



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

LA COMUNICACIÓN, LO *PRÁCTICO* PARA CRECER CON COMEX
ANÁLISIS DE LAS TIENDAS PRÁCTICO, DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS
COMUNICATIVO-ORGANIZACIONALES Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.

SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR:
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

PRESENTA:
ILIAN SALAS HERNÁNDEZ

ASESOR: LIC. JAVIER IGNACIO ÁVILA GUZMÁN

MARZO DE 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Dios: por permitirme continuar cada día y por tantas bendiciones.

Papiringo: este trabajo va pa'ti... es tuyo, te lo debía, gracias por confiar en mí; te quiero y te admiro.

Mamiringa: ¿qué sería de mi sin ti? Te quiero mucho y siempre presumo que tengo la mejor madre del mundo.

Brendis: la luz de mis ojos, gracias por existir... eres todo para mí!!!

BB: te amo... gracias por soportarme y por compartir conmigo tu vida.

Amigui: gracias por ser mi hermanita y estar siempre conmigo en las buenas, en las malas y en las peores. Te quieroooooooo.

Tostada: te extraño mucho, dicen que la distancia es el olvido, tu y yop, sabemos que nop!!

Beto: el rockstar que siempre está ahí.

Chompiras: ánimo amiga, sí se puede...

Isarcia: seguí tus pasos... no eres único.

Elbita: basta de melancolías y pa'riba.

Comets: e ahí la organización habitable, gracias por darme la primera oportunidad.

Linares, Diana, Niños E: (Chata, Flores, Byk, Carlos), Lau: los quiero y los recuerdo siempre con una sonrisa.

Margooo: sabes que siempre serás mi jefa, te quiero muchísimo.

HEMSA: gracias por proporcionarme todos los medios materiales, para realizar este trabajo.

Práctico: gracias por dejarme conocerlos, ánimo chicos... ya vendrán mejores cosas pa'ustedes.

Milli y Pánfilo: ¿qué hubiera sido de mí sin ustedes? par de tontis!!

UNAM y FES Acatlán: mi alma mater!! Gracias!!!

Xavier: gracias por dejarme compartir este tiempo contigo y por tu gran apoyo a este proyecto.

Profes del seminario (Jorge, Irma, Vero y Martín): gracias por todo, pero principalmente por enseñarme que todo es perfectible.

Meche: mi queridísima, lo logramos, gracias por compartir esta aventura conmigo.

Alex: feooooo!!! No puedo creer que lo lograste...

Davit: ahora puedes llamarme licenciada!!

Compañeros del seminario (Liz, Ame, Roberto, Selene, Francisco, Dolores, Elvia, Eduardo, Sigfrido y Lourdes) y caídos (Clau, Oscar, Adriana, Carlos, Lourdes, Mónica): siempre hay oportunidades y debemos aprovecharlas.

En fin, gracias a todos los que forman parte de mi vida... ustedes saben quiénes son.

😊 **Gracias!!!!**

...Ilian

Índice

Capítulo I Teoría y Práctica de la organización	5
1.1 Práctico, la tienda.....	7
1.2 Análisis del entorno organizacional.....	8
1.2.1 Ámbitos de desempeño de la organización	9
1.2.2 Mercado o ámbito de trabajo	10
1.2.3 Imágenes y relaciones con el gobierno	11
.....	
1.2.4 Competencia	13
1.2.5 Clientes	13
1.2.6 Proveedores.....	14
1.2.7 Innovaciones tecnológicas	16
1.2.8 Medios de Comunicación	17
1.3 Análisis de la estructura organizacional.....	19
1.3.1 Historia	19
1.3.2 Ideario Organizacional.....	21
1.3.2.1 Filosofía	21
1.3.2.2 Misión.....	22
1.3.2.3 Visión.....	22
1.3.2.4 Valores	23
1.3.2.5 Objetivos.....	23
1.3.3 Estructura formal	23
1.3.3.1 Organigrama	24
1.3.3.2 Miembros	25
1.3.3.3 Reclutamiento y selección.....	27
1.3.3.4 Perfiles de puesto	29
1.3.3.5 Inventario de recursos tecnológicos.....	30
1.4. Estructura formal VS estructura funcional	32
1.4.1 Proceso formal de trabajo	32
1.4.2 Estructura funcional.....	35

1.4.3 Diagrama de flujo ideal/diagrama de flujo real	37
1.5 Detección de problemas operativos	39
1.5.1 Cuellos de botella	40
1.5.2 Análisis costo/beneficio	40
1.6 Áreas problemáticas y técnicas de diagnóstico	41
1.6.1 Hoja de inspección.....	41
1.6.2 Diagrama de causa-efecto	42
1.7 Diagnóstico	43
1.7.1 Del entorno	44
1.7.2 De la estructura formal.....	44
1.7.3 Del funcionamiento	44
Capítulo II La Comunicación Formal en la Organización	47
2.1. Costo generalizado del problema productivo	49
2.1.1 Problemas informativo-comunicativo asociados al problema medido.....	55
2.1.2 Nivel del conflicto: infraestructural, estructural o superestructural	57
2.2 Modelos de administración y comunicación que se presentan en la organización...	59
2.3 La comunicación formal en la organización.....	63
2.4 Congruencia entre el discurso y las acciones comunicativas que mantiene la organización.....	64
2.5 Inventario de los procesos y productos comunicativos de la organización	65
2.5.1 La Auditoria Comunicativa	66
2.5.2 Resultados obtenidos mediante la Audicom.....	67
Capítulo III Comunicación y complejidad en la Organización.....	79
3.1 Problemas y conflictos informativo comunicativos asociados al problema medido .	80
3.2 La complejidad organizacional.....	81
3.3 Subjetividad, percepción y acción.....	83
3.4 Importancia comunicativa de las representaciones.....	85
3.4.1 Investigación de las representaciones	86
3.4.2 Diseño y aplicación de la discusión de grupo	88

3.5	Análisis de resultados sobre las interacciones y los conflictos detectados	90
3.6	La interacción comunicativa	92
3.7	Las corrientes de opinión encontradas.....	98
3.8	Ética y mediación comunicativas	102
3.9	Propuestas de mediación para los conflictos encontrados	104
Capítulo IV Cultura Organizacional.....		107
4.1	Origen y evolución de la Cultura Organizacional	109
4.2	Campo de acción.....	111
4.3	Caracterización.....	114
4.4	Modelo de Análisis	115
4.5	Diagnóstico de la Cultura Organizacional	122
4.6	Propuesta de Intervención Comunicativa	123
4.6.1	Presentación.....	123
4.6.2	Plataforma	125
4.6.3	Estrategia Comunicativa	128
4.6.4	Plan.....	129
4.6.4.1	Políticas	130
4.6.4.2	Vocabulario rector	131
4.6.5	Programa	131
4.6.6	Proceso.....	131
4.6.7	Producto	132
Conclusiones Generales.....		135
Fuentes de Información.....		137
Anexos		141

Introducción

El objeto de este trabajo es conocer la organización de la cadena de Tiendas Práctico dedicada al ramo ferretero, perteneciente al Grupo Comex.

Compuesta por 10 establecimientos pretende ofrecer soluciones para el hogar, la construcción y la industria; un solo lugar para todo a los mejores precios. Si bien la inversión económica, en este año, se ha llevado a cabo con la instalación de nuevos puntos de venta, con la remodelación y reapertura de tres de dichas tiendas, la capacitación técnica sobre los productos que venden; así como la investigación de mercados.

Todo lo anterior se realizará de acuerdo a la necesidad que tienen las tiendas de crecimiento, éxito, mejora en atención a clientes y principalmente, en ventas. Sin embargo, no se ha invertido en el recurso humano, por lo que se presentan problemas organizativos y comunicativos que requieren ser revisados: no existe capacitación alguna en integración, motivación, formación y desarrollo del personal y sus habilidades.

Ante eso, se llevó a cabo una investigación dentro del Seminario-Taller Organización, Comunicación y Cultura en donde se diagnosticó comunicativa y organizacionalmente a Práctico, analizando las características comunicativas de la organización, sus problemas y conflictos para proponer soluciones que puedan ayudar a resolverlos.

Se hizo un diagnóstico que se va a ir abordando en distintos niveles para poder aproximarse a una propuesta de intervención que podría serle útil, tanto a esta cadena de tiendas como a otras empresas del Grupo Comex.

Partiendo de que la comunicación cumple un papel trascendental dentro de las organizaciones, ser de utilidad para mejorar el funcionamiento de éstas. Sin embargo no siempre sucede de ese modo, por lo que se pretende acercarse al objeto de estudio: las Tiendas Práctico y sus integrantes para realizar una exploración y poder investigar su proceso de conservación, transformación e innovación auxiliándose de la comunicación.

El enfoque teórico de este trabajo se enmarca en la postura asumida por el seminario que vas más allá de lógicas pro-empresariales o laborales que pongan en riesgo a la organización, trata de reforzar la existencia y buen funcionamiento organizacional, pero con justicia y equidad.

Es precisamente esto de lo que trata la comunicación, de los procesos de conservación-transformación de los sistemas organizacionales como fuente de desarrollo, enriquecimiento y transformación social de individuos y sociedades.

Los referentes teóricos fueron diversos para cada uno de los niveles a estudiar, pero todos contemporáneos orientados a como la comunicación puede ayudar a desentrañar la complejidad organizacional. Así las teorías van desde las organizacionales clásicas hasta las de la contingencia pasando por la teoría general de sistemas.

Por lo que vale la pena retomar un poco una de las características de la División Pinturas es el interés hacia su gente, por supuesto esto se realiza para que el personal sea más productivo. Dentro del departamento Planeación Estratégica y Administración de la Empresa existe un área llamada Desarrollo y Capacitación a Empleados donde la labor principal es desarrollar de forma integral al personal mediante programas como: capacitación por competencias, planes de vida y carrera, educación continua, programas de integración, comunicación y motivación, e-learning, etc. Sin embargo, de lo anteriormente enlistado casi nada se realiza en la División Nuevos Canales a la que pertenece Práctico.

A partir de este antecedente, se realizó un estudio en donde se diagnosticó comunicativa y organizacionalmente a Práctico, así como analizar las características comunicativas en la organización, sus problemas y conflictos para proponer soluciones que puedan ayudar a resolverlos. La problemática que muestra dicha cadena de ferreterías debe analizarse y enmarcarse en las necesidades y problemas que presentan, entendiéndoseles como diferentes al resto del grupo.

Al realizar esta investigación no existe hasta el momento ningún tipo de antecedente de análisis o diagnóstico como el que se va a realizar en la organización. A partir de un año a la fecha sólo se ha capacitado al personal en ámbitos técnicos, es decir, en conocimientos en los productos que se manejan y venden en las tiendas.

La investigación se llevó a cabo en cuatro fases. En las que desdoblará el fenómeno organización, comenzando con la comprensión de diferentes enfoques teóricos así como, la construcción de aproximaciones teóricas, el entorno y la estructura formal de la organización, diagnóstico comunicativo y propuestas de solución.

El trabajo realizado, en el primer capítulo contempla un análisis (diagnóstico) en tres momentos: entorno, estructura formal y funcionamiento, sabiendo que Práctico y sus actores conforman un sistema que interactúa y es influido por otros (*Serrano, et. al., 2001:21*).

El segundo capítulo en su primera parte tiene carácter teórico que será aplicado a través de un diagnóstico que permita observar la práctica comunicativa de la organización. Dicho diagnóstico se llevó a cabo mediante la aplicación de la encuesta de Clima Comunicativo o Escala Preferencial y se determinó la medida de discrepancia. En lo comunicativo se concibe a la organización como un sistema comunicativo (*Martín Serrano, 1991*) donde la comunicación juega un papel mediador que apoya los sistemas de equilibrio organizacional entre conservar y cambiar.

El tercer capítulo comprende el acercamiento a otro, es decir, a los miembros de la organización, donde se recupera la experiencia subjetiva de éstos, así como se pone de manifiesto sus visiones, sus juicios mediante la aplicación de la discusión de grupo, aplicada en la tienda de Gustavo Baz. Así como el análisis y estudio de las representaciones de los integrantes de Práctico.

El último capítulo está enfocado a la revisión de las propuestas teóricas y al taller de aplicación metodológica donde se elaborará un diagnóstico de la cultura de la organización, así como a la elaboración de una propuesta reintervención comunicativa acorde con una integración de los diagnósticos precedentes. Finalmente para el diseño de estrategias se recurre a conceptos de cultura organizacional, donde se pueda comprender y aprovechar la comunicación en la organización objeto de estudio (*Ávila, 2004*).

Esto implica una reflexión y comprensión e interpretación teórica durante todo el transcurso de la investigación; así como reconocer que mediante el conocimiento

teórico se puede acercar a una propuesta en donde la comunicación ayude a la organización: Tiendas Práctico.

En cuanto al método, se realizó un estudio de caso con diagnóstico y propuestas.

El método para llevar a cabo la investigación es una suerte de método dialéctico que va del método hipotético deductivo de lo general a lo particular y luego a la inversa con el método inductivo que va de lo particular a lo general; haciendo una bisagra que articula lo externo con lo interno y lo estructural con lo funcional; así como lo formal e informal, ya que todo esto participa en el ser y funcionamiento organizacional.

Para dicha investigación en la cadena de Tiendas Práctico Ace, se utilizó una selección de técnicas cualitativas y cuantitativas que ayudaran a verificar la existencia de hallazgos en la organización. Sin embargo es importante mencionar que dicha aplicación contó con adecuaciones técnicas y por ende, está limitado metodológica y técnicamente. Dichas técnicas son herramientas a aplicar que permitirán seguir el camino para lograr el acercamiento a los integrantes de la organización. Algunas de ellas son: la observación, la encuesta, la entrevista, la sesión de grupo, el mapa cultural, el diagrama de flujo, el FODA etc.

Como la investigación se desarrolló en un momento, es importante mencionar que la estructura de Práctico, de HEMSA y en general de Comex, está en constante movimiento ya que como todas, son organizaciones muy dinámicas.

Capítulo I
Teoría y Práctica de la organización

La sociedad es una sociedad organizacional, se nace dentro de organizaciones, dentro de aquellas unidades planeadas, estructuradas deliberadamente para la consecución de fines específicos. Desde la Revolución Industrial emerge la necesidad de estudiar metodológicamente a las organizaciones, pues es a partir de esta etapa de la historia que el fenómeno organizacional surge como nunca antes en la vida del hombre, a grado tal que hoy en día marcan su destino y la evolución misma de la sociedad.

Así, a fines del siglo XIX, apareció una corriente de pensamiento denominada Clásica, mientras que en las primeras décadas del siglo XX, surgió la llamada Humanista. Ambas con una visión común: buscaban en el interior de las organizaciones explicaciones al comportamiento de los miembros.

Como parte del avance de las técnicas y de la metodología aplicada para el estudio de las organizaciones, en los años cincuenta del siglo XX surgieron varias teorías más, como la Contingente y la de Sistemas, las cuales consideraban al ambiente como la principal unidad de estudio.

En este capítulo se trata de estudiar procesos de la organización que siempre están presentes, mostrar como el observador construye su comprensión de la realidad cuando enfrenta situaciones de cambio en la organización (*Etkin, 1989*). Se abordarán las características principales de la organización objeto de estudio, los elementos del ambiente donde se desenvuelve, la interrelación con su entorno además de elaborar un diagnóstico del funcionamiento que tiene dicha organización para responder al mismo.

