

40424
90



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"CAMPUS ARAGÓN"**

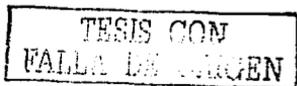
**WALT MART SUPER CENTER: UNA NUEVA
CULTURA ENTRE SUS EMPLEADOS.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN Y PERIODISMO
P R E S E N T A :
NANCY TAPIA GONZÁLEZ

ASESOR:
LIC. JESÚS GARCÍA BADILO

MÉXICO



MAYO 2003



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.

PAGINACION

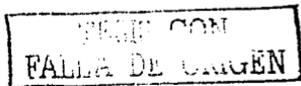
DISCONTINUA

DEDICATORIA

"Hay un tiempo para todo sí. Una época para derrumbarse, una época para construir sí. Una hora para guardar silencio y otra para hablar. Si todo, pero algo más ¿Qué más? Algo, algo....."

Anónimo

Por eso quiero dejar constancia en estas líneas, que dedico con mucho amor, a mi Padre Raul Tapia Padilla, mi esfuerzo y dedicación mostrada en el presente trabajo, así como la culminación de mi carrera profesional, ya que alguna vez dudaste de mí sin razón; y sobre todo por que al final del camino recordaste que soy tu única hija.



A MI MADRE

El primer agradecimiento es para ti madre, Marielena González Malagón, porque me diste la vida y con gusto la perderías por mí. Me inspiraste y me diste inteligencia, razón y asimilación para poder seguir adelante sin importar que tan grande o difícil sea el obstáculo, gracias porque en los peores momentos estuviste aquí; permitiste que hubiera claridad en donde todo parecía tan oscuro. ¿Cómo te puedo dedicar esta investigación? Si tú acompañaste cada línea y seguiste mis pasos a cada instante. No puedo más que honrarte con todos mis triunfos, grandes y pequeños, todos y cada uno de ellos, Madre siempre llevarán tu nombre

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL A

Lic. Jesús García Badillo, por su confianza e impulso profesional emanado de su amplia experiencia

Quiero agradecer el apoyo brindado por mi siempre gran amiga y colega Lisbeth Jiménez Cerón y a mi buen amigo y compañero de clases Alberto Morales.

Y sobre todo, a los profesores de la Carrera de Comunicación y periodismo de la ENEP ARAGON, por que sus enseñanzas me permitieron crecer como persona y estudiante.

TESIS CON
FALDA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

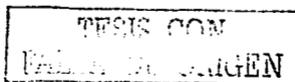
COMUNICACIÓN APLICADA AL AMBIENTE EMPRESARIAL

1.1 Proceso de la Comunicación.....	1
1.2 Modelo de Comunicación.....	2
1.3 Comunicación social.....	6
1.4 Comunicación Empresarial.....	7
1.5 Comunicación interna, un asunto de "Comunicación Corporativa".....	13
1.6 Desarrollo de la Comunicación interna.....	15
1.7 Como facilitar una Comunicación eficaz.....	18

CAPÍTULO II

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

2.1 Definición de Relaciones Públicas.....	20
2.2 Función de las Relaciones Públicas.....	21
2.3 Diferencia y vínculo entre Relaciones Públicas y Publicidad.....	24
2.4 Relaciones Públicas en las Organizaciones.....	26
2.5 Ejercicio de las Relaciones Públicas Internas.....	29
2.6 Ejercicio de las Relaciones Públicas Externas.....	32
2.7 Las Relaciones Públicas en la modernidad.....	36
2.8 Relaciones Públicas en México.....	39



CAPÍTULO III

IMAGEN EMPRESARIAL

3.1 Definición de Imagen.....	41
3.2 Imagen Corporativa.....	42
3.3 Identidad Corporativa.....	45
3.4 Identidad Corporativa e identidad visual.....	49
3.5 La identidad gráfica, el logotipo.....	51

CAPÍTULO IV

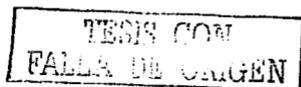
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE WALT MART

4.1 Antecedentes históricos de la Cultura Walt*Mart.....	54
4.2 Llegada a México de la Cultura Walt*Mart.....	60
4.3 Filosofía de la Cultura Walt*Mart.....	62
4.4 Estructura Organizativa en las Bodegas Aurrerá.....	65
4.5 Cómo es el comportamiento del empleado al querer ser persuadido por la Cultura Walt*Mart.....	66
4.6 Causas del fracaso de la campaña de la Cultura Walt*Mart.....	71
4.7 Recursos humanos y Departamento de Relaciones Públicas.....	76

CAPÍTULO V
PROGRAMA DE RELACIONES PUBLICAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL
AMBIENTE ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

5.1 Visión, Misión y Valores.....	84
5.2 Objetivos.....	85
5.3 Estrategias de acercamiento al personal.....	86
5.4 Actividades.....	88
5.5 Presupuesto.....	108
5.5 Presentación de materiales.....	109
CONCLUSIONES.....	122
BIBLIOGRAFÍA	



INTRODUCCIÓN

La palabra comunicación ha servido para definir muchos de los problemas referentes a las actividades conjuntas y organizadas del hombre, pero en realidad en la mayoría de los casos, una deficiencia en el proceso de comunicación es la que origina los demás problemas.

El desconocimiento de la misión de la empresa, de sus objetivos y sus valores por parte de quien ahí labora son, entre otros factores, los que impiden el funcionamiento óptimo de la misma. Todo esto es el resultado de la desinformación misma que, en este caso, no ha dado la importancia necesaria a la elaboración de los procesos de comunicación estructurados con estrategias y fines concretos.

La comunicación organizacional o institucional abarca muchos aspectos importantes relacionados con la actividad comunicativa en todos sus matices dentro del contexto de organizaciones, tales como las direcciones que ésta asume, los públicos a los que se dirige, los programas que maneja, entre otros.

Si bien estos públicos son muy importantes para un mejor funcionamiento de la empresa, también conviene señalar que la comunicación organizacional, en específico su flujo interno, es una de las bases esenciales que dan vida y mantienen en estabilidad una organización determinada.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

WALT MART SUPER CENTER: UNA NUEVA CULTURA ENTRE SUS EMPLEADOS

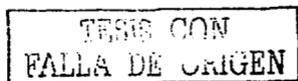
La presente tesis se enfoca en especial, al estudio de la comunicación organizacional y la relevancia que ésta tiene con relación a los públicos internos de la institución. Cabe señalar que el diseño del presente trabajo, ha sido pensado para su estudio y aplicación en el cualquier tipo de organización.

Hablando en términos de comunicación, si a los públicos internos no se les otorga la atención adecuada, con relación a sus necesidades comunicativas dentro de la empresa a las cuales requiere satisfacer, se está colocando una barrera en el camino que conduce a la perdida de los objetivos de la organización a consecuencia de los individuales.

La importancia de la comunicación organizacional como elemento esencial para las empresas, nos da la pauta para establecer un criterio de crecimiento necesario para nuestro país y para el mundo entero, un crecimiento que si bien será de índole económico, también se podrá establecer en un mejor nivel de vida, manteniendo la armonía y el bienestar emocional y laboral de los individuos al trabajar.

Por lo tanto el punto de partida de la comunicación organizacional destaca una posición importante, ya que los intereses de desarrollo involucran tanto a la económica como a las necesidades de motivación del ser humano proporcionando así el bienestar emocional del individuo y una mejor productividad para ambos aspectos y obtengan como beneficio el desarrollo económico que tanto necesitamos en nuestro país.

También es importante destacar que ante el dinamismo con que esta viviendo la humanidad sobre todo en la ciudad como la nuestra trae como consecuencia, que en determinadas ocasiones no se de importancia adecuada a aspectos básicos dentro de las actividades laborales; uno de los aspectos de mayor cuidado dentro de las organizaciones sin duda alguna en el aspecto comunicacional, me refiero a la comunicación dentro y fuera de las organizaciones.



WALT MART SUPER CENTER: UNA NUEVA CULTURA ENTRE SUS EMPLEADOS

En la actualidad los tradicionales medios de comunicación nos transmiten un sin fin de información que en la mayoría de los casos se pierde la prontitud con que nos desplazamos hacia nuestras diferentes actividades, cabe señalar por tal motivo es una labor trascendental la desarrollada por un comunicólogo en cualquiera de sus áreas a efectuar, y es vital tomar en cuenta a las organizaciones pues es un lugar donde se efectúa una importante actividad de trabajo, y donde el ser humano pasa a la mayor parte de su tiempo tratando de sobresalir oportunamente hacia un mejor bienestar económico y social.

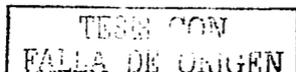
Lamentablemente este campo de la comunicación no se ha desarrollado adecuadamente en la mayoría de las empresas de nuestro país. Uno de los motivos principales que propician este lento desarrollo, es la falta de profesionales en dichas áreas de trabajo, pues las funciones a desempeñar se comisionan a otros profesionistas quienes desempeñan otro tipo de labores y no las de un profesionista en la comunicación.

De igual forma, el no establecer un programa de comunicación, significa tanto como omitir los lineamientos y propósitos debidamente sistematizados, para administrar la información que habrá de manejarse dentro y fuera de la organización.

Así también al no determinarse cuáles son los medios de comunicación propicios, no se podrá adaptar el uso de éstos para llevar a cabo el flujo de datos de manera ordenada y evitar lagunas en los procesos comunicativos. Es por lo anterior que la comunicación organizacional cobra una mayor importancia en el funcionamiento del ámbito empresarial.

En el caso del presente trabajo y considerando que la tesis se origino con mi experiencia laboral y profesional, he decidido hacer una descripción de los problemas comunes originados por la falta de un programa de comunicación dentro de la organización.

El objetivo es valorar la importancia de solucionarlos y de esta manera, argumentar mi propósito de instituir un programa dentro de la estructura de la empresa.



WALT MART SUPER CENTER: UNA NUEVA CULTURA ENTRE SUS EMPLEADOS

Por lo tanto, el desarrollo de este trabajo se efectuó tomando como tema de estudio a la empresa Bodega Aurrerá que se desenvuelve en un medio laboral de autoservicio y la relación directa de atención al cliente, dentro de la firma Wal Mart Super Center. Cabe mencionar que he manejado la información que se genero a partir de los últimos acontecimientos de la misma y que afectaron directamente los procesos de comunicación, con la intención de que este trabajo fuera de actualidad, propositivo y funcional.

También lleva implícito el plantear soluciones para satisfacer las carencias existentes en la comunicación a través de procedimientos previamente establecidos, con el propósito de mejorar la situación que se basa en las relaciones que se dan entre quienes, en este caso conforman la empresa. A través de mi trayectoria laboral he podido reflexionar y darme cuenta que exponer la misión, objetivos y valores de la empresa le ayudaría a ésta a cumplir con un fin primordial de informar a cada uno de sus elementos hacia donde se dirigen.

Es menester de la empresa integrar a su personal infundiendo estímulos para una motivación efectiva y un sentimiento de pertenencia, a través de la búsqueda del cumplimiento los objetivos de la empresa y sobretodo implicando los objetivos de cada quien.

Actualmente la mayoría de las empresas u organizaciones, con similar estructura, han considerado dentro de su esquema un organigrama de comunicación que se responsabiliza de mantener informado al personal de lo que ocurre dentro y fuera de la empresa y que le afecta de alguna manera.

Sin embargo, una empresa que ha hecho caso omiso de la falta de comunicación interna dentro de su estructura, se enfrenta al problema latente de la desinformación. Se debe considerar a la actividad conjunta de los hombres que se mantiene en constante movimiento de acuerdo a la variación de las circunstancias externas que le envuelven.

WALT MART SUPER CENTER: UNA NUEVA CULTURA ENTRE SUS EMPLEADOS

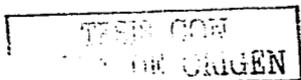
Tal es el caso de la firma de Wal Mart Super Center y en específico de las tiendas de Bodega Aurrerá. De acuerdo con mi experiencia profesional, el establecer un Programa de Comunicación y de Relaciones Públicas Internas es la solución integral, para terminar con los problemas de desinformación y la falta de compromiso del empleado para con la empresa; esto puede parecer demasiado ambicioso, sin embargo, se busca ejercer un control sobre estas situaciones.

La idea de implantar un programa de comunicación se origina plenamente para satisfacer las necesidades de la empresa y a la falta de comunicación e integración la cual es una carencia determinante que limita el logro de metas y el crecimiento substancial de la capacitación y desarrollo de su personal, así como de su integración y motivación.

El objetivo general de este trabajo es proponer un programa de Relaciones Públicas que permita instaurar procesos de comunicación óptimos para motivar e integrar al personal de la empresa en la cual laboré.

De igual forma pretendo mostrar la importancia de la comunicación organizacional como factor imprescindible para que el personal en la empresa cumpla con sus objetivos dentro del ámbito organizacional, para lo cual se ha estructurado este trabajo en cinco capítulos.

En el primer capítulo se hace un análisis respecto al ámbito organizacional, caracterizando los conceptos de comunicación que le atañe directamente y señalando tanto los medios como los sistemas utilizados comúnmente para llevar a cabo los procesos de la comunicación organizacional, los cuales posteriormente serán utilizados como parámetros para cumplir con el objetivo primordial de la tesis.



WALT MART SUPER CENTER: UNA NUEVA CULTURA ENTRE SUS EMPLEADOS

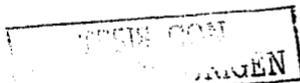
En el segundo capítulo se aborda el aspecto humano de la comunicación dentro de la empresa es decir, se determina lo importante que es el descubrir las expectativas de cada uno de los elementos que conforman la organización.

A través de una motivación constante y de la creación de un sentimiento de pertenencia y el cual permitirá identificarse con sus compañeros de trabajo, se logrará un mejor entendimiento en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos del cumplimiento.

Por último, el tercer capítulo se desarrolla el modelo del programa, específicamente para la empresa de BODEGA AURRERÁ en la cual laboré, surgiendo los medios y sistemas a utilizarse así como contenidos para mejorar las relaciones laborales dentro de la misma y así elevar el potencial productivo de la organización.

Bajo la perspectiva histórica del proceder humano, es evidente la necesidad inevitable de su acción organizada, para facilitar el logro de sus objetivos, hasta podríamos afirmar que gracias a esto, el hombre ha podido evolucionar en todos sus aspectos.

De esta manera es incuestionable la trascendencia en los procesos sociales, finalmente sería difícil imaginar que un navío llegará a su destino si su tripulación tiene acciones vagas de la ruta que debe seguir, o peor aún si ni siquiera tienen conocimiento del por qué han zarpado y hacia donde de dirigen.



WALT MART SUPER CENTER: UNA NUEVA CULTURA ENTRE SUS EMPLEADOS

CAPÍTULO

I

COMUNICACIÓN APLICADA AL AMBIENTE EMPRESARIAL

TESIS CON
ORIGEN

1.1. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

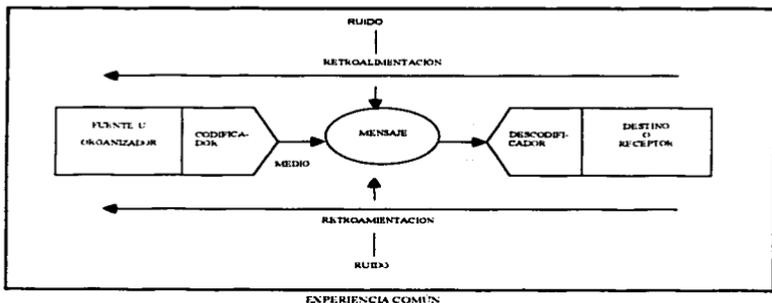
El proceso de comunicación puede ser comparado al procedimiento de producción y consumo. Abarca la elaboración de significados por medio del empleo de materias primas en forma de palabras, figuras, símbolos y acciones del comunicador, y el consumo de significado por medio del oír, ver, tocar, probar y olfatear de la audiencia. La comunicación también puede ilustrarse con las luces del semáforo o bien un hombre haciendo señales en un barco transmite mensajes a otras naves al accionar sus banderas en varias posiciones para representar letras y números. El hombre receptor de las señales, contesta el mensaje con señales similares.

La comunicación involucra tres elementos: el transmisor, el medio de comunicación y el receptor. La efectividad de la comunicación depende de los tres elementos juntos. Si el transmisor es incompetente o el mensaje poco claro, el receptor no entiende el significado de la señal y ha fracasado el proceso de la comunicación.

Para que la comunicación tenga lugar, debe existir un origen y un receptor, quienes comparten una existencia común. La palabra comunicación emana del latín communis, que quiere decir común. Claramente a no ser que el receptor comparta con el transmisor el conocimiento del lenguaje o código, concepto, sistema de valores, o algún otro involucrado en la señal, la transmisión del significado es confusa o completamente nula. El significado de esta comunidad de experiencias descansa en el hecho de que el comunicador debe tener suficiente conocimiento y entendimiento del receptor, o audiencia para transmitir conceptos comprensibles en forma de símbolos. El ruido se refiere a la interferencia en el proceso o evento, desde malos entendidos estáticos hasta verbales.

TESIS CON
LEGA. DE ORIGEN

Finalmente, la retroalimentación se refiere a la transmisión del mensaje, generado desde el destino al transmisor original. Como lo señala Jablin¹ en el modelo básico de la comunicación:



1.2. MODELO DE COMUNICACIÓN

Todo modelo de comunicación posee la limitación de ser una abstracción, imposibilitada de evidenciar la totalidad de los elementos que conforman al proceso de comunicación.

Este modelo es un mapa que enuncia los elementos más relevantes del proceso comunicacional corporativo, es sistémico, contingente y principalmente interesado en la aceptación mutua de los elementos que lo componen, también entiende a la comunicación como un proceso complejo, dinámico y continuo.

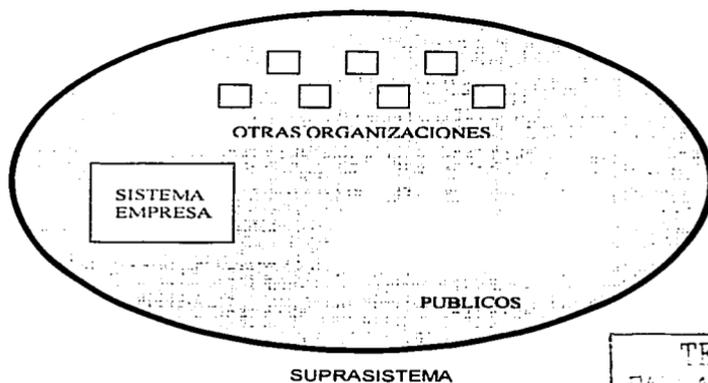
¹ Jablin F. Comunicación organizacional. Pág. 174

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En una primera aproximación al modelo de comunicación estratégica se puede identificar:

- un sistema: empresa
- un suprasistema: su medio ambiente inmediato
- un macrosistema: su entorno general

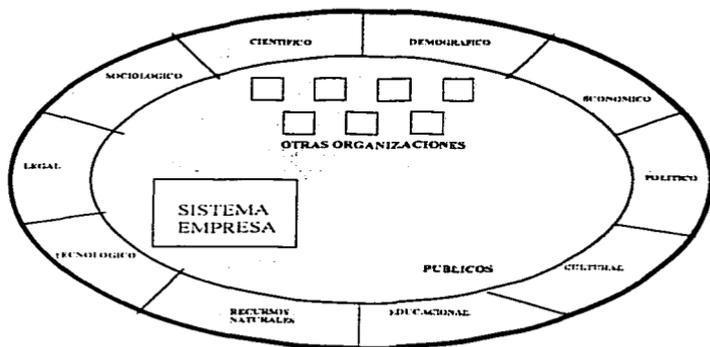
"El sistema empresa forma parte de un sistema mayor o suprasistema, que es el ambiente inmediato en el que la empresa opera y en el que interactúa con otras organizaciones de un modo directo"².



TESIS CON
FALSA DE ORIGEN

² Daniel Scheinsohn, Comunicación Estratégica. Pág. 127

"A su vez, el suprasistema está incierto en un macrosistema, que es el entorno general en el que la empresa vive. Al suprasistema lo definen los siguientes ámbitos: cultural, demográfico, tecnológico, educacional, político, legal, recursos naturales, sociológico, económico y científico"³.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

³ Scheinsohn, Comunicación estratégica, op cit. Pág. 132

Interacción de macrosistema y suprasistema

Los límites existentes entre el sistema empresa, suprasistema y macrosistema, son permeables, lo que evidencia su interrelación y afectación mutua. Han de ser comprendidos no sólo como estructuras sino además como estructurantes. En la aproximación al modelo de comunicación estratégica se observa:

- **Matriz de comunicación:** la matriz de comunicación se conforma identificando al campo de emisión y la interrelación que hay entre cada uno de sus componentes –recursos de emisión-. Es identificar la anatomía y fisiología del órgano emisor.
- **Mensajes:** es todo estímulo que la empresa emite y provoca una determinada reacción en otro, ya sea o no esta reacción, la pretendida por la empresa.

La empresa emite mensajes intencionales y no intencionales, más el efecto acumulativo de ambos. Los mensajes intencionales son aquellos que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido para que logren el efecto buscado. Los mensajes no intencionales son aquellos estímulos accidentales, por lo que se convierten en menos gobernables. Ambos pueden ser explícitos o implícitos.

El modelo de comunicación es un auxiliar, para intentar explicar desde su óptica, el proceso de la semiosis corporativa.

“La empresa diseña significantes; esta es una operación que comienza con la construcción de la matriz de comunicación. Mediante acciones tácticas y operativas, pondrá en circulación diversos mensajes, los cuales afectarán de determinada manera a los públicos, suscitando la construcción de la empresa imaginaria, será considerada

como dato e información, comenzando nuevamente el ciclo y realimentando a la estrategia⁴.

El modelo de comunicación asume a la comunicación como un proceso dinámico, en constante flujo, inacabado y muy complejo. Pero esta complejidad no ha de paralizar al empresario. Por el contrario, ha de decidirlo a actuar y comprometerse mucho más con un proceso que, aunque siendo, muy complejo, mediante la intervención de la comunicación, se vuelve más gobernable.

1.3. COMUNICACIÓN SOCIAL

El concepto de comunicación social proviene de la falta de soluciones ante: 1) los medios masivos de información, 2) el enfoque unilateral de esos medios, que llegan a toda la población, 3) los diversos niveles educativos y de comprensión en el mundo, 4) las divergentes culturas, los prejuicios, las barreras psicológicas o físicas, de edad de condición social, de nivel económico y de comprensión de cientos de millones de personas.

Es decir que un mensaje codificado (o sea compuesto por la mente, los ideales y los prejuicios del autor o de la agencia informativa) llega a cientos de millones, transmitiéndoles noticias estandarizadas, como si las mentalidades de los receptores fueran también uniformes, sin distinción de nacionalidad, religión, filosofía costumbres y medio ambiente.

Una de las principales dificultades reside precisamente en la difusión indiscriminada de noticias, con frecuencia exageradas, en búsqueda del ego profesional periodístico, sin ningún propósito real de formación, pero que, por ser únicas sobre algún suceso,

⁴ Scheinsohn. Comunicación estratégica, Pág. 59

realmente lo deforman en base a la mentalidad y al objetivo – ante todo profesionalmente competitivo - del autor o autores, quienes no suelen meditar en las consecuencias de su acción. Un informativo por televisión donde se exageran incidentes callejeros .

No hay duda que estos elementos informativos producen con frecuencia el efecto contrario: es decir: "deforman". Empero se debe dejar constancia de los esfuerzos de los verdaderos periodistas y de las agencias, diarios y revistas serios para dar las cosas en su verdadera proporción. Esto no es fácil porque lo normal "no es noticia".

1.4. COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

A partir del siglo XVI, cuando en la ciudad alemana de la Colonia, se empiezan a vislumbrar las primeras formas del periodismo, en una publicación semestral realizada por Michel Von Aitzing. Posteriormente en 1597, se inician las publicaciones mensuales, siendo en el siglo XVIII cuando aparece el periodista profesional de la información, finalmente en el siglo XIX, es cuando nace la Prensa diaria, conjuntamente, en los Estados Unidos de América, Francia y Gran Bretaña.

Hasta comienzos del siglo XX, comienza a aplicarse esta actividad profesional en los Estados Unidos, como país pionero. Ya en 1906, el célebre periodista norteamericano Ivy Lee, consigue crear una imagen corporativa del Grupo de empresas de John D. Rockefeller⁵.

Sin embargo empieza a desarrollarse en Europa hasta después de la segunda guerra mundial y en España, hasta finales de los años 60. John Dewey escribía, hace

⁵ Cos Gayon . F Necesidad de las R. Públicas en la sociedad actual. Pag 67

más de medio siglo, que la sociedad no sólo continúa existiendo gracias a la comunicación, sino que justamente existe inmersa en ella⁶.

Dentro de esta joven historia de la Comunicación Empresarial e Institucional y Relaciones Públicas, se desarrollan a comienzos del siglo XX y en su país de origen, Estados Unidos, una serie de teorías, que procuran dilucidar su verdadera definición y aplicación profesional. La investigación de esta área de la Comunicación, nace conjuntamente, a comienzos del siglo XX (1911), en los Estados Unidos y en Europa Occidental.