1.1 Práctico, la tienda

En este trabajo de investigación, el objeto de estudio es Práctico, tiendas de corte ferretero filiales del Grupo Comex por parte de su División Nuevos Canales (HEMSA) y que como organización reúne las características de un conjunto de personas que se interrelacionan entre sí, con el todo y con su medio ambiente, de una manera ordenada y coordinada por un superior, con el propósito de alcanzar un objetivo común. Es importante mencionar que aunque se considera a la organización en su conjunto (como parte de HEMSA), el estudio se centra en el funcionamiento y estructura de Práctico, específicamente la sucursal Gustavo Baz.

Es además una aproximación descriptiva para la mejor comprensión organizacional, pues la capacidad de las organizaciones y de sus grupos componentes para funcionar en medios cambiantes, con distintas modalidades y sobre todo para producir los elementos que le permiten seguir funcionando con resguardo de su identidad (*Etkin, 1989*).

Es importante mencionar que algunas de variables de la estructura, entorno y funcionamiento de las Tiendas Práctico, a describir en este apartado no están fundamentadas en ningún documento por lo que se tuvo que recurrir a la entrevista a actores que pudieran aportar datos a esta investigación. Así de acuerdo con Francisco Sierra (*en Galindo, et. al., 1998:281*) la entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir los datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un tema específico, se trata en cierto modo de una forma de comunicación interpersonal orientada a la obtención de información sobre un objetivo definitivo, en este caso: Práctico.

La metodología de las entrevistas fue la siguiente, los entrevistados fueron integrantes de todas las áreas relacionadas con Práctico y del área misma, que pudieran aportar información a esta investigación; la primera aproximación a los éstos se hizo mediante una pequeña charla donde se les solicitó la concesión de una cita sin comprometerlos a perder mucho tiempo en el proceso; una vez acordado el día, la hora y el lugar se le aclaró al entrevistado el destino final de los resultados de la entrevista y finalmente el día de la

reunión, ésta se guió por una serie de tópicos todos relacionados a estructura, entorno y funcionamiento de la organización a estudiar (*Sierra en Galindo et. al., 1998:310*).

1.2 Análisis del entorno organizacional

Se puede comenzar mencionando que la identidad de una organización, en este caso Práctico, adquiere existencia a través de la definición de un observador que la constituye en objeto de su análisis. (*Etkin, 1989: 248*). La intención es comprender la realidad específica, hallarle sentido (*Etkin, 1989: 255*).

El primer paso es la caracterización del objeto de estudio, la organización: Comex, particularmente la cadena de Tiendas Práctico.

Comercial Mexicana de Pinturas S. A. de C.V. o mejor conocida como Comex su giro es de fabricación y comercialización de pinturas y recubrimientos tiene su principal planta productiva ubicada en la calle Marcos Achar Lobatón número 6, en el municipio de Tepexpan, en el Estado de México con C.P. 55885; en cuanto a las oficinas corporativas éstas se encuentran el Boulevard Manuel Ávila Camacho número 138 en los PH 1 y 2, en la colonia Lomas de Chapultepec de la delegación Miguel Hidalgo en México D.F. con C.P. 11000 (*Intranet Comex, 2005*).

Su R.F.C. es CMP-8011309T6. Comex pertenece al sector secundario o industrial, ya que se dedica a la manufactura y comercialización de pinturas y recubrimientos; su tamaño es grande, ya que Comex cuenta con un total de doce mil empleados en tiendas concesionarias y más de tres mil a nivel administrativo en el país y en Estados Unidos (*Intranet Comex, 2005*).

En cuanto a las Tiendas Práctico, éstas tienen la misma razón social que Hardware Enterprises de México S.A. de C.V. (HEMSA) y se dedican a la comercialización y venta de pinturas, productos ferreteros y complementos; están ubicados en Vía José López Portillo número 299 en la colonia Guadalupe Victoria, del municipio Ecatepec en el Estado de México, con C.P. 55010. El R.F.C. de HEMSA y Práctico es HEM960509-8S6 y pertenecen al sector terciario o sector de comercio ya que es una comercailizadora de

productos ferreteros, para la construcción y decoración; el tamaño de la empresa es mediana pues tiene una plantilla de 360 empleados (*Intranet, HEMSA 2005*).

Las tiendas Práctico son 10, de las cuales dos están ubicadas en Morelos: *Cuernavaca 1*: avenida Domingo Diez #1464 en la colonia San Cristóbal con C.P. 62250, *Cuernavaca 2*: calle Plan de Ayala #1000 de la colonia Chapultepec en Cuernavaca. Cinco más se encuentran ubicadas en el Distrito Federal: *Cuitlahuac*: avenida Cuitlahuac #66 local B en la colonia Popotla C.P. 11400; *Observatorio*: avenida Observatorio #227 colonia Cove Miguel Hidalgo C.P. 01120; *Culhuacán*; *Tlalpan*: calzada de Tlalpan #5033 en la colonia La Joya, Tlapan; *Taxqueña*: avenida Taxqueña esquina Eje 3 Sur Cafetales en la colonia Culhuacán con C.P. 09800 y *División del Norte*: avenida División del Norte #2506 en la colonia División del Norte.

Las otras tres tiendas se encuentran ubicadas en el estado de México: *Ecatepec*: vía Morelos #300 en la colonia Tulpetlac, de Ecatepec de Morelos C.P. 55400; *Gustavo Baz*: vía Gustavo Baz #226 en la colonia Echegaray con C.P. 53300 en Naucalpan de Juárez; *Satélite*: boulevard Manuel Ávila Camacho #3131 en la colonia la Florida, en el municipio Naucalpan de Juárez (*Intranet, HEMSA 2005*).

A continuación se hablará del entorno de las Tiendas Práctico, el entorno es referirse a la existencia del factor personal y sus determinantes que coloca frente a una verdadera multiplicación de representaciones (*Etkin, 1989*).

1.2.1 Ámbitos de desempeño de la organización

En este apartado se ubica a la organización, Práctico en los ámbitos que se desempeña fundamentalmente.

Comex, es líder en la fabricación, distribución y venta de pinturas y recubrimientos desde hace 50 años. Dado que ya tiene cubierto el mercado de las pinturas, con sus 3000 concesionarias, hacia 1996 busca abrir nuevos canales para expandir su mercado de ventas y así se crea la División Nuevos Canales o HEMSA (Hardware Enterprises de México S.A.

de C.V.) es una comercializadora que va enfocada al terreno ferretero; uno de los negocios de dicha empresa son las Tiendas Práctico.

Las tiendas Práctico se desempeñan primordialmente en tres ámbitos: económico, social y cultural que son relevantes en función de cómo se define como organización. El ámbito más importante de Hardware y Práctico es el económico ya que su principal actividad son las ventas. Como bien lo menciona la misión de HEMSA, ese es el propósito también de Práctico: ser la siguiente plataforma del crecimiento del Grupo Comex.

Otro ámbito en el que se desarrolla es el social ya que la actividad de Práctico va en función de las ventas, pero brindando un servicio de calidad al cliente. Tiene dos conceptos de tiendas de conveniencia especializadas en “Remodelación y Decoración”: Ferreterías Práctico, este concepto está en siete tiendas y Práctico Ace Home Center, concepto con el que cuentan tres tiendas; todas con un servicio rápido y atención personalizada. En estas tiendas el consumidor puede encontrar las mejores marcas de artículos dentro de las siguientes áreas: Plomería, Limpieza/ ceras, Construcción, Puertas, Hogar y decoración, Complementos, Ferretería, Cocinas, Automotriz, Electricidad, Herramientas, Iluminación/ ventiladores y Mascotas (*Intranet, HEMSA 2003*).

El tercer ámbito en el que se desarrollan las tiendas Práctico es el cultural, ahí se hace referencia al perfil del consumidor, sus preferencias y sus hábitos. Existen dos diferentes tipos de mercados: los que compran artículos para el arreglo del hogar y los que compran artículos que forman parte de su trabajo. El principal motivo para decidir asistir a la tienda son: el estar cerca del hogar o del punto de trabajo para el mejor desplazamiento, la variedad de productos/ surtido amplio y precios accesibles.

1.2.2 Mercado o ámbito de trabajo

En este apartado se describe la panorámica general del medio ambiente en el que está inmerso Práctico y las tendencias del mercado.

Las 10 tiendas Práctico están ubicadas ocho en la ciudad de México y área metropolitana: Tlalpan, Taxqueña, División del Norte, Observatorio, Cuitlahuac, Gustavo

Baz, Satélite, Ecatepec y dos más en Morelos: Cuernavaca 1 y 2. De las cuales sólo Cuernavaca 1, Gustavo Baz y Ecatepec cuentan con la remodelación con el concepto de Home Center y las ocho restantes son ferreteras normales. Es importante mencionar que no todas las tiendas se convertirán a Home Center por contar con un espacio reducido como: Cuitlahuac y Satélite; sin embargo, si habrá pequeñas remodelaciones.

Es una empresa la que se le está invirtiendo mucho recurso económico, incluso se compró una licencia por diez años a una tienda de franquicias en ferretería estadounidense llamada Ace. Con dicha licencia Práctico cuenta con un mayor surtido y cantidad de productos.

En cuanto a las expectativas que se tienen para Práctico, “el objetivo principal es crecer al tal grado que seamos 100 tiendas en el país y tener presencia a nivel nacional. El proyecto involucra a mucha gente mucho capital una inversión enorme, generación de empleo. Se crecería muchísimo, que beneficiarían a los otros negocios de Hardware, se le quitaría un gran mercado a Home Depot; para todo esto se necesita mucho trabajo” (*Hernández, entrevista, junio 2005*). También están en proyecto tiendas en Puebla, en una de las zonas comerciales más importantes de la capital y Cuautitlán, en el Estado de México en una zona meramente habitacional donde hay casas nuevas que necesitan acabados y otras que ya necesitan redecorarse.

A manera de conclusión, “el futuro se ve difícil por problemas internos de administración operación y actitud. Pero con muy buenas intenciones y mucho trabajo” (*Hernández, entrevista, junio 2005*). Se pretende convertir en la principal competencia de Home Depot, no en tamaño, sino en calidad de servicio. Convertirse en el “Oxxo” ferretero donde en poco metros se encuentre de todo contando con el plus de calidad en el servicio. Sin embargo para que esto se lleve a cabo falta mucha inversión en el recurso humano.

1.2.3 Imágenes y relaciones con el gobierno

Parte importante del entorno es lo que se refiere a las relaciones con el gobierno. “Las tiendas Práctico tiene relación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por que si se desea abrir una tienda se requiere un R.F.C. con la forma R2 ya que desde un inicio

debe darse de alta de acuerdo al ramo en el que se va desempeñar el negocio” (*Prud’Homme, entrevista, junio 2005*).

También se necesita una licencia de funcionamiento, misma que se tramita en la delegación o municipio donde se vayan a abrir la tienda. Para realizar este trámite se pagan los derechos y el refrendo anuales; también anual se lleva a cabo un registro y control de la tienda para corroborar que esté en condiciones para iniciar operaciones. Con dicha licencia Práctico está obligado a cumplir con una serie de derechos y obligaciones. Si la tienda va a tener un espectacular, también se debe sacar una licencia para ponerlo, para este trámite se exigen determinadas características: luminoso, medidas, etc.

Otro aspecto importante es contar con el visto bueno y permiso de Protección Civil y Bomberos, “este trámite se hace a la par de los anteriormente descritos. Cada año se realiza una verificación, revisar que el establecimiento se encuentre en buenas condiciones, constancia de extinguidores, señalamientos, salidas de emergencia y una revisión de los productos flamables” (*Hernández, entrevista, junio 2005*).

Y finalmente para que la tienda pueda funcionar necesita energía, se hace un contrato con Luz y Fuerza del Centro, cuando esto se va a llevar a cabo se requiere de los siguientes datos: cuadro de cargas, contactos, focos y wattaje.

Práctico pertenece al SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano), éste es un registro obligatorio que exige al municipio o la delegación para poder realizar los anteriormente descritos. Es un padrón de comercios que registra ventas, anuncia y publicita a las empresas. Es un registro obligatorio tipo poblacional, como un padrón en el cual se afilia la empresa, se paga un monto. Al estar dentro de este padrón, se entra en un censo; también se manejan algunos beneficios como publicación de la tienda, información sobre otros comercios, etc.

En general las percepciones que se tienen de Práctico, “no son sumamente relevantes, simplemente se cumple con el trámite para poder operar las tiendas y mientras se paguen los derechos, permisos o concesiones, no existe mayor problema con la delegación, el ayuntamiento o el SIEM” (*Chalico, entrevista, junio 2005*).

1.2.4 Competencia

Las tiendas Práctico identifican directamente como competencia a los Home Center, como son: Home Depot y Tienda Modelo; los mayoristas: Saint-Gobain y La Plataforma; los grandes ferreteros: Surtidor, Ferrebaños y Cravioto. La tendencia que se ha dado en el ámbito ferretero y de construcción es el posicionamiento de las grandes cadenas de mayoristas y cadenas de Home Centers y Transnacionales en México; así como la penetración de otros productos en este canal y los contratos con compañías internacionales.

Ante esto, las estrategias de la competencia han sido el despliegue publicitario mediante folletería, telemarketing, imagen, exhibición, ofertas, garantía en precio y calidad y excelencia en experiencia de compra y servicio.

Con base en el estudio de mercado, Práctico compite con las empresas arriba mencionadas por que el cliente ve como desventaja básica la distancia, “Está lejos de la casa/ trabajo”. También en dicho estudio se encontró que cada una de las tiendas compite con los establecimientos más cercanos a ellas, por ejemplo: en el caso de Taxqueña su competencia es el Mercado Hidalgo; a su vez, Ecatepec compite con Ferretodo y sólo Gustavo Baz identifica como competencia a Home Deppot Lomas Verdes (Estudio de Mercado Práctico, 2005).

1.2.5 Clientes

De acuerdo al giro que tiene la empresa, todo su trabajo se basa en las ventas y para que éstas se logren deben existir clientes que consuman lo que ellas ofrecen.

Las tiendas Práctico van enfocadas hacia un sector familiar con el concepto “Hágalo usted mismo”. El principal nivel socioeconómico de afluencia es bajo (C-/ D+), sin embargo en las tiendas Cuernavaca y Gustavo Baz se registra una mayor afluencia de los niveles medios y altos. En cuanto a sexo, lo que predomina es la compra de parte de los hombres; el mercado son adultos jóvenes y mayores, principalmente, entre 26 y 55 años (*Estudio de Mercado Práctico, 2005*).

En todas las tiendas se llevan a cabo prácticas de atención al cliente, sin embargo, no hay un discurso y/o forma de proceder establecida para todas las tiendas. La calidez y eficiencia en la atención al cliente depende de la actitud de cada empleado. Cabe señalar, que la mayoría de los empleados son cordiales y tratan de ayudar en lo posible al cliente.

“La asesoría que los empleados brindan a los clientes es la adecuada, ya que cuentan con los conocimientos necesarios acerca de las características de los productos, aunque requieren capacitación sobre los nuevos productos” (*Prud’Homme, entrevista, junio 2005*). En las sucursales se muestra un nivel adecuado de satisfacción por parte de los clientes, ya que son atendidos, asesorados y se cumplen sus necesidades de compra. Aunque en algunas ocasiones, los clientes no encuentran lo que buscan y les genera una sensación de descontento.