En la Década de los 40, se denominó *la era de la información*, como indica Jablin y en donde un empleado informado era un empleado feliz y productivo⁷ y en donde el primordial canal de transmisión de dicha información eran los **Manuales** o **Boletines** escritos por los empleados. Es decir, lo importante en esa década era el determinar las mejores formas de optimizar los medios de comunicación descendentes, dirigidos hacia los empleados y no hacia las jerarquías de la organización.

En la doble Década de los 50 – 60, existe una *comunicación descendente*, dirigida y con variables aisladas o manera de escribir las peculiaridades de las redes de comunicación y sus determinados *ambientes*, dentro de la organización empresarial.

En la Década de los 70, las investigaciones se centraron en delinear la naturaleza, cualidades y características de esos ambientes entre empleados y sus redes comunicacionales. Pero en definitiva, a través de estos cuarenta primeros años, el interés sobre la Comunicación organizacional o empresarial e Institucional, estriba en la determinación de los efectos que los **Medios de Comunicación descendentes**, utilizados por estas instituciones, tienen sobre los empleados, para así saber si estos, al ser más informados, son, más o menos productivos y rentables a dicha organización.

⁶ Travesi, Andrés. Un punto de partida en la comunicación. Pág. 6

⁷ Jablin F. Comunicación organizacional, op cit. Pág. 1982

En la también doble Década de los 80 – 90, se comprueba que la preocupación de las instituciones, va dirigida hacia el estudio de los ambientes, creados por los empleados y la redes de comunicación que utilizan, principalmente, a través de la aplicación de nuevas tecnologías aparecidas en el mercado que ayudan a agilizar la Información y Comunicación entre los mismos.

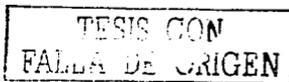
Es este último período de los 90, una Década profundamente mediatizada por los avances tecnológicos de la Comunicación y la Informática, conjuntamente, en donde es probable que muchas personas pasen mucho tiempo de su actividad laboral, comunicándose con ordenadores, en vez de hacerlo con el resto de los miembros de su empresa o institución, o de otras exteriores a ella.

Según Toffer "las Comunicaciones en el mundo, tienden a una creciente regionalización"⁸. Al mismo tiempo estas Comunicaciones otorgan a la persona que ingresa en ellas:

- Incipiente sentido de pertenencia.
- Información acerca de hechos, políticas. Cultura corporativa.
- Redescubrir y alentar el sentido productivo del trabajo.
- Integración y manejo involucrante de la Imagen corporativa de La empresa o institución.

Sólo queda dar una visión lo más concreta y rigurosa posible sobre la historia de la imagen corporativa. Después de serias investigaciones sobre la Identidad corporativa, indica que nace en Europa central hacia 1900, como observamos paralelamente al concepto de Comunicación Empresarial e Institucional. Sus iniciadores fueron el arquitecto, diseñador y artista gráfico alemán Peter Behrens y el sociólogo austriaco

⁸ Toffer, A la tercera ola. México. Pág. 163



Otto Newurath, quienes crean la Escuela de Bauhaus y comienzan sus colaboraciones gráficas y de diseño, con la firma alemana AEG, en 1908 (Proyecto de edificios, diseño de productos, marcas logotipos).

Dicha escuela funciona de 1919 a 1933, con el ideal de trasladar el arte a la industria, a los objetos de uso, a la información y al consumo vía para la calidad de vida. En 1934, nefastamente por motivos del comienzo de la Segunda Guerra Mundial, cierra sus puertas, emigrando a los Estados Unidos de América y a treinta países más del mundo. Así es como el diseño americano de la posguerra, absorbe los principios funcionalistas del diseño coordinado europeo.

En la Década de los 60, esta disciplina artística conoce su esplendor en los Estados Unidos, donde múltiples seguidores de la *Escuela de Bauhaus*, asesoran a las más prestigiosas empresas estadounidenses. En la siguiente década de los 70, exactamente en 1975, es introducida en España de la mano del CIAC (Centro de Investigaciones y Aplicaciones de la Comunicación), con sede en Barcelona, quien desarrolla los principios de la identidad corporativa hacia la Comunicación integral, formando *escuela* en todo el resto del país.

La Comunicación empresarial e Institucional, se constituye como el sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución.

Otra parte importante es la identidad corporativa como el sistema de signos, formas, colores. En sí un concepto que transporta ideas, impresiones psicológicas y una alta capacidad de memorización acerca de la personalidad de una empresa o institución y la

imagen corporativa o pública como la percepción no palpable de esa identidad real que se transmite.

- ❖ Identidad: Lo que se es
- ❖ Imagen: Lo que se transmite y percibe

Su objetivo primordial es crear una personalidad diferenciada, exclusiva y global para empresas o instituciones, a través de todos los soportes y medios de comunicación visuales y audiovisuales, siempre basándose en la realidad.

SITUACIÓN ACTUAL EN AMERICA.

Desde el punto de vista latinoamericano, se llaman organizaciones, no sólo a las empresas de carácter lucrativo, sino también a las asociaciones civiles o profesionales, hospitales, grupos religiosos, partidos políticos, cámaras de comercio... es decir, <<a todo aquel grupo que persigue un objetivo y que para lograrlo tienen que interactuar con otros grupos, personas u organizaciones>>⁹. Generalmente en toda organización o institución, existen diferentes clasificaciones de trabajo o especializaciones; así como jerarquías piramidales; redes de Comunicación, tanto directas como indirectas, grupos de empleados que las utilizan; diversidad de tecnologías que se emplean.

⁹ Cortes Blanca. La enseñanza de la Comunicación organizacional. Pág., 333.

En América existen las siguientes asociaciones profesionales que se dedican a la Comunicación organizacional:

- MÉXICO

- AMRP (Asociación Mexicana de R. Públicas – 1960).
- AMCO (Asociación Mexicana de Comunicación organizacional – 1973).
- AMIC (Asociación Mexicana de Investigadores de Comunicación – 1979).

- LATINOAMÉRICA

- CIESPAL (Centro de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina 1959).
- FELAFACS (Federación Latinoamericana de Asociaciones de Facultades de Comunicación Social – 1979).
- CECORP (Centro Colombiano de Comunicación organizacional – 1985)

- ESTADOS UNIDOS

- ICA (Internacional Communications Association – 1950)
- PRSA (Public Relations Society of America –1951)
- LABC (International Association of Business Communicatos – 1970)
- WORLDCOM (1990)

En total, estas Asociaciones tienen unos 40, 000 asociados, entre todas ellas, de los cuales 35,000 pertenecen a Estados Unidos (83%) y los 5,000 restantes a Latinoamérica (17%), aunque gran parte están concentrados en México como país más cercano a Estados Unidos y por lo tanto, más avanzado en esta rama de la comunicación. También es importante resaltar que de las 180 Instituciones oficiales existentes en la Federación Latinoamericana de Asociaciones de Facultades de Comunicación Social (FELAFACS), 37 corresponden a México, siendo este país latinoamericano el que más ha desarrollado académica y profesionalmente, esta parcela de la Comunicación.

1.5. LA COMUNICACIÓN INTERNA, UN ASUNTO DE "COMUNICACIÓN CORPORATIVA"

La "comunicación corporativa" comprende formas de comunicación cuyos públicos destinatarios no se definen como consumidores de productos (como ocurre en la publicidad o el marketing directo), sino como interlocutores sociales. Si por la publicidad y el marketing directo de las empresas e instituciones se comunican con públicos externos en tanto que éstos son o pueden ser los consumidores de sus productos, en la "comunicación corporativa" las empresas e instituciones se relacionan con aquellos públicos internos y externos que son sus interlocutores por obra de la propia actividad social y productiva que lleva a cabo la empresa en el ámbito ciudadano. Por esto, si la publicidad y el marketing directo, se pueden llamar "comunicación de producto", a la comunicación corporativa se le pudiese llamar "comunicación de productor", ya que por esta comunicación el "productor" o "corporación productora" se compromete personalmente como entidad social ante los interlocutores que en el mismo ámbito, la actividad social productiva, se encuentra.

LA COMUNICACIÓN, MATERIA PRIMA DE LA ORGANIZACIÓN.

Una empresa o institución reúne, en el seno de una misma entidad genérica, individualidades diferentes comprometidas por la consecución de objetivos compartidos, ligadas entre sí por el desempeño de tareas, vinculadas por el orden de relaciones que tienen que ser conocido, al menos sustancialmente, por los integrantes, y que dependiendo de cuál sea el consenso alcanzado, facilitará mejor o peor la articulación de objetos y tareas, garanticen el funcionamiento, estabilidad y reproducción de la organización misma. Planificar, pues, es una política de comunicación interna es comprometerse a llevar a cabo una mediación que actúa, no sólo sobre la comprensión o inteligibilidad de la organización misma, sino también sobre su propio desarrollo.

"La comunicación al interior de una empresa o institución es, consustancial con la organización: sin ella no existiría organización; sin embargo, el desarrollo de una política de comunicación no siempre se ha considerado consustancial con el desarrollo de una política de organización. Desde los finales de los años setenta, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero, al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización. De hecho, la comunicación interna se organiza entorno a tres ejes, asociados a tres tipos de relaciones internas:

1. Las relaciones, estrictamente profesionales, ligadas a la actividad de la empresa y que vienen marcadas por la organización como subsistema al interior del Sistema social, en cuyos procesos sus miembros son agentes productores, ligados entre sí por normas y roles, que ponen a disposición medios (capital y/o trabajo) para la producción de bienes o servicios que se habrán de ofertar a otros agentes (distribuidores y consumidores) al exterior, dentro del ámbito del Sistema Social. Así por ejemplo los ingenieros de métodos cuando diseñan técnicas para mejorar las condiciones de trabajo en la cadena de producción y elaboran su informe, tratando de justificarlas y aplicarlas.

2. **Las relaciones de convivencia:** la comunicación "informal" entre sujetos, tanto en los talleres y despachos, como en la cafetería o en el restaurant de la empresa, dependiente de un sistema de adaptación al entorno que condiciona las actitudes personales y la motivación por el intercambio, y que por ello mismo condiciona también los resultados de la empresa: así por ejemplo al absentismo en las cadenas de producción es un indicador de la desmotivación de los obreros y un factor de baja en la productividad.

3. **Las relaciones de identidad, asociadas a la cultura de empresas:** es un conjunto de hábitos suscitan sentimientos de pertenencia o exclusión tanto en las actividades profesionales, como en los marcos de convivencia como en la percepción misma de la organización, de su gente y de su historia, frente al exterior. Así por ejemplo, la cultura de la empresa y un conocimiento adecuado a cada nivel de sus estrategias frente a la competencia, permitirá profundizar en la percepción de la empresa como entidad y romper comportamientos estancos respecto a actividades aparentemente independientes, que se bloquean una a otras.¹⁰

1.6. DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La eficacia de la gestión de las relaciones internas está íntimamente ligada a la calidad de las comunicaciones dentro de la empresa. De hecho, gran cantidad de empresas han comprobado que la clave para tener un buen programa de relaciones internas consiste en disponer de canales de comunicación que proporcionen a los empleados el acceso a información importante de la empresa, así como la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos. Si los supervisores conocen las políticas de

¹⁰ José Pinuel. Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones. Pág. 153

empleo y los empleados saben cuáles son sus derechos, habrá menos posibilidades de que se produzcan malos entendidos y de que disminuya la productividad.

Debido a que las corporaciones son complejas, es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa. IBM, por ejemplo, cuenta con canales de comunicación que permiten a empleados y directores comunicarse y compartir información. Los directores se comunican con sus empleados mediante un sistema que consiste en dar paseos y hablar con ellos en manera informal, así como con la publicación de boletines informativos que contienen noticias y cuestiones de interés sobre otras partes de la empresa y por medio de un canal de televisión por cable que emite información importante a toda la comunidad IBM. Asimismo, obtienen retroalimentación de los empleados a través de encuestas de opinión. Debido a que las empresas han ido delegando cada vez más responsabilidades y autoridad para tomar decisiones en los empleados que están más próximos al cliente, la importancia de que el empleado tenga acceso a la información es mayor que antes.

"La información que se envía y se recibe en las comunicaciones es de dos tipos: sobre hechos y sentimientos. Los hechos son elementos de información que se pueden medir o describir de manera objetiva. Por ejemplo: el costo de una computadora, la tasa diaria de productos defectuosos que produce una fábrica o la del pago deducible de la póliza del seguro médico que subvenciona la empresa.

Los últimos avances tecnológicos han permitido que la información basada en datos sea más accesible a un mayor número de empleados de lo que nunca antes había sido. Los hechos pueden almacenarse en base de datos y pueden distribuirse a los empleados mediante redes de computadoras.

Los sentimientos son las respuestas emocionales de los empleados ante las decisiones o las acciones realizadas por los directores y otros empleados. Los directores encargados de aplicar las decisiones deben ser capaces de anticiparse o de

responder a los sentimientos de los empleados afectados por dichas decisiones. Si ellos no pueden o no lo hacen, su plan puede fracasar. Por ejemplo, una universidad pública cambió la cobertura que daba su seguro médico sin consultar a los empleados a los que afecta dicho cambio. Cuando estos empleados se enteraron de que la cobertura había disminuido, respondieron de una forma negativa que el Director de operaciones dimitió. (Seguidamente la póliza de seguro médico se cambió por otra más favorable para los empleados)¹¹.

Un caso en el que una empresa debe ser especialmente cuidadosa con los sentimientos de sus empleados, es cuando ésta atraviesa un proceso de reestructuración o de reducir las dimensiones de su plantilla y, en consecuencia, efectuar un número considerable de despidos. Un empleado de producción de una fábrica de la costa este estadounidense que después de que la gerencia hubiera estado diciendo insistentemente que "todo iba bien", un buen día anuncio de repente que estaban produciendo importantes reducciones en los beneficios y que se efectuarían despidos.

Las empresas deben de crear canales de comunicación que permitan a los empleados comunicar hechos y expresar sus sentimientos con respecto a diferentes aspectos de su trabajo. Asimismo, en muchas ocasiones es preciso que exista la posibilidad de encuentros personales, ya que los sentimientos no se transmiten de forma verbal. Los empleados no pueden escribir en una hoja de papel o introducir en una base de datos las complejas reacciones emocionales que pueden producirse ante el anuncio de una reestructuración de la empresa que les haga temer por la pérdida de su puesto de trabajo.

¹¹ Martínez de Velasco Alberto. Comunicación práctica, manual gerencial. Pág. 431 y 432

1.7. COMO FACILITAR UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

En el trabajo con los supervisores y gerentes, los representantes de relaciones internas pueden facilitar que la comunicación sea eficaz mediante la creación y el mantenimiento de tres tipos de programas: la difusión de la información, de retroalimentación para los empleados y de asistencia al empleado.

La información es una fuente de poder en las empresas. En las empresas jerárquicas tradicionales, la alta dirección guarda la información celosamente como si se tratara de un coto privado que les perteneciese. Pero la era de la información ha obligado a muchas empresas a crear un conjunto de reglas nuevas. Actualmente las empresas dependen cada vez más de lo que se ha denominado trabajadores del conocimiento para producir un producto o prestar un servicio. Los trabajadores del conocimiento entre los que se encuentran los programadores, escritores y educadores; transforman la información en un producto o servicio, necesitan grandes cantidades de información para poder realizar su trabajo adecuadamente. Para estos trabajadores, la difusión de información por toda la empresa es fundamental para poder proporcionar un producto y un servicio de alta calidad a todos los clientes de la compañía.

La difusión de la información consiste en hacer que la información esté disponible para todas las personas que toman las decisiones donde quiera que éstas se encuentren. Al estar mejor informados, los empleados que tienen acceso a grandes cantidades de información sentirán que tienen responsabilidades y estarán en mejores condiciones de participar en la toma de decisiones. La difusión de información permite a los directores que adopten estilos de liderazgo y configuraciones de trabajo más participativas, destinados a fomentar un mayor compromiso por parte del empleado y, sobre todo, a crear mejores relaciones internas.

Los métodos más importantes de difusión de información hacia los empleados son los manuales del empleado, las comunicaciones escritas, audiovisuales, electrónicas y las reuniones.

WALT MART SUPER CENTER: UNA NUEVA CULTURA ENTRE SUS EMPLEADOS

CAPÍTULO

II

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

2.1. DEFINICIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Las actividades de toda industria, unión, corporación, profesión, gobierno u otra organización cualquiera, para la creación y mantenimiento de unas relaciones sanas y productivas, con ciertos sectores determinados de públicos, tales como clientes, empleados o accionistas, y con el público en general, a fin de adaptarse al medio de éstos y justificar su existencia ante la sociedad.

Se denominan relaciones públicas las actividades efectuadas por un grupo, con visitas a establecer y mantener buenas relaciones entre los miembros del grupo, y entre el grupo y los diferentes sectores de la opinión pública.¹²

Las relaciones públicas son al principio, el conjunto de medios utilizados por las empresas a fin de crear un clima de confianza en su personal, en los medios con los cuales tiene relación, y generalmente en el público, con vistas a sostener su actividad y favorecer su desarrollo. Al final, son el conjunto armonioso de las relaciones sociales nacidas de la actividad económica en un clima de lealtad y de verdad.¹³

Otra definición frecuentemente citada en las obras de relaciones públicas, es la del Public Relations News.¹⁴

Las relaciones públicas son, en sí, una función administrativa que evalúa la actitud del público, identifica la política y los procedimientos de un individuo o de una organización con el interés público, y lleva al cabo un programa de acción destinado a atraerse la comprensión y la aceptación del público.

¹² Verdier, H. Las relaciones públicas. Pág. 84

¹³ Ibidem

¹⁴ Jorge Szakon Rios. Relaciones públicas. Pág. 18.

2.2. FUNCIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

La función de las relaciones públicas es el esfuerzo planeado para influir en la opción, por medio de la actuación aceptable y de la comunicación recíproca.¹⁵

Las relaciones públicas es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización, y entre la organización y los demás sectores de la opinión pública, o "públicos", tales como proveedores, clientes, inversionistas, gobierno y público en general, a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que contribuya al alcance de los objetivos de ésta.

Todas las organizaciones sean del tipo que fueren (empresas privadas, gubernamentales, organizaciones benéficas, militares, etc). se desenvuelven en un medio en el que están rodeadas por un gran público compuesto de diversos grupos o sectores de personas, que de una manera u otra influyen en el desarrollo de sus actividades. A estos grupos se les denomina, en terminología de relaciones públicas "públicos". Tales públicos se pueden clasificar en: a) el propio personal de la empresa, b) los accionistas, inversionistas en general, y organizaciones financiadoras, c) los clientes, d) los proveedores, e) el gobierno, f) los medios masivos de comunicación y el público en general (comunidad).

Todos los "públicos" con los que la organización tiene relaciones se forman una imagen u opinión acerca de ella, que influirá en sus actitudes hacia la misma. El objetivo final de las relaciones públicas es lograr que esa imagen sea positiva y se acreciente como tal, a fin de que influya en los diversos públicos para que sus actitudes hacia la organización sean favorables a ella, ayudando así a que ésta alcance sus

¹⁵ Gayon. Necesidad de las relaciones públicas en la sociedad actual, op cit. Pág. 45

objetivos. Es preciso aclarar que para lograr su objetivo las relaciones públicas deben basarse en el establecimiento de una comunicación recíproca sincera entre la organización y sus públicos. En esta comunicación es esencialmente importante que la organización se dirija siempre a los "públicos" con la verdad y no tratando de crearles ideas y opiniones favorables a la organización, pero que realmente sean falsas. Por ejemplo si una empresa atraviesa por una precaria situación financiera y sabe que sus propios accionistas se están formando una mala imagen de ella por tal motivo, los encargados de las relaciones públicas no deberán procurar modificar esa mala imagen tratando de hacer creer a los accionistas que la situación financiera es buena, sino explicándoles las razones de ésta, los problemas por los que ha atravesado la compañía, si el grado de la situación es tan grave como ellos creen o no, las posibilidades reales de que la situación mejore, etc.

No hay lugar en las relaciones públicas para frases de encubrimiento que intenten apilar las acciones irresponsables. Si se ha cometido un error debe reconocerse el mismo y hacer inmediatamente algo que corrija esa acción u omisión desafortunada. Esta política debe seguirse estrictamente en todos los departamentos de una organización: información, ventas, publicidad, personal, finanzas, producción o cualquier otro. La verdad es una fuerza y construye el auténtico fundamento que caracteriza a un individuo o a una corporación.

La función de las relaciones públicas tiene como objetivo promover actitudes favorables de los diversos públicos hacia la organización.

IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES PUBLICAS

"Las actitudes de todos esos públicos son indispensables para que la empresa subsista y además se desarrolle, de ahí la importancia de esta función. Ninguna organización puede prosperar a menos que cuente con el apoyo del público o al menos con su paciencia o aceptación"¹⁶.

¹⁶ Jorge Rios Salón. Relaciones públicas: su administración Pág. 12 y 13

Muchas de las organizaciones se dan cuenta de la importancia de las relaciones públicas hasta que experimentan las inconveniencias de no haberlas empleado antes de la misma manera que un enfermo valora realmente la salud hasta que sufre por la falta de ella. Claro está que en ambos casos resulta mejor aplicar las medidas preventivas que esperar hasta que aparezca el mal. Es frecuente encontrar en las organizaciones que las huelgas han surgido a raíz de deficientes relaciones públicas con el personal, que ha provocado la falta de una comunicación fluida con el mismo. En otras ocasiones, problemas tales como altos índices de ausentismo y de rotación de personal, falta de iniciativa y de colaboración por parte de los empleados, apatía por los nuevos sistemas o procedimientos, alto grado de retardos, etc. (que redundan en bajos índices de producción y elevación de costos) podrían ser evitados si se contara con un efectivo programa de relaciones públicas con el personal.

Otro ejemplo de la influencia que pueden lograr las relaciones públicas lo encontramos en las enfocadas a los accionistas e inversionistas en general. Si los accionistas tienen una buena imagen u opinión de la empresa, eso puede influir para que retengan por un plazo más largo sus acciones, lo cual repercute en una mayor estabilidad de las mismas, que redunda a su vez en que sean cotizadas a un mejor precio en el mercado de valores. Esto resulta especialmente importante cuando se desean hacer implicaciones de capital o emisión de otros valores.

La buena imagen que la organización tenga puede ayudarle a atraerse mejores recursos humanos, en virtud de que las personas con mayores capacidades, de cualquier nivel, desde obreros hasta directivos, generalmente son a las que se presenta, debido a su propia separación, la oportunidad de escoger patrón, y cuando es así, basan en gran parte su decisión en la imagen u opinión que tengan de las organizaciones a escoger. Es también común encontrar que las empresas que gozan de una buena imagen entre el público en general, por lo regular no tienen problemas serios para el reclutamiento de personal calificado, ya que constantemente reciben

solicitudes hechas por iniciativa propia de personas deseosas de trabajar ahí. Cuando estas empresas llegan a publicar anuncios requiriendo personal, atraen mejores candidatos que otras organizaciones que ofrezcan el mismo puesto o uno equivalente, en condiciones similares. Esto, sin duda, les permitirá efectuar una mejor selección para contratar a la persona más idónea para el puesto.

2.3. DIFERENCIAS Y VINCULOS ENTRE RELACIONES PÚBLICAS Y PUBLICIDAD

“Es comprensible que se confunda frecuentemente la función de publicidad con la de relaciones públicas, ya que esta última tuvo origen en aquella, puesto que la publicidad fue uno de los primeros y más importantes medios de que se valieron las relaciones públicas, e incluso hay quienes afirman que la publicidad fue el primer tipo de relaciones públicas que se puso en práctica.

Actualmente la publicidad de tipo institucional es sólo uno de los instrumentos empleados por las relaciones públicas, o sea que es una de sus partes; por tanto, ambos términos no pueden considerarse como sinónimos.

La publicidad puede ser en dos partes o tipos: a) publicidad promocional directa, que tiende a incrementar la venta de un producto o servicio determinado y que podríamos llamar simplemente publicidad, y b) publicidad institucional, que se emplea para tratar de evocar una imagen favorable de una organización, a través de los medios masivos de comunicación, y no para vender un producto o servicio determinado”¹⁷.

A veces surgen confusiones y pequeños malentendidos entre los papeles propios de las relaciones públicas y los de la publicidad. Frecuentemente por que los mismos agentes se dedican a una y otra dentro de la misma organización. Ambos tienen en común, evidentemente, el hecho de ocuparse de la comunicación y de intervenir en los

¹⁷ Ríos Salón Las relaciones públicas su administración, op cit. Pág 17

procesos decisivos de las personas. Frecuentemente, también los métodos de sondeo, las formas, de los medios y el lenguaje de la comunicación son los mismos; pero existen diferencias sobre las cuales, por otra parte, no merece la pena hacer largas discusiones. Definir una campaña que ha conseguido su objetivo como campaña publicitaria o de relaciones públicas, tiene una importancia muy relativa. Lo mismo se puede decir de una campaña que ha fracasado en su intento.

El objetivo de la publicidad es convencer a los consumidores y usuarios para adquirir un determinado producto o usar ciertos servicios, el de las relaciones públicas consiste en influir, en un sentido amplio, sobre los comportamientos:

- ❖ Convencer a alguien para que compre el jabón XXX es publicidad; convencerlo para que use el jabón en una campaña sobre la higiene pública, es relaciones públicas.
- ❖ Una campaña contra el tabaco pertenece a las relaciones públicas, lo mismo que una campaña a favor de azúcar.
- ❖ Una campaña a favor del uso de los preservativos como precaución frente al SIDA (o como medio anticonceptivo) es también objeto de las relaciones públicas.

En cambio es más importante el concepto de colaboración, las dos funciones, sean internas o externas de la organización, han de colaborar necesariamente. No se puede imaginar, evidentemente, una campaña publicitaria centrada generalmente sobre un producto determinado, que lance mensajes de signo contrario a la imagen que la empresa desea tener frente a la opinión pública y que, precisamente, es la imagen que están intentando construir o mantener las relaciones públicas. Naturalmente, y por las mismas razones, no puede llevarse a cabo una acción de las relaciones públicas sin

conocer o todavía peor, en contradicción al tono, estilo y los contenidos de las campañas publicitarias.

Tanto los mensajes de las relaciones públicas como los de la publicidad forman parte de la misma organización. Por ello han de ser homogéneos, complementarios y, consecuentemente, coordinados.

Aun cuando se respete la autonomía de ambas funciones, han de trabajar necesariamente en sintonía mutua.

PUBLICIDAD PROMOCIONAL.

“Consiste en dar a conocer en forma masiva, al público en general (clientes actuales), las características de los productos y/o servicios de la organización, a través de medios masivos de comunicación, como radio, televisión, prensa, etc., para desarrollar la conveniencia de su consumo o uso, con el fin específico de incrementar ventas. En muchas organizaciones sólo se emplea este tipo de publicidad, sin llegar nunca a la publicidad institucional”¹⁸.

2.4 LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LAS ORGANIZACIONES

El uso de las relaciones públicas se explica en tres momentos de la vida organizada:

- La escucha (y elaboración de las informaciones que provienen del ambiente).
- La formulación de informaciones dirigidas al ambiente.
- En las comunicaciones internas de la organización (siempre con la misma lógica de transmisión de boca en boca).

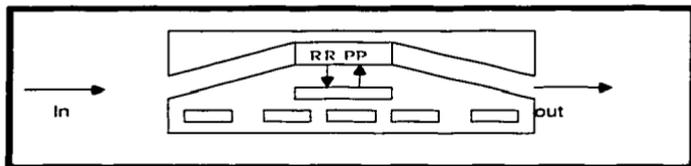
¹⁸ Rios Szalon. Las relaciones públicas su administración, op cit. Pág. 18

El ambiente, de hecho, no deja nunca de emitir informaciones a la organización (una disminución de las ventas de un producto es una información que no pasa inadvertida a la empresa; una información es también la disminución de la inscripción de socios en una asociación de prestigio, o la escasa consideración que los órganos de gobierno tienen frente a determinados organismos, etc.). Pero hay también otra cantidad infinita de informaciones que el ambiente emite y que las organizaciones no son capaces de percibir e interpretar correctamente o con la suficiente rapidez sin la ayuda de expertos. Por ejemplo, un poco de atención a los humores de los socios habría puesto en evidencia la imagen de inmovilismo que una asociación da sus miembros; o bien, habría permitido prever que un producto, si bien estaba perfectamente diseñado por una planificación de marketing, no habría tenido muchas posibilidades de éxito por que la empresa tiene una imagen negativa en el público al que se dirige.

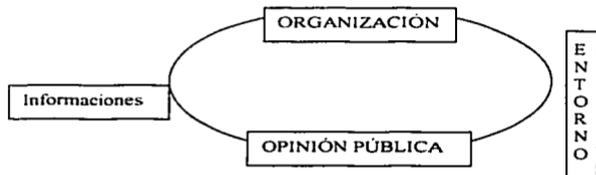
Desde el momento en que una empresa lanza al mercado un producto X, de hecho comunica informaciones, ya que el producto es en sí una información sobre sí mismo y sobre la empresa: la calidad, la estética, la fiabilidad, el costo, etc. Son todas ellas informaciones. Sin embargo, esto no significa necesariamente que el número de personas a las que llegue este mensaje y el de personas que le presten atención, sea suficiente numeroso como para garantizar la supervivencia económica del producto. En resumen, las informaciones dirigidas al ambiente han de tener algunas características precisas (han de llegar a su destino, ser comprensibles y producir resultados) que sólo los especialistas pueden garantizar.

Finalmente, un aspecto que hasta ahora hay dejado de lado: muchas organizaciones grandes, tienen problemas de comunicación interna, dificultades entre la dirección y los empleados, o entre los diversos departamentos, etc. También en este caso es necesario la intervención cualificada de personas competentes. Las relaciones

públicas son los ojos y los oídos y la boca de cualquier institución y, en consecuencia, se sitúan en los canales de comunicación.



La figura, aunque conceptualmente es inexacta, muestra cómo la función de las relaciones públicas recibe y analiza la parte de input que le interesa y contribuye a definir el output, situándose, precisamente, en los canales de comunicación. Teniendo en cuenta que no se puede ser boca y oídos si no se está en conexión con el cerebro, observemos que las dos flechas pequeñas indican las relaciones con la máxima dirección de la empresa. El argumento es semejante si la función de las relaciones públicas es externa a la institución¹⁹.



La función de las relaciones públicas, en este caso inserta en la organización, prepara los filtros indicadores para identificar el output de interés que pasa después a través de

¹⁹ Claudia Canilli. Curso de relaciones públicas. Pág. 40 y 41

la siguiente fase de análisis. Los resultados de los análisis (informaciones) entran en la organización y determinan el output, dirigido tanto al ambiente en general como a un público específico al que se intenta informar. Un esquema que defina con exactitud la posición de las relaciones públicas en una institución y con referencia a sus distintas funciones, resultaría demasiado complejo para ser comprensible y, por otra parte, no se puede olvidar que este esquema sería distinto en cada caso que se pudiera examinar. Sin contar, además, que la relación entre las relaciones públicas y lo más altos organismos de dirección y las otras funciones de la organización interna son distintas en cada una de las instituciones y por ello son todavía materia de discusión entre los expertos.

2.5. RELACIONES PUBLICAS INTERNAS

“Al emplear los términos “público interno” o “recursos humanos de la organización”, nos referimos aquí a todas las personas que trabajan en una organización, tanto dirigentes como dirigidos.

Las relaciones públicas entre los directivos y los empleados buscan establecer una comunicación recíproca entre ambos que tienda a lograr que los recursos humanos de la organización colaboren satisfechos con ella y, por tanto, sus actitudes hacia la empresa sean favorables, brindándole todo su apoyo, todo lo que esté de su parte para coadyuvar a la consecución de sus objetivos. Estas actitudes favorables del personal hacia la organización son indispensables para que ésta pueda sostener sus actividades y pueda, además desarrollarse.

Otro factor que resalta la importancia de las relaciones públicas con el personal es el hecho de que este último es un importantísimo trasmisor de la imagen de la organización hacia otros públicos, a quienes lógicamente transmitirá la misma imagen

que él reciba. Incluso cuando las relaciones públicas sean buenas y la organización se disponga a emprender el programa de relaciones con el exterior, su personal debe de ser el primero en saber lo que va a emprender, cómo se va realizar y por qué²⁰.

En las relaciones públicas como con el propio personal de la organización deben tenerse presentes las siguientes consideraciones fundamentales:

Los recursos humanos. El personal no sólo es un elemento más de la organización, como las instalaciones o los recursos financieros, sino que, por encima de todo, es un ser humano que busca satisfacer necesidades de diversa índole a través del trabajo y que, trata de satisfacerlas, es una de las responsabilidades sociales de la organización, que deberá incluir dentro de sus objetivos sociales.

La necesidades que busca satisfacer el ser humano no se reducen a las económicas o materiales, sino que abarcan también otra clase de necesidades muy importantes, como son las de tipo psicológico:

Necesidad de pertenecer a algo. El hombre siente la necesidad de identificarse con otros hombres, requiere pertenecer a un grupo que sea más fuerte que él (como por ejemplo una organización o empresa).

Necesidad de dignidad. El empleado adquiere un sentimiento de dignidad si sabe que el trabajo que realiza es importante y que merece la estimación social e individual. Por el contrario, si cree que lo que realiza no es trascendente y que él es sólo un engranaje más dentro de una enorme máquina, su interés por el trabajo disminuirá. De aquí la importancia de que a cada empleado se le reconozca y se le dé a conocer en forma sincera la importancia que tienen para la organización las labores que realiza. No

importa el nivel jerárquico o la categoría que se guarde dentro de la organización, todos los trabajos tienen su importancia relativa y hay que reconocerla.

²⁰ Rios Szalon Relaciones Públicas en las organizaciones. Pág 21

Necesidad de seguridad. Para el empleado, seguridad significa que se le proporcionará empleo permanente, con un sueldo justo; que tendrá la oportunidad de adquirir conocimientos que le faciliten en otra parte si llega a necesitarlo. La seguridad puede implicar también que la organización le proporcionará justos programas de seguridad social, tales como servicios médicos, ayudas económicas, jubilaciones remuneradas, etc. También puede significar que el empleado pueda expresar libremente sus opiniones sin temor a represalias.

Necesidad de mejoramiento personal. Generalmente el empleado desea saber o sentir que está aprendiendo algo nuevo o está mejorando en su trabajo y que tiene la posibilidad de progresar. Para satisfacer esta necesidad la organización deberá preocuparse por establecer programas de desarrollo de personal que incluyan entrenamientos o cursos de capacitación y promociones.

Necesidad de poder creador. El ser humano necesita sentirse capaz de crear algo, tener algo, tener la oportunidad de sugerir y desarrollar cosas nuevas. Se debe tratar de satisfacer esta necesidad propiciando la participación del personal, mediante sus sugerencias para la mejora de sistemas, procedimientos y técnicas, y estimulando su habilidad creativa mediante incentivos, concursos, buzones de sugerencias etc.

Interés por los asuntos y problemas del personal. Se debe mostrar interés por el personal y deberá ser auténtico y no simulado. Para mostrarlo se deberá promover que los empleados emitan sus opiniones y puntos de vista, manteniendo para ello fuentes de comunicación fluidas, incluyendo entrevistas con el personal siempre que lo solicite, encuestas de opinión.

Acción inmediata para la solución de los asuntos y problemas del personal. Esta será la forma de demostrar que el interés mostrado por los problemas del personal es auténtico. Es decir, la empresa no deberá conformarse con oír y conocer los problemas que aquejan a sus recursos humanos, sino que deberá preocuparse, además por tomar acciones inmediatas tendientes a lograr su solución. Por ejemplo, el interés mostrado

por la salud del empleado debería refrendarse estableciendo medidas sanitarias, seguridad y servicios médicos a la mayor brevedad posible.

Comunicación recíproca, sincera y libre entre los recursos humanos de la empresa. En la práctica se requiere el intercambio de puntos de vista opuestos para después poder encaminar un esfuerzo común a la conciliación de las diferencias en beneficio del mejor interés de todos. La empresa deberá, por tanto, establecer medios fluidos de comunicación ascendente y descendente con su personal. La ascendente tendrá como fin conocer los problemas del personal, sus buenas y malas opiniones acerca de la organización y los motivos en que éstas se basan, así como saber qué es lo que los empleados desean saber hacer acerca de la empresa. La comunicación descendente buscará informar al personal sobre los planes, objetivos y políticas generales de la organización; las razones fundamentales por las cuales se toma tal o cual medida que puede afectarlos; los reglamentos de trabajo y sus fundamentos; los cambios importantes en la estructura de la organización, etc., así como algunas otras cuestiones que el personal haya manifestado que deseaba conocer. Algunas empresas acostumbran dar a conocer por escrito a sus empleados sus políticas relativas al personal. De esta manera éste conoce claramente las actitudes de la organización hacia ellos, y se percata de que se les está teniendo en cuenta, esto favorece indudablemente las relaciones entre los empleados y la empresa.

2.6. RELACIONES PÚBLICAS EXTERNAS

Las relaciones públicas externas son las efectuadas hacia los diversos sectores de fuera de la organización (proveedores accionistas, concesionarios, representantes, distribuidores, clientes o contribuyentes, Gobierno, comunidad local, y determinados públicos), tanto relaciones públicas internas y externas tienen la responsabilidad de difundir hacia a fuera y también de informar hacia adentro.

También pueden haber relaciones públicas interdepartamentales; es decir cuando la oficina específica se ocupa expresamente de la actividad de esta índole de los demás departamentos.

Pero no hay que olvidar que como sea ha dicho, al comparar relaciones públicas con publicidad, mientras ésta es fundamentalmente una calle de una sola mano, relaciones públicas es una avenida de dos manos. Por eso bien sean las relaciones públicas internas o externas, tienen la responsabilidad de difundir hacia fuera y también de informar hacia adentro. El principal vínculo que se debe de cuidar con respecto a las relaciones públicas externas son:

Relaciones públicas con los proveedores. Ninguna organización podrá subsistir y mucho menos desarrollarse si no mantiene relaciones armónicas con aquellas otras organizaciones que le suministren materiales, productos o servicios para el desarrollo normal de sus actividades. Actualmente el ritmo de las transacciones comerciales es de tal índole que ninguna organización, tanto grande como pequeña, puede predecir cuándo necesitará de los servicios de un proveedor determinado, de ahí la importancia de que se mantengan relaciones no sólo con las fuentes de aprovisionamiento presentes, sino también con otras potenciales.

Otra razón más de la importancia de las relaciones públicas con los proveedores, es el hecho de que éstos no sólo suministran productos y servicios, sino que además pueden ser fuente de valiosa de información que en ocasiones no se puede conseguirse por otros medios. Esta información puede referirse, por ejemplo, a sugerencia de precios, críticas constructivas de productos y servicios de la empresa, tendencias de la moda, estadísticas y estudios de mercado, ideas para la publicidad y promoción de ventas, asesoría técnica, etc. Las relaciones públicas pueden ser de enorme utilidad para lograr que todas estas importantes informaciones estén siempre disponibles para la organización.

Relaciones públicas con inversionistas y accionistas. Siendo los accionistas la primera autoridad de la sociedad anónima y los principales financiadores de la misma, resulta obvia la necesidad de establecer positivas relaciones con ellos. Para ser más específicos, podemos decir que la buena imagen de la organización ante los accionistas y los inversionistas en general es de vital importancia debido, entre otras cosas, a lo siguiente:

1. Por su carácter de órgano supremo, la asamblea general de accionistas podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la sociedad.
2. La imagen de la empresa puede influir en gran parte para que el accionista retenga por un periodo más largo sus acciones en la sociedad, lo cual va a repercutir en una mayor cotización de las mismas, que a su vez puede redundar en la mejor cotización de las acciones en el mercado de valores.
3. La imagen puede influir para que los accionistas actuales o inversionistas en general adquieran rápidamente las acciones y obligaciones emitidas en la sociedad. Esto es especialmente importante cuando la empresa realiza ampliaciones de capital que implican la emisión de nuevas acciones.
4. El accionista es un importante transmisor de la imagen de la organización, que puede ejercer influencia notable en la opinión pública sobre la institución.

Relaciones públicas con los Clientes. La relaciones públicas con los clientes actuales y potenciales son una de las partes más importantes y vitales del programa completo de relaciones públicas de la organización. Claro está que ninguna organización puede esperar razonablemente que sus productos y servicios, así como su actuación general, guste a todo el público, ni tampoco que pueda satisfacer los caprichos e idiosincrasia de todos sus clientes (actuales y potenciales). Sin embargo, intentar lograr ese objetivo debe ser una aspiración de la organización y especialmente de los que dirigen sus

relaciones públicas. La importancia de éstas con los clientes resalta si reflexionamos que en el caso de que el comprador tenga la alternativa de escoger entre dos productos o servicios idénticos o similares (de la misma calidad y precio), lo más probable es que su decisión recaiga en el de la empresa de la que tiene mejor imagen.

También los clientes reales son un importantísimo vehículo trasmisor de imagen de la organización, por razón de que sus opiniones, acerca de ésta tanto favorables como desfavorables, son generalmente muy tenidas en cuenta por los clientes potenciales, pudiendo influir definitivamente sobre sus decisiones de compra. Un cliente satisfecho tendrá buena opinión acerca de la empresa a la que ha comprado por lo que no tendrá inconveniente en recomendarlo ampliamente.

Relaciones públicas con la comunidad. Debemos empezar por aclarar que con el término comunidad nos referimos al grupo de personas que viven en la misma zona o localidad en la que ésta establecida la organización, y que tienen intereses similares. Desde luego, dependerá de las características de cada empresa el delimitar que tan amplia será su comunidad.

Es indudable que las organizaciones dependen cada vez más de la cooperación y aprecio del público, del cual son vecinas, y viceversa. Una empresa comercial o industrial, o cualquier otro tipo de organización, no podrá subsistir y mucho menos prosperar, si cuando lo requiera la comunidad no le suople de mano de obra, proveedores, financiadores, servicios públicos adecuados, etc., y si no tiene la aceptación y simpatía del público comunitario. A su vez, una comunidad no podrá desarrollarse a buen ritmo si no cuenta con organizaciones que contribuyan a ese desarrollo siendo fuente de empleo, generando impuestos, promoviendo el comercio, etc. Todo lo anterior nos lleva a concluir que las relaciones armoniosas entre organización y su comunidad reportarán beneficios a ambas partes.

Todas las organizaciones deben alcanzar tres tipos de objetivos: el económico, el de servicio y el social, siendo importante y necesaria la satisfacción de todos y cada uno de ellos, tratado siempre de mantener un equilibrio compensado.

2.7. LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA MODERNIDAD

La expresión "relaciones públicas" tiene tres significados: 1) información dada al público, 2) persuasión dirigida hacia el público para modificar sus actitudes de una institución con su público y las del público con esa institución.

A semejanza de toda actividad importante de nuestra complicada vida, hay una razón filosófica para la existencia de las relaciones públicas, es decir una abstracción general y amplia, una verdad subyacente. Esta nueva profesión es de vital importancia hoy, a causa de que la ciencia social moderna ha determinado que, para el bienestar de todos, es imprescindible la adaptación de los individuos, los grupos y las instituciones a la vida cotidiana. Hoy más que nunca se requiere la dirección consciente o profesional de las relaciones públicas. La sociedad se ha hecho más compleja y sus actividades se han acelerado en comparación con las de los siglos pasados. La velocidad del adelanto de las muchas fuerzas que conforman la sociedad no tiene parangón, y en consecuencia se han acentuado las tensiones y los defectos de adaptación. Con motivo de que la tecnología ha avanzado más velozmente que las relaciones humanas, la sociedad ha sido incapaz de absorber los vertiginosos adelantos técnicos.

Existen muchas razones para el nacimiento de esta nueva disciplina destinada a favorecer la adaptación humana. Entre ellas se cuentan la creciente complejidad de la sociedad, el mejoramiento técnico de los medios de información, el aumento de la educación y del alfabetismo, la aceleración de las vías de transporte y comunicación, que ha ampliado la difusión de las ideas y de las cosas; el desarrollo y la aceptación de

las ciencias sociales, la sustitución de las amenazas, la intimidación y la fuerza por la persuasión y la sugestión y, además, la extensión del derecho del voto. Entre otras causas se encuentra el movimiento creciente hacia la igualdad, el apoyo general al concepto de que el interés privado y el público deben coincidir, la mayor dependencia respecto del gobierno centralizado y la necesidad de los gobiernos de contar con el sostén en masa.

Para las relaciones públicas, todo ello significa que las técnicas y modalidades de acción empleadas para tratar con el público deben sustentarse en una conjunción de las conveniencias privadas y las públicas. Ya en 1934, Harold Lasswell anotaba esta diferencia en su definición del consejero de relaciones públicas en la Enciclopedia de ciencias sociales:

"El consejero de relaciones públicas no es el simple mandadero que distribuye cantidades de boletines mimeografiados en todas direcciones inmediatamente después que su cliente le ha pasado el anticipo. Antes bien, él está en condiciones de influir profundamente, obrando entre las determinantes de la política de una empresa dada, y de ello pueden surgir efectos extensos. Ningún detalle del funcionamiento de aquélla (ya sean las comunicaciones, la política del mercado, o la práctica crediticia) resulta inmune a la revisión y a la crítica de un experto, dedicado objetivamente al descubrimiento de un campo de acción provechoso para un cliente. El hecho de que los hombres de propaganda han provocado importantes cambios de política es bien conocido, pero lo que no se conoce es si el esfuerzo habitual de aquellos que se especializan en agitar las corrientes del favor y el desfavor del público es el de explicar a los encargados de decidir la prácticas comerciales por seguir la conveniencia de adoptar interpretaciones amplias del interés propio"²⁸.

El nivel más alto de ajuste y adaptación se alcanza cuando se logra el punto más esclarecido en materia de auto interés. El profesional de relaciones públicas debe asegurar que prevalezca ese esclarecimiento. En tiempos en los que la propia

²⁸ Edward L. Bernays, *Relaciones Públicas* Pág. 18

conveniencia era el factor dominante en la mayoría de la causas que buscan atraer el interés del público, los hombres de la publicidad y de la propaganda podían actuar siguiendo una vía de interpretación de una sola mano en su acercamiento al público: pero a medida que las épocas cambiaron y la presión del grupo introdujo el concepto de responsabilidad social, el campo de las relaciones públicas se ensanchó y se amplió.

Es verdad que hasta el presente la sociedad no ha creado sanciones legales contra el relacionista antisocial carente de conocimientos o de ética, salvo en el caso en que éste viole la ley. Pero la competencia de los que sobresalen en la actividad real de la materia define y legaliza la denominación. Esto es obvio ante la posición que el relacionista ocupa hoy en día en los tres campos: comunicaciones, persuasión del pueblo y capacidad para integrar el público con las instituciones y éstas con el primero, es decir, campos que representan su zona de trabajo. Por definición y en realidad, es un científico social práctico, calificado para asesorar a los entes directivos sobre política por seguir, para aconsejar en lo referente a relaciones humanas y para presentar sus clientes al público, y éste a los primeros. Su competencia es semejante a la del ingeniero industrial, del director de administración o del asesor de inversiones en sus respectivas áreas de acción.

Evidentemente, las relaciones públicas no son una ciencia exacta. Pero el medio de acercamiento a los problemas encontrados puede ser científico, cualquiera que sea la denominación que deseemos darle: organización social, técnica del consentimiento, habilidades, relaciones humanas. Existe, naturalmente, una meta definida en las actividades de la relaciones públicas: ella es la buena voluntad. La buena voluntad es, al mismo tiempo, el bien más tangible de la gente y de las organizaciones. Ella depende de la integración de una institución o individuo con su público.

Las actividades de las relaciones públicas tienen ahora aceptación general, pero desgraciadamente, como ocurre a menudo con toda nueva disciplina, su aceptación no siempre significa aceptación en su verdadero significado. Ello es verdad, por cierto con respecto a la psiquiatría y al asesoramiento en materia de inversiones. Mucha gente

saca partido del interés despertado por un nuevo campo del conocimiento sin mirar los hechos reales. En nuestra sociedad, el oportunista que aspira a rápidas ventajas intenta obtener provecho del buen nombre de sus semejantes y de la ignorancia del público respecto de una actividad nueva. En relaciones públicas, pongamos por caso hombres pertenecientes a ocupaciones de variada índole, desde venta de libros o promoción de asociaciones, han tratado de obtener dinero fácil aprovechando el interés en dicha materia. Los agentes de publicidad y los impresores se han autodeterminado asesores en relaciones públicas.

2.8 RELACIONES PÚBLICAS EN MÉXICO

Las relaciones públicas se iniciaron en México cuando la Pan Americana Airways comenzó a operar en esta ciudad. En nuestro país el primer publicrelacionista fue Wilbur L. Morison, quien organizó el departamento de Relaciones Públicas de dicha compañía,

él contrató para ese departamento a tres reporteros , quienes más tarde serían los primeros publicrelacionistas mexicanos: José F. Rojas, Manuel Ramírez Cárdenas y Ángel Viniegra.

En 1947 Federico Sánchez Fogarty fundó el comité de Relaciones Públicas de la Confederación de Cámaras Industriales, en 1949 el de la Cámara Nacional de Cemento y en 1950 el de la Industria Químico Farmacéutica. La primera empresa consultora especializada en Relaciones Públicas, fue la Agencia Mexicana de Relaciones Públicas, fundada en 1940 por Federico Sánchez Fogarty, cuyas actividades principales eran realizar campañas institucionales para la iniciativa privada en mexicana. En ese mismo año Guillermo D. Ramírez de Aguilar la cuarta agencia denominada Agencia Periodística Mexicana, la cual se especializó en congresos y convenciones nacionales e internacionales; para 1950 casi la totalidad de las compañías de aviación que

operaban en nuestro país, así como numerosas empresas, tenían o empezaban a organizar sus propios departamentos de Relaciones Públicas.