1.2.6 Proveedores

Por lo que se refiere a proveedores, Práctico cuenta con gran cantidad de ellos; ya que la tienda vende más de 11 mil artículos; por lo que entre sus más importantes proveedores se pueden contar a Urrea Herramientas Profesionales S.A. de C.V., Cerraduras y Candados Philips S.A. de C.V., Power Tools S.A. de C.V., Polyductos S.A. de C.V., Productos Nacobre S.A. de C.V., Robert Bosh S.A. de C.V., Grupo Calorex S. de R.L. de C.V., IUSA Comercializadora S.A. de C.V., Black & Decker S.A. de C.V, Cooper Tools de México S.de R.L. de C.V., Eureka S.A. de C.V. , Ideal Estándar S.A. de C.V., Rotoplas S.A. de C.V., Henkel Capital S.A. de C.V. y Lamosa S.A. de C.V., Fanal S.A. de C.V.

De acuerdo al estudio de mercado, los principales artículos que se venden en las tiendas son productos ferreteros como: herramientas, llaves, tubos de plástico y cobre, panel de yeso, sierras eléctricas, calentadores de agua, brochas y complementos para pintar. “Todos los productos que se venden en Práctico son líderes en su mercado y cuentan con marcas reconocidas por su calidad; aunque también se trabaja con proveedores menores, que manejan productos más económicos en precio y por ende, en calidad” (*Robles, entrevista, junio 2005*).

En cuanto a la relación que se mantiene con ellos, ésta es buena, ya que a pesar de ser un cliente pequeño para las grandes proveedoras; Práctico compra constantemente aunque sean pedidos chicos. Sin embargo, “no nos ven como un cliente fuerte, no tenemos buenos precios, si Wal Mart exige precio, condiciones de pago, tarimas se lo dan y nosotros no, porque no somos fuertes, un cliente de relleno de cajón. Eso es un círculo por que no vendemos por tener precios altos y no vamos a comprar más” (*Hernández, entrevista, junio 2005*).

“Hasta el momento no se ha detectado ninguna dificultad con ninguno de nuestros proveedores, al contrario les solicitamos apoyo para eventos, capacitación en sus productos, ofertas, folletería y publicidad. Aunque el único problema que encuentra es cuando los proveedores llevan la mercancía a Hardware es que el almacén tarda mucho en recibir los pedidos y es por eso que los choferes que entregan no les gusta llevar los pedidos de Práctico” (*Barrientos, entrevista, junio 2005*).

Mención a parte merece el principal proveedor de Práctico, la propia empresa a la que pertenece: Hardware Enterprises y sus negocios: Meridian, Éxito y Complementos, Construcción y Polyform ya que en esta parte sí existen conflictos con los proveedores internos. “Resulta paradójico, que los proveedores externos nos traten mejor que los de ‘casa’, no atienden nuestras peticiones, nos dejan al último, las molesta cuando pedimos algo, creo que debería ser al contrario, entre nosotros dar el mejor servicio, sin embargo eso no sucede” (*Robles, entrevista, junio 2005*).

“Práctico, es otro de los negocios de Hardware, el resto de los negocios como Meridian, son quienes más venden, el negocio más redituable; por lo que Práctico es sólo nuestro cliente interno y son pequeños” (*González, entrevista, junio 2005*). La relación de los proveedores de Práctico es buena con las empresas externas, pero considerablemente mejorable con respecto a los “hermanos” de las tiendas. La principal constante encontrada es que las tiendas Práctico no tienen un posicionamiento con sus proveedores, no son vistas como un cliente importante.

1.2.7 Innovaciones tecnológicas

En cuanto a innovaciones tecnológicas en las tiendas Práctico Ferreterías como Home Center hace poco más de tres meses se realizaron cambios radicales por dos aspectos importantes. El primero resulta como parte del Proyecto Gran Red de Grupo Comex como su nombre lo dice se pretende conectar todas las tiendas (concesionarias) del grupo dentro de una gigantesca red para dar mejor servicio y asesoría especializada. Así, a cada tienda se le proporcionará un equipo de punta y unir al Grupo en una red donde la comunicación entre las tiendas esté automatizada.

“De esta forma las tiendas Práctico son también parte de Comex, son “primas” de la cadena de concesionarias de Comex, por lo que lo ideal es que se administren de la misma forma. La máquina consiste en una Terminal Punto de Venta NCR, el programa que se utiliza es el Macro Pro, un scanner, una impresora de tickets y facturas, una batería con reserva eléctrica para proteger el equipo contra cortes de luz, la conexión inalámbrica y una antena satelital. De esta forma, la comunicación con otras tiendas y el HEMSA (Comercializadora) será completamente transparente” (*Dávila, entrevista, junio 2005*).

Y en segundo lugar, pero no menos importante: el cambio de terminales punto de venta era algo que Práctico ya necesitaba urgentemente, pues las antiguas terminales ya eran muy obsoletas y deficientes. Por otro lado, en todas las tiendas se han instalado máquinas de Kronos que son registradores de entradas y salidas, ya que ante este procedimiento se hacía sólo de palabra con el gerente de tienda. Estos “checadores” cuentan con lector de código de barras y con firma digital.

“También cabe mencionar hace algunos meses se instaló un sistema de circuito cerrado en la tienda de Gustavo Baz con un doble fin: el primero y principal es por seguridad de la tienda, para evitar y disminuir robos. El segundo fin es para llevar un mejor control del personal, mediante la grabación de los momentos donde los vendedores abordan a los clientes, para así mejorar las prácticas de atención al cliente” (*Prud’Homme, entrevista, junio 2005*).

Con respecto a la tecnología que tiene el personal administrativo, el gerente del negocio y los mandos que le reportan directamente cuentan con un Lap Top, el resto del personal tiene un PC y cada uno de ellos maneja una cuenta de correo electrónico en Lotus Notes y una línea telefónica. En cuanto a la aceptación de dicha tecnología, “alguna de la gente de las tiendas muestra cierto desconcierto, un poco de molestia porque de inmediato relacionan el cambio con recorte de personal o con problemas; sin embargo, la mayoría muestra interés por aprender a utilizar las nuevas terminales” (*Campos, entrevista, junio 2005*).

1.2.8 Medios de Comunicación

Lo referente a Medios de Comunicación sólo se habla de Comex en ellos, principalmente en periódicos y prensa especializada, como son: El Financiero y revista Expansión, respectivamente. En cuanto a los medios en donde se publicita la gama si es más amplia y sí incluye medio masivos de comunicación (radio y televisión nacionales para anunciarse y publicitarse).

“En la caso de Práctico no se habla de las tiendas en los medios de comunicación masiva, sólo en revistas especializadas como: De Preferencia, ferretera eléctrica y de la Construcción y Mundo Ferretero, periódico oficial de Expo Nacional Ferretera” (*Ruíz, entrevista, junio 2005*). La publicidad que se hace para Práctico son algunos comerciales en televisión, en el Canal 4 de la Ciudad de México. “También se publicita mediante folletos mensuales donde se anuncian ofertas y promociones mensuales de las tiendas. Dicho folletos se reparten en las zonas circundantes a las tiendas de casa en casa. En el caso de la tienda de Gustavo Baz se anuncia en un periódico local de Naucalpan: Ecos de Satélite” (*Hernández, entrevista, junio 2005*).

A partir de la descripción anterior al entorno de la cadena de tiendas Práctico, se puede observar que Hardware surgió ante la necesidad que tiene Comex de expandir su mercado, abrir nuevos mercados para su crecimiento. La primera “idea” de HEMSA iba dirigida hacia las tiendas Prácticas, era el primer y único negocio; sin embargo al adquirir más, se fue perdiendo la atención en las tiendas, por lo que se descuidó la infraestructura y sobre todo el capital humano.

A partir de poco más de un año a la fecha, se ha retomado el “interés” en la tienda, Práctico es una empresa pequeña, su principal ámbito es el económico, pues su primera función es ser rentable para Comex, aunque el otro ámbito no menos importante, es el social ya que su actividad va ligada a la gente y al servicio que se le ofrece.

Práctico visto como sistema es abierto, ya que se relaciona con otros sistemas que afectan su funcionamiento, existe una interrelación con sus clientes, proveedores, el gobierno, los medios de comunicación, etc. Las relaciones con su entorno son complejas, específicamente con los clientes, los cuales muestran un mediano grado de satisfacción, sin embargo no se logra captar nuevos clientes, ni poder ofrecer precios competitivos y menos por la atención al cliente, y resulta paradójico que Práctico se quiere distinguir por la calidad al atender al cliente.

La competencia que Práctico ubica es diferente con respecto a la que realmente es; se ubican compitiendo con grandes empresas ferreteras; cosa que aún no sucede. En lo referente a los proveedores, se mantiene una relación cordial con ellos, pero podría mejorar, principalmente con los proveedores internos: Meridian, Éxito y Complementos donde se ubican fricciones y poca importancia hacia Práctico.

En cuanto a innovaciones tecnológicas, se han dado algunas muy importantes para la operación de la tienda, así como con los medios de comunicación. Hardware, y principalmente Práctico cuentan con muchas dificultades, ya que no son “visibles” para su entorno, aún no cuentan con una presencia por lo que fácilmente se ven obstaculizados por problemas del exterior.

La oportunidad existe, se está trabajando en todo ese entorno, para mejorar relaciones, se necesita cambiar y las tiendas lo están haciendo principalmente en la actitud de la gente, tanto en HEMSA como en las tiendas se percibe un ambiente hostil, que resulta poco grato para trabajar. El reto existe y los integrantes de Práctico, principalmente los nuevos elementos administrativos y directivos, lo asumen y trabajan en ello.

1.3 Análisis de la estructura organizacional

En este apartado se hará un primer acercamiento a la estructura organizacional es decir “el deber ser” describiendo algunos puntos como la historia, el ideario organizacional, los objetivos, la estructura formal, el organigrama, los miembros, el proceso formal de trabajo, etc. Para poder acercarse a la organización es importante conocer sus inicios, el por que de su formulación, razones de su concepción, así como el desarrollo y expansión que han tenido que hacer.

1.3.1 Historia

El origen de Comex, corporación netamente mexicana se remonta a 1952, cuando se vivía el auge del desarrollo empresarial de la época. Un grupo de accionistas fundó un negocio familiar especializado en la elaboración de pinturas bajo la denominación de Comercial Mexicana de Pinturas.

Casi cinco décadas después, la empresa expandió su mercado e integró a otras más, punteras en sus ramos, para crear Grupo Comex, que ha incursionado con éxito no sólo en la manufactura, sino en la investigación y comercialización de sus productos. La década de los noventas sin duda fue reveladora para la expansión de la empresa, ya que se crean los centros de distribución, un centro especializado de investigación y los centros de capacitación

En esta época Comex ya contaba con una amplia red de concesionarios en la Republica Mexicana, el producto se distribuía desde Tepexpan a todos los concesionarios. Para agilizar la distribución se contaba con una pequeña bodega ubicada al centro de la ciudad (Santa María la Rivera), sin embargo esta era insuficiente, por lo que la Familia Achar decide formar un Centro de Distribución, en donde se pudieran distribuir y comercializar los productos de Comex. Es así como en 1990 se funda bajo la razón social de Distribuidora Kroma S.A. de C.V. (Kroma significa pintura en árabe). El primer Centro de distribución de grupo Comex ubicado Avenida López Portillo en Ecatepec (actualmente Hardware), más tarde se reubica en Tultitlán Estado de México al norte de la ciudad, con el objetivo de brindar un servicio eficiente y oportuno.

Por su parte la historia de la División Nuevos Canales, comienza en la década de los 90's con la mira situada en el futuro, con plenos deseos de progresar y luchar con gran entusiasmo, es así como el 9 de Mayo de 1996 se inician operaciones en Hardware Enterprises de México S.A. de C.V. empresa filial de grupo Comex (*Capital Humano, HEMSA, 2005*). HEMSA es el resultado de la visión empresarial de los accionistas del grupo Comex. Debido a los cambios mundiales y a la apertura comercial de México a través del tratado de libre comercio, la necesidad de abrir nuevos mercados que aseguraran el crecimiento del grupo, se hizo inminente.

Dentro de este nuevo marco comercial mundial Hardware nace como un nuevo concepto de decoración de fácil acceso y de mayor cobertura en la red de consumidores a través del concepto de Home Center (Tiendas Práctico). En 1996 el único negocio eran las Tiendas Práctico estaban concesionadas y con administración poco estructurada y estaba en manos de un concesionario de Comex que fungía como socio del Grupo.

En el año 2000 se da un cambio de administración, se centraliza Comex a través de Distribuidora Kroma (actualmente llamado Centro de distribución México); se importa personal de la distribuidora a Hardware, se compran las Tiendas Práctico y se inician como propias. También comienza el negocio de Complementos. Para el 2001 comienza una administración autónoma a partir de un grupo directivo nuevo con una estructura administrativa más compleja. También en ese mismo se integra Meridian. Entre al año 2002 y 2003 se adquieren nuevas líneas de negocios con culturas diferentes: Construcción y Paneles de Concreto, Polyform y Éxito. En el 2004 se adquiere un nuevo negocio: Ferreterías Calzada en Guadalajara.

En la actualidad la División Nuevos Canales: Hardware Enterprises de México S. A. de C.V. (HEMSA) se dedica a la comercialización y distribución de artículos de ferretería en general, a través de sus siete negocios: Meridian: son una gama de pinturas, impermeabilizantes, texturizados, selladores, solventes y aerosoles; Polyform: son recubrimientos de poliuretano para pisos, muebles y puertas de madera; Complementos: son los accesorios para aplicar pinturas y recubrimientos que estén relacionados con el negocio de la decoración y/o la construcción; Éxito: son aplicadores de pintura, como rodillos de esponja, mini rodillos, cardas, brocha femenina; el negocio de Materiales para

la Construcción va explorando el mercado del panel de yeso y Ferreterías Calzada una cadena de establecimientos dedicados al ámbito ferretero ubicados en Guadalajara (*Intranet HEMSA, 2005*).

El séptimo negocio son las Tiendas Práctico es una cadena de 10 establecimientos dedicados al ámbito ferretero. Actualmente tanto Hardware como Práctico se encuentran en desarrollo, por su parte HEMSA ha agrandado sus almacenes y con esto su plantilla de personal. Práctico, está por terminar la remodelación de su tercera tienda con concepto de Home Center y sigue realizando nuevos proyectos.

1.3.2 Ideario Organizacional

El ideario organizacional es parte fundamental de cualquier organización para su buen funcionamiento, se refiere al conjunto de ideas (valores, normas y símbolos) que animan la vida de la organización Comex, HEMSA y Práctico. Se compone de la filosofía, la misión y los valores.

1.3.2.1 Filosofía

En la Intranet de Comex se menciona que más que una empresa... es una gran familia unida por el ideal de ser grande, de trascender y de mostrar lo que se puede lograr con pasión y entrega. La filosofía de formar una gran familia que permanezca unida ha sido parte de Grupo Comex desde su fundación. “Esta vocación se ha mantenido y lejos de debilitarse con las adversidades que se han vivido a lo largo de los 50 años de la compañía, se ha fortalecido y ha sentado las bases para que el futuro siga siendo prometedor para todos nosotros”.

Por su parte, el ideario de Práctico se encuentra publicado en la Intranet de Hardware y coincide con el de Comex; se maneja como Pilares de la Misión y la Cultura lo siguiente:

- Aprovechamiento de nuestra posición en el mercado.
- Desarrollo de nuestro recurso humano.
- Reformar nuestro desempeño operacional.
- Incrementar valor por medio de la tecnología.