En 1952 fue fundada la Asociación Mexicana de Profesionales en Relaciones Públicas A. C., la cual fundó el Colegio Mexicano de Profesionistas en Relaciones Públicas entre 1952 y 1972 se fundaron diversas asociaciones en el interior del país.

En octubre de 1980 se constituyó la Asociación Nacional de Relaciones Públicas de Instituciones de Educación Superior A.C. (AMERPIES), que agrupa a los responsables de las Relaciones Públicas en las Universidades e Instituciones Tecnológicas en todo el país, y en 1985 la Asociación Mexicana de Estudiantes de Relaciones Públicas A.C. (AMERPAC) que agrupa estudiantes de la Licenciatura de Relaciones Públicas en México.

WALT MART SUPER CENTER: UNA NUEVA CULTURA ENTRE SUS EMPLEADOS

CAPÍTULO

III

IMAGEN EMPRESARIAL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1. DEFINICIÓN DE IMAGEN

"Imagen es una palabra a la que se les asignan variados significados. La etimología del vocablo "imagen", viene del latín imago, y significa imitación o semejanza con la realidad.

En la noción de imagen, opera un prejuicio visualista tal que, al pronunciarla, la primera representación que se nos hace, es la de un hecho exclusivamente visual; cuando en verdad hay tantas clases de imágenes como medios existen para construirla.

La imagen es una representación figurada, en forma de figura visual, sonora, poética, literaria, fija, animada, material, mental, etc., de un modelo original. Es decir que por definición, imagen es aquello que es fiel a lo original. La imagen a de ser entendida como un hecho subjetivo, un registro o representación que se forma en la mente de la persona que la percibe. Todo ente de existencia real o ideal es generador de imágenes en quienes lo perciben, por lo que la realidad no sólo se compone de cosas, sino también – y fundamentalmente - de imágenes.

La imagen es también una interpretación de informaciones que se corresponden más o menos con la realidad y que se refiere a aspectos y características del objeto del que se trata, verdaderos o presuntos. Es la representación que el observador hace de un determinado objeto.

La imagen de una empresa, de una persona, de un producto, etc., no es un dato objetivo y absoluto, sino un dato relativo y subjetivo producido por el observador y sólo en parte es la consecuencia de la realidad misma del objeto.

El concepto de subjetividad de la imagen y el de elaboración de las informaciones son fundamentales para quienes se preocupan de las relaciones públicas. La imagen que se forma sobre un determinado sujeto no se construye sobre la realidad objetiva del

sujeto, sino sobre las informaciones que se poseen y que subjetivamente vuelven a elaborar sobre la base de los esquemas mentales; es decir el comportamiento de la organización frente al sistema, y viceversa, no está determinado por los hechos inherentes del sistema, sino por las informaciones²².

Las informaciones pueden ser incompletas, pueden pasar por diversas manos, pueden estar distorsionadas, inexactas o parciales, pueden ser intencionadamente falsas o difamatorias, etc. Por otra parte, no todas las informaciones se han de considerar con la misma atención ni todas ellas se tomarán como creíbles. La imagen se relaciona sólo en parte con el ser, mientras que sí que está relacionado en gran parte con las informaciones que le llegan al observador y con la elaboración personal que éste hace de estas mismas informaciones.

3.2 LA IMAGEN CORPORATIVA

La empresa genera un conjunto de mensajes significativos, los cuales son sintetizados mentalmente por el receptor. Este proceso se elabora en base a mensajes explícitos, implícitos, voluntarios o no, por lo que hay que poner especial cuidado en la coherencia. La comunicación estratégica entiende que, en la articulación de la imagen corporativa, actos y mensajes son indisolubles; es fundamental la coherencia entre actos y mensajes.

Actos y mensajes han de corresponderse para minimizar el riesgo que significaría caer en una ingobernabilidad comunicativa absoluta. Generalmente, se considera a la palabra "imagen" como algo peyorativo, como algo falso opuesto a la verdad.

Probablemente, esta suposición se origine en la idea errónea de considerar al mecanismo de figuración de la imagen, como algo totalmente independiente de la verdad. Digo errónea, porque esto sólo es una verdad a medias. La imagen puede

²² Scheinsohn Comunicación estratégica, op cit. Pág. 101

operar como un eficaz elemento de manipulación coyuntural, no podemos perder de vista nunca el fin estratégico que se busca.

La imagen corporativa es algo no palpable que se transmite, y que sirve para que una determinada organización, del ámbito que sea, comunique por medio de su correspondiente Dirección de Comunicación, su Cultura Corporativa y cree una concreta marca, logotipo o identidad que le hará, a partir de ese momento, ser conocida, admirada, consultada, utilizada y tenida en cuenta, por la sociedad a la que se dirige o quiere dirigirse, ya que sin esa Imagen o reconocimiento de sus actividades, productos y servicios, no llegaría a ser conocida nunca ninguna organización.

Mazarrasa explica en uno de sus artículos que "el problema de la Imagen corporativa debe contemplarse hoy, como el cuidado de un activo valorable y de primer orden en la estrategia operativa de cualquier organización, ya que de su correcta gestión depende, en buena medida, su posicionamiento en el mercado y sus posibilidades de futuro, por lo tanto debe de tener el mismo tratamiento de rigor en su ejecución que el de cualquier inversión significativa para dicha organización".²³

Por lo tanto la Dirección de Comunicación, debe saber en cada momento, la importancia que tiene la Imagen de su empresa o institución, para así acceder a desarrollar y evolucionar la que ya tiene, por medio de nuevas acciones de comunicación, internas y externas, o por el contrario plantearse el cambiar y crear una nueva que le permita ganar mayor prestigio y cuota del mercado, consiguiendo en ambos casos, diferenciarse de su competencia, por medio de la eficacia de su gestión y posicionando a su organización, así como a sus actividades, productos y servicios por encima del resto de los demás.

²³ Mazarrasa, M. El problema de la Identidad corporativa. Pág. 24-26.

Cuándo es necesario revisar, controlar o cambiar una buena o mala Imagen corporativa:

- Cambios Internos
 - ✓ Cuando se ha producido un deterioro o crisis, por motivos de fallos internos (Cultura corporativa, productos etc.)
 - ✓ Cuando se produce un cambio de política a alta dirección.
 - ✓ Cuando cambian los planes estratégicos generales y hacen variar el status institucional interno.
 - ✓ Cuando hay problemas culturales.

- Cambios externos
 - ✓ Cuando la Imagen que se posee, no refleja su personalidad.
 - ✓ Cuando se posee una imagen difusa, débil o dispersa.
 - ✓ Cuando se produce una competencia internacional.
 - ✓ Cuando hay cambio de línea de clientes.
 - ✓ Cuando se lanza un nuevo negocio, diferente al anterior.
 - ✓ Cuando se producen: fusiones, adquisiciones.

Como plantea Olins "Imagen/identidad corporativa, distingue a las empresas que triunfan de las que fracasan, siendo siempre visible, tangible y cubriendo todos los ámbitos de la actividad empresarial".²⁴

Nunca se debe permitir que la institución proyecte imágenes radicalmente diferentes a la funciones que realiza, día a día, hacia sus destinatarios. Debe investigar detenidamente y controlar en todo momento, la cultura corporativa y la elaboración de una perfecta estrategia de comunicación, ya que la Imagen de su organización, es la visualización de ambas cosas, estableciéndose y comunicándose a través de todo lo

²⁴ Olins, W. Imagen corporativa Pág. 224

que hace, produce e informa revirtiendo posteriormente en cómo quiere que realmente se complete para sus diversas audiencias, internas y externas. Es decir, una cosa es la realidad (Identidad) y otra cómo se percibe (Imagen), dependiendo en gran medida de cómo actúe la comunicación dentro y fuera de la institución, y en sí observando e investigando lo que esas audiencias opinan, después de recibir impresiones y estereotipos.

A partir de la necesidad de mantener, variar o crear una nueva Imagen corporativa, es cuando la Dirección de Comunicación, bajo la coordinación y aprobación de los directivos, debe ponerse en contacto con una Consultora o Asesoría de Comunicación, previa investigación de sus características y sabiendo los objetivos que se quieren alcanzar, a través del plan estratégico de comunicación establecido.

Según Costa "construir un mensaje gráfico o diseño, es igual que hacerlo por escrito, pero utilizando otros medios y siempre haciéndolo con un fondo de rigor, investigación e intencionalidad creativa. El texto debe ser siempre fácil de leer, de entender, cómodo, agradable y no debe crear esfuerzos de comprensión ni legibilidad".²⁵

3.3. IDENTIDAD CORPORATIVA

La noción de identidad refiere a la condición misma de cada cosa; y encierra una interdependencia de tres elementos que la determinan: la función y la sustancia.

Toda cosa y cada organismo biológico están determinados por su forma material, su orientación y su esencia. La identidad es indiferenciación, es ser igual a sí mismo. Pero también es diferenciación, es la distinción frente a lo otro.

²⁵ Costa, J. La Comunicación visual Pág. 42-44

En el ámbito empresarial y en un sentido restringido, cuando se habla de identidad, se hace referencia a la marca comercial. Es la forma más arcaica de expresión de la identidad corporativa. La comunicación estratégica entiende a la identidad corporativa como una representación ideológica que, a partir de un sistema paradigmático de signos, genera sinergismo en la comunicación. La indiferenciación incluida en el concepto de identidad, remarca la necesidad de ser consecuentes, teniendo en cuenta que una empresa, a través de su actividad regular, genera formas de autorepresentación.

Una empresa u organización es como una persona: se "viste", se comunica y tiene cierto estilo; en resumen una imagen corporativa. Esta imagen existe en la mente de aquellos que tienen que ver con la empresa, incluyendo al personal (y los empleados potenciales), los clientes accionistas privados, socios financieros, medios de comunicación e incluso políticos y grupos ecologistas. Pero en vez de una imagen visible, la empresa tiene de hecho diferentes imágenes entre los diferentes grupos. Un inversor, por ejemplo, la ve de modo diferente que un solo consumidor o un cliente importante, aunque haya un cierto solape entre estos grupos. El inversor también va a los grandes almacenes y entonces se convierte en un consumidor.

Obviamente, la empresa quiere tener la máxima influencia posible sobre su imagen, y la imagen corporativa sirve para conseguirlo. El concepto de identidad corporativa se asocia por lo general con el estilo que adopta la empresa cuando se enfrenta al mundo exterior: el logotipo, rotulado, uniformes, etc. Pero también incluye las llamadas telefónicas que contestan, las reclamaciones que se tramitan y la clase de servicio que se da. La identidad corporativa cubre todos estos elementos visuales y no visuales.

Las líneas aéreas reconocieron el valor de un programa de identidad corporativa hace muchos años. Los productos básicos que ofrecían eran casi idénticos, de forma que les interesaba diferenciarse entre ellas a base de ofrecer un mejor servicio, una mayor comodidad y un programa visual claramente identificable. Lo mismo se puede

decir de los bancos, que también necesitaban establecer una clara identidad, debido a la influencia decisiva de su imagen entre el público.

Sin embargo, puede haber otras razones para iniciar este tipo de programa: los grupos a los que se dirige podrían haber cambiado o crecido, o la empresa pudo haber estado involucrada en una fusión. Tales cambios también pueden llevar a reajustes mayores o menores en el programa, siendo otra razón que los elementos visuales como el logotipo hayan quedado anticuados o ya no representen la imagen deseada.

El programa se inicia o modifica a veces buscando una mayor eficiencia, pero a pesar de sus positivos efectos secundarios, esto no da por sí mismo una base adecuada a largo plazo para un programa de identidad. Lo mismo sucede con el efecto de ahorro de costos al racionalizar el inventario de formas de uso. La idea es eliminar las formas superfluas que son resultado de una mala organización. Pero ésta es una operación que se realiza un sola vez, y lo mismo sucede con la reducción de costos. La cantidad ahorrada se puede calcular, pero los beneficios últimos de un programa de identidad corporativa son mucho más difíciles de medir. Los costos de una campaña publicitaria pueden comprarse con el aumento de corto plazo de las ventas de un producto o servicio, pero en el caso de un programa de identidad corporativa los resultados sólo se harán evidentes a largo plazo y, lo más importante, después de que se haya aplicado de forma coherente. Además, es difícil cuantificar beneficios en forma de mayor atracción para los empleados potenciales y los principales inversores, etc. Es vital que la identidad corporativa se aplique con coherencia, y esto es particularmente importante en el caso de los elementos visuales. Una empresa alimentaría que transporte sus productos en camiones sucios da una pobre impresión al consumidor. Esta clase de programa debe ocuparse de los menores detalles.

EL CAMPO REPRESENTACIONAL

Un individuo es de naturaleza unitaria, puede presentarse a sí mismo total y directamente con su sola presencia; asimismo, se puede re-presentar (vuelto a

presentar) indirecta y artificialmente mediatizado, ya sea por una fotografía, pintura, escultura o dibujo. En la representación, habrá una gran similitud perceptual entre el individuo y aquello que lo representa.

Una empresa es múltiple, en el sentido de que está compuesta por una estructura de personas y elementos técnicos muy diversos, que se distribuyen en distintos espacios físicos (oficinas, talleres, almacenes, etc.), el hecho de que una empresa funcione a partir de una estructura de muchas personas, determina que en ella cohabiten diferentes percepciones y puntos de vista, diversos fines y objetivos que interactúan, realimentan y, a veces, se contradicen. Esta naturaleza compleja, heterogénea y desagregada de la estructura organizativa y funcional de la empresa, la convierte en una entidad fragmentada, un compuesto multiforme y disperso en el espacio, imposible de ser percibido en su totalidad.

"Una empresa no puede ser mostrada, como sucede con un individuo, en su integridad; siempre existirá una fragmentación. La realidad corporativa sólo puede ser representada indirecta y discontinuadamente, a través de las múltiples manifestaciones que los diversos públicos perciben acerca de –y a través de – lo que la empresa es, dice y hace"²⁶.

Todo aquello que no puede ser representado en su totalidad, deberá ser evocado por medios simbólicos. La identidad corporativa pertenece al campo de la representativo y de lo simbólico.

²⁶ Toffler, A. La tercera ola. Pág. 163

3.4. IDENTIDAD CORPORATIVA E IDENTIDAD VISUAL

"La identidad visual es el conjunto de manifestaciones expresivas que hacen visible la identidad de una empresa y de sus productos, o que permiten establecer diferencias visuales que se asocian a una organización cuando se hace reconocer frente a las demás por la grafía de sus símbolos propios en el nombre, en sus instalaciones, sus vehículos, su correo, sus documentos impresos, sus stands de exposición, etc., pero también por sus productos, sus embalajes, su señalética (o forma de imprimir cualquier tipo de rótulos para identificación arquitectónica y urbana de espacios), es decir por todos aquellos elementos visualmente reconocibles que componen un estilo propio"²⁴. La identidad visual de una empresa u organización es hoy un elemento esencial de su propia imagen, es decir, de cómo la empresa es percibida por sus públicos, e influye indudablemente en la opinión que el público tiene de la empresa y de su producción. La Identidad visual incluye manifestaciones expresivas visualmente reconocibles sobre los siguientes elementos:

- Los soportes impresos que circulan gráficamente (o mediante diseño gráfico), la comunicación institucional que la empresa lleva a cabo a través de la realización de documentos (tales como un catálogo, un folleto de la presentación, un informe manual, etc) y que incluye la concepción y composición del logotipo y las diferentes manifestaciones visuales en que la empresa hace figurar su nombre.

- Los bienes y servicios que produce y ofrece al consumo (sobre todo cuando se trata de productos de mobiliario, automóviles, vestuario, electrodomésticos, etc.) que manifiestan la identidad de la empresa mediante el estilismo o el diseño (diseño industrial o diseño productivo) que está ligado

²⁴ Olins W. Imagen corporativa Pág. 251

a la forma de hacerse reconocer y diferenciar frente a la competencia por el aspecto visual de sus propios productos.

- El embalaje (todavía llamando packaging) que se asocia a los envoltorios de los productos.
- El diseño de ambientes, que construye la identidad visual de entornos mobiliarios (como los stands, los puntos de venta, las secciones especializadas en la distribución al mayor, etc.) y se asocian generalmente a la arquitectura de interiores y al estilo de management.

"A lo largo del tiempo, aquellas actuaciones de la empresa por las que sus relaciones de comunicación comprometen la organización de la producción (relaciones sociales) con aspiraciones vitales de los individuos (relaciones ecológicas), ya sea vinculando con ella públicos internos y externos (ergonomía de la interacción), ya sea haciendo ver el orden (inteligibilidad) de la interacción, ya sea promoviendo el consenso o la confianza (retórica de la interacción), van dejando su huella en el recuerdo de los interlocutores manteniendo y acumulando rasgos en torno de una misma identidad: la empresa su organización responsable"²⁶.

Esta identidad es a la vez resultado de la permanencia de la organización tras la diversidad y el cambio de sus distintas actuaciones a lo largo del tiempo, como de la diferencia que estas actuaciones mantienen frente a otras que no le pertenecen y que son propias de otras organizaciones, unas cercanas (e incluso competidoras) y otras lejanas a su campo. Entre los rasgos por los que se reconoce esta identidad, la mayoría son abstractos, registrables mediante datos y apreciaciones expresables por sus miembros e interlocutores: pero algunos son visibles, es decir, son accesibles a la mirada: por ejemplo, un mismo grafismo que la organización siempre mantiene al hacer figurar su nombre o sus marcas: o unas formas y colores frecuentes en sus productos,

²⁶ Baldo U. Protección de la imagen. Pág. 55

en sus vehículos de transporte, en sus instalaciones, etc. Estos rasgos exhibidos a la mirada de los públicos internos y externos son los que constituyen la identidad visual de la organización y forman parte integrante de la imagen de ésta percibida por sus públicos; pero a diferencia de los anteriores, son materialmente diseñables y planificables. Numerosas identidades visuales se han construido exclusivamente a partir de una experiencia intuitiva: un logotipo, un embalaje, la forma de un producto se han adoptado porque satisfacían la intuición de las personas responsables de tomar decisiones. Pero ¿qué decir de su pertinencia con relación a la imagen por la que una empresa gustaría ser percibida?

Aunque la investigación sobre la expresión estética asociada a los bienes y productos económicos sea una preocupación antigua, la emergencia de la identidad visual como disciplina comunicativa de la empresa, es relativamente reciente. Ligada con la historia del Arte y del Grafismo, resultó posible gracias al desarrollo tecnológico, pero se correspondió, primero, a una toma de conciencia de la importancia de lo que se ha llamado, desde la Bauhaus, diseño (preocupado por adaptar los productos industriales a las rutinas cotidianas de sus usuarios) y, después, a una toma de conciencia posterior de la importancia de la comunicación corporativa.

3.5. LA IDENTIDAD GRAFICA Y EL LOGOTIPO

En los años treinta, aparecen grandes nombres que consagran el diseño como una auténtica disciplina, creativa y polivalente: así, Raymond Loewy lo mismo diseñaba un coche que un paquete de cigarrillos. Los medios artísticos terminan por reconocer el valor cultural y estético de ciertos objetos industriales.

En los años cincuenta comienza una segunda fase con un reconocimiento global de la comunicación visual que se acompaña de una progresiva disociación de sus diferentes categorías. Cada una de ellas se basa en competencias específicas: las obras gráficas derivan de competencias en tipografía, tecnología de la imprenta y

técnicas de edición, etc.: la decoración y el diseño de ambientes implican conocimientos arquitectónicos en materia de volumen, espacio, luz, etc. Desde entonces, aunque los debates entre corrientes y modas se suceden, el concepto de identidad visual global se impone como estrategia de comunicación: la identidad visual en tanto que disciplina pertinente de comunicación corporativa, útil tanto para la empresa como para la colectividad, resulta cada vez más reconocida.

"La identidad gráfica deriva del conjunto de rasgos expresivos por los cuales se exhibe a la mirada una empresa, o sus marcas y sus productos a través de diferentes soportes impresos: documentos administrativos (formularios de pedidos, facturas, fichas de registro y de archivo, hojas de pago, etiquetas, contratos, etc.); documentos comerciales (cartas comerciales, catálogos, guías de argumentación de ventas, etc); y documentos para la correspondencia (papel de cartas con cabecera, tarjetas postales, tarjetas de visita, invitaciones, sobres, bolsas y paquetes postales, etc.). Pero también presentan una identidad gráfica los objetos de identificación de la empresa, como la personalización de los vehículos de la compañía, uniformes, distintivos, regalos de empresa (tales como bolígrafos, tarjetas, calendarios)"²⁹, etc.

Es necesario distinguir el logotipo, en tanto que rúbrica de la empresa, como identidad visual, constituida por el conjunto de expresiones gráficas de la empresa sobre diversos soportes. Ambos son elementos constitutivos de la imagen percibida y en consecuencia, de la notoriedad que adquiere la empresa en las representaciones cognitivas que circulan sobre ella, sobre sus marcas, y sus productos; pero al ser, además, materialmente exhibidos a la mirada pública, sirven para encarnar a la empresa en entidad jurídica, económica, social, institucional, simbolizando así una pertenencia y un destino colectivo. El logotipo, concretamente, como indica su etimología (en griego, logos significa "discurso" y tipos, " modelo" o "ejemplar"), es el discurso que sostiene arquitectónicamente la percepción del conjunto de la identidad visual, y se materializa sobre una multitud de soportes: papelería, documentos

²⁹ Costa, J. La comunicación visual. Pág. 42-44

comerciales, productos, rótulos de señalización e iconografía de espacios, banderines y emblemas, vehículos de transporte, regalos de empresa, mensajes publicitarios, locales, etc.

"Un logo está a veces compuesto sólo por un elemento verbal (el nombre de la empresa, su razón social o sus iniciales) impreso mediante una tipografía específica (ejemplo de logo constituido por este único elemento. IBM). Otras veces, por un elemento figurativo (signo, dibujo, figura geométrica, forma abstracta, etc.) simbolizando la empresa, sus actividades y/o su personalidad (ejemplos de logos constituidos por este único elemento, la manzana mordida de Appel Macintosh, el león de Peugeot)."³⁰

Por este sistema de identificación visual de una empresa no es sólo un logotipo. El logo es una parte integrante de una identidad visual y su elaboración es compleja: exige un rigor estratégico, pues implica un análisis de la "personalidad" de la empresa (qué hace, en que sector actúa, cuál es su volumen dentro de éste y cuáles son las representaciones colectivas de este sector, etc.) y el examen de sus estrategias de comunicación. Exige también un talento creativo a fin de "traducir" gráficamente su propio perfil y su diferencia, y de hacer de ella un emblema original y evocado. Se acompaña finalmente de exigencias técnicas susceptibles de asegurar su realización material y vitalidad de sus diferentes aplicaciones.

³⁰ Costa, J. Imagen pública. Un imagen social. Pág. 112

WALT MART SUPER CENTER: UNA NUEVA CULTURA ENTRE SUS EMPLEADOS

CAPÍTULO

IV

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE WALT MART

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CULTURA WALT MART

En 1950, Sam Walton dio su primer paso en la carrera del autoservicio con la apertura de la tienda Walton's 5 -10 en Bentonville, Arkansas. Llegando a tener 15 tiendas antes de 1962, en las cuales maneja como principio la mentalidad de que "el cliente siempre tiene la razón".

En 1962 Sam Walton abrió su primera tienda bajo el concepto del " Precios Bajos" llamada "Wal*Mart Discount City" (enfocada a la venta de mercancías generales, ropa abarrotes básicos) en Rogers, Ark. A partir de esa fecha la empresa creció constantemente y con gran éxito siempre guiado por los siguientes puntos:

- **Wal*Mart realiza un mejor trabajo que sus competidores, porque sus asociados realizan un mejor trabajo.**
- **Nuestro gente hace la diferencia.**
- **El cliente o socio siempre tiene la razón.**
- **Ofrece productos de calidad al mejor precio.**

Dando como resultado que el Cliente o Socio siempre quiera regresar a Wal*Mart.