- Mejora continua, crear plataforma de crecimiento.
- Satisfacción al cliente: rápido, bien y competitivo.

1.3.2.2 Misión

La misión es el propósito o sentido del trabajo, ya que es la finalidad superior para la que se trabaja, es aquella frase o enunciados que guían el actuar de la empresa. La misión de las Tiendas Práctico:

- Ser la cadena de tiendas líder, que ofrece soluciones rápidas e integrales en artículos para la decoración y acabados para el hogar al concesionario, usuario profesional y al cliente “hágalo usted mismo”.
- Ser una fuente de creación de patrimonio para nuestros concesionarios.
- Ser el lugar donde los clientes prefieren comprar y los proveedores prefieren vender a través de nuestros canales.

1.3.2.3 Visión

Por su parte la visión es una meta, es aquella frase que responde a ¿cómo se concibe a la organización en el futuro? La visión de Hardware, compartida por Práctico es:

Como grupo: crear en Hardware una nueva cultura empresarial que propicie la integración de las diferentes áreas de la organización a través de la unificación de criterios, estableciendo una visión compartida que logre una solo frente de atención y servicio al cliente.

Y como empresa:

- Expansión geográfica en México y Centro América.
- Crecer el negocio al doble en un periodo de 3 años.
- Ser líderes en los mercados donde operamos.
- Incrementar la rentabilidad del negocio.
- Cero accidentes.

1.3.2.4 Valores

Los valores de Práctico son: Honestidad, Pasión, Sentido de Pertenencia, Servicio y Respeto (*Intranet HEMSA, 2005*). Estos valores no se ven adoptados por los miembros de las tiendas, y paradójicamente algunos de estos valores son los que más faltan en la organización, como son: la pasión, el sentido de pertenencia y el servicio. La ausencia de los primeros valores en consecuencia ocasiona la falta del tercero. Los integrantes de las tiendas Práctico no realizan su trabajo con entrega y pasión, están desmotivados.

1.3.2.5 Objetivos

Los objetivos son la guía de decisiones que orientan el acontecer, las actividades y los procesos; son normas que obligan y se traduce en actividades. Los objetivos de Práctico con los siguientes (*Intranet HEMSA, 2005*):

- Ser el lugar donde los clientes prefieren comprar y los proveedores distribuir.
- La cadena más grande y de más rápido crecimiento en México
- El lugar donde el cliente encuentra soluciones
- El instrumento de creación de patrimonio de nuestro clientes

Los objetivos de las tiendas resultan claros, sin embargo, no ponen en práctica del todo; no guían el día a día de los integrantes de Práctico. Todos se resumen en uno sólo: entrega y compromiso con el cliente. Estos objetivos idealmente se quieren cumplir, se pretende que los empleados de cada una de las tiendas los adopten como propios.

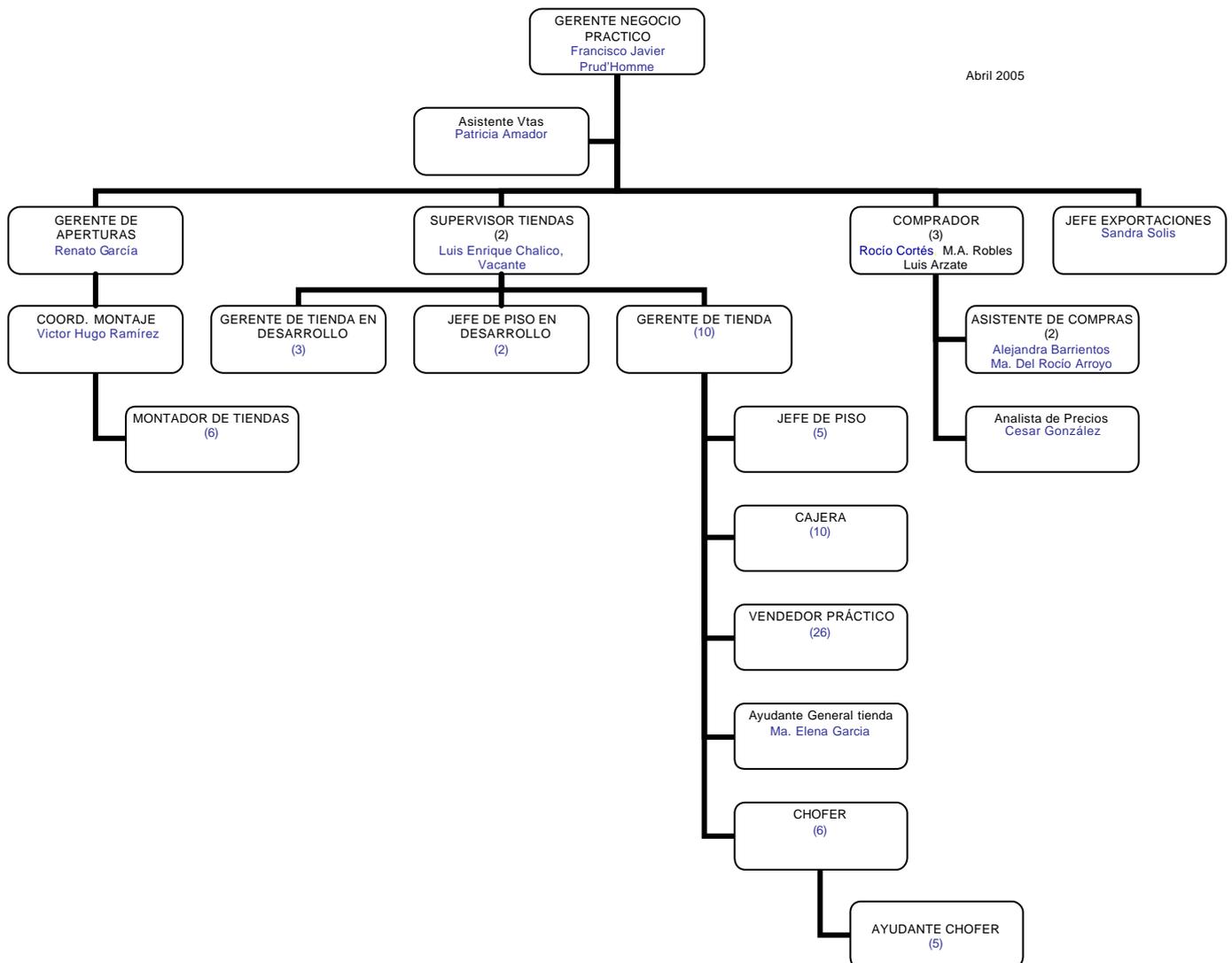
1.3.3 Estructura formal

Toda organización cuenta con un ensamblaje, ordenación, modelo relativamente estable y duradero. Maintz (*1990:113*) menciona que la palabra “formalización se emplea para expresar en qué medida las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas; por lo que la formalización depende de que los miembros se atengan a las reglas. Así, la estructura puede considerarse como unas características repentinas de negociaciones e interacciones constantes, o como resultado de la imposición y la restricción (*Salaman en Salaman y Thompson, 1984:71*).

1.3.3.1 Organigrama

En este apartado se describirá la estructura formal de la organización donde se incluye la división de trabajo, distribución de puestos y ordenación de las instancias. Así como las relaciones, actividades y obligaciones que es preciso fijar mediante reglas. El organigrama permite ver las áreas que comprenden a la organización, sus circuitos de comunicación e información, sus diferentes niveles y la complejidad o sencillez de su estructura. Aquí se puede ver los modos de organización y la división del trabajo (*Capital Humano, 2005*).

El organigrama de Práctico es de tipo funcional, ya que se fundamenta en el principio de especialización de las divisiones y requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección (*Bartoli, 1983:64*); responde a las necesidades y los propósitos de los flujos de comunicación y en la distribución de los espacios productivos de la organización.



El organigrama de Práctico se ve a la cabeza al Gerente de Negocio: Práctico, dicha gerencia le reporta (en el organigrama de Hardware) al director general de la empresa. Continuando con el organigrama de la tiendas, en dirección descendente, el Gerente del Negocio tiene a su cargo al Asistente de ventas; siguiendo la línea vertical descendente, se encuentran Gerente de Aperturas, Supervisor de Tiendas, Comprador y Jefe de Exportaciones.

A su vez, reportándole al Gerente de Aperturas está el Coordinador de Montaje y tiene a su cargo al Montador de Tienda. A la derecha y al mismo nivel del Gerente de Aperturas se encuentra el Supervisor Tiendas que tiene a su cargo al Gerente de Tienda en Desarrollo, Jefe de Piso en Desarrollo y Gerente de Tienda. Por su parte el gerente tiene a su cargo al Jefe de Piso, Cajera, Vendedor Práctico, Chofer e indirectamente el Ayudante de Chofer, así como el Ayudante general de tienda.

Y finalmente al mismo nivel que el Gerente de Tiendas y el Supervisor de Tiendas se encuentra el Jefe de Exportaciones y el Comprador que tiene a su cargo al Asistente de Compras y al Analista de Precios.

Es un organigrama que corresponde a una empresa pequeña: funcional Y tal cuál se describe en el organigrama así se reparte el trabajo cotidiano, los cambios son muy comunes específicamente del puesto de Supervisor de Tiendas hacia abajo.

1.3.3.2 Miembros

Mientras una organización exista y funcione tiene que cumplir el triple cometido de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos (*Mayntz, 1990:143*). La organización debe conservar a sus integrantes, sin embargo como se verá a continuación, en Práctico no resulta de todo de esta forma.

“Los integrantes de Práctico son 87 personas que en promedio llevan dos años en la organización, la gran mayoría es de recién ingreso, todos estos integrantes son parte de Práctico, aunque también hay otras áreas con las que se relacionan directamente con Mercadotecnia, con el Gerente de Marca; en Contabilidad con el Administrador de tiendas, en Auditoria e Inventarios con los Auditores de Tienda; con Cuentas por Pagar con el

Auxiliar de Tesorería, entre otros” (*Morales, entrevista, junio 2005*). Pero los integrantes que conforman el objeto de estudio de esta investigación son:

PUESTO	No. DE PERSONAS
Gerente del Negocio	1
Asistente de ventas	1
Gerente de Aperturas	1
Compradores	3
Asistente de Compras	2
Analista de Precios	1
Jefe de Exportaciones	1
Coordinador de Montaje	1
Montadores de Tienda	6
Supervisores de Tiendas	2
Gerentes de Tienda en Desarrollo	3
Jefes de Piso en Desarrollo	2
Gerentes de Tienda	10
Jefes de Piso	5
Vendedores Práctico	26
Cajeras	10
Choferes	6
Ayudante de Chofer	5
Ayudante general de tienda	1

De acuerdo con las Descripciones de Puestos publicadas en la Intranet de Comex se obtuvo la siguiente información: el Gerente del Negocio, él es la cabeza de las Tiendas Práctico, genera estrategias, principalmente de ventas. El Asistente de ventas, que se encarga de asistir al Gerente del negocio, agendar citas, llevar gastos de viáticos, etc. Por su parte el Gerente de Aperturas, se encarga de la supervisión y montaje de la tienda, reporta avances al Gerente del Negocio. El Coordinador de Montaje, se encarga de evaluar las condiciones, elabora programas de aperturas, distribución de la departamentalización de la tienda y su acomodo; los Montadores de Tienda, arman, acomodan mercancía, layout y promocionales de la tienda.

El Comprador y Jefe de Exportaciones, negocia y analiza con proveedores precio y productos, requisita promociones, controla productos, actualiza datos de proveedores. Por su parte los Supervisores de Tiendas realizan la inspección y control de la tiendas en imagen, acomodo, existencia, realizan juntas con el personal para estimularlos y motivarlos.

Ya en la tienda, los Gerentes de Tienda en Desarrollo y los Jefes de Piso en Desarrollo, son personas que están en “couching” por los Gerentes de Tienda y por los Jefes de Piso, pues son puestos que como su nombre lo indica están en desarrollo. Los Gerentes de Tienda se encargan de supervisar la imagen, administrar la mercancía, coordinar al personal y mantener el control en general de las tiendas. Los Jefes de Piso principalmente apoyan la labor del Gerente de Tienda, fungiendo como supervisor de tienda, coordinando actividades del resto del personal y vigilar la atención al cliente.

En lo que corresponde a las Cajeras y los Vendedores Práctico, estos puestos deben de realizar una actividad similar: promotores de productos, los recibe, acomoda, exhibe, marca, limpia y ordena los productos. La cajera además, se encarga de cobrar la mercancía que va a comprar el cliente y realiza facturas (*Intranet Comex, 2005*).

En cuanto a los Choferes y los Ayudantes de Chofer, ellos son los encargados de revisar que el producto a entregar se encuentre en excelentes condiciones y sea el que el cliente solicitó, además de descargarlo y acomodarlo donde el cliente le indique y el Ayudante general de tienda, es un puesto externo que colabora en la limpieza de las tiendas, específicamente las de Cuernavaca.

1.3.3.3 Reclutamiento y selección.

El reclutamiento de los miembros depende de los puestos a ocupar, de acuerdo a Mayntz, (1990: 145) estos puestos se deducen del objetivo de la organización. La forma de reclutar a los miembros es rigurosa por la serie de pasos riguroso que se tienen que llevar y está basada en la profesionalización de los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento que se realiza en Hardware es el mismo que se aplica a nivel Grupo Comex, el procedimiento a seguir es el siguiente, “el cliente llena una requisición de personal, solicitando el puesto. El documento incluye: características generales, roles, competencias técnicas y directivas Comex que requiere el puesto, el sueldo aproximado y las firmas del solicitante, de Capital Humano y Reclutamiento y Selección. Hay que señalar algo importante, los puestos clave como una dirección o una gerencia los reclutamos sólo en el corporativo, todo el trámite se lleva aquí y al final del proceso el área de Reclutamiento de la que sería su empresa termina el proceso” (*Linares, entrevista, junio 2005*).

La requisición es entregada al área de Reclutamiento y Selección; se publica la vacante en Internet en OCC Mundial, página que sirve de fuente de reclutamiento para obtener candidatos potenciales para el puesto solicitado. En el caso de Hardware también se recurre a otras fuentes de reclutamiento como volantes y mantas afuera de la empresa y de las tiendas Práctico para reclutar candidatos para los puestos de ayudantes generales o vendedores de tienda.

Ya que hay candidatos postulados para concursar por la vacante, se seleccionan algunos y se les cita a entrevista con el área de Reclutamiento y Selección, a partir de ahí se hace un filtro; para finalmente enviar tres candidatos a entrevista con el cliente. Él decide el candidato idóneo para ocupar el puesto. Además de estas entrevistas se aplican pruebas psicométrías como: Therman, Cleaver, Five Factors, etc. donde se mide inteligencia, forma de trabajo, valores, entre otros. Se le entrega un reporte al cliente con los resultados de la psicometría y las entrevistas.

“Cuando el cliente escogió a la persona idónea para ocupar el puesto, se le pide su documentación (copia de acta de nacimiento, credencial de elector, comprobante de estudios y de domicilio, dos cartas de recomendación laboral y/o personal, número de afiliación al IMSS y cuatro fotografías tamaño infantil) es enviado al laboratorio para hacerse exámenes médicos y se le hace un estudio socioeconómico, a la par de la programación de su fecha de ingreso a la empresa” (*Clemente, entrevista, junio 2005*). Cuando el ahora empleado de nuevo ingreso entra a la empresa, se le da un curso de inducción, donde se introduce a la empresa, a su área de trabajo y finalmente a su puesto.

Se programan entrevistas con quien sería su jefe directo, con sus compañeros de trabajo y con los puestos con los cuales tendrá relación laboral, también se le entrega el documento: Descripción de Puesto, donde se detallan las tareas, roles y actividades que va a desempeñar.

En el curso de inducción se menciona lo siguiente, es la bienvenida a Hardware y también a Práctico: “el trabajo que desempeñarás en la organización al igual que la labor de todos los que trabajamos en ella es importante. La importancia no la da el nivel del puesto, ya que consideramos que todos los puestos constituyen una parte esencial de la Empresa”.

“El éxito de una compañía depende del personal que la integra, de la calidad con que cada uno realice sus actividades y lograr formar un gran equipo de trabajo que se identifique por su compañerismo y colaboración. Es por ello que estamos seguros de que te sentirás satisfecho de formar parte de Hardware Enterprises de México S.A. de C.V” (*Inducción HEMSA, 2005*).

Sin embargo, en el caso de las tiendas Práctico se da mucho la rotación de personal, “nunca se logra tener cubiertas todas las plazas de las tiendas” (*Clemente, entrevista, 2005*), “es muy difícil encontrar candidatos que acepten trabajar en las tiendas, por el sueldo, los horarios, etc.” (Hernández) “tenemos mucha rotación de personal y creo que esto se debe al ambiente de la empresa hostil, la persona nueva a los tres días sabe que la empresa es agresiva, los empleados que trabajan en las tiendas se dan cuenta, es muy claro por que tienen contacto con quienes surten, problemas que tiene el gerente con el almacén, por que el cliente ya canceló un pedido; se empieza a dar cuenta de lo agresivo que es el personal”.

1.3.3.4 Perfiles de puesto.

Después de terminado el proceso de Reclutamiento y Selección, en el curso de Inducción a la empresa se menciona lo que se espera de los nuevos integrantes: “Esperamos que al unir tus objetivos personales con los de la Empresa, logren realizarse ambos, que alcances tu desarrollo, y HEMSA siga en crecimiento gracias a ello. Deseamos

te integres lo mas pronto posible a tu nuevo equipo de trabajo y tengas el mejor de los éxitos en el mismo” (*Inducción HEMSA, 2005*).

En cuanto al perfil general que se requiere para las tiendas Práctico “deben de ser personas que tengan experiencia en ventas, estén acostumbrados a trabajar bajo presión, por comisiones y altamente comprometidas con la tienda y con el trabajo que van a desempeñar” (*Morales, entrevista, 2005*). “La disponibilidad del personal debe ser absoluta, especialmente para los puestos que están en tienda, ya que trabajan de lunes a domingo con un día de descanso entre semana y en un horario en promedio de 8 de la mañana a 7 de la noche con una hora de comida; el resto de los puestos cumplen un horario de lunes a viernes de 8 de la mañana a 6 de la noche con una hora de comida” (*Prud’Homme, entrevista, 2005*).

Visualizando cada uno de los puestos se requiere lo siguiente: el Gerente del Negocio una Licenciatura en Administración de Empresas, con experiencia en Negocios, Franquicias, Retail, y Autoservicios con un promedio de edad entre los 30 y 40 años. El Supervisor de tiendas, Gerente de Tienda y Gerente de Tienda en Desarrollo también requieren una licenciatura en Administración de Empresas o Psicología y experiencia en Supervisión de Autoservicios y su edad debe promediar entre los 30 y 45 años; el Comprador y el Jefe de Exportaciones deben tener licenciatura en Administración de Empresas o Contaduría con experiencia en Compras, Trámites Aduanales y Proveedores con una edad entre los 25 y 35 años. Por su parte al Jefe de Piso, Cajera y Vendedor Práctico requieren bachillerato o carrera técnica y su edad debe promediar entre los 20 y 30 años.

1.3.3.5 Inventario de recursos tecnológicos.

La infraestructura es lo que permite hacer el trabajo en el caso de las 10 tiendas Práctico cuentan con recursos tecnológicos necesarios para poder llevar a cabo sus operaciones.

“Todas las tiendas tiene una PC, una cuenta de correo electrónico y acceso a Internet para estar en contacto con la comercializadora, HEMSA y con el resto de las tiendas y un área de soporte técnico ante cualquier anomalía. En ocasiones estas máquinas sufren

desperfectos, ya que la mayoría son ‘armadas’ y ya tienen algunos años de antigüedad” (*Dávila, entrevista, 2005*). Por su parte el personal administrativo, el gerente del negocio y los mandos que le reportan directamente cuentan con un Lap Top, el resto del personal tiene un PC y cada uno de ellos maneja una cuenta de correo electrónico en Lotus Notes y una línea telefónica. En cuanto a las terminales punto de venta, éstas son equipos nuevos que tiene pocos meses de instalados, así como los checadores de entradas y salidas; en la tienda de Gustavo Baz cuentan un sistema de circuito cerrado de televisión.

Con lo anterior se puede ver que las tiendas Práctico están a la vanguardia en tecnología, cuentan con los instrumentos y con el soporte técnico, por lo que la tecnología sí asegura el cumplimiento de los objetivos; ya que existe una gran inversión económica en todo la infraestructura tecnológica.

A partir de esta descripción se ve como HEMSA y Práctico son parte de una estructura formal como la del Grupo Comex y también son organizaciones que responden ampliamente al tipo ideal de la burocracia moderna de Max Weber, cuya forma de dominación se legitima por la creencia de los miembros en la legalidad el orden establecido (*Maintz, 1990:112*). Además desde la historia de Hardware se puede ver, el mito que con el que se creó, aquel que funciona como elemento aglutinador, dotando de unidad a un pueblo y en este caso, a un grupo empresarial; es aquel que dota de identidad a Práctico.

Lo que dota el trabajo de Práctico es el crecimiento, su historia está marcada por ello; cambios, inversiones. Comex lo ha logrado en el ámbito de las pinturas y recubrimientos, ha mostrado entereza al superar el complot realizado por parte su competencia, logró consolidarse con sus conccionarias propias; es una empresa moderna que está en constante cambio.

La descripción de la estructura de Práctico, nuevamente, se ve ligada a la de Comex; está llena de esa ideología organizacional, la diferencia radica en que no se lleva acabo, no se “cree” en ella. Por lo que, partiendo de considerar a los recursos humanos como los principales medios de que se disponen las organizaciones para conseguir sus fines; se

puede lograr que trabajen más y en función de lo que les pide la organización (*Etzioni, 1986: 3*).

El trabajo continúa para las tiendas Práctico, para lograr la expectativa que Comex, tiene de ellas y lograr contagiarse realmente de la identidad del grupo.

1.4. Estructura formal VS estructura funcional

Una vez descritos la estructura y el entorno de la organización, en este apartado se hará del funcionamiento de las tiendas Prácticos, es decir de los procesos de trabajo. Es importante distinguir la estructura formal (la intencional), es una lógica que “jalonea” a los miembros a actuar y pensar de ciertos modos a la organización; es el ideal, el “deber ser” para realizar el trabajo; por su parte la estructura informal o real, es la que rige de hecho o que se encuentra por la observación directa o por la experiencia, es el que se lleva a cabo día a día en Práctico, se refiere a lo cotidiano, a la forma “normal” de hacer las cosas y sacar el trabajo. Ambas estructuras de trabajo se ponen de manifiesto en dos flujogramas donde encuentran los procesos de trabajo de Tiendas Práctico.

1.4.1 Proceso formal de trabajo (diagrama de flujo)

A continuación se describirá el proceso formal de trabajo, se tomó específicamente lo referente a ventas; es decir, la labora que realizan en las tiendas: el gerente, el jefe de piso, la cajera y principalmente, los vendedores.

Al indagar sobre éste no había mucha información escrita, ya que en algún momento se comenzaron a formalizar los procedimientos, pero no se concluyeron y mucho menos se han actualizado, por lo que con base en pequeñas entrevistas con los actores involucrados en el proceso de venta se obtuvo el ideal para el Proceso formal de trabajo en las Tiendas Práctico:

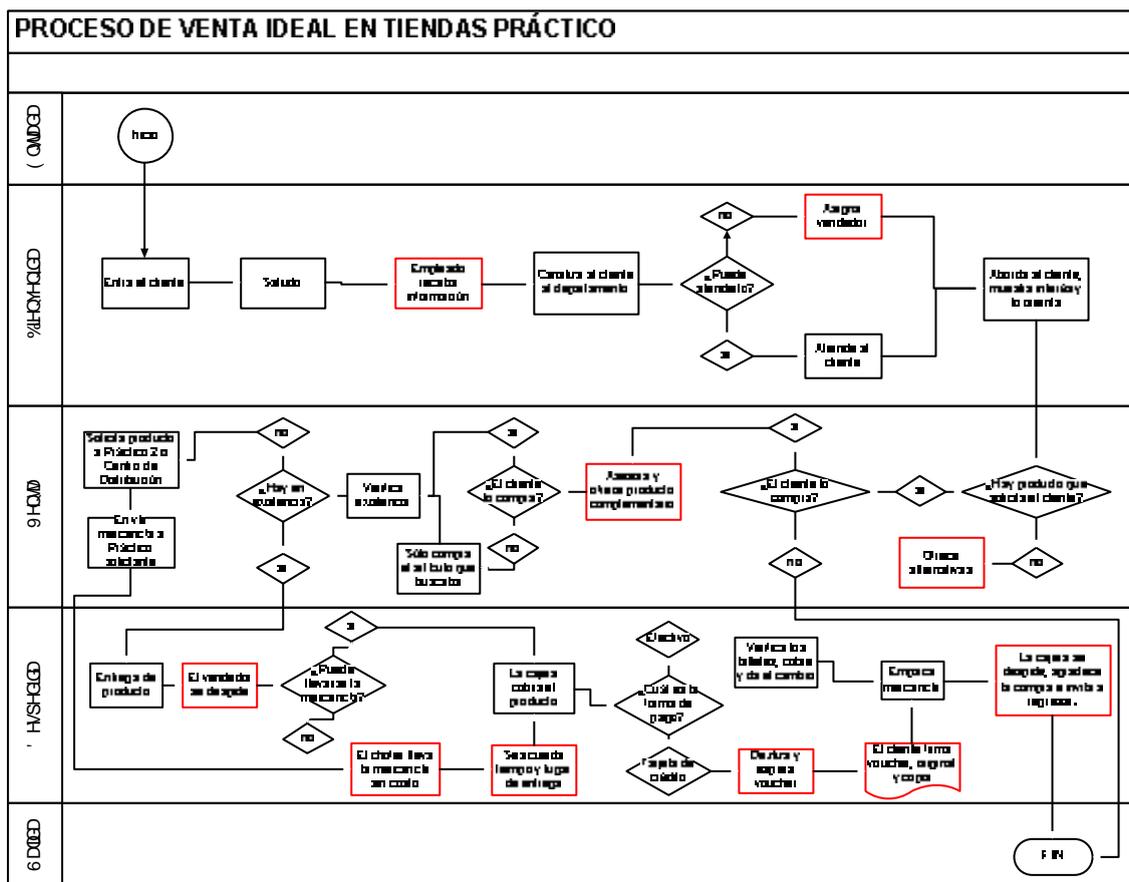
- a) Entra el cliente a la tienda.
- b) Siempre debe estar un empleado de la tienda en la entrada para recibirlo, darle la bienvenida y saludarlo, con un trato agradable y cordial. Esta actividad se puede ir

rolando entre todos los empleados de la tienda, lo importante es que siempre haya alguien que realice esta tarea.

- c) El empleado recaba la información del cliente acerca del producto que está buscando.
- d) Canaliza los datos del cliente y lo dirige al departamento donde puede encontrar el producto que necesita.
- e) Si él puede atender al cliente lo hace, sino le asigna un vendedor al cliente.
- f) Se realiza el contacto con el cliente, se hace la labor de ventas: el vendedor aborda la cliente, sin hostigarlo, muestra interés en lo que él necesita, lo orienta y ya con la información que él le proporcionó deja que el cliente tome la decisión acerca de qué producto comprar.
- g) Si no hay el producto que el cliente está buscando, el vendedor le ofrece alternativas del artículo que necesita.
- h) El cliente toma la decisión de comprar “X” producto.
- i) El vendedor continúa su labor de venta y le ofrece productos complementarios, con los conocimientos que él tiene asesora al cliente y logrará venderle no sólo lo que iba a comprar, sino venderle todo el complemento que le va a hacer falta para que pueda hacer el trabajo. Venderle el proyecto completo.
- j) Se verifica si hay existencia física en tienda en el sistema Macro Pro si la hay se le entrega en ese momento el producto; sino hay o la existencia es menor a la requerida por el cliente, tienda Práctico debe satisfacer la necesidad del cliente y para ellos conseguir el producto.
- k) Se solicita vía telefónica a otra tienda Práctico, tienda Práctico 2 verifica la existencia física del producto en sistema Macro Pro y si cuenta con él lo envía a tienda Práctico solicitante, sino es así se recurre a otra de las tiendas.
- l) El vendedor acompaña al cliente al área de cajas, llevando el producto hasta dicho lugar.
- m) Si el producto se lo puede llevar el cliente, se despide y agradece la compra, sino el jefe de piso coordina al chofer para que entregue el producto al cliente en dónde y a la hora que él se lo indique y sin ningún costo ya que es parte del servicio que la tienda ofrece a sus clientes.
- n) La cajera saluda al cliente y pregunta sobre la forma de en que se va a realizar la compra para seleccionar en la Terminal el tipo de pago del producto.

- o) Si el cliente realiza su pago en efectivo se registran los productos que compra el cliente en sistema Macro Pro, se deslizan los billetes por el identificador de billetes y se genera la factura de venta.
- p) Si el cliente realiza su pago en a través de tarjeta de crédito, la cajera desliza la tarjeta en la ranura de la Terminal Bancaria, teclea la cantidad correspondiente al monto de la venta, teclea los cuatro últimos dígitos de la tarjeta y espera confirmación de la operación, la Terminal genera el voucher como confirmación de la operación. Solicita al cliente firmar el voucher (original y copia).
- q) La cajera entrega la tarjeta o el cambio en efectivo, guarda en una bolsa la mercancía comprada por el cliente, según sea el caso, agradece la compra y despide al cliente.