En 1987 Wal*Mart inició un nuevo concepto de ventas al menudeo con los Hypermart USA y en 1988 comenzaron a operar los Supercenters, los cuales ofrecen mercancías generales, ropa, abarrotes y perecederos siempre bajo el concepto de "Precios Bajos Todos los Días".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

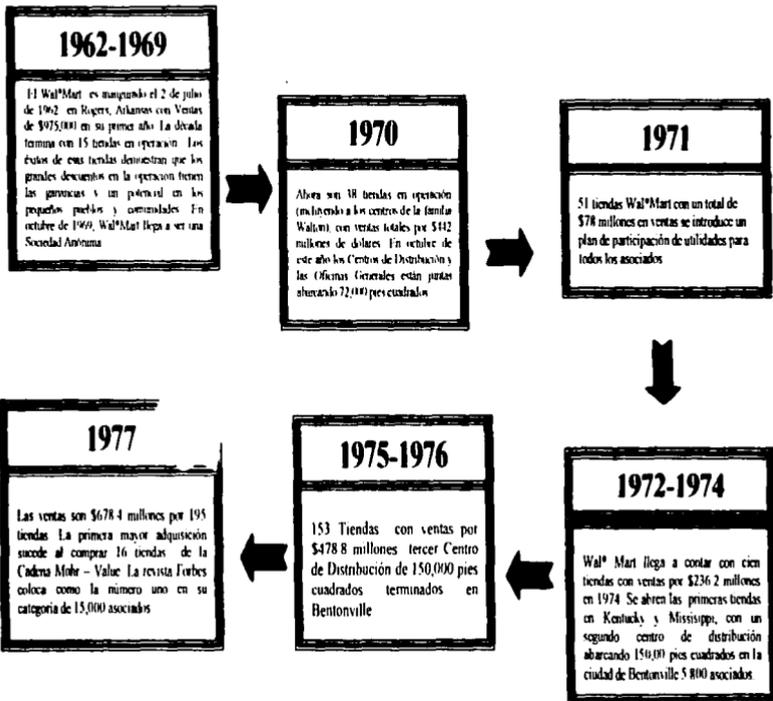
La década de los 80's fue propicia para experimentar nuevos conceptos de Tiendas, como el de clubes de mayoreo enfocados al servicio de Socios de Negocios Individuales, a quienes se les da exclusividad a través de membresías, originando el nacimiento de Sam's Club.

También durante los 80's fue muy importante el desarrollo tecnológico de la compañía, en 1987 se logró una de las redes privadas de comunicación y sistemas más grandes de Estados Unidos.



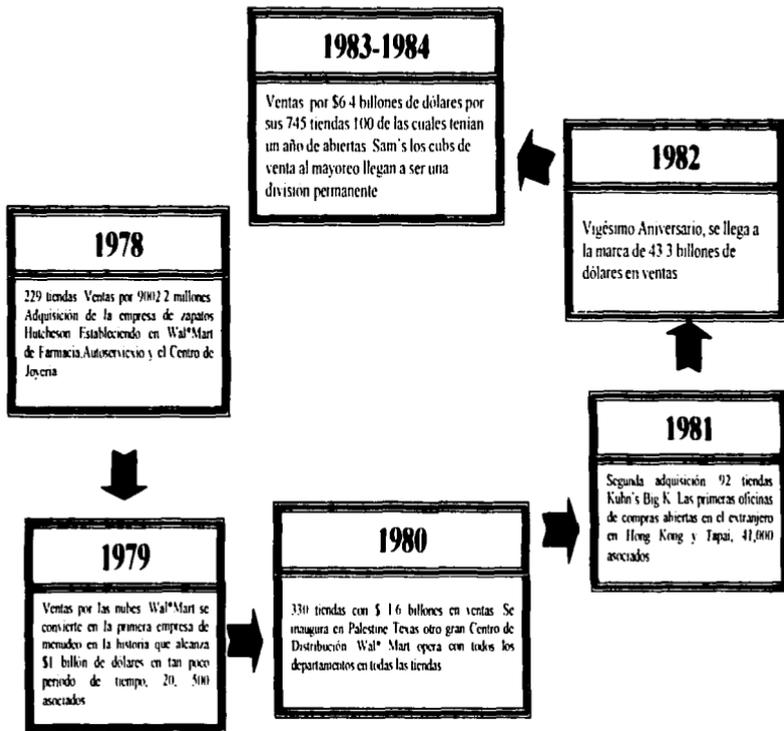
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA LÍNEA DEL TIEMPO



LA LÍNEA DEL TIEMPO

TESIS CON
PALMA DE ORIGEN



En 1991 Wal**Mart* incursionó en el mercado mexicano al asociarse con Cifra (Importante cadena de autoservicios mexicana) naciendo en México el primer Sam's Club, 2 años después se estableció el concepto de Supercenter de esta forma Wal**Mart* de México quedó conformada por los siguientes conceptos:

Grandes hipermercados que ofrecen el más amplio surtido de mercancía, desde abarrotos y perecederos, hasta ropa y mercancía general. Debido a la amplia variedad de artículos que ofrece, éste formato fue creado para atraer a todo tipo de consumidores. La línea de alimentos representa el 45% de sus ventas.

WALMART***

Hipermercados de tamaño medio que ofrecen la canasta total de bienes a todo tipo de consumidores. La venta de alimentos representa el 55% de las ventas en este negocio.

AURRERA

Supermercados ubicados en zonas residenciales de la Ciudad de México y sus alrededores, con especial énfasis en la calidad y conveniencia. La venta de alimentos representa un 75% de sus ventas.

Superama

Tiendas de descuento que ofrecen mercancía básica, principalmente alimentos y artículos domésticos, a bajo precio. La venta de alimentos representa el 50% de las ventas de este negocio.

BODEGA

Primera cadena en México con el concepto de Club de mayoreo. Enfocados a negocios pequeños y medianos, así como Socios Individuales. Ofreciéndoles los mejores precios y calidad.

CLUB DE MAYOREO

TESIS CON
FALLA DE CALIDAD

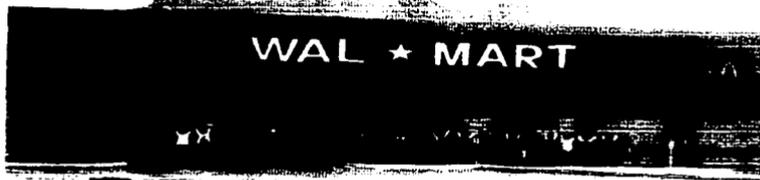
Tiendas de ropa dirigidas a familias de Ingreso, con especial enfoque en la juventud y gran participación de marcas propias.

Suburbia

Vips, Portón y Especializados: Cadenas de Restaurantes reconocidas por su servicio, calidad, precio y ubicación. Manejando los más altos estándares de limpieza. Se cuenta con un servicio adicional que consta de Tiendas ubicadas en algunos Restaurantes.

VIPS

Los Centros de Distribución han adoptado la tecnología de Wal-Mart, para dar servicio a todas las unidades que operan en México, obteniendo con esto una gran ventaja competitiva.

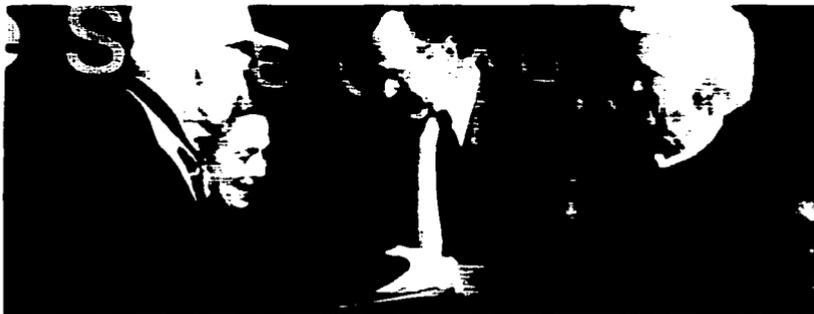
d-w

En la actualidad cuentan con oficinas generales en Tere, Polanco, Universidad, San Mateo, Bolívar y Azcapotzalco, las cuales el correcto funcionamiento de todas nuestras operadoras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2 LLEGADA A MÉXICO DE LA CULTURA WALT MART

Wal-Mart estableció Supercenters y Sam's Clubs en la mayor parte del país, estos nuevos formatos los incorporó a los ya existentes de Aurrerá, Bodega, Superama, Suburbia y Restaurantes e incrementó el número de unidades de estos últimos: de esta forma ha logrado consolidarse como una de las compañías con mejor posicionamiento en el mercado mexicano.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta expansión originó que se establecieran los Centros de Distribución para el abastecimiento de todas las unidades, lo cual dio una importante ventaja frente a la competencia.

Negocio	Número de Unidades	Número de Estados	Número de Asociados
*****	*****	*****	*****
Supercenter	59	21	23,700
Bodega Aurrera	97	13	16,648
Superama	40	3	4,971
Sam's Club	38	23	10,632
Suburbia	44	11	9,688
Liquidaciones	9	2	425
Vips	218	27	15,112
Centros de Distribución	7	4	1,810
Oficinas	6	1	1,855
TOTAL	518	28	84,841

4.3 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

El fundador Sam Walton, apoyado por sus Asociados, comprobó que es la gente la que hace la diferencia, trabajando en equipo para servir al cliente y al Socio.

Sam Walton estableció y operó Wal-Mart fundamentándose en tres principios básicos, pero muy importantes, los cuales han significado el éxito de la empresa.

1.- RESPETO POR EL INDIVIDUO

En Wal-Mart se procura que los Asociados convivan en un ambiente de respeto y dignidad dentro del trabajo, con igualdad de oportunidades y libres de cualquier tipo de acoso, para dar un apoyo total al cumplimiento de los objetivos de la compañía.

En Wal-Mart los supervisores o la gerencia son los líderes, y están para guiar en el trabajo, apoyar el entrenamiento y resolver problemas que afecten las labores diarias del trabajo.

LIDERAZGO DE APOYO

El supervisor tiene entre otras funciones, la responsabilidad de guiar, apoyar, promover y brindar oportunidades a todos los asociados para lograr el éxito. Una de las mejores cualidades del líder asignado es su habilidad de escuchar todas las ideas, comentarios o sugerencias, y llevar a cabo las que se puedan implementar de acuerdo con los objetivos de la empresa; al igual que todas las preocupaciones o retroalimentaciones que puedan surgir en las áreas de

oportunidad. Un líder no debe estar sentado atrás de un escritorio, sino con sus Asociados en el área de trabajo.

POLÍTICA DE PUERTAS ABIERTAS

Esta política indica que si se tiene alguna idea o preocupación, se puede manifestar al supervisor sin temor a represalias. Si en caso de considerar que no se cuenta con el apoyo, se debe acudir al siguiente nivel de supervisión.

REGLA DE PLATINO.

Siempre se debe de tratar a los demás como desean ser tratados.

COMPORTAMIENTO DE INFORMACIÓN

La práctica diaria de compartir información, hace la diferencia con los competidores, y de la mayoría de los negocios, que pertenecen al giro de tiendas de autoservicio. Wal*Mart siempre ha pensado que puede trabajar mejor y más inteligentemente si todos conocen los objetivos de la empresa y el avance que se lleva de éstos. El hecho de compartir información hace que todos los asociados trabajen en equipo y mantener a Wal*Mart en la dirección correcta.

Algunas formas de comunicación utilizadas en Wal*Mart son:

- Juntas de 10 minutos.

Todos los días por la mañana y tarde la gerencia, deberá organizar una junta para informar a todos los asociados de temas comunes como ventas, resultados

generales de la empresa, nuevas ideas para mejorar el negocio, reducción de costos, presentación de nuevos productos, promociones o fechas especiales, etc.

Esto es una práctica diaria que la gerencia debe llevar a cabo, caminando por el área de trabajo, el gerente se comunica con todos sus Asociados, pregunta en qué les puede ayudar o servir y escucha los comentarios.

***Juntas de Opinión (Grass Rotos)**

Cada año se invita a los asociados de todas las áreas de Wal*Mart para hablar abiertamente de sus ideas y preocupaciones. Se lleva a cabo una encuesta confidencial en la cual se debe expresar todos los sentimientos e ideas sin temor a que los comentarios sean utilizados en contra de los asociados. Después se realizan juntas de opinión en las que todos los Asociados mencionan los asuntos que desean tratar, tal como nuevas ideas de ventas o de mercadeo, herramientas de trabajo, etc.

- Trabajo en equipo.

En Wal*Mart se considera que el trabajo en equipo es una de las actividades más importantes para el desarrollo de la gente que forma la empresa, la cual permite implementar nuevas ideas y alcanzar los retos establecidos.

- Desarrollo del Asociado

En Wal*Mart se procura el desarrollo del Asociado, por eso se apoya y se propicia el aprendizaje constante de todos.

***Delegación de Responsabilidades**

En Wal*Mart se considera que delegar responsabilidades es parte muy importante en el desarrollo de todos los Asociados, así como una de las mejores técnicas para lograr un trabajo mejor y más productivo.

4.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN LAS BODEGAS AURRERA

Las áreas que conforman a la empresa son:

COMPRAS

Son responsables de adquirir la mercancía que se vende en las sucursales, siempre se busca negociar el mejor precio para los clientes y socios, manejando la filosofía de "Precios Bajos Todos los Días" y cuidando siempre los inventarios a través del sistema.

OPERACIONES

Son todas las tiendas de Autoservicio, Departamentales y Restaurantes, las cuales realizan la función principal de la empresa el cual es vender, ofreciendo "Precios Bajos Todos los Días" y satisfaciendo las necesidades de los clientes y socios.

CENTROS DE DISTRIBUCIÓN

Es responsable de asegurar el abastecimiento oportuno de productos nacionales e importados, lo que da una gran ventaja competitiva, al disminuir los costos de distribución y llevar a todo el país el surtido de mercancía requerido.

Distribuidora Cifra Wal*Mart abastece de mercancías generales, abarrotes y perecederos a todas las unidades del Autoservicio.

El Centro de Distribución de Suburbia que abastece de mercancía a todas las Tiendas Suburbia.

El Centro de Distribución de Vips, que abastece de alimentos a todos los Restaurantes de la cadena.

ÁREAS DE SERVICIO

Son responsables de todo el manejo interno de la empresa de forma corporativa y se dividen en las siguientes Vicepresidencias:

Recursos Humanos
Administración y Finanzas
Auditoría Corporativa
Bienes Raíces
Relaciones Públicas
Prevención de Pérdidas.

4.5 COMO ES EL COMPORTAMIENTO DEL EMPLEADO AL QUERER SER PERSUADIDO POR LA CULTURA WALT MART.

Toda mediana y pequeña empresa camina o se desarrolla a través de la interacción de seres humanos, por lo tanto cualquier merma en el proceso comunicativo (aún el más primitivo) afectará de forma directa la sobrevivencia de la organización.

En las Bodegas Aurrerá hablamos de una organización con problemas diversos reflejados principalmente en la falta de comunicación e interacción entre sus empleados que a su vez se ven reflejados en la productividad-calidad. De forma particular que la problemática específica observada a través de la investigación llevada a cabo en esta empresa, conforma puntos clave que obstaculizan en forma considerable el inicio del camino hacia una buena integración laboral y a su vez la creación de una identidad de la empresa

Tales problemas, aunque interrelacionados por formar parte de una sola organización para efectos de presentación se dividieron en problemática general y en problemática relacionada con el proceso de comunicación.

También se debe aclarar la falta de interés de los directivos en dar una solución real, para estos casos.

De esta manera se observaran problemas de tipo técnico y de producción (atención al cliente y ventas) principalmente en el área de piso de ventas, que es donde los empleados tienen el trato directo con los clientes externos y los clientes internos que son toda la promotoría, supervisores, vendedores y gerentes de marca. Por otra parte el mantenimiento que se le debe de prestar a los muebles donde se exhibe la mercancía en ocasiones es muy lento, tedioso y rezagado. La programación directamente relacionada con el proceso de captación del suministro de la mercancía la cual corresponde a los departamentos de inventarios perpetuos y sistemas.

También existe una carencia de materiales cuando estos se requieren y son de mayor necesidad, en ese momento son adquiridas, a la vez hay una falta de mantenimiento a la maquinaria, lo cual con lleva a operar con maquinas en mal estado con alto riesgo, tanto para el operador como para la productividad misma que carece de metas fijas. Hay una inexistencia de un programa de mantenimiento.

Otro punto muy importante es la falta de capacitación del personal para tener un manejo óptimo del sistema de mercaderías que se usa, especialmente dentro de las Bodegas Aurrerá.

Hay un alto índice de ingerencias como causas de los problemas de la organización. Son aspectos relativos a la administración y por lo tanto de orden y organización en sí.

Los gerentes generales de las Bodegas Aurrerá muestran en su manera de dirigir la planeación un desconocimiento de técnicas de comunicación la llevan a cabo la dirección de su unidad laboral en forma empírica; la centralización de toma de decisiones da por resultado efectos tales como: la fijación no clara de tareas y responsabilidades, es decir que aún con la existencia de un organigrama aparentemente especificado, las funciones y líneas de autoridad son muy variables. Esto implica falta de claridad en los objetivos particulares de la organización, lo cual impide proyectar planes y programas para trabajar conforme a ellos.

La escasa planeación se remite a los alcances y control del propio Gerente General quien la traza con base en las condiciones bajo cuales vive la empresa administrativamente en función de ventas; deja de paso las condiciones laborables de los empleados.

Las organizaciones se forman y se mantienen sobre la base de un conjunto de intereses mutuos entre sus miembros. Sin la necesaria combinación de aptitudes personales y recursos, son variantes que obligan a toda empresa a cambiar las necesidades personales y al hacerlo, se establece una meta de orden superior (y organizacional) cuyo cumplimiento permite satisfacer las necesidades personales. En este punto una de las áreas más importantes de cualquier organización empresarial es la correspondiente al elemento humano, en este rubro se observan problemas desde la selección de personal; su sistema es inadecuado

lo cual provoca alta rotación de personal principalmente operativo. Al contratar al personal no se aplica un análisis de puesto, falta de identificación del personal hacia su trabajo y por lo tanto su afinidad depende principalmente del necesario salario que convienen.

La problemática presentada en términos generales por las diferentes áreas que conforman a las Bodegas Aurrera y aunque estos puntos arrojen carencias importantes de conocimientos, por parte del área de Gerencia en función de una mentalidad administrativa eficiente, considero que todas son de orden comunicacional, puesto que carece de un sistema de índole formal e informal dentro de la organización.

Hay un ambiente hostil en, cuanto a la relación establecida entre Gerencia y personal, existe duplicidad de ordenes por la ineficiencia del organigrama interno, esto marca un falta de coordinación para realizar las actividades y cierta falta de respeto hacia las jerarquías, proyectando así un grave problema de comunicación, esto también genera una deficiente coordinación en los planes de trabajo los cuales por su irregularidad y falta de rigidez no permiten seguirlos fielmente, ya que el control se pierde.

Son muchos los incidentes por falta de apoyo entre las diferentes divisiones por la inseguridad provocada por la carencia de un sistema de comunicación firme y formal; esta situación se percibe desde las relaciones interdepartamentales hasta interpersonales sin llegar a ser agresivas, sólo diplomáticas. No es posible conseguir determinadas metas sin la colaboración de todos los empleados, así como tampoco es posible para los empleados operar por sí solos sin el beneficio de la organización y de los recursos que les proporciona. Al no haber una buena comunicación informal ni formal se lleva de la mano problemas hasta del tipo motivacional tales como: no se alimenta la motivación para la capacitación, incluso se evade cualquier responsabilidad respecto a la obligación

que implica esta actividad para la organización, sólo con la visión de generar ganancias económicas aun plazo inmediato, sin importar quién opera.

No se promueve nada respecto al desarrollo personal ni familiar; se percibe un mal clima organizacional donde no se permite la interacción formal entre empleados quienes trabajan bajo horarios corridos, no se fomentan actividades sociales ni deportivas; los eventos se han presentado ocasionales y se remiten a festejos religiosos como es el caso de una misa el 12 de diciembre y fin de año.

Hay deficiencias en el área de trabajo es decir en la toma de decisiones, en las actitudes para ejecutar alguna acción con relación al trabajo en equipo, en los procedimientos de evaluación, en la dirección ó liderazgo en cada departamento, en la atención al subordinado y en general en las relaciones internas del personal que integra la organización.

A grandes rasgos se observan limitantes, desde las administrativas como organización, delegación, forma de dirigirse al personal, etc; hasta las propias emanadas del ser humano como tal, entre actitudes , personalidades y caracteres.

Las actitudes negativas de los empleados hacia la organización es reflejada en la forma de expresarse de la empresa en los grupos informales internos y externos, así como en la forma de recibir las ordenes del jefe inmediato reflejando esto directamente en las actitudes relacionadas con resultados desfavorables.

También hay una falta de cooperación generalizada, provocada por la diversidad de turnos establecidos en la empresa limitando con esto una mejor interrelación, inclusive propiciando un alto índice de ausentismo en algunas temporadas.

La información fluye únicamente en forma vertical sin retroalimentación alguna provocando incertidumbre y falta de claridad en toda relación. Las decisiones están centralizadas en una sola persona, lo cual evita ó limita la participación propositiva y activa de los demás gerentes, restándoles autoridad; los roles y esquemas a seguir se identifican rígidos e inflexibles, esto genera poca interacción entre el área gerencial y los niveles operativos, lo cual provoca hostilidad entre los diferentes rangos por la tajante diferencia de puestos, actitudes y roles, no se contempla un programa específico de estímulos y recompensas que motiven al personal para que se sientan invitados a participar o que se les premie por lo realizado o propuesto por el mejor desempeño individual y por ende el desarrollo de la organización.

4.6 CAUSAS DEL FRACASO DE LA CAMPAÑA DE LA CULTURA WALT MART

Todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, se enfrentan a situaciones problemáticas dadas por factores múltiples entre los cuales podemos señalar los de tipo económico – administrativo, de coordinación, de carácter político o bien de índole cultural. Cada uno de ellos tendrá un peso determinado en función del propio desenvolvimiento e historia de la empresa, además de las condiciones en las que opera. Por esta razón no podemos atribuirle a ningún factor en especial la responsabilidad exclusiva ya que cada uno de ellos puede incrementar o disminuir su incidencia en función de la propia dinámica del entorno.

En el caso de la Cultura Walt Mart pretendo señalar los problemas más característicos tratando de explicar, acorde a los supuestos teóricos de los cuales habré de partir, su origen y, por tanto, desde este enfoque, sugerir su posible solución.

Considerando pertinente a partir de las propuestas acerca de la cultura organizacional que hace Horacio Andrade³⁰ para explicar la problemática interna de una organización, en este caso de la Cultura Walt Mart. El autor señala las distintas áreas de las manifestaciones de los valores y creencias (la cultura organizacional) estas son:

Conceptual – simbólicas. Estas incluyen la filosofía organizacional, es decir, la misión de la empresa, sus estrategias básicas, sus objetivos, prioridades y programas, así como su aparato simbólico y su mitología.

Conductuales. Están conformadas por el lenguaje, el comportamiento no verbalizado, los rituales y las diversas formas de interacción que se van a dar al interior de la organización.

Estructurales. Están integradas por las políticas y los procedimientos, las normas y los reglamentos, los niveles jerárquicos y las formas de ejercicio del poder, el liderazgo formal y el informal que rigen la organización.

Materiales. Estos son los recursos tecnológicos, las instalaciones, el equipo, mobiliario y demás medios con los que cuenta la organización.

En el primer aspecto, conceptual – simbólico los empleados de las Bodegas Aurrerá, comparten en menor medida los valores fundamentales de la organización creados por la campaña "Cultura Wal*Mart". Sobre todo en el desarrollo de las labores en los distintos departamentos y áreas que constituyen a la tienda de autoservicio.

³⁰ Andrade, H. Collado Fernandez La comunicación en las organizaciones Pág. 13

Indudablemente esto se ha generado, al menos en parte, gracias al perfil de los miembros dado que aún en los niveles altos es decir: Gerencia, jefe de Personal, sin mencionar jefes de departamento, se trata de personas con estudios mínimos. Sólo un 2% cuenta con estudios universitarios, el resto de los empleados en su mayoría la gente que labora en el piso de ventas únicamente cuenta con la secundaria, cuyas afinidades son las de percibir un ingreso económico, ya que están consientes que no hay algún otro beneficio extra por parte de la empresa; esto representa compartir elementos comunes, significa que los empleados comparten las mismas inquietudes en el plano general, como es la salida a la hora indicada, cosa que con frecuencia siempre salen de 2 a 3 horas después de la hora señalada; cuando hay cursos de capacitación con respecto al sistema de mercaderías, siempre se hace un cuello de botella y la información no es bajada en su totalidad, asimismo las plantillas de cada departamento en su mayoría se encuentra con al menos una vacante; esto genera de inmediato el exceso de trabajo y la poca productividad. Esto desfavorece totalmente al plano de comunicación e interacción ascendente y descendente, ya que se está hablando de un campo común de experiencia.

Por otra parte, el desarrollo de habilidades específicas de los miembros en el terreno de la capacitación es nula, ya que no hay tal. La inducción que cada miembro recibe al ingresar a cualquier área, es sobre la marcha y dependiendo de la carga de trabajo.

Conductualmente se encuentra una situación "binómica" pues si bien es cierto que como en el aspecto ideológico el perfil de los miembros deviene en un lenguaje común que permite, en el ámbito de la comunicación no verbal un determinado nivel de comprensión alto, al mismo tiempo se percibe que la interacción, sobre todo extralaboral está segmentada. Ello es natural en tanto que fuera del ámbito de trabajo los intereses se dispersan y se concentran en otras expectativas, sin embargo, tal segmentación llega a afectar, por cuestiones emotivas, evidentemente el desempeño o la interacción al interior, sobre todo en

la subjetividad se traslada a las actividades laborables y la percepción particular altera las relaciones. Además al interior, y en la interacción laboral, tal segmentación se produce por condición de status o niveles académicos, los cual es inevitable y resulta problemático cuando ella afecta substancialmente la dinámica laboral, pero es uno de los puntos débiles de las organizaciones cuando se pierde de vista los objetos fundamentales de la empresa, al margen de los intereses o características particulares de los miembros.

Por ora parte, los rituales están en algunos casos marcados por una cuestión sexual que revela, en cierto sentido actitudes arraigadas en la propia cultura que, inconscientemente o no, manifiestan tendencias a expresar superioridad y menos precio a la condición del otro en tanto pertenezca al sexo opuesto. Ello no es otra cosa que la manifestación de lo subjetivo, la carga cultural y el refuerzo de la tradición, sobre todo cuando estamos acostumbrados a ubicar a las mujeres en puestos directivos o centros de decisión, lo cual puede verse disminuido en niveles educativos más altos o en formación académica en el área de las "profesiones liberales", pero aún en estos espacios puede encontrarse, aunque, sutil cierto grado de discriminación sexual. En este sentido si bien es cierto que cada vez es más frecuentemente la incorporación de las mujeres a nuevas actividades que se alejan de la tradición que las ubicaba en sentido muy conservador, en ámbitos muy definidos restringidos y de carácter doméstico – servil; aún se mantiene cierta reticencia con respecto a la ubicación de las mujeres en puestos que implican niveles de competencia con los hombres, se diría entonces que en los altos niveles la discriminación puede verse más elevada ó se da en otros aspectos.

También puede considerarse que las formas de interacción son bastante laxas, que si bien puede darse en la empresa un ambiente cordial, en determinadas circunstancias

ello provoca la supresión de los niveles jerárquicos acarreado problemas en la ejecución de las acciones laborales.

Esto significa en otros términos que la relación menos formal entre los dirigentes y los subalternos en muchas ocasiones no se percibe como una variante de las relaciones humanas que buscan un clima menos tenso, sino como una situación de "iguales" que implica la posibilidad de alternar las funciones y dejar de reconocer las jerarquías, evidentemente esto es un hecho cuyo manejo resulta muy complicado por las cuestiones de carácter emotivo – afectivo que se ven incluidas en la interacción y que requieren un alto grado de madurez para manejarse.

En lo estructural se percibe un mayor número de dificultades. La búsqueda de un sistema democrático por parte del gerente de las Bodegas Aurrerá, aunado a la situación señalada en el segundo aspecto de lo conductual – ha traído como consecuencia una dificultad en el establecimiento y respeto de las normas con referencia al desempeño de las funciones: creación de formatos de cartas o documentos, uso de recursos técnicos, tiempos para la utilización de tales recursos, creación de un sistema de almacenamiento de la información, entre otros. Indudablemente la percepción poco clara o confusa del ambiente laboral es un factor de desorganización si se va a entender por demográfico el acceso indiscriminado a los recursos o la posibilidad de traspasar los límites impuestos por los niveles jerárquicos cuya única función es mantener el orden en términos de organización, de cumplimiento de tareas y no simplemente la imposición o ejercicio personalizado del poder.

En el último aspecto se encuentran algunas dificultades relacionadas con el uso que se hace del equipo. El material y derivados responden a las necesidades técnicas y operativas de las Bodegas Aurrerá, que no siempre son atendidos de una manera rápida y eficaz, ya que con el fin de no rebasar el presupuesto establecido, se reduce al mínimo los gastos; pese a que sea necesario, el equipo

o material, se niega la compra de estos. Esto evidentemente crea una baja en la productividad.

Otro aspecto reside en la falta de coordinación para administrar los tiempos de uso, por un lado, que llegan a saturar los equipos, y por otro lado la utilización de los recursos para fines distintos de la empresa que, en todo caso pueden tolerarse, pero que no deben alterar u ocupar un tiempo destinado para el trabajo que corresponde a las actividades prioritarias de la empresa.

En este aspecto se encuentran varios factores combinados que provocan dificultades operativas y que se ven incrementados por la falta de capacitación del personal en la relación con el uso de la paquetería que ofrece el sistema SMART, lo que va a retrasar, por ejemplo el desarrollo de actividades y va a reducir las posibilidades de la empresa, lo cual se va a manifestar en problemas de servicio exterior.

4.7 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES PUBLICAS.

Como se ha dicho el personal no sólo es un recurso más en la empresa como lo es el inmueble y los recursos financieros. Este es el elemento primordial de la empresa, pues es el motor de toda organización por tal motivo se debe de tener un cuidado especial.

El departamento de Recursos Humanos es su más primaria concepción, está ligado a los empleados en una interacción recíproca, pues no sólo se basa en la relación establecida por el control de la nómina o la supervisión de inasistencias y retardos etc; sino que también se debe de tratar el lado humano y el criterio de evaluación de problemas de los empleados para así poder dar solución a ellos.

En este punto recae uno de los principales problemas en las Bodegas Aurrerá, ya que todavía se sigue conservando la idea de hacer carrera dentro de la organización, lo cual es primordial en toda empresa; pero el error radica en los puestos estratégicos y de mayor importancia como lo es el Departamento de Recursos Humanos.

Tan sólo en las 110 Unidades existentes en el Distrito Federal sólo un 20%, cuenta con el personal especializado, es decir que cuenten con la licenciatura o la especialidad, ya que este puesto no sólo exige los conocimientos básicos de administración, sino que también se debe considerar el plano psicológico y social.

El 80% restante que actualmente funge como Jefe de Personal, cuentan en ocasiones tan sólo con una carrera técnica, y la cual en muchos casos ni siquiera se relaciona con el área. Se han dado casos que la Jefa de Personal se ausenta por una incapacidad y en su lugar colocan a la secretaria, debido al regular desenvolvimiento de esta persona al poco tiempo es nombrada Jefa de Personal. Para cubrir la vacante de secretaria simplemente seleccionan a una empleada de piso de ventas que en ocasiones sólo cuenta con la secundaria.

Debido a que la cadena de Bodegas Aurrerá, maneja precios muy bajos en sus artículos, tiene que trabajar con una nómina baja, por tal motivo no exige un nivel académico alto, para ingresar al piso de ventas pues el trabajo a desarrollar es de ejecución. Lamentablemente esta idea es aplicada aun para los puestos estratégicos de mayor importancia como lo es la Gerencia, Recursos Humanos, Sistemas, Inventarios Perpetuos y Jefe de Cajas; por la importancia que estos tienen dentro de la organización exigen personal altamente capacitado y con el perfil indicado.

En el caso del Departamento de Recursos Humanos es imprescindible que cuente con los elementos necesarios para llevar a cabo su función, ya que es el que mantiene relaciones muy importantes con los empleados, además que

también funge como relaciones públicas. Es el responsable de que se lleven a cabo funciones básicas para el desarrollo de la organización como son:

Ingreso del personal o reclutamiento. Ayudar al reclutamiento de personal, buscando que nunca se tengan problemas por insuficiencia de candidatos y procurando atraer siempre el mejor personal a través de las siguientes actividades:

- a) Diseño de folletos sobre la organización.
- b) Establecimiento y mantenimiento de relaciones con fuentes de reclutamiento.
- c) Redacción y colocación de anuncios para el reclutamiento en periódicos o medios de comunicación convenientes.

Entrevistas de Selección. Se debe tener en cuenta que estas primeras entrevistas constituirán uno de los medios por los cuales recibirá sus primeras impresiones directas sobre la organización. Hay que considerar que aun cuando el aspirante no sea contratado, debemos preocuparnos por que se lleve una buena imagen de la organización.

Otro punto importantísimo es la parte de la evaluación que debe de hacer el entrevistador, ya que debe de contar con un diagnóstico eficaz, para poder dictaminar el nivel de compromiso del entrevistado, es decir que tan comprometido puede llegar a sentirse con la empresa, si es una persona apta y segura para la misma.

Inducción. Esta es muy importante ya que se refiere a las comunicaciones iniciales que deben entablar con el personal de nuevo ingreso, principalmente en la plática de inducción al trabajo y en el diseño del manual de bienvenida. A través de estos dos medios que habrán de combinarse para complementarse entre sí.

Se debe comunicar al nuevo personal los siguientes puntos básicos: a) Bienvenida, b) Información general sobre lo que es la organización breve historia, situación en el mercado, que produce o vende, objetivos, políticas y planes generales, etc), c) Orientación sobre su trabajo (orientación general: presentación ante su jefe inmediato, subordinados, compañeros, horarios de trabajo, lugar y días de pago etc. b) Orientación sobre prestaciones otorgadas por la organización y asimismo, sobre las reglas y normas principales a cumplir.

Desarrollo del personal. En cuanto a la capacitación del personal, se debe dar una apropiada y extensa difusión, asegurar que el personal involucrado asista a los cursos y eventos que estén relacionados con el área de trabajo.

En cuanto a las promociones, deberá procurar la implantación de la técnica de "calificación de méritos", que además de constituir una base de apreciación más objetiva e impersonal, y por tanto mas justa para los ascensos contribuye a demostrar el interés de la organización por el empleado como ser humano. También se podrá realizar cartas de felicitación a las personas que han sido ascendidas y a la difusión entre el resto del personal y entre otros públicos, cuando lo amerite, de los ascensos habidos.

Administración de sueldos. Se debe de dar un seguimiento a la remuneración que con lleva un ascenso por mérito ó evaluación, según lo establezca el tabulador.

Relaciones laborales. Asesora y coopera en lo relativo al establecimiento y desarrollo de las relaciones armónicas entre la organización y los empleados, para conciliar los intereses de ambos asuntos como firma de contratos colectivos e individuales de trabajo, revisión y modificación de los mismos, modificaciones al reglamento interior de trabajo, reparto de utilidades, apoyo al "análisis y evaluación" de puestos etc; y en general , para el establecimiento de comunicación recíproca fluida entre la organización y el personal.

Servicios al personal. Debe asegurar las prestaciones al personal y su difusión entre el mismo como son:

- 1) La organización de concursos, premios, congresos para el desarrollo de higiene y seguridad industrial.
- 2) La difusión entre el personal acerca de las medidas de seguridad e higiene industrial que se adopten.
- 3) Organización de eventos culturales como comidas de aniversario, navidad y fin de año.

Despido de personal. La forma en que se lleva a cabo un despido es muy importante para las relaciones públicas, ya que el despido seguirá siendo un transmisor ante el público en general de la imagen que se haya formado de la organización y esta imagen puede verse afectada por las últimas impresiones que reciba el empleado durante su despido. El despido debe de realizarse de la manera más cordial posible. Se debe tener presente que el despido no se da siempre por razones imputables al empleado, como por ejemplo, indisciplina o ineptitud, sino que también puede deberse a que la organización decida reducir su personal, debido por ejemplo a una reorganización, o una precaria situación financiera. En cualquier caso en el despido se deberán considerar los siguientes puntos importantes:

- 1) El despido debe planearse con la debida anticipación, comunicándose al afectado con el mayor tiempo posible.
- 2) Se deberán explicar al despedido los motivos verdaderos y exactos en una entrevista personal. Esto ayudara a la moral del resto del personal.
- 3) Deberá tratarse al afectado lo más cordialmente posible, pagándole la indemnización que le corresponde según sea el caso.
- 4) Se deberá comunicar el tipo de referencias que la organización esta dispuesta a dar acerca de él cuando se le soliciten.

Renuncia. Esta forma de separación del personal es también muy importante para la imagen de la organización, por las mismas razones citadas para el despido. En la entrevista de separación se deberán buscar los siguientes puntos:

- 1) Que el empleado se separe de la organización en la forma más cordial posible y se lleve una imagen verdadera y positiva de la empresa.
- 2) Conocer los puntos de vista de los empleados para ayudar a detectar causas de rotación del personal y causas de inconformidad frecuentes.

En caso de que le convenga a la empresa y al empleado, la entrevista también puede tener como objetivo lograr que el renunciante cambie de parecer si se solucionan los problemas que hayan motivado la presentación de la renuncia.

Los puntos anteriormente expuestos son las actividades básicas a desarrollar en el área de Recursos Humanos, los cuales en su gran mayoría son pasados por alto, pese a la gran importancia que se vincula entre empleado y la empresa. Los Jefes de Personal únicamente se limitan a la mediocre vigilancia de la nómina, ya que en algunos caos cometen errores faltos de probidad.

WALT MART SUPER CENTER: UNA NUEVA CULTURA ENTRE SUS EMPLEADOS

CAPÍTULO



**PROYECTO DE RELACIONES PUBLICAS
WALT MART PEOPLE**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones logran mantenerse gracias a la coordinación de sus miembros y ésta es posible dados a que ciertos recursos comunicacionales que van a fortalecer los vínculos entre los miembros de un grupo o una institución. Toda empresa supone, entre otros elementos, pautas de control a través de reglas, normas o estatutos. Sin embargo, el control institucional no descansa exclusivamente en los aspectos normativos, sino a través, del propio proceso de comunicación si consideramos que éste implica capacidades para influir en los individuos para que éstos ajusten su conducta y se oriente hacia la consecución de las metas u objetivos fijados por la institución.

La comunicación es un proceso intencional, es decir que va a buscar una respuesta en el corto o largo plazo por parte de los individuos, y el comunicador será entonces un agente del cambio, un elemento de control y dirección institucional ya que no sólo va a informar, sino sobre todo a formar o afianzar en el individuo ciertas convicciones o deberes que se identifican con un ideal, una visión del mundo o una filosofía.

Al interior de las organizaciones modernas se ha generado una gran complejidad resultante del propio crecimiento y desarrollo de las mismas y de nuevas condiciones de caracteres económico y político.

Como expuse en el capítulo anterior que da al descubierto la falta de un programa de Relaciones Públicas el cual contemple múltiples acciones encaminadas a lograr los objetivos de la empresa a través de la relación que hay entre el personal, información y la interacción social.

Se necesita un modelo que de un lineamiento sobre comunicación y cultura organizacional; a través de éste se puede lograr obtener un mayor compromiso del empleado hacia la empresa, contemplando tres puntos estratégicos a nivel individual, nivel grupal y nivel organizacional.

A nivel grupal con éste programa se pretende optimizar el proceso de difusión de informaciones, para que la interacción del empleado hacia la empresa sea más eficiente.

En el nivel organizacional, se pretende crear una cultura propia de la empresa a través de la interacción grupal del conjunto de valores, costumbres y objetivos sin olvidar las normas que se viven entre el ambiente laboral y las políticas internas de la empresa.

La conformación de la cultura organizacional se lograra por medio del universo de mensajes y representaciones que emite la empresa.

5.1. MISION, VISION Y VALORES.

MISIÓN

Tener y desarrollar al mejor personal , crear y mantener el mejor ambiente laboral, a través de una comunicación reciproca manteniendo siempre la regla de puertas abiertas; contar con las instalaciones, sistemas y procesos de trabajo más actualizados y competitivos.

Integración total de nuestros asociados para con la empresa, mediante una comunicación eficaz descendente y ascendente.

VISION

Ser la mejor empresa constituida a través de sus asociados, fomentando el trabajo en equipo y exhortando la retroalimentación.

VALORES

- ▢ Comunicación reciproca
- ▢ Integridad
- ▢ Respeto
- ▢ Honestidad
- ▢ Responsabilidad
- ▢ Trabajo en equipo

OPERACIONALES

- ▢ Mejora continua
- ▢ Trabajo en equipo

5.2. OBJETIVOS

- Fortalecer la imagen de Bodega Aurrerá a través de los diversos medios de comunicación, que pueden interactuar con los empleados.

- Dar a conocer todos los beneficios y prestaciones que la Bodega Aurrerá ofrece a todos y cada uno de los empleados.

- Mejoramiento en el intercambio de informaciones de carácter oficial, en su presentación y contenido.

- Reafirmar la imagen corporativa través de diversos eventos sociales que fomenten en el empleado la identidad con la empresa.

5.3. ESTRATEGIA DE ACERCAMIENTO AL PERSONAL

Una empresa está constituida principalmente por personas, la estructura organizacional, los recursos y el valor económico, no tienen sentido sin esas personas, por tal motivo la empresa debe de poner un especial cuidado en la dinámica organizacional.

En la empresa circulan creencias, valores y otros símbolos que estructuran a la cotidianidad; símbolos que configuran un patrón de pensamiento y acción, que se manifiestan en cada empleado, los cuales pueden facilitar o entorpecer los objetivos de la empresa, de manera que se debe hacer énfasis en la interacción empresa - empleado tomando en cuenta los medios de comunicación directos e indirectos.

El programa de relaciones públicas está basado en cuatro facetas:

I. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Esta etapa es una de la más importantes, por que es entrar de lleno a la organización; es decir el nuevo empleado comenzará a interactuar con la empresa, donde conocerá el tipo de negocio, sus beneficios y la imagen corporativa que ésta implica; así mismo será capacitado para realizar las actividades de su nuevo trabajo, para lo cual debe de contar con el completo y adecuado entrenamiento que le permita su mejor desempeño dentro de la empresa.

II. INFORMACIÓN AL PERSONAL

Es frecuente encontrar que gran parte de los problemas de las relaciones con el personal se deben a deficientes comunicaciones con el mismo por lo cual se debe de poner más atención. Siempre es necesario poner un mayor énfasis en mejorar las comunicaciones, para poder evitar problemas que originen malos entendidos con el personal, ya que existen ciertas informaciones básicas que se deberán invariablemente comunicar al personal como base para fomentar el interés, comprensión y apoyo hacia la organización.

III. RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS

Una empresa no puede existir sin su personal, es por eso que se debe de mantener una relación que propicie un acercamiento con sus empleados, para que se facilite la retroalimentación.

IV. ACTIVIDADES SOCIALES

Eventos tales como comidas o brindis de aniversario o fin de año, encuentros deportivos y culturales, más que ser considerados estrictamente como un medio de comunicación descendente con el personal, deben de ser apreciados principalmente como un medio para lograr " que se rompa el hielo " , es decir, para ayudar a crear un clima de confianza y para promover la comunicación fluida a través de una integración informal de la empresa hacia el empleado.

5.4. ACTIVIDADES

I. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

◆ MANUAL DE BIENVENIDA

ANTECEDENTES

El manual de bienvenida es uno de los medios más importantes, en virtud de que se representa uno de los primeros contactos del empleado con la empresa y el más tangible de ellos, por lo que este instrumento dependerá en gran parte la primera impresión u opinión que se forme el empleado sobre la Institución.

Cuando se incorpora una persona a una empresa para trabajar, requiere de información que le permita conocer las normas, la estructura, los valores y objetivos de la compañía para adaptarse con mayor facilidad al nuevo ambiente laboral.

En las Bodegas Aurrera este proceso no está estructurado, la inducción se deja bajo la responsabilidad del jefe inmediato, quien generalmente se enfoca a enseñar al nuevo empleado su lugar de trabajo y las normas laborables que tiene que realizar.

Sin embargo los datos que se otorgan sólo son básicos e incompletos, ya que no permiten captar desde un principio los objetivos de la compañía.

PROCESO

Este proyecto debe cumplir con la estructura de un manual a nivel de forma y contenido, así mismo servirá al empleado para facilitarle su integración a la empresa.

El formato de este manual debe de ser un cuadernillo a dos tintas, para facilitar la consulta y sobre todo no resulte muy costoso. En el contenido debe de llevar la siguiente información:

- Bienvenida a la Bodega Aurrera
- Historia
- Filosofía
- Organigrama
- Prestaciones

◆ **INDUCCIÓN**

ANTECEDENTES

La inducción es el proceso inicial de entrenamiento que recibe un nuevo trabajador al ingresar a una empresa, y tiene la finalidad de facilitarle el periodo de integración a la organización (al conocer sus políticas, objetivos y formas de trabajo) y con respecto a su puesto el aprendizaje de sus labores, y responsabilidades.

Este proceso es muy importante, pues le permite al individuo reducir la tensión natural que le produce un ambiente desconocido, le facilita el conocimiento de sus compañeros y jefes, la ubicación de las áreas físicas y la comprensión de su y trabajo.

Hoy en día la inducción está a cargo del jefe inmediato quien enseña al nuevo elemento las actividades del puesto, todo claro conforme la marcha del trabajo, con esto se provoca que la gente necesite mucho más tiempo para entender su trabajo y que, generalmente, no tuviera la visión del para qué servía, los cuidados que debía tener al realizar sus actividades, y en algunos casos ignora que productos son con los que trabaja la empresa.

Esta situación es grave para la empresa ya que está generando un alto índice de rotación de personal, ausentismo y accidentes provocados por descuido, descuido y falta de compromiso.

Es por eso que se necesita crear un área especial para la capacitación en donde se le dé al personal la inducción adecuada y sobre todo que se refleje la Cultura Organizacional, que fomente en el empleado el compromiso hacia la empresa y quede clara la imagen corporativa.

El curso de Inducción debe de contener los siguientes puntos:

BIENVENIDA

- Historia
- Filosofía
- Estructura organizacional
- Recorrido a la Bodega Aurrera

ACTIVIDADES EN EL TRABAJO

- Aprendiendo juntos
- Cambio y cultura
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Conciencia de costos

◆ **ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

ANTECEDENTES

El entrenamiento se entiende como una serie sistemática de actividades que tienen como finalidad incrementar el potencial del individuo a través de la adquisición de conocimientos, y el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para desempeñar una función.

La cadena de Bodega Aurrera se debe preocupar por la debida preparación, del desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para cumplir con las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, y con ello lograr los objetivos estratégicos de la empresa, generalmente al mismo tiempo el crecimiento individual y profesional de la gente.

El departamento de Capacitación debe proporcionar un entrenamiento a los empleados cuyo objetivo no es enseñarles un nuevo puesto y su determinado procedimiento, sino darles herramientas para hacer su trabajo de la mejor manera, de tal forma que dichos cursos tengan el objetivo de propiciar en los empleados actitudes positivas hacia su trabajo, que redundan en comportamientos favorables para la productividad y calidad.

El temario para dichos cursos deberán contener la siguiente información básica:

- **Introducción a la empresa**
- **Reglas de trabajo**
- **Procedimiento de operación**

COMUNICACIÓN

- **Autodiagnóstico de la habilidad para comunicarse**
- **¿Qué es la comunicación?**
- **Principios básicos de la comunicación**
- **El arte de la comunicación**
- **Estilos de comunicación**
- **Comunicación no verbal**
- **Obstáculos de la comunicación.**

TRABAJO EN EQUIPO

- **Autodiagnóstico**
- **Colaboración y competencia**
- **El equipo como grupo de trabajo**
- **Participación**
- **¿Cómo se forman las metas?**
- **Necesidades personales que satisface el trabajo en equipo**

TÚ ÁREA – PUESTO DE TRABAJO

- **Manejo del sistema de Mercaderías (SIO)**

II. INFORMACIÓN AL PERSONAL

◆ CIRCULARES – MEMORANDUMS

ANTECEDENTES

Los circulares y memorandums son medios de comunicación descendente que se enfoca al intercambio de información entre todo el personal del interior de la empresa, es por tal motivo que deben de llevar el mismo formato, y su contenido debe ser claro conciso y directo.

PROCESO

Los circulares y memorandums hoy en día son realizados a una sola tinta, carecen de presentación y en ocasiones el contenido tiene una tipografía tan pequeña que se dificulta su lectura.

Este tipo de documentos son muy importantes por tener un carácter oficial, ya que gozan de una gran credibilidad, por eso es necesario añadirles mayor presentación, sin restarle seriedad al objetivo. Con esto se puede lograr que el mensaje sea más claro, llamativo, y que los receptores reciban e identifiquen mejor las señales.

Todo circular debe de estar firmado por el responsable de área, para resaltar alguna parte que sea relevante; se puede cambiar la tipografía para llamar la atención, o bien algún dibujo en la hoja, o pegarla sobre una base de color, todo esto con el fin de dar vida y atractivo al documento.

◆ **TABLEROS DE AVISOS**

ANTECEDENTES

Debido a la cantidad de personas que laboran en las Bodegas Aurrera, es importante colocar tableros de avisos en puntos estratégicos, en los que el personal pueda leer la información emitida por la empresa o alguna otra información de interés general.

Este medio constituye un instrumento de comunicación sencilla y muy difundida, consiste en un mueble o pizarra fija en un lugar. Su éxito depende de la ubicación, brevedad, claridad, atracción y renovación oportuna.

PROCESO.

Se colocará una pizarra en un punto estratégico como la entrada de personal, el pasillo de los lockers etc. Estos tableros serán actualizados cada dos semanas, o bien cada vez que surja alguna información que requiera publicarse en este medio.

La información publicada en este medio son :

- Memorandums
- Circulares
- Remate de artículos
- Trueque de artículos
- Convocatorias para eventos
- Listados de cumpleaños

◆ PLANEACIÓN DE JUNTAS

ANTECEDENTES

En las Bodegas Aurrera, casi en su mayoría la Gerencia guarda una postura prepotente ante el personal cuando se realizan las juntas; ocasionando una gran tensión entre los presentes. Éste es un factor muy importante ya que se manifiesta la comunicación no verbal, el empleado al sentir un ambiente hostil se predispone de inmediato con una actitud negativa, a su vez en las juntas hay una evidente carencia de planificación de la misma; los Gerentes informan de una manera monótona al transmitir los diversos problemas acontecidos, los imprevistos o los cambios sugeridos durante la semana.