En el siguiente diagrama de flujo se ilustran los pasos anteriormente descritos:



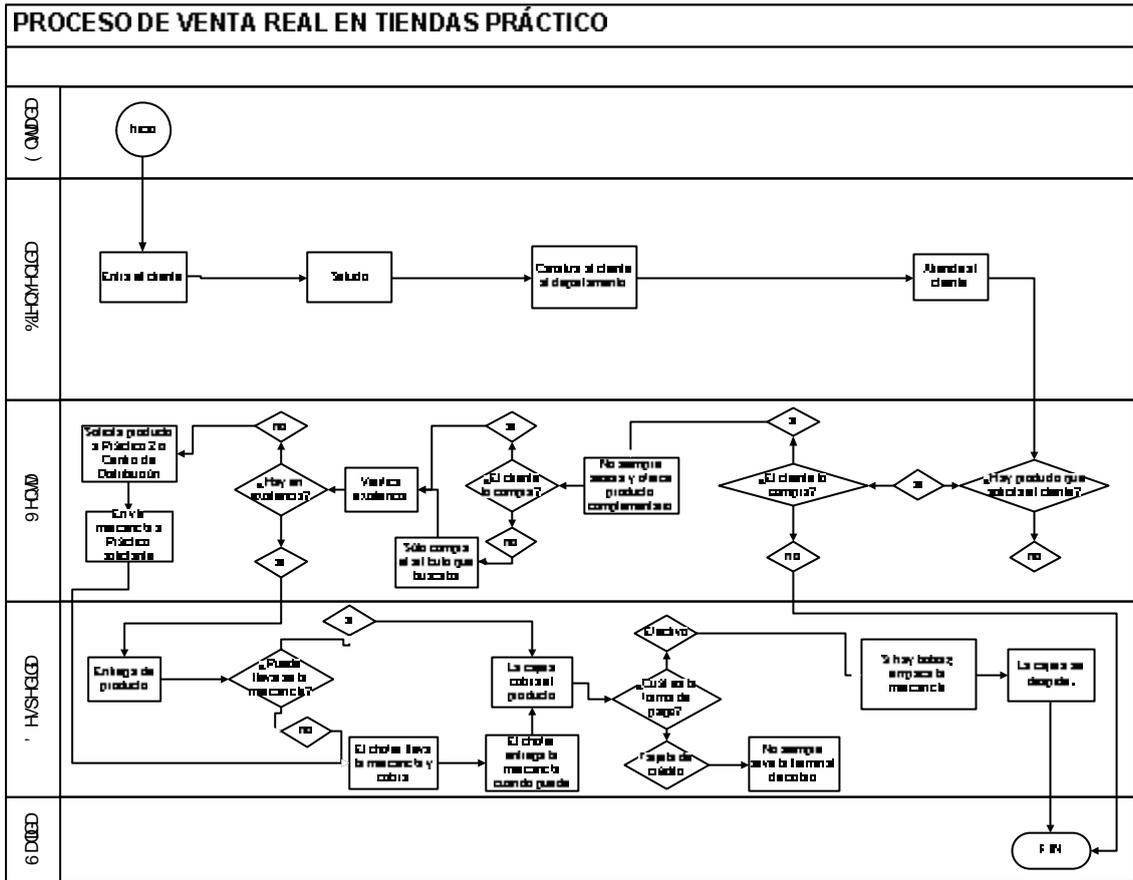
1.4.2 Estructura funcional

Una vez descrito el proceso formal de trabajo en las Tiendas Práctico, ahora se describirá el proceso real de trabajo; así como la comparación entre ambos. Para poder determinar el proceso real de venta en tienda, en junio de 2005 se llevó a cabo una serie de visitas a las 10 tiendas donde mediante la observación al trabajo de los vendedores se pudo determinar el proceso real de trabajo en las Tiendas Práctico:

- a) Entra el cliente a la tienda.
- b) No en todas las ocasiones se encuentra un empleado de la tienda en la entrada para recibirlo, darle la bienvenida y saludarlo, aunque esto suceda de igual forma, no siempre lo hacen de una forma agradable y cordial. Esta actividad casi siempre la hace la cajera o el personal de seguridad.
- c) Canaliza los datos del cliente y lo dirige al departamento donde puede encontrar el producto que necesita.
- d) Ya en el departamento un vendedor aborda al cliente. Se realiza el contacto con el cliente, se hace la labor de ventas: el vendedor aborda al cliente, lo orienta y ya con la información que él le proporcionó deja que el cliente tome la decisión acerca de qué producto comprar.
- e) En pocas ocasiones si no hay el producto que el cliente está buscando, el vendedor le ofrece alternativas del artículo que necesita.
- f) El cliente toma la decisión de comprar "X" producto.
- g) El vendedor continúa su labor de venta y le ofrece productos complementarios, aunque no siempre logra venderle todo el complemento que le va a hacer falta para que pueda hacer el trabajo.
- h) Se verifica si hay existencia física en tienda en el sistema Macro Pro si la hay se le entrega en ese momento el producto; sino hay o la existencia es menor a la requerida por el cliente, tienda Práctico debe satisfacer la necesidad del cliente y para ellos conseguir el producto.
- i) Se solicita vía telefónica a otra tienda Práctico, tienda Práctico 2 verifica la existencia física del producto en sistema Macro Pro y si cuenta con él lo envía a tienda Práctico solicitante, sino es así se recurre a al Centro de Distribución.

- j) Sólo en algunas ocasiones el vendedor acompaña al cliente al área de cajas, llevando el producto hasta dicho lugar.
- k) Si el producto se lo puede llevar el cliente, sino el jefe de piso coordina al chofer para que entregue el producto al cliente, pero el chofer casi nunca está en la tienda por lo que difícilmente se puede entregar a tiempo la mercancía y cuando lo hace cobra por ese servicio.
- l) La cajera no en todas las ocasiones saluda al cliente y pregunta sobre la forma de en que se va a realizar la compra para seleccionar en la terminal el tipo de pago del producto.
- m) Si el cliente realiza su pago en efectivo se registran los productos que compra el cliente en sistema Macro Pro y se genera la factura de venta.
- n) Si el cliente realiza su pago en a través de tarjeta de crédito, la cajera desliza la tarjeta en la ranura de la Terminal Bancaria, teclea la cantidad correspondiente al monto de la venta, teclea los cuatro últimos dígitos de la tarjeta y espera confirmación de la operación, la terminal genera el voucher como confirmación de la operación. Solicita al cliente firmar el voucher (original y copia). Aunque en ocasiones la terminal bancaria no sirve y esa es la única forma de pago de algunos clientes, por lo que se pierde la venta.
- o) La cajera entrega la tarjeta o el cambio en efectivo, entrega la mercancía comprada por el cliente, según sea el caso y despide al cliente.

De igual forma que en el proceso formal, el siguiente diagrama de flujo muestra el proceso real de venta de Práctico:



1.5 Detección de problemas operativos

Al realizar la comparación de los procesos formal o ideal y el proceso funcional o real, no existen como tales ausencias totales de un proceso en particular; más bien los procesos están incompletos o hay diferencias en ellos, estas diferencias se marcan en color rojo en el flujograma del proceso ideal de trabajo.

Con base en lo anteriormente descrito, a las tiendas Práctico se les pueden detectar los siguientes problemas en cuanto a operación:

Cuando el cliente entra a la tienda se le debería de saludar, además de que no siempre se encuentra un empleado de la tienda en la entrada para recibirlo, darle la bienvenida y saludarlo. Ya que se dirige al cliente al departamento donde puede encontrar el producto que necesita, no siempre los vendedores realizan la labor de ventas. Y si no hay el producto que el cliente está buscando, en pocas ocasiones el vendedor le ofrece alternativas del artículo que necesita.

Por lo que a veces ahí termina el proceso, se va el cliente y se pierde la venta. En el caso de que, el cliente tome la decisión de comprar “X” producto, tampoco ofrece productos complementarios, y si lo hace no siempre logra venderle todo el complemento que le va a hacer falta para que pueda hacer el trabajo. Al terminar la venta, sólo en algunas ocasiones el vendedor acompaña al cliente al área de cajas.

Los siguientes pasos de proceso se realizan adecuadamente: se verifica si hay existencia física, sino es así se consigue el producto en otra tienda o en el Centro de Distribución, aunque también el Almacén se tarda en entregar el producto.

Otro problema es coordinar al chofer para que entregue el producto al cliente, pues casi nunca está en la tienda por lo que difícilmente se puede entregar a tiempo la mercancía.

También ocurre que la cajera no en todas las ocasiones saluda al cliente, por lo que de nada sirve que el los pasos anteriores se hayan llevado a cabo correctamente si al finalizar la venta el cliente no percibe “la invitación a regresar por medio de un ‘gracias, vuelva

pronto”; pero el principal conflicto en cajas es cuando el cliente realiza su pago a través de tarjeta de crédito, ya que en ocasiones la terminal bancaria no sirve y esa es la única forma de pago de algunos clientes, por lo que se pierde la venta.

1.5.1 Cuellos de botella

Algunos de los cuellos de botella que se dan en el proceso de trabajo de Práctico son:

En todas las tiendas se llevan a cabo prácticas de atención al cliente por parte de los integrantes de la tienda, aunque la obligación principal corresponde a los vendedores, son conducidas por el jefe de piso y el gerente de la tienda buscando siempre alcanzar un presupuesto mensual fijado por la gerencia del negocio. Sin embargo, en dichas prácticas no hay un discurso y/o forma de proceder establecida para todas las tiendas. La calidez y eficiencia en la atención al cliente depende de la actitud de cada empleado. Entonces no se le da la atención e interés que el cliente necesita.

La coordinación con el chofer para que entregue el producto al cliente, pues casi nunca está en la tienda por lo que difícilmente se puede entregar a tiempo la mercancía, además de que cuando lleva la mercancía al cliente le cobra por el servicio que le dio; motivo por el cual los clientes dejan de confiar en Práctico; ya que se publicita un flete sin costo y al final cobren el servicio.

Otro problema por el cual se traba el proceso es la terminal bancaria, ya que sufre averías y deja de funcionar por algunos días, por lo que aunque ya está cerrado el proceso de venta, ahí se rompe y se pierde la venta.

1.5.2 Análisis costo/beneficio

Lo anteriormente descrito, lleva a determinar los costos que paga la tienda por el mal desempeño en el piso de ventas por parte de los empleados.

El caso de la atención al cliente tanto del vendedor como del chofer; en primer lugar se pueden enlistar los costos directos que tiene al reclutar al personal: el estudio socio-

económico y los análisis de laboratorio y el sueldo que se le paga catorcenalmente al empleado; los costos indirectos que la mala atención al cliente da, como la pérdida de clientes y con ello las ventas, por lo que no se llega a la productividad en ventas que se espera de Práctico. Otro problema que le trae costos grandes a Práctico es el que la terminal bancaria no sirva, pues las más grandes ventas que se hacen en la tienda son pagadas con tarjeta de crédito.

1.6 Áreas problemáticas y técnicas de diagnóstico

Para abordar las áreas problemáticas que se encontraron en la organización al comparar los procesos de trabajo, se aplicaron algunas técnicas, herramientas útiles para examinar como se relacionan unos con otros los pasos de un proceso y poder medir frecuencias, identificar causas, establecer prioridades para poder realizar un diagnóstico(*Martínez*).

Para aplicar estas técnicas, de las 10 tiendas se escogió la sucursal Gustavo Baz que tiene pocos meses de haberse “reapeturado” en el concepto de Home Center, en un lapso de 15 días (27 de julio al 10 de julio del 2005) y el proceso a medir fue la atención al cliente, por lo que el personal involucrado fue integrado por los vendedores; ya que la idea de dicho concepto de tienda va en función de ser el lugar donde los clientes encuentren soluciones totales. Así es como toma suma importancia el cliente y el trato que a éste se le da.

1.6.1 Hoja de inspección

Con esta técnica, se reúnen datos basados en la observación, a fin de encontrar tendencias, así como determinar la frecuencia como éstas ocurren (*Martínez*). Esta observación fue hecha a lo largo de 10 días, incluidos fines de semana (días importantes para ventas), en la el proceso de venta de Práctico Gustavo Baz.

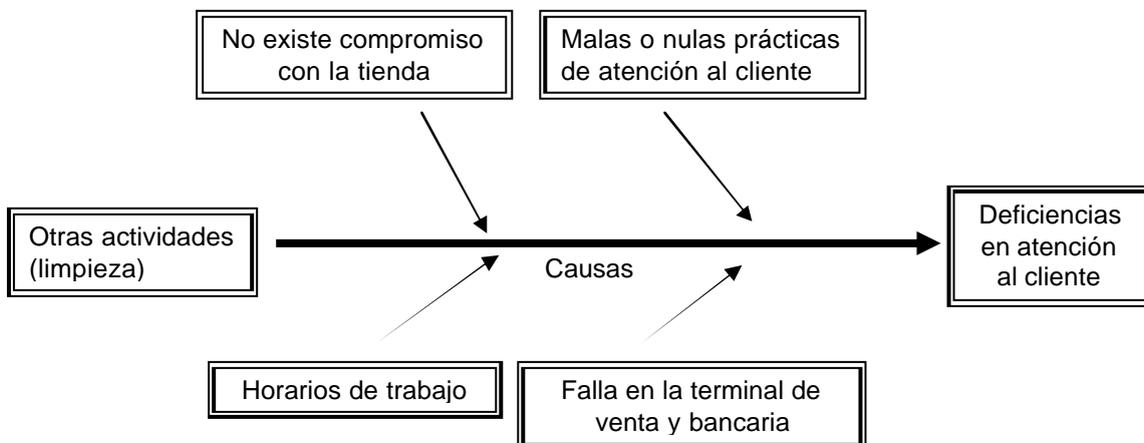
En la siguiente tabla se enlistan los tres problemas principales detectados en la comparación de los procesos de trabajo formal y funcional de las tiendas, así como la serie de días en que se observaron estos incidentes en la tienda:

Problemas	Periodo: 10 días										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Deficiencias en atención al cliente	x	x		x	x	x	x	x		x	8
Retraso en entrega de mercancía	x	x	x						x		4
Avería de terminal bancaria				x	x			x			3
Total	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	15

A partir de la aplicación de la hoja de inspección se arrojaron los siguientes resultados: el problema con más incidencia fue la deficiencia en atención al cliente, presentándose ocho de los 10 días de la observación, seguido por el retraso en la entrega de la mercancía con cuatro incidencias y la avería de la terminal bancaria en tres días. Aunque los dos problemas anteriores no presentaron gran incidencia, sí aumentan la problemática en la tienda y es así como se va restando puntos a la atención al cliente.

1.6.2 Diagrama de causa-efecto

La siguiente técnica aplicada en la tienda de Gustavo Baz fue el diagrama de causa-efecto, donde en forma de un esqueleto de pescado, se exploran y muestran todas las causas posibles de un problema o de una condición específica, que podrían estar relacionados con la mano de obra, los métodos, el medio ambiente, los materiales o la maquinaria (Martínez). En este caso, el problema a medir fue, nuevamente la atención a clientes y sus deficiencias.



A partir de la técnica aplicada se observó que la principales causas de la mala atención al cliente tiene que ver con el factor humano, ya que cuatro de las cinco causas se relacionan con él: no existe una pertenencia ni compromiso por parte de los empleados para con la tienda, las jornadas de trabajo son largas y pesadas, además de que los vendedores tienen que llevar a cabo otra serie de actividades como acomodar y limpiar la tienda y el producto.

Es así, como a partir de la aplicación de estas técnicas, se pone más de manifiesto la problemática que existe en piso de ventas en las tiendas.

La estructura real, no funciona mejor que la ideal, por lo que es conveniente tomar en cuenta los problemas detectados, esas partes del proceso que son susceptibles de mejora. A partir de las técnicas utilizadas, se puede observar que los procesos de trabajo no funcionan del todo, por que los miembros de las organizaciones suelen percibir sus empleos en términos de sus concepciones y de lo que ellos deben estar haciendo (*Salaman, en Salaman y Thompson, 1984:71*). Los vendedores realizan su trabajo empíricamente, ya que no se le ha dado capacitación en atención al cliente o alguna política que indique el proceso de ventas.

1.7 Diagnóstico

Partiendo de que Práctico es un sistema determinado estructuralmente, nada puede ocurrirle que no esté posibilitado por su estructura y por lo tanto es un sistema cambiante, en constante movimiento (*Rodríguez, 1999:43*). Por lo que Práctico es un sistema autopoietico que produce en su operar los elementos que lo forman, es una organización constituida como una red de decisiones que produce las decisiones que la constituyen. Por lo que el diagnóstico deberá ser temas y conclusiones de lo ya estudiado que se puedan transformar en premisas del decidir organizacional, y así se vea realizada su utilidad como elementos de orientación del devenir organizacional.

Así en, este punto se realizan un diagnóstico en tres niveles: del entorno, del funcionamiento y de la estructura formal.

1.7.1 Del entorno

El conocimiento y descripción de el entorno de Práctico se fueron descubriendo algunos problemas. Por ejemplo, se expuso que Práctico pretende convertirse en el “Oxxo” ferretero donde en poco metros se encuentre de todo contando con el plus de calidad en el servicio; pero para que esto se lleve a cabo falta mucha inversión en el recurso humano, más bien una revaloración de los integrantes que participan de ella.

En lo que se refiere a los proveedores internos de Práctico: Meridian, Éxito y Complementos, Construcción y Polyform existen conflictos con ellos. Por que a pesar de ser de la misma empresa no atienden las peticiones, los atienden al último, etc.

1.7.2 De la estructura formal

En lo referente a la estructura formal de la organización se encuentran problemas con la rotación de personal; el área de reclutamiento y selección del personal no logra tener cubiertos todos los puestos en Práctico; pues se contrata al personal y duran muy poco debido a los horarios, las actividades (entre las que se incluyen mantener limpias, ordenadas, frenteadas, etiquetadas sus áreas de trabajo).

Lo descrito anteriormente también se relaciona con el problema de atención al cliente, ya que en ocasiones los miembros de la tienda, están recibiendo mercancía, limpiando la tienda, etc. Y no atienden correctamente al cliente. En todas las tiendas se intenta llevar a cabo prácticas de atención al cliente, sin embargo, no hay un discurso y/o forma de proceder establecida para todas las tiendas ya que no cuentan con la base teórica de una capacitación en ventas. La calidez y eficiencia en la atención al cliente depende de la actitud de cada empleado.

1.7.3 Del funcionamiento

Cuando el cliente entra a la tienda no siempre recibe un trato cordial, además de que los empleados no muestran interés en realizan la labor de ventas, ni ofrecerle alternativas si no encuentra el artículo que necesita; así como tampoco ofrece productos complementarios, y

si lo hace no siempre logra venderle todo el complemento que le va a hacer falta para que pueda hacer el trabajo

Otro problema el control de los choferes para que entreguen el producto al cliente, pues casi nunca está en la tienda por lo que difícilmente se puede entregar a tiempo la mercancía y cuando entrega el producto le cobra al cliente por el servicio que le prestó. También ocurre que la cajera no en todas las ocasiones saluda al cliente, pero el principal conflicto en cajas es cuando el cliente realiza su pago en a través de tarjeta de crédito, ya que en ocasiones la terminal bancaria no sirve y esa es la única forma de pago de algunos clientes, por lo que se pierde la venta.

A manera de conclusión se puede decir que, las tiendas Práctico, con sus 10 sucursales se encuentra en un proceso constante de cambio en cuanto a infraestructura y tecnología: su próxima reapertura con concepto Home Center, sus nuevas terminales de venta, sus planes para abrir dos tiendas más; enfrenta un reto: crecer no sólo como empresa sino como parte de un grupo empresarial.

Al analizar el entorno y estructura formal de Práctico, se ve que es una organización planeada, pensada como un nuevo camino de crecimiento para Comex; ya que tiene bien definido su ideario organizacional, organigrama, etc. Sin embargo, esto no se pone de manifiesto al estudiar el funcionamiento; por que al analizar un pequeño pedazo de un proceso tan importante como es el trato de persona a persona: atención al cliente; se ve que no hay mucho trabajo con el capital humano, pues al parecer no existe un compromiso de los empleados con su empresa.

Práctico se ve como una empresa que cuenta con los elementos necesarios para consolidarse como la importante cadena ferretera que pretende ser, estas carencias podrían ser abordadas mediante constantes evaluaciones de cada una de las áreas, lograr un cultura de evaluación mediante la lógica de persuadir al otro de la necesidad del trabajo en equipo y de técnicas modernas de integración y capacitación.

Al analizar el entorno y estructura formal de Práctico, se ve que es una organización planeada, pensada como un nuevo camino de crecimiento para Comex; ya que tiene bien

definido su ideario organizacional, organigrama, perfiles de puestos, etc. Sin embargo, esto no se pone de manifiesto al estudiar su funcionamiento; por que al analizar un pequeño tramo de un proceso tan importante como es el trato de persona a persona: atención al cliente; se descubre que no hay mucho trabajo con el capital humano y no existe un compromiso de los empleados hacia su empresa, pues no hay, tampoco un compromiso de la empresa hacia su personal

De acuerdo con Darío Rodríguez (1999:44) una organización no puede ser cambiada, es la organización la que cambia; a partir de elementos propios podrá cambiar, evolucionar transformarse o permanecer idéntica a sí misma.

Una vez que ya se conoció la estructura formal y funcional, el funcionamiento y el entorno de dichas tiendas y se encontró un problema productivo. En el siguiente capítulo se comenzará a analizar a Práctico en sus procesos comunicativos formales e informales; con el propósito de identificar la relación que se da entre los actores.

Capítulo II
La Comunicación Formal en la Organización

En el capítulo anterior se midieron las desviaciones que se dan en un proceso productivo de las Tiendas Práctico. Al realizar la comparación de los procesos formal o ideal y el proceso funcional o real, no existen como tales ausencias totales de un proceso en particular; más bien el proceso está incompleto o hay diferencias en él.

En este capítulo se abordará el costo generalizado que le representa a Práctico la atención al cliente, dentro del cual se incluye el costo económico, psicológico, temporal y energético. Se identificarán los problemas informativo-comunicativos asociados al problema medido. Así como determinar si el conflicto se encuentra en un nivel infraestructural, estructural o superestructural.

En otro apartado se van a describir los modelos de administración y comunicación que se presentan en los distintos procesos de la organización. Además se va a identificar la importancia que la organización le da a la comunicación formal, así como identificar el grado de congruencia entre el discurso y las acciones comunicativas que mantiene la organización.

Se realizará un inventario de los procesos y productos comunicativos de la organización. También se hará el diagnóstico de la comunicación formal en la organización mediante la aplicación de la Audicom a la Tienda Práctico Gustavo Baz.

Con base en el cotejo de diagrama de flujo formal o ideal vs. diagrama de flujo funcional o real de las tiendas Práctico, específicamente la sucursal Gustavo Baz, se detectó el siguiente problema en cuanto a operación:

Lo que representa un costo a la sucursal Gustavo Baz por la pérdida de ventas, por que a diario se pierden aproximadamente 30 posibles clientes (*Estudio de Mercado Práctico 2005*) que no fueron lo suficientemente bien atendidos por los vendedores en Práctico, la siguiente tabla muestra algunos datos al respecto:

<i>DATOS</i>	<i>1 día</i>	<i>15 días</i>
Venta promedio x cliente	\$303	\$4,545
No. de personas que entran a la tienda	80	1200
No. de clientes que realizan una compra	50	750
No. de clientes perdidos	30	450
Ventas totales	\$15,150	\$227,250
Pérdidas totales	\$9,090	\$136,350

En lo anterior se puede ver económicamente lo que le cuesta a Práctico la pérdida de clientes, que puede ser ocasionada por la deficiente atención a la clientela de la tienda.

Hasta el momento se ha hablado en función del costo en cuanto a precio (dinero) en el siguiente apartado se observará que a la acción también va ligado el tiempo, el esfuerzo físico y mental y que juntos conforman lo que se describirá como el costo generalizado de la acción.

2.1. Costo generalizado del problema productivo

La comunicación es una alternativa de comportamiento que supone una interacción, indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales (*Ávila, et. al., 2001:53*).

No se puede pensar la comunicación sin la acción; ya que la comunicación es un tipo de acción que coordina acciones, ahorra energía y propicia la eficiencia organizacional. Para sustentar dicha afirmación es necesario abordar a Abraham Moles (*1993:30*) y la Teoría de los Actos en la cual cita que la comunicación físicamente podría no ser una acción, ya que una acción es: un desplazamiento visible del ser en el espacio, que modifica su medio ambiente; tiene un inicio, un fin, una función y una forma.

Pero una acción es una inversión de energía y clasifica las acciones en dos posibilidades: las de alta intensidad de energía y las de baja intensidad de energía a éstas Wiener (*1949*) las llama acciones comunicativas. Ante esto la dimensión de un acto se puede medir de acuerdo a su magnitud. Así la comunicación es un tipo de acción de baja intensidad que puede desencadenar y coordinar otros tipos de acciones.

Así, se muestran los costos que el proceso de trabajo representa para los integrantes de Tiendas Práctico. Ante esto, hay que retomar lo visto en el capítulo anterior donde se diagnosticó que el problema de productividad es de carácter funcional, donde todos los miembros de las Tiendas Práctico tienen algo de responsabilidad.

El Principio racional de la acción, indica: nadie realiza ninguna acción cuyo resultado sea menor al costo de la acción; y que toda acción nos brinda un beneficio, pero nos exige un costo; por lo que el costo generalizado de la acción puede considerarse como el elemento regulador de las acciones humanas.

Moles, (199:47) afirma que el costo de un objeto esta ligado no solo a su precio, también al esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para obtenerlo; a su vez identifica cuatro elementos del costo generalizado de la acción que se describen a continuación junto con los costos que tienen en la organización. A continuación se presenta la siguiente tabla donde se muestra el costo generalizado de la acción en el proceso de venta en un lapso de 15 días en la tienda Práctico Gustavo Baz:

Vendedor	1 día	15 días
COSTO ENERGÉTICO		
Alta intensidad de energía	X	X
Baja intensidad de energía	X	X
COSTO ECONÓMICO		
Venta promedio x cliente	\$303	\$4,545
No. de personas que entran a la tienda	80	1200
No. de clientes que realizan una compra	50	750
No. de clientes perdidos	30	450
Ventas totales	\$15,150	\$227,250
Pérdidas totales	\$9,090	\$136,350
COSTO TEMPORAL		
Horas trabajadas	10	150
COSTO PSICOLÓGICO		
Falta de Planeación	X	X
Falta de Esparcimiento	X	X
Falta de Compromiso Empresa-empleados	X	X
Rotación de Personal	X	X

COSTO ECONÓMICO.

Es el precio en sentido convencional, (recursos materiales: agua, luz, horas extras...); el precio corresponde a la idea de cesión, o de localización; proporciona al ser el derecho legal de hacer penetrar al objeto en su esfera de influencia, o de explotar servicios de otro ser, como esclavo temporal según un cierto número de modalidades, con frecuencias bastante complicadas (*Moles, 1993:49*). En este caso el dinero que se gane o pierda al realizar o no la venta.

En cuanto a la atención al cliente; en primer lugar se pueden enlistar los costos directos que se tienen al reclutar al personal: el estudio socio-económico y los análisis de laboratorio (\$650 por hombre y \$450 por mujer) y el sueldo que se le paga catorcenalmente al empleado (\$1395 a cada vendedor); en lo que se refiere a los costos indirectos que la mala atención al cliente puede dejar, son la pérdida de cliente y con ello la pérdida de las ventas, por lo que no aumenta la productividad en ventas de Práctico (tabla anterior). En este caso el costo económico para Práctico Gustavo Baz va en función no en lo que gasta, sino que lo no gana al no lograr que los clientes realicen una compra; así es como pierde dinero al pagarle a empleados que no logran conseguir ventas; aunque también esta situación puede darse a la inversa ya que los vendedores no se están motivados para lograr las ventas pues sienten que no ganan al vender, ya que no hay aumento de su sueldo ni algún incentivo.

COSTO TEMPORAL.

Partiendo del dicho: “tiempo es dinero” va intrínsecamente ligado al costo anteriormente descrito. De acuerdo con Moles (*1993:49*) se refiere al tiempo invertido para lograr la acción: todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo, una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto; por lo que el tiempo aparece como sustancia del flujo vital, como una cantidad que se consume ya que transcurre en el cumplimiento de las acciones. En el caso Gustavo Baz, el tiempo invertido tanto por los empleados como por los clientes.

Hablando de los vendedores se pueden contar los tiempos que el actor utiliza: poco más de 10 horas de trabajo en piso de venta, incluida su hora de comida; dichas horas las utiliza

de acuerdo a las actividades que se vayan presentando que le requieran una mayor o menor cantidad de tiempo a invertir, punto específico la labor de venta que realiza o debería de realizar con cada cliente. En ocasiones, los vendedores pueden tener largos tiempos muertos, pero en otras, se les acumula la recepción y acomodo de mercancía con la llegada de los clientes.

En lo que respecta al cliente, el tiempo invertido comienza al realizar el desplazamiento hacia la tienda y posteriormente, lo que tarde en buscar el producto que busca y recibir la asesoría por parte del vendedor; además de la espera en tienda para que se le dé información de la mercancía que va a comprar, ya que debido a su reciente reapertura, que se refleja en la falta de etiquetado de los productos y que a su vez origina errores en la información de los precios.

COSTO ENERGÉTICO.

El tercer elemento que conforma al costo generalizado de la acción, se refiere a la cantidad de energía que se tenga que invertir para realizar la acción (individual o social); es el término de energía en el sentido fisicoquímico, el número de kilográmetros o de kilovatios/hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras a un ahorro posible (*Moles, 1993:49*). En el caso de los trabajadores de Gustavo Baz las actividades físicas que efectúan día con día.

Los integrantes de las Tiendas Práctico invierten gran cantidad de energía en llevar a cabo las actividades de la tienda, principalmente mantener las mercancías limpias, ordenadas, frenteadas, etiquetadas y realizar la labor de venta: cuando el cliente entra a la tienda el empleado lo saluda recaba la información del cliente acerca del producto que está buscando, lo guía donde puede encontrar el producto que necesita, hace la labor de ventas: aborda al cliente, sin hostigarlo, muestra interés en lo que él necesita, lo orienta. De hecho desde el momento del reclutamiento se busca personal masculino para ocupar el puesto de vendedor ya que dicho puesto desempeña actividades físicas fuertes, como cargar mercancía pesada, como botes de pinturas, tubos, cajas, en general artículos propios del ramo ferretero.

Para Moles (1993:40) la acción es inversión de energía y distingue las acciones, clasificándolas en acciones de alta intensidad de energía y acciones de baja intensidad de energía. Con esta distinción, las acciones que llevan a cabo los vendedores de Práctico se pueden ubicar principalmente (aunque no únicamente) en la categoría de alta intensidad de energía, ya que son acciones visibles, inmediatas y concentradas en el tiempo.

COSTO PSICOLÓGICO.

“El costo psicológico es, así parece, la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Es una especie de esfuerzo que el ser humano tiende, obscuramente a comparar con el esfuerzo físico que realiza, el que sin embargo fundamentalmente diferente, pero al que deberá atribuir sus reservas, las cuales se agotan. Dispondrá por así decirlo, de un potencial de energía psíquica en un recipiente misterioso que vaciará progresivamente... y dejará al individuo sin reservas, hasta que por medio del reposo, del sueño, de la distracción o de la indiferencias, recobre una nueva capacidad y reconstituya sus ‘reservas psíquicas’” (Moles, 1993:53).