PROCESO

Primeramente debe de trabajar con los Gerentes en la manera de expresarse y la manera de proyectarse ante su personal, es decir deben de ser más cordiales las juntas, claro sin restarles seriedad. Al decir que se tiene que romper el hielo, no quiere decir que ese espacio se convierta en una verbena, sino que se propicie un ambiente más relajado, para que tanto Gerencia como empleados logren sacar el mejor provecho de la junta.

Así mismo se debe de buscar la coordinación en las sesiones eficientizando el proceso operativo de las juntas, estableciendo un horario, formulando una agenda, formalizando compromisos y daries seguimiento.

Es importante el manejo de una Agenda en las juntas, ya que con este elemento se puede dar un orden según prioridades y a su vez se evita omitir algún punto importante, además el manejo de tiempos permite la optimización de este espacio.

En todo momento se debe de motivar al personal, en caso que el motivo de la junta se deba a un mal resultado, se debe hacer hincapié en los errores cometidos y tratarlos con debida seriedad correspondiente, pero sin maltratar a los empleados, buscando ante todo la solución y prevención de estos problemas.

Los comportamientos y actitudes que adopten los Gerentes deben de transmitir los Valores y la Filosofía de la empresa.

Al concluir las juntas se deberán asignar compromisos y determinar quien será la persona responsable de dar solución a la enmienda, esto debe de que dar asentado en una minuta, para así poder dar el seguimiento constante a cada problema y también reconocer los avances obtenidos.

◆ **PERIODICO MURAL "TÚ VOZ TIENE ESPACIO"**

ANTECEDENTES

Un Periódico Mural en primer instancia es un instrumento de las relaciones públicas para la empresa constituye un importante dispositivo para desarrollar la comunicación interna descendente y Ascendente.

Los tres grandes cometidos del periódico mural de la empresa, son de informar, motivar e integrar al personal con la organización. En consecuencia como dispositivo mediador de comunicación, cumple una función de mediación social, apegándose al servicio de las relaciones de identidad.

Además es un medio que cuenta con las siguientes ventajas:

- **Facilidad:** Su elaboración no es complicada, requiere más de iniciativa y creatividad que tecnología y sobre todo no necesita de un alto presupuesto.
- **Retroalimentación:** Se tiene la oportunidad de recibir retroalimentación y de "escuchar" a la gente por medio de comentarios o del buzón de sugerencias.
- **Participación de los empleados:** Pueden colaborar todos los departamentos en una sección especial.
- **Periodicidad:** Este medio no requiere demasiado tiempo para su elaboración, por lo cual su publicación puede ser en periodos cortos.
- **Economía:** El periódico sólo requiere como inversión una base de cartulina, plumones e ilustraciones.

PROCESO

Todas las quincenas deberá ser elaborado, en este proceso intervendrán en un rol todos los departamentos asistidos por la jefa de personal, la que deberá elegir la información y los suplementos correspondientes. El contenido debe girar en torno de las siguientes secciones:

- ✓ **Dentro de la Bodega Aurrera.** Se comenta algún acontecimiento importante que hubiera ocurrido, como por ejemplo: El resultado de la visita del Distrital, algún nombramiento o resultado de inventario. Los temas siempre tienen que involucrar a los empleados.
- ✓ **Tiempo libre.** Se colocaran anuncios de sugerencias y opciones para que la gente se divierta. Ante todo se mostraran las recomendaciones de teatros populares, conciertos gratuitos, funciones de cine a bajo precio y sobre todo dar difusión a los descuentos que por ser empleado se le otorgan con las diversas empresas.

- ✓ **Emplea tú espacio.** Es una sección de expresión libre para los empleados donde se pueden publicar sus escritos (pensamientos, poemas etc.).

◆ **REVISTA INTERNA**

ANTECEDENTES

La revista interna es uno de los productos de Comunicación interna más utilizado. Este tipo de revista adoptan habitualmente una periodicidad mensual o bimestral, a fin de no agotar su regularidad y de no desconectarse de los "lectores".

Su objetivo primordial no es sólo suministrar información , sino más bien utilizar ésta como medio para fomentar el interés y comprensión de los empleados para la situación y problemas de la organización. El alcance de estas publicaciones no tiene por qué estar limitado únicamente al personal, sino que puede además aprovecharse y hacerse llegar a otros sectores, como los familiares de los empleados, clientes proveedores y accionistas etc.

Este medio escrito cumple con varias funciones en la empresa, tanto de información e imagen, como de integración y refuerzo de la cultura organizacional.

PROCESO

Su publicación deberá estar a cargo del Staff de Comunicación y Desarrollo, la revista se emitirá trimestralmente, los ejemplares deberán oscilar entre cinco y seis páginas.

La portada y contraportada siempre deben de estar hechas por fotografías de la Gente de Bodega Aurrera trabajando en los diferentes departamentos, esto con el fin

de hacer evidente que la revista está creada para los empleados, y que la empresa está orgullosa de su gente.

La revista deberá tener el siguiente contenido básico:

1. **EDITORIAL.**- Será la presentación de la publicación y una colaboración para participar en la edición.
2. **SECCION MUJER.**- Contendrá diversos artículos referentes al interés de las mujeres como cáncer de mama, el cuidado que debe tenerse durante el embarazo, violación etc.
3. **SECCION DE AVISO OPORTUNO.**- Es un espacio en donde los empleados colocaran avisos de artículos que deseen intercambiar o bien vender.
4. **SECCION CONOCE A TÚ GENTE.**- Se publicarán Fotografías de los empleados del mes y el personal que cumple años durante la emisión de ese número.
5. **SECCION RELEVANTE.**- Se publicarán todas las noticias relacionadas con la empresa, con cursos de capacitación, resultados de inventarios, que distrito va a la cabeza en ventas etc.

III. RELACIONES PUBLICAS

◆ FELICITACION POR CUMPLEAÑOS

ANTECEDENTES

El día del aniversario de vida o cumpleaños es un excelente motivo para que la empresa pueda acercarse más a sus empleados y hacer más humano y personal su relación con ellos, para generarles un sentido de pertenencia a la empresa.

Esta actividad no tiene la finalidad de informar de las fechas de los cumpleaños; sino que lleva la intención de que el personal supiera que todos en la empresa celebran con él su cumpleaños, y que sobre todo le da gusto a la empresa que lo cumpliera trabajando en la misma.

PROCESO

Para lograr esto, es necesario que la jefa de personal genere un listado de las personas que cumplen años en el mes que sigue; cinco días antes de que termine el mes actual. Una vez obtenido el listado se deberá de ordenar los nombres de manera secuencial por fecha.

Las fechas deberán ser publicadas en el Periódico Mural, en los Tableros de Avisos y enviadas al Departamento de Comunicación Social para que se publiquen en la Revista interna; también se vocearán en la tienda y se tocarán las "mañanitas", por el alta voz.

El área de recursos humanos elaborará la carta de Felicitación Personalizada donde la Empresa y la Gerencia felicitan al empleado por un año más de vida, y lo exhorta a continuar dentro de la organización. Estas cartas deberán ser personalizadas, fechadas en el día del cumpleaños de cada empleado e impresas en papel membretado para darle mayor formalidad. El formato de la carta y el contenido serán los mismos para todos los empleados.

◆ CUADRO DE HONOR

ANTECEDENTES

El cuadro de honor es una actividad que se utiliza comúnmente, para motivar al empleado a que realice un plus en el trabajo. Pero generalmente es una selección individual es decir que sólo un empleado puede a través de su puntualidad, cero inasistencias y cubriendo su productividad al 100% es acreedor a ocupar el cuadro de honor.

PROCESO

El proyecto apoyará el objetivo de integrar al empleado con la empresa, y exhortara el trabajo en equipo, ya que en vez de ser únicamente una persona la que ocupe el Cuadro de Honor serán varias.

Se realizará una convocatoria , explicando las siguientes bases:

El cuadro de honor lo ocupara el Departamento que cumpla con :

Puntualidad

Cero inasistencias

Disminución de su merma, contra el trimestre anterior.

IV. ACTIVIDADES SOCIALES

◆ **DÍA DEL NIÑO**

ANTECEDENTES

En algunas empresas no es muy común festejar el día del niño (30 de abril) como un evento para los hijos de sus trabajadores, casi siempre se pasa por alto esta fecha; pese a que casi en un 70% de la población de empleados son padres.

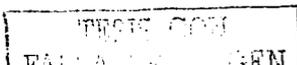
Es muy importante que los hijos de los empleados de alguna manera se identifique con su padre y su trabajo, esto genera un vínculo entre padre e hijo, y que a su vez se refleja en una actitud positiva en el empleado, ya que adquiere la imagen de que la empresa no sólo se preocupa por el trabajador, sino también por su familia.

PROCESO

El evento consiste en reunir a todos los hijos de los empleados de Bodega Aurrera en cada una de las unidades, el sábado que más se aproxime al día del niño, para que los pequeños no tengan que faltar a la escuela y esto no genere inasistencia en el evento; además es un hecho de que en todas las escuelas es celebrado este día.

La jefa de personal debe de prevenir la plantilla de ese día, para que no falte nadie y a su vez piso de ventas este cubierto. Deberá seleccionar cinco personas solteras de preferencia de 20-25 años para que le ayuden en el desarrollo del evento.

Los niños deberán llegar a las 10:00 am.; la entrada será por la puerta de entrada de clientes ahí, se deberá hacer una pequeña área de recepción donde ya estarán la jefa de personal y sus cinco colaboradores; a cada niño se les otorgará un gafete, con el



nombre de su papá y el departamento. A las 10:30 am.; entrarán a la tienda donde el Gerente General, Gerente de Mercaderías, Gerente de Mercancias Generales y el Gerente de Operaciones les darán la cordial bienvenida, posteriormente se dará un breve recorrido por los pasillos, para que saluden a sus padres, y a su vez, reciban una pequeña platica de la función que realizan; este recorrido deberá realizarse en un tiempo máximo de 2 horas.

En el comedor se llevara a acabo la celebración donde se otorgarán obsequios a todos los niños; como bolsas de dulces que los proveedores pueden donar, pastel refresco etc. También abra un espectáculo de payasos el cual durara máximo 2 horas, para finalizar el evento se regalaran Quids de juguetes, también proporcionados por los distintos proveedores del departamento de juguetería.

◆ **DÍA DE LAS MADRES**

ANTECEDENTES.

En la cultura mexicana es una tradición el festejo del día de la Madre, por lo que en general en todas las empresas realizan un evento en honor a todas las empleadas que son madres.

En el caso de Bodega Aurrera, eventualmente se realiza este festejo con la debida organización. Ya que muy frecuentemente la jefa de personal omite por lo menos a un 5% del personal femenino, o bien la evidente falta de coordinación se ve reflejada en el proceso del evento, ya que faltan obsequios, reconocimientos etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROCESO

Primeramente la jefa de personal debe de coordinar el día del evento que deberá ser el 9 de mayo, debido a que se quiere contar con la presencia de todas las madres, ya que algunas empleadas prefieren descansar el 10 de mayo o bien entrar en la tarde, para poder asistir por la mañana a los festivales que se realizan en las escuelas de sus hijos.

La jefa de personal debe prever la plantilla para ese día, es decir pedirle al jefe de cada departamento que programe el horario para que puedan asistir al evento, y a la vez no quede descubierto piso de ventas.

El evento consistirá en reunir a todas las empleadas que sean madres en el comedor a las 4:00 pm ahí se les ofrecerá bocadillos, refresco y pastel mientras escuchan la participación de un mariachi. También se les obsequiara a cada mamá un rosa, mientras se lleva a cabo la rifa de regalos, los cuales deberán estar contemplados para que todas resulten ganadoras, los premios aun que diferentes deben estar igualmente cotizados. Los regalos serán entregados por el Gerente General, Gerente de Mercaderías, Gerente de Mercancías Generales y Gente de Operaciones, los cuales deben participar en el evento para convivir con las empleadas.

◆ 12 DE DICIEMBRE

ANTECEDENTES

En México la mayoría de su población es católica, y una de las fechas más importantes y por consecuencia más festejadas es el 12 de diciembre Día de la Virgen de Guadalupe; en muchas de las empresas acostumbran tomar este día como no

laborable, en el caso de Bodega Aurrera se trabaja los 365 días del año, por tal motivo es imposible otorgarlo.

La gente que trabaja en las Bodegas Aurrera son muy creyentes, como lo demuestran los altares colocados casi en su mayoría en la entrada de personal, y que son decorados y limpiados por ellos mismos.

PROCESO

Este evento debe de ser responsabilidad del departamento de recursos humanos, se deberá organizar una colecta entre los empleados para el evento, ya que es una celebración en la que todos deben de colaborar, esto con la finalidad meramente simbólica. Ya que la empresa es la que debe de aportar los recursos.

La jefa de personal deberá dar difusión al evento con la anticipación de 15 días antes, realizando invitaciones personalizadas y colocando carteles .

La misa se programará para las 7:00 am para que concluya antes de que se abra la tienda y le puedan cantar las mañanitas, el turno de la mañana a la Virgen. Después se ofrecerá un pequeño desayuno que consistirá de atole o café negro y tamales. La cantidad debe ser suficiente para todo el personal que labore ese día, esto con el fin de hacerle sentir al personal que la empresa los tiene presente siempre.

◆ **CENA DE FIN DE AÑO**

ANTECEDENTES

En casi todas las empresas esta institucionalizada la cena de fin de año o un pequeño brindis. Este evento se realiza con el fin de integrar a los empleados con la empresa y a su vez motivarlos por el desempeño que hubo en el año transcurrido y

asimismo emprender con entusiasmo los proyectos que tendrán lugar en el siguiente año.

También es importante la integración laboral que se establece entre Gerencia y los empleados de operación, se trata de crear un ambiente más familiar, y ayudar a que la comunicación se establezca de una manera de retroalimentación.

PROCESO

El evento se deberá llevar a cabo en la penúltima semana de diciembre (el día es opcional), ya que la carga de trabajo es muy grande. La celebración se realizará a dentro de las instalaciones de las Bodegas Aurrera, el día designado se deberá cerrar la tienda a las 8:00 pm., para esta hora ninguna caja registradora debe estar registrando venta.

Quince días antes la jefa de personal deberá dar difusión del evento con invitaciones personalizadas, cada una con pase para otro invitado; además se colocaran cartelones en los pasillos del comedor, baños y lockers.

El evento se realizará en una área con suficiente espacio para improvisar una pista de baile. En el festejo se ofrecerán bocadillos, ponche y refresco; en la parte de ambientación la Gerencia deberá pagar un sonido o grupo musical.

En esta noche se llevará acabo la entrega de reconocimientos de antigüedad en la empresa el cual consta de un Dije en forma de A de plata para las personas que llevan laborando 5 años en la empresa, Dije de Oro para 15 años y 25 años de Oro con un Rubi. También se entregaran unos Diplomas que galardonen al personal con mayor productividad, asistencia y un record en puntualidad.

Para concluir con el festejo se realizará una rifa de premios como un Refrigerador, una Televisión y una lavadora, para la gente restante se otorgaran despensas que con tengan una canasta básica. Es muy importante que toda la gente obtenga un obsequio.

5.5. PRESUPUESTO

El programa de Relaciones Públicas presentado proyecta el interés y esfuerzo para lograr un desempeño favorable para la ejecución de las acciones descritas. El Programa esta estimado en una duración a un año, con un costo de \$25,000 mensuales.

Los honorarios para la Dirección del Programa de Relaciones Públicas tanto planeación y ejecución incluyen tiempo completo del ejecutivo, asistente y secretaria para la colocación de materiales; la comunidad de negocios, asesoría a la gerencia y la preparación de reportes mensuales de evaluación de los avances del programa.

Los gastos de operación y ejecución de las diversas actividades a implementar y desarrollar que no estén contempladas por el subsidio de los proveedores se facturarán netos.

5.6. PRESENTACIÓN DE ACTIVIDADES.

MEMORÁNDUMS Y CIRCULARES



México D.F., 13 de septiembre de 2002

A TODO NUESTRO PERSONAL
SE LES INVITA A PARTICIPAR:

- ✓ AL CURSO DE PRIMEROS AUXILIOS
LOS PRÓXIMOS DÍAS 10 AL 15 DE
OCTUBRE DE 2002, EL CUAL
TENDRA LUGAR EN EL ANEXO DE
ESTA UNIDAD.

ATENTAMENTE
LA GERENCIA

JUNTOS HACEMOS LA DIFERENCIA

CARTA DE FELICITACIÓN



México D.F., a 22 de octubre del 2002

Srita. Lourdes Escobar Lima

¡FELICIDADES!

De parte de toda la Gerencia y del personal de Bodega Aurrera, te deseamos que logres alcanzar todas tus metas y realices todos tus sueños.

Como también es un placer para nosotros contar con tú presencia dentro de la empresa y celebrar contigo un año más de vida y esperamos seguir festejando contigo los aniversarios venideros; ya que tú eres una pieza fundamental en la empresa para que juntos alcancemos el éxito.

**ATENTAMENTE LA
GERENCIA**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AGENDA PARA LA COORDINACIÓN Y FACILITACIÓN PARA LAS JUNTAS

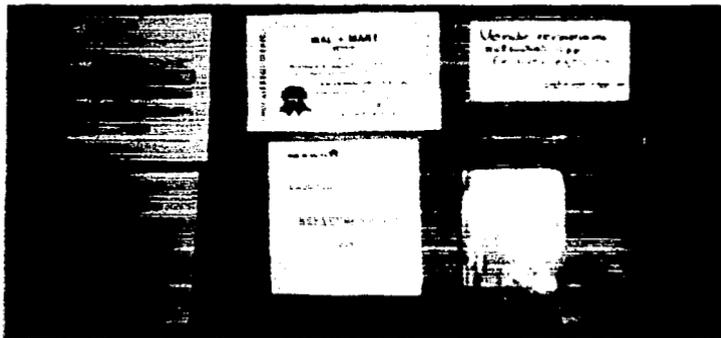
BODEG 

AGENDA PARA LA 1er JUNTA DE INFORMACIÓN

- BIENVENIDA
- PRESENTACIÓN
- PREPARACIÓN DEL INVENTARIO SEMESTRAL
- COORDINACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO
- CONTROL DE BODEGAS
- SEÑALIZACIÓN
- SCANEEO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLERO DE AVISOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DOMI PARA LA REALIZACIÓN DE LA REVISTA:

BODEGActualidades

Órgano Informativo de los Bodegueros

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



BODEGA *Actualidades*

Boletín Informativo Año 1 Nº 3 Diciembre de 1993

BODEGA



Bodega 2003
años de cambio

¡Feliz Navidad y
Próspero Año Nuevo!

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conoce a tu Gente



*José Kotasek Lopez,
Subdirector de
Operaciones*

José es actualmente Subdirector de Operaciones de Bodega Aurrerá y tiene a su cargo el Distrito IV integrado por las tiendas de Puebla, Córdoba, Veracruz y Díaz Mirón en el Puerto de Veracruz. El entro a la tienda de Aurrerá Buenavista hace 32 años con el cargo de busca precios y ha tenido la oportunidad de crecer en la empresa gracias a la capacitación que ha recibido, diversos cursos y un diplomado de Administración General en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y a su entusiasmo, trabajo y amor a la empresa.

Los puestos que ha ocupado durante su trayectoria en nuestra empresa son: Auxiliar, Jefe de Departamento, Jefe de Casas, Subgerente, Gerente de Supermark, Gerente de Aurrerá, Gerente de Gran Bazar, Jefe Distrital de Aurrerá y actualmente Subdirector de Operaciones de Bodega Aurrerá.

Es importante recordar, nos dice José Kotasek, que gracias al recurso humano tan valioso que tiene nuestra empresa ha logrado tener la oportunidad de ocupar estos cargos y de afrontar con éxito los retos que se le han presentado durante su carrera.



*Martha Lums
Subdirectora de
Operaciones del
Distrito III*

Martha decidió ingresar a grupo Oxxo a los 17 años de edad. En la ciudad 23 años en Bodega Aurrerá, ha trabajado en diversos puestos: Cofundadora, Subjefe de Departamento, Jefe de Departamento de Pico, Supervisora de Casas, Jefa Casa General, Jefa de Casas, Jefe de Gerencia, Subgerente, Gerente de Distrito y Subdirectora de Operaciones.

En 1994 asumió su cargo la Subdirección de Operaciones en Aurrerá y Mercedales y al año siguiente la Dirección de Seguridad Operacional. Estuvo en dicho cargo de un año fuera de la empresa.

En 1998 se integró nuevamente como Subdirectora de Operaciones.

Con tres años de experiencia en Subdistritos, actualmente es Subdirectora de Operaciones Distrito III.

Martha es un miembro de su equipo en quien siempre y a toda costa, aún recordados en Oxxo/Mexico.

Bienvenidos!

Amaro Zarate Cajero	Ana Román Jefe de Recursos Humanos	Palpe Hermedia Jefe del Departamento de Call Centers	Lums arellano Auxiliar de Bichos
Silvina Salgado Gerente de Operaciones	Leticia Gaona Auxiliar de Frutas y Verduras	Susana Laces Auxiliar de Damas	Nadira Castillo Auxiliar de Abarrotes
Humberto Garcia Jefe de Departamento de Hogar			

BODEGA *Actualizado*

TESIS CON
FALLA DE



BODEGA *Actualidades*

Boletín Informativo Año 1 N.º 3 Diciembre 2º 2003

BODEGA



Bodega 2003
vientos de cambio

¡Feliz Navidad y
Próspero Año Nuevo!

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Editorial

Queridos lectores

Este primer número lo titulamos 2003 Vientos de Cambio en alusión a las transformaciones que las Bodegas Aurrera viven como parte de su plan de crecimiento y consolidación.

Si tienen dudas, 2003 será un año de grandes expectativas para Bodegas, esperamos la consolidación de múltiples proyectos de crecimiento en infraestructura, certificación de nuestros planes y programas de estudio, apertura de nuevas tiendas en todo México, esto constituye la piedra angular de nuestras actividades para el próximo año.

Estos movimientos determinarán la continuidad en el crecimiento y fortalezas de Bodega Aurrera. Los bases son firmes y están representados por los empleados y alumnos de la gran familia Vial Mart.

Las entrevistas que a continuación se presentan permiten orientar al lector sobre las directrices de este cambio el cual marcará un viraje positivo dentro de la Compañía.

Un elemento fundamental de esta filosofía de trabajo es la participación de todos y cada uno de los que aquí trabajamos. Con su apoyo BODEGActualidades llegará a ser ese evasión que se merece una institución como Bodega Aurrera.

El Comité Editorial quiere externalizar su agrado decréntico a todas aquellas personas que nos brindaron su tiempo y esfuerzo para la realización de este número.

Finalmente, para todos ustedes, compañeros y amigos, vivan nuestros mejores deseos de una muy feliz Navidad y prospero Año Nuevo.

Comité Editorial BODEGActualidades



ENTREVISTA

A ser entrevistado por BODEGA es el C.P. Cesar Eduardo Fernandez, Presidente del Consejo de Administración y Director General comparto con nosotros sus anhelos y deseos para el próximo año.

Nuestra meta es ofrecer servicios de calidad no solo en atención al cliente sino en todos los enfoques posibles, pues reconocemos que aquella actividad empresarial o de servicio público que no cuenta con un nivel de excelencia tenderá a desaparecer, explica el Director General.

El favorable entorno económico y creciente confianza por parte de los consumidores, ante la gradual pero constante mejora en su capacidad de compra, permitieron a nuestra empresa aprovechar sus fortalezas y ganar mercado durante el año 2002 obteniendo niveles nunca antes alcanzados en ventas y unidad de operación. Nuestras ventas totales ascendieron a 73,947 millones de pesos y representaron un crecimiento del 11.7% en términos reales con respecto a los niveles obtenidos durante el 2001.

Hace dos años informábamos acerca del relanzamiento de nuestra estrategia de Precios Bajos. Todos los Días en nuestras Unidades. A un año de distancia y habiendo extendido esta estrategia a todos los formatos de negocio de autoservicio, podemos afirmar sin duda alguna que representó una de las más importantes ventajas competitivas con las que contamos debido al valor que genera para nuestros clientes.

Cuando hablamos de ofrecer pedidos permanentemente bajos nos referimos a una campaña promocional sino a una filosofía de empresa que responde al compromiso hecho con nuestros clientes de contribuir a su bienestar incrementando el valor de su dinero al ofrecerles los productos que ellos desean, siempre a los mejores precios.

BODEGActualidades

TESIS CON
FAMILIA DE ORIGEN

Conoce a tu Gente



*José Kotasek Lopez,
Subdirector de
Operaciones*

José es actualmente Subdirector de Operaciones de Bodega Aurrerá y tiene a su cargo el Distrito IV integrado por las tiendas de Puebla, Córdoba, Veracruz y Díaz Mirón en el Puerto de Veracruz. Él entró a la tienda de Aurrerá Buenavista hace 30 años con el cargo de busca precios y ha tenido la oportunidad de crecer en la empresa gracias a la capacitación que ha recibido, diversos cursos y un diplomado de Administración Gerencial en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y a su eficiente trabajo y amor a la empresa.