Este es el último elemento en el costo además de los tres elementos universales expuestos arriba; los actos humanos son motivados por otra razón que por el dinero, el tiempo y la energía (Moles, 1993:54). En el caso de Práctico es el costo más alto y el que menos se toma en cuenta, ya que los integrantes muestran gran desmotivación, apatía, estrés, fatiga, desgano indiferencia y presión por llegar a la meta de venta. Todo esto lleva, principalmente a los vendedores a una frustración y malestar en el trabajo diario y llegar hasta una insatisfacción personal importante.

Mención aparte merece este otro elemento, ya que tomando Práctico Gustavo Baz como punto de partida, da una idea de lo que en general sucede a nivel empresa, en Hardware Enterprises, en general ese descontento se nota en la amplia rotación de personal y en ambiente de inconformidad que se percibe en los pasillos de la organización. Hardware como parte del grupo empresarial Comex, no ha logrado posicionarse como tal, en el resto de las empresas del grupo se le conoce como “el patito feo”; mote que afecta a los integrantes de la empresa ya que se sienten apartados de todo lo que representa la marca Comex.

Todo esto parte del hecho que HEMSA no puede “gritar a los cuatro vientos” que es parte de la familia Comex, pues como ya se expuso en el capítulo anterior la División Pinturas está separada de División Nuevos Canales (HEMSA), evidentemente por el giro que cada una tienen. Sin embargo, la diferencia no sólo se hace en ramo pinturero o ferretero; la hace la gente, ya que ha habido cambios de personal que van de División Pinturas a División Nuevos Canales y se sienten como castigados, reprimidos, es decir: “si te portas mal, te vas a HEMSA”. Ante este panorama, el personal de nuevo ingreso se “contagia” de ese desánimo que hay en Hardware.

Parece ser que a los trabajadores de la tienda ya se les “vacío” su recipiente de energía psíquica, ejemplo de ello, en el mes de junio pasado, se llevó a cabo un torneo de fútbol en HEMSA y no se les comunicó de tal evento por lo que se sintieron excluidos. Otro ejemplo importante fue la renuncia del Gerente del Negocio Práctico en agosto pasado, que tan sólo tenía poco más de 10 meses de haber tomado el cargo y decidió irse y de acuerdo a lo que comentó en su entrevista de salida con el área de Capital Humano se declaró harto e incapaz de lidiar con tal cantidad de problemas.

Regresando, específicamente, a la tienda, se puede decir que la plantilla de personal está cubierta, cada uno toma su hora de comida y se van repartiendo actividades: recibo, acomodo y venta de mercancía; el gerente de la tienda, es considerado uno de los mejores, según la administración del negocio; por lo que tal vez el personal ha comenzado a reconstituir sus “reservas psíquicas”, por lo que por sus propios medios, formaron su equipo y se organizaron para formar parte del torneo de fútbol.

Continuando con la parte del comportamiento humano, éste se puede definir como el intercambio de energía que los seres vivos llevan a cabo con su entorno, para generar su viabilidad, a través del sostenimiento de equilibrios. El comportamiento se realiza en una cadena de acciones o actos que se entienden como un gasto de energía que los seres humanos invierten en la solución o mantenimiento de su viabilidad (*Ávila, et. al., 2001:53*). Martín Serrano identifica posibilidades de acción: las acciones Autónomas Ejecutivas se refiere a las que el actor realiza solo, son sólo acciones físicas que informan; las Heterónomas Ejecutivas referente a la interacción sin que medie la intención de

comunicación y finalmente, las Heterónomas Expresivas que son las acciones comunicativas, los diálogos que buscan el “ajuste/acuerdo” (Moles, 1993).

En lo que se refiere a Práctico los tipos de acciones que se realizan son autónomas ejecutivas al realizar todas las actividades que exige la tienda y se llevan a cabo heterónomas expresivas cuando se lleva a cabo el proceso de venta y también se realizan actividades heterónomo-expresivas cuando se realizan juntas y/o reuniones con los integrantes de la tienda y en las relaciones cotidianas entre el personal para coordinarse o simplemente para convivir.

A manera de conclusión se puede decir que la comunicación es un proceso frágil en constante construcción (Ávila, et. al., 2001:53) que hay que trabajar en ella para buscar una coordinación de acciones basadas en una idea o plan común que funcione para Práctico Gustavo Baz y el consumo energético en el proceso completo de interacción disminuya al aumentar la proporción de actos expresivos.

2.1.1 Problemas informativo-comunicativo asociados al problema medido

En la dinámica de las organizaciones, la organización conversa, conversan sus miembros...la comunicación emerge en las organizaciones como actividad social natural..., por su parte la información es un proceso o fenómeno que engloba y rebasa a la comunicación, es un principio de orden,... es diferenciar, trazar fronteras (Ávila et. al., 2001:60). Ahora bien en este punto se va a identificar si los problemas que suceden en la Tienda Práctico Gustavo Baz son de carácter comunicativo y/o informativo.

En lo que se refiere al carácter informativo, la planeación para la toma de decisiones está centrada únicamente en el Gerente del Negocio, es él quien indica qué se informa, que no y a quien. Esto lo hace por medio del Supervisor de tiendas, que se ubica debajo de la gerencia y es éste el encargado de llevar los controles y registros de las tiendas, en conjunto con el gerente de cada una de ellas.

La organización como sistema activo se in-forma continuamente. La calidad de este *in-formar-se* le permite *in-formar-a* (Ávila et. al., 2001: 60) por su parte Práctico les da la

información necesaria a sus trabajadores para llevar a cabo el trabajo; sin embargo en el caso específico de los vendedores se les informa cuales son las actividades que deben realizar pero no se les ha dado capacitación en atención al cliente o alguna política que indique el proceso de ventas por lo que ejecutan su trabajo empíricamente, en términos de su muy particular concepción y de lo que ellos creen deben estar haciendo.

El sistema de comunicación que aplica en el negocio Práctico va enfocado hacia modelo administrativo que fluye de arriba hacia abajo y contiene solo normatividades, mandatos e instrucciones sobre el trabajo y no permite la retroalimentación o el escuchar al otro (personal de piso de venta), quien es el que opera bajo tales circunstancias.

Ese es un problema, aunque también es de índole comunicativo, ya que una comunicación organizada, coherente e integral es parte del proceso que permite un mayor control sobre el destino que en una empresa conviene a *Nos* porque *Nos* contiene (Ávila *et. al.*, 2001:61). Pero en Práctico con el reciente cambio en su dirección, el gerente es quien encabeza el organigrama de las tiendas; pues lo que hace como orden; prevalece la institución de la obediencia, “porque soy jefe” es la última respuesta cuando se agotan la imaginación o los argumentos (Ávila *et. al.*, 2001:60). Los integrantes del negocio y es más de la empresa en general, lo ubican como un personaje temido y voluble, más que respetado; se ubica como una persona de poco fiar.

Ante esto, se retoma la obra de Crozier y Friedberg pues definen al poder como una fuerza lo suficientemente intensa para controlar la conducta de un individuo y la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre el comportamiento de los demás (Crozier y Friedberg, 1990). Si bien se dice que quien tiene la información tiene el poder; por lo que a partir de dicho cambio se ha percibido un ambiente de tensión, ya que la nueva gerencias se rige bajo un liderazgo autoritario que se está reflejando en el despido de algunos de los trabajadores además de lo que ya se venía dando en todo el negocio: poco entendimiento mutuo, falta de integración, mínima motivación y mínima satisfacción, así como el desgaste de sus miembros.

Se dice que la información reduce incertidumbre y tal vez, en el caso de Práctico se necesite un poco más de apertura de los flujos de información ya que el negocio entero, no

sabe a bien, cuáles serán las actividades a ejecutar por la gerencia que recién ha tomado el mando de las tiendas. Entonces, la organización limita a los actores que la crearon, ya que, la primera otorga cierto margen de oportunidad y de capacidad a sus agremiados y éstos la aprovecha para ejercer cierta libertad y racionalidad, a partir de esto los actores toman decisiones sobre: estrategias, negociaciones, juegos de poder, adhesión a grupos, manejo de incertidumbre, etc. (*Crozier y Friedberg, 1991*) y eso es precisamente lo que la gerencia controla la incertidumbre de los trabajadores.

2.1.2 Nivel del conflicto: infraestructural, estructural o superestructural

Para poder identificar con precisión los conflictos que se suscitan en Práctico en cuanto a la atención al cliente, y de acuerdo a los costos ya vistos; se abordan las causas del problema mediante la siguiente tipología.

En lo infraestructural los conflictos suceden por la carencia o escasez de insumos, materias primas, equipamiento e inmuebles, es decir estos problema están relacionados con los recursos materiales, económicos y/ humanos con los que la organización debiera contar para el logro de sus objetivos de forma eficaz y eficiente. En este aspecto no se ve afectado Práctico, ya que la Tienda Gustavo Baz, es la mejor surtida de mercancía, sus instalaciones acaban de ser remodeladas, sus terminales de venta son nuevas y hace poco más de un mes se cubrió completamente la plantilla del personal de la tienda; ocasionalmente falla la terminal para hacer los cargos en tarjeta de crédito.

En cuanto al nivel estructural los problemas se dan por la forma en que está organizado el trabajo, por los manuales y/o procedimientos. Se registran cuando el diseño del funcionamiento no corresponde al proceso de trabajo o el proceso no corresponde; es decir, los problemas aumentan o disminuyen en la medida que se dan las diferencias entre diagrama de flujo ideal y real. Práctico tiene bien definidas sus estructuras, al realizar el comparativo de flujograma real vs. ideal no se hallaron grandes contrastes.

Finalmente, en el ámbito superestructural los conflictos se suceden por la cultura organizacional, por la manera en qué se hacen las cosas en la organización y las diferencias entre flujogramas. En este nivel se encuentra el conflicto de Práctico. De acuerdo a lo

observado en la organización, los conflictos no radican en el nivel de la infraestructura, ni en el nivel estructural.

Las carencias en el plano superestructural, involucra a todos los integrantes de las Tiendas, ya que se percibe un alto grado de desmotivación e insatisfacción con la empresa; no existe un sentido de pertenencia a Hardware como empresa y mucho menos a Práctico como negocio. Los empleados nuevos, como son los dos vendedores y una cajera, se muestran entusiasmados; ya que los tres tienen poco menos de un mes de haber ingresado a la organización. Por su parte, el resto del personal ya conoce el funcionamiento tanto de la tienda como de Hardware, permanecen a la expectativa de los acontecimientos negativos por supuesto, que se puedan suscitar en la tienda.

Además, de lo ya expuesto en el apartado del costo psicológico, también se puede mencionar el distanciamiento que existe entre Práctico y el resto de los negocios que integran Hardware (Éxito y Complementos, Polyform, Meridian, etc.) si arriba se hablaba de que HEMSA es poco reconocido por el resto del Grupo Comex; por su parte Práctico es el “patito feo” de los siete negocios de Hardware; pero en general la empresa no cuenta con una cultura organizacional, cada área trabaja por separado, tratando de “cuidarse la espalda” ya que si hay algún problema de inmediato buscar a quien culpar. Esto se refleja en la tienda Gustavo Baz donde, la falta de pertenencia, entendimiento, integración, poca motivación y satisfacción.

Así es como se ubica el problema en el nivel de lo superestructural, la apatía y hostilidad de los miembros de Práctico le hacen deficientes las prácticas en atención al cliente.

Para concluir este apartado, se retoman dos puntos importantes: el liderazgo y la cultura organizacional; ya que el primero debería ayudar a propiciar lo segundo. De nuevo se recurre a la gerencia: Comex, pues en el resto de las empresas del grupo parece que no se presentan conflictos como los de Práctico; la dirección de esta empresa a la que pertenece este negocio tiene la gran tarea de fomentar una comunicación eficiente y estratégica que vaya posibilitando la convivencia, para permitirse conocer al otro y comenzar a cohesionar Hardware, lo cual parece que no ocurre.

2.2 Modelos de administración y comunicación que se presentan en la organización

Dado que no puede imaginarse una organización sin comunicación, es necesario definir que es comunicación. Se comenzará con Manuel Martín Serrano quien afirma que: el proceso social de comunicación se realiza en última instancia para intercalar un repertorio de datos entre el cambio del entorno y la conciencia del cambio. Este esfuerzo tiene una justificación institucional: la comunidad trata de conseguir con el recurso de la mediación comunicativa un cierto consenso en las representaciones del mundo que elaboran los distintos miembros del grupo (*Martín Serrano, 1991*). También se retomará la definición que brinda Manuel Martín Serrano y que Xavier Ávila Guzmán (*Ávila, 2001*) completa con una porción de Moles: "La comunicación estudia la capacidad que tienen algunos seres vivos de interactuar por medio del intercambio de información" (*Martín Serrano, 1992*), "aún separados espacio-temporalmente" (*Moles, 1983*).

Según Goldhaber la comunicación es "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes" (*Goldhaber, 1994*). Por su parte Habermas explica que la acción comunicativa es: "una interacción mediada por símbolos" (*Habermas, 1987*). Dicha acción tiene como núcleo fundamental las normas o reglas de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente. Y por último Fernández Collado dice que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno (*Fernández Collado, 1991: 12*).

La comunicación organizacional se entiende de tres maneras distintas: como un fenómeno que se da naturalmente; como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio y se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, todo ello con el fin de que esta última se cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Si bien cada una de ellas tiene sus propias funciones, existe un elemento integrador que las une y las hace ser interdependientes (*Baptista en Fernández Collado, 1991: 12*).

Ante los nuevos retos organizacionales que ha impuesto la revolución tecnológica a las organizaciones, se encuentra la exigencia de una nueva división del trabajo y de comunicación, menciona Castells. Después de la 1ª y 2ª revolución industrial, de donde sus principales logros fueron la máquina de vapor y la electricidad, respectivamente; ahora se está gestando la revolución tecnológica donde la principal característica es la globalización), la tecnología está en constante cambio, de acuerdo a la ley de Moore: a más miniaturización más rapidez y capacidad en el manejo de datos (*Baptista en Fernández Collado, 1999: 217*).

Ya que las organizaciones no existen en un vacío, sino dentro de un contexto con el cual interaccionan, en ese contexto aspectos económicos, políticos, demográficos y sociales conforman un ambiente que puede tipificarse con varios atributos y quienes dirigen las organizaciones deben decodificar o “leer” dicho ambiente (*Fernández Collado, 1991: 216*). Ese ambiente es un complejo entorno social en el que cualquier empresa forma una red de relaciones con un país. Así es como se debe analizar el papel de la comunicación y la percepción de mensajes por quienes toman las decisiones que influirán en las metas organizacionales.

Los aspectos o dimensiones mas importantes del ambiente de la empresa, son los siguientes: lo tecnológico que es en esencia cambio e incertidumbre; lo legal que se refiere a las leyes que dictan parámetros a las organizaciones; lo político es determinante ya que obstaculiza o fomenta la actividad empresarial; lo económico, estas condiciones son cruciales para el desarrollo y supervivencia de las organizaciones y el aspecto demográfico, la edad y la educación de la población son variables que también repercuten en la organización (*Fernández Collado, 1991: 220*).

Práctico, no presenta grandes problemas con su entorno; ya que las tiendas cumplen con los que dicta lo legal, lo político y en lo económico, hay una fuerte inversión de capital para el negocio, así como en lo tecnológico; cabe mencionar, que como parte del Proyecto Gran Red de Grupo Comex se hizo el cambio de terminales punto de venta, como su nombre lo dice se pretende conectar todas las