Los puestos que ha ocupado durante su trayectoria en nuestra empresa son: Auxiliar, jefe de Departamento, jefe de Cajas, Subgerente, Gerente de Supermercado, Gerente de Aurrerá, Gerente del Circo Bazar, Tercer Distrito de Aurrerá y actualmente Subdirector de Operaciones de Bodega Aurrerá.

Es importante recordar, nos dice José Kotasek que gracias al recurso humano tan valioso que tiene nuestra empresa ha logrado tener la oportunidad de ocupar estos cargos y de afrontar con éxito los retos que se le han presentado durante su carrera.



*Martha Luns
Subdirectora del
Operaciones del
Distrito III*

Martha decidió ingresar a grupo Cifra a los 19 años de edad. Ella pasó 22 años en Bodega Aurrerá trabajando en diversos puestos: Cajera, Subjefe de Departamento, Jefe de Departamento de Pico, Supervisora de Cajas, Jefa Caja General, Jefa de Cajas, Tercera de Gerencia, Subgerente, Gerente de Distrito y Subdirectora de Operaciones.

En 1994 fue a su cargo la Subdirección de Recursos Humanos y Mercaderías y al año siguiente a Dirección de Seguridad Operacional. Estuvo un año más de un año más de la empresa.

En 1998 se integró nuevamente como Subdirectora de Operaciones.

Con tres años de experiencia en Subdirección, actualmente es Subdirectora de Operaciones Distrito III.

Martha es un ejemplo de que el buen desempeño y la productividad son capacidades en el "Mar de México".

¡Bienvenidos!

Amaro Zarate
Cajero

Silvina Salgado
Gerente de Operaciones

Humberto García
Jefe de Departamento de Hogar

Ana Román
Jefa de Recursos Humanos

Leticia Gaona
Auxiliar de frutas y Verduras

Felipe Hermida
Jefe del Departamento de Cárnicos

Susana Lazo
Auxiliar de Dama

Laura Arellano
Auxiliar de Bebés

Nadine Castillo
Auxiliar de Abarrotes

BODEGA Aurrerá

TESIS CON
FALLA DE...
116

Nuestro Centro de A la Altura de los Me

es cosa fácil. Nuestro sistema tiene un nivel de complejidad único en México y el mundo tiene como base la logística y la operación para su adecuado funcionamiento.

«La tarea primordial del Departamento de Logística y Operación consiste en abastecer a las tiendas y a los clubes de los productos que requieren en tiempo correcto - plantea Jorge Reynoso, Director de Distribución de Soca del Centro de Distribución de Wal-Mart. Esto implica actuar coordinadamente en una cadena de varias eslabones: compras, tiendas, proveedores, Centro de Distribución y transportistas, para asegurar al consumidor la variedad y existencia de productos en nuestras unidades.»

Un Sistema con Gran Precisión

Para lograr un abastecimiento efectivo adoptamos el modelo de operación de Wal-Mart en Estados Unidos, llamado Distribución Centralizada, que opera con un sistema logístico de gran precisión. En México, nuestro Centro de Distribución se ubica en Cuauhtlán Izcalli y recibe a los proveedores, surte los pedidos de las unidades y distribuye a todo el país de acuerdo a lo que el área de Compras o cada unidad solicita.

El área de Logística y Operación se encarga de que los materiales fluyan en el orden y tiempo precisos. Esto requiere de una estrategia muy cuidadosa de abastecimiento para reponer los productos a tiempo.

EL Centro de Distribución en Número

- * 85,000 m² de construcción (10 canchas de fútbol soccer)
- * 14m de altura (un edificio de cinco pisos)
- * Más de 3,000 proveedores inscritos en el sistema
- * Más de 160,000 artículos procesados diariamente
- * Más de 800,000 cajas procesadas por día
- * Más de 900 trailers de salida por día
- * 100 millones de cajas estimadas para el 2001 (una por cada mexicano)
- * Entre 2,000 y 2,500 trabajadores

- * Más de 360 puertas de recibo y embarque
- * 600 cajas atendidas por hora/hombre
- * Crecimiento del 60% en cajas, respecto al mismo mes del año pasado
- * 50 centavos en Estados Unidos, sólo uno en México

El Centro de Distribución de Wal-Mart Nuestro Centro surte diariamente a todas las tiendas de autoservicio y clubes. Su principal objetivo es que cada cliente que visite nuestras tiendas y clubes encuentre los productos que busca, sin que tengamos excedente de inventarios. No maneja perecederos ni productos que requieran refrigeración, sino mercancía seca constituida por aparatos electrónicos, línea blanca, ropa, zapatería, etc. Además de productos de importación y una buena parte de los insumos que las tiendas necesitan, como bolsas, charolas y película para empaquetar, entre otros.

Gracias a nuestro Centro las tiendas reciben un solo trailer con mercancía proveniente de todos los proveedores. Llega previamente verificada y codificada, lista para ser ubicada directamente en el anaquel.



BODEG *Actualidades*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

o de Distribución: Mejores del Mundo

Tecnología de Punta

Nuestro modelo cuenta con un sistema de alta tecnología y un nivel de precisión que garantiza la existencia de productos en nuestras unidades, simplifica procesos y reduce costos. Cada vez que pesa un producto por el escáner de las cajas registradoras de datos, en forma electrónica, una orden de compra. Su código lo referencia a un proveedor, que lo recibe gracias a un sistema de transmisión instantánea de información.

Nuestros proveedores se contactan con el área de Compras y se les asigna una cita para entregar la mercancía, mientras tanto, el pedido se transmite al Centro de Distribución para que esté preparado para recibir el embarque. Pero este es solo el principio.

Una vez que se recibe la mercancía, se identifican las cajas y inicia el proceso de distribución interna para llenar otras con el pedido correcto, cargarlas en el camión correcto, hacerlas llegar al club o a la tienda correcta, en el momento correcto. El tiempo transcurrido entre que se otorga el pedido hasta que se repone en el anaqueo es mínimo. En las tiendas y clubes de la zona

metropolitana no es mayor a tres o cuatro días y en los puntos más lejanos del país, podría extenderse dos días más. Para asegurar que esto ocurra, un gran equipo tiene que trabajar con eficiencia. «Si alguien hace mal su trabajo provoca reacciones en todos los eslabones de la cadena. Esto nos obliga a trabajar en equipo, nos fortalece y una más para entregar a tiempo y sin fallas, a la vez que nos permite reducir costos para cumplir nuestra filosofía de Precios Bajos Todos los Días», asegura Jorge Reynoso.

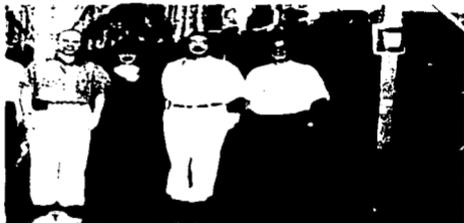
Las Grandes Ventas

El Centro de Distribución nos permite reducir costos, eliminar inventarios, desplazar grandes volúmenes de mercancía e incluso, surtir artículos en pequeñas cantidades. El contenido del trailer debe ser exactamente igual a la factura. Eso se conoce como exactitud de embarque. «Hemos logrado una exactitud superior al 99.96% y el resto es mantenimiento sobre ese nivel», comenta con orgullo Jorge Reynoso. Para ello, contamos con un equipo de aseguramiento de calidad que nos audita diariamente y nos ayuda a ser una compañía de Clase Mundial que maneja un volumen muy grande de productos con una exactitud impresionante. Nuestro Centro de Distribución es modelo en Latinoamérica y todos los días tiene el reto de garantizar el abasto de más de 220 tiendas y clubes. Constituye un sistema que opera bajo la fórmula ganar-ganar, con grandes ventas para el proveedor, el cliente y la empresa.

Un Merecido Reconocimiento

La Expo Logística, alianza de unión que agrupa a diversas asociaciones reconocidas internacionalmente, expertos en logística y operación de materiales, otorgó a Walmart el Premio Nacional de Logística 2001 y a Jorge Reynoso, el Premio de Ejecutivo del Año 2001 en el área de logística.

Estos reconocimientos nos llenan de orgullo y satisfacción pero también significan un compromiso con la calidad para mantener y superar el nivel alcanzado. Extenderemos una calorosa felicitación al Ing. Reynoso y al entusiasta equipo del Centro de Distribución por su excelente trabajo.



BODEG. A. *Actualizados*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SABIAS QUE...

el concepto de Bodega surgió en 1970 al cierre del año 2000 ya éramos 80 unidades con 15 056 asociados. Además, se espera que durante este año se inauguren otras 14 tiendas y que se conviertan al concepto de Bodega+. Esto significa que al terminar el año 2002, conformaremos un gran equipo de 104 tiendas con 20 255 asociados.

La misión de Bodegas es llevar a la mayor parte de la población del país productos de calidad a los precios más bajos en forma permanente. Esto quiere decir que tenemos que reforzar nuestro lema de Precios Bajos Todos los Días a través de

una búsqueda continua de la excelencia y del servicio al cliente apoyándonos en el respaldo del individuo y en la adopción de programas con sentido de urgencia y ejecución.

Una Herramienta en Guerra

Amplia contáctenos con un miembro más en nuestro equipo. El jueves 29 de abril en nuestro Bodega Aurora iguala donde ya empezamos a ofrecer a nuestros clientes que requieren un servicio de excelencia. Les daremos a todos nuestros asociados un año en esta nueva forma que estamos seguros será muy satisfactoria.

Aviso Oportuno



Se realizan trabajos en computadora de primaria y preparatoria. Tel. 54236814

Vendo sala comedor.

Excelente precio en perfectas condiciones. Llamar por las mañanas al 56864432

Vendo computadora, útil para trabajos escolares, y amplia capacidad de memoria. Preguntar por Luis Pérez al tel. 5236 586.

Jefa de damas busca departamento amueblado cerca de la Delegación Iztapalapa. Llamar al tel. 56970223, con Jorge Sanchez

Vendo un automóvil Golf 2000.

Excelente precio, vehiculas y carrocería en perfectas condiciones. Llamar por las noches al tel. 56891212

Recomendaciones Bibliográficas

Juegos y Dinámicas para la Capacitación en Ventas

Es un libro útil y sencillo. Juan Carlos Roberts-Pérez presenta una serie de juegos, actividades y dinámicas para desarrollar habilidades, capacidades y por qué no, espíritu en ventas, desde el momento que nace de sus cursos, capacitaciones o seminarios. Una herramienta que Semanalmente desarrolla y profesionalmente a quienes se dedican, se han dedicado o se dedicarán a esta hermosa actividad.

Con todo y lo que se puede aprender de un libro como este, conviene dinamizarlo para la capacitación en ventas por ser un tema de mucha importancia y esencialmente en esta dinámica, seminario o presentación de ventas, para que se realice en el momento. La recomendación principal que hago es leerlo cuando me inspiré por cualquier motivo que me motive a enseñar, a aprender, a iniciar la formación interna de una organización, no es la metodología que incluye todos los contenidos que me ayudaron durante mi aprendizaje y desarrollo del conocimiento que tiene que haber en la mente y asumir la información y los conocimientos obtenidos de su área en una forma sencilla y amena. Con todo de la metodología de juego y dinámicas que incluye en este libro, además de ser útiles y adecuados a sus necesidades, usando los instrumentos y recursos disponibles en su localidad. El libro es una herramienta que puede resultar divertida y aprender siempre como ocurre con las ventas.

La alumna de Maestría en Mercadotecnia, Alejandra Martínez Ruiz, nos hizo llegar esta sugerencia, la cual recomendamos ver más de cerca a todos nuestros estudiantes. Mantenernos más sugerencias al Centro Editorial de esta página al correo electrónico XXXXXXXXXXXX@BODEGA.COM sus recomendaciones son importantes.

BODEGA *comunicación*

TESIS CON
FALLA DE GEN

Qué les pedirías a Santa Claus para Bodega

de hacer
Santa Claus

Que
Ritv
as
plagado

BIBIANA ROMERO
C. Bodega
mo
para

de hacer
Aurrerá en b
tamos dentro y
derroche que
apresa.

PACHE
temlo al pe
integración y
mon durante 2002.

EL MILAY
C. Bodega

121

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

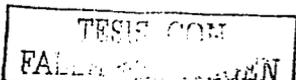
CONCLUSIONES

El individuo es un ser social por naturaleza, desde la época primitiva se ha visto en la necesidad de participar conjuntamente con otras personas para realizar sus actividades y satisfacer necesidades. Asimismo, a medida que fue evolucionando, sus relaciones han sufrido un cambio, estas se han estructurado y desarrollado de manera tal que ha que adaptarse a las exigencias de su medio ambiente.

El ser humano se encuentra en un proceso de constante desarrollo y cambio, por lo que, requiere de buscar nuevas formas de adaptación para mejorar su nivel de vida, a través del aprendizaje y experiencia y sobre todo de su integración y participación en equipos de trabajo.

Las personas constantemente se están integrando a equipos de trabajo, ya sean formales e informales. Respecto a los formales, debe fomentar sus relaciones laborales de la mejor manera, ya que de esto depende la productividad, calidad y el logro de los fines comunes de la organización.

En la conducción de equipos de trabajo, los líderes siempre deberán tomar en cuenta las características de los miembros, buscar en todo momento el máximo desempeño del equipo, así como también el desarrollo individual de los integrantes.



WALT MART SUPER CENTER: UNA NUEVA CULTURA ENTRE SUS EMPLEADOS

La motivación es uno de los factores que más influyen en el individuo en su comportamiento dentro de la integración laboral. El individuo busca en todo momento satisfacer sus necesidades según las diferentes jerarquías a las que éste acostumbrado.

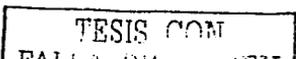
Las organizaciones siempre deben de tener presente que el satisfacer las necesidades de los empleados los llevará a la culminación de los objetivos comunes, por lo que deberán desarrollar técnicas tendientes a lograr una motivación que satisfaga plenamente las necesidades de los miembros de los equipos de trabajo.

Cualquier organismo social requiere contar con jefes que sepan conducir a los equipos de trabajo. El contar con buenos líderes permitirá a las empresas el asegurar mejoras en su funcionamiento, y sobre todo en el aprovechamiento y optimización de los recursos con que se cuenta.

La comunicación es vital para el funcionamiento de cualquier organización: una Comunicación eficiente permitirá un mayor y mejor funcionamiento de los equipos formales de trabajo, el jefe deberá conocer y aplicar el proceso de la comunicación sobre bases técnicas, que le permita en todo momento lograr una interrelación adecuada en el funcionamiento de los equipos.

El cambio es comunicación y lo único que lo hará funcionar con éxito es el ser humano como impulsor y motivador de este. Debemos accionar para hacer de nosotros y nuestras organizaciones unidades exitosas con productividad y calidad total involucramiento; pues para un fuerte número de personas y empresas quizás sea la última oportunidad, ya que la decisión no puede esperar.

Sin lugar a dudas cualquier empresa debe procurar introducir cambios que mejoren el rendimiento y, al mismo tiempo, hagan más interesante y satisfactorio el trabajo personal.



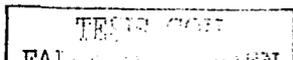
WALMART SUPER CENTER: UNA NUEVA CULTURA ENTRE SUS EMPLEADOS

Para hacer efectiva nuestra comunicación; comenzando con sus niveles directivos, y a través de las premisas de la comunicación, como un proceso necesariamente bidireccional cuyo éxito depende tanto de nuestra capacidad de elaborar mensajes a partir de las necesidades referentes y el lenguaje de nuestros interlocutores como nuestra capacidad de escucharlos efectivamente.

Como una realidad que nos permite constituir significados comunes para el grupo del cual formamos parte para hacer un todo: la empresa. Establecer un programa de comunicación de arriba hacia abajo que permita compartir con la organización.

Cual es la razón de ser de la empresa, sus valores y su manera de hacer las cosas. Que se espera de cada empresa, división, equipo de trabajo y de cada persona dentro de la organización. Garantizar la comunicación de abajo hacia fuera arriba de tal manera que: se logre la integración armónica y el compromiso entre las personas y las organizaciones; es necesario que se facilite el desarrollo de innovaciones y el cambio cultural y tecnología en la empresa, que propicie al máximo la comunicación interpersonal y las formas sanas de comunicación formal de la organización, enviando mensajes directos que expresen en forma clara y no agresiva las necesidades y expectativas de los empleados. Escuchando efectivamente y promoviendo al máximo la comunicación constructiva y el trabajo en equipo. Impulsar un estilo de comunicación congruente con los valores que nos interesa difundir y fundar en nuestro esfuerzo de comunicación, " hacia adentro y fuera", en el compromiso y la evidencia interna de dichos valores.

Uno de los puntos fundamentales entre muchos otros, que se planteo es el estudio sobre la relación del individuo con lo que representa una organización, ya que como se afirma, el hombre forma parte esencial en ésta y en consecuencia ya no debe verse a aquél como una simple máquina que trabaja sólo para producir, tiene que considerarse como parte integradora determinante de la organización para buscar su superación y satisfacer también sus necesidades.



Una de las mejores formas de dirigir a una empresa es aquella que en primer término considera a las relaciones humanas, como elemento clave para el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización, por otra parte las empresas que se caracterizan por una estructura sistemática y contingente pueden crecer y alcanzar altos niveles de existencia.

En cuanto a factor humano, una organización obtendrá mayores beneficios si toma en cuenta la participación de todos sus miembros para mejorarse su funcionamiento. En este sentido se considera la participación de los individuos, como una forma de motivación y de mantenerlos involucrados e informados acerca de los avances, cambios fallos, entre otros aspectos que se den en la organización.

Las relaciones humanas bien orientadas de una institución, permiten la optimización de todo tipo de relación interpersonal entre los diferentes niveles de jerarquía. Siempre será conveniente crear un clima de tolerancia y apoyo que rija a todos los integrantes de la organización. De esta forma el individuo sentirá interés hacia la empresa, el cual se reflejara en un mejor desempeño de su trabajo en general.

El establecimiento en una forma constante y bien planeada de una serie de actividades que den lugar a un programa de Relaciones Públicas lograrán estimular y orientar el comportamiento de cada uno de los empleados o representantes que tengan contacto con los públicos involucrados con la empresa.

Esto significa que el proporcionarles este modelo de programa y que cada uno de ellos lo adecuó a sus necesidades, para que se guíen para elaborar uno propio en Relaciones Públicas como lo que son, una parte importante y fundamental y no sólo en una empresa sino en cada uno de nosotros, en la adecuada aplicación de este trabajo sobre la propuesta de un Proyecto de Relaciones Públicas Internas contribuye substancialmente a



WALT MART SUPER CENTER: UNA NUEVA CULTURA ENTRE SUS EMPLEADOS

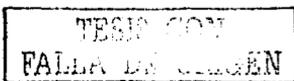
que la empresa encuentre concretamente sus objetivos, marcando la pauta para seguirlos como originalmente se pensó.

De igual forma, la debida aplicación de esta propuesta podría fomentar profundamente el desarrollo de cada empleado para hacerlo más capaz como trabajador y más duro como ser humano, a través de una comunicación óptima, coadyuvando a su integración en la organización y a la motivación en su desempeño, mejorando el ambiente laboral incrementando la productividad de la empresa.

Si toda organización apegará sus objetivos a las necesidades de comunicación humana que presenta el empleado dentro de la misma, interesándose por los objetivos de casa quién se reflejaran estos en resultados en las metas de la empresa.

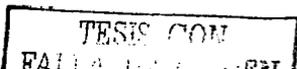
Es importante destacar que equivocadamente los comunicólogos sobre todo egresados de Escuela Nacional de Estudios Profesionales Campus "Aragón" no hemos dado a conocer nuestra labor empresarial tomando en cuenta que existe una amplia gama de posibilidades dirigidas de acuerdo a nuestros conocimientos y actitudes donde nos podemos desarrollar, como profesionistas, por lo tanto podemos deducir, que la comunicación debe necesariamente aplicarse y crearse por profesionistas, pues esto como ya hemos mencionado es parte importante dentro de nuestro acontecer, sobre todo ahora que tenemos nuestras oportunidades de intercambio comercial.

Con la presente tesis se pretende comprobar que cualquier empresa o institución tanto publica como privada, esta expuesta a una serie de barreras comunicacionales que pueden dañar seriamente su imagen y perjudicar su credibilidad.



WALT MART SUPER CENTER: UNA NUEVA CULTURA ENTRE SUS EMPLEADOS

Algunas de las ideas de este trabajo, diré que dentro de las sugerencias para mejorar la calidad en el manejo de información están establecer un diálogo regular con gobiernos, organizaciones civiles y la comunidad: organizar un sistema para la atención de calidad que involucre a todos y cada uno de los individuos participantes, desarrollar una estructura de gestión orientada hacia la satisfacción de las necesidades de información de los clientes que al mismo tiempo, responda a las políticas del prestador del servicio. Esta investigación establece que cualquier empresa debe esforzarse por cumplir con sus responsabilidades sociales en todas las áreas que conforman su actividad empresarial. La estrategia de comunicación y relaciones públicas en situaciones difíciles es un paso importante hacia esta dirección.



BIBLIOGRAFÍA

Muriel, Ma. Luisa. Comunicación Institucional. México, Colección Intiyan CIESPAL, 1980.

Bland, Michael. Comunicación interna eficiente. México, Legis Editores, 1992.

Martínez de Velasco, Alberto. Comunicación Organizacional práctica manual gerencial. México, Editorial. Trillas, 1988.

Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional. México, Editorial. Diana, 1989.

Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Editorial. Trillas, 1991.

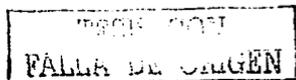
Ramos, Carlos. La Comunicación un punto de vista organizacional. México, Editorial Trillas, 1991.

Bornman, Ernest. La Comunicación: un problema de la organización moderna. México, Editorial. McGraw Hill, 1993.

Bornman, Ernest. Las comunicaciones en la dirección de empresas. Estados Unidos, Fondo educativo Intercambio, 1974.

Toffer, Alvin. A la tercera ola. Buenos Aires. Editorial Edición. 1981.

Jesús Carlos Reza Trosino. Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. Argentina, Editorial Panorama. Primera Edición. 1979.



Bonnie MacDaniel Johson. Como progresar en su empleo mediante la comunicación. México Editorial CECSA. Primera Edición.1987.

Ignacio A. Rodríguez. Del Bosque, Javier de la Badilla. Comunicación comercial: Conceptos y aplicaciones. Madrid, Editorial Civitas. Segunda Edición.1985.

Fernando Martín Martín. Comunicación Empresarial e Institucional. México, Editorial Universitas. 1992.
Sheinsohn, Daniel. Comunicación Estratégica. Buenos Aires, Editorial Machi 1993.

Hielen Mcentlee. Comunicación II. Los Ángeles, Editorial Mcgrawhill. Primera Edición. 1965.

Jablin, S. Comunicación organizacional. San Francisco Editorial Nueva era. 1971.

Costa, J. Comunicación visual. México, Editorial Cumpre. 1991.

Mazarra, Miguel. El problema de la identidad. Barcelona, Editorial Gestion 1994.

Luis R. Gomez Mejia. Gestión de recursos humanos. México, Editorial Prentice Hall. Primera Edición.1989.

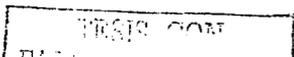
Sergio Flores de Gortari. Hacia una comunicación administrativa integral. Editorial Trillas. Primera Edición. 1973.

Olins, W. Imagen corporativa, proyección en el diseño de la estrategia comercial. México Editorial Cleste 1991.

Costa, J. Imagen pública, una imagen social. Madrid, Editorial Madrid. 1970.

Jennis, Marie. La Comunicación en la Empresa. Legis editores. México, 1991.

Collado, Fernando. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Merie. 1983.



Carlos G. Ramos. Padilla. La comunicación un punto de vista organizacional. México, Editorial Trillas. Primera Edición. 1989.

Verdier. Las relaciones públicas. Buenos Aires, Editorial Oikos. 1972

Douglas McGregor. Mando y Motivación. Editorial Diana. Primera Edición. 1982.

Gayon, F. Necesidad de las relaciones públicas en la sociedad actual. Editorial Piram. 1984.

Baldo. Protección de la imagen. Barcelona, Editorial Madrid. 1964.

Enrique Guinsberg. Publicidad Manipulación para la producción. Venezuela, Editorial Plaza Valdes. Primera Edición. 1979.

Gregorio Fingerman. Relaciones humanas. Panama Editorial Ateneo. Novena Edición. 1986.

Smith, Paul. Relaciones públicas en la empresa. Argentina, Editorial Bilbao. 1970.

Jorge Rios Szalon. Relaciones públicas en las organizaciones. México, Editorial Trillas 1974.

Jorge Rios Szalon. Relaciones públicas: su administracion. México, Editorial Trillas. 1976.

José L. Piñuel Raigada. Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones. México, Editorial Síntesis. 1978.

Travesi Andress. Un punto de partida en la comunicación. Editorial Madrid. 1978.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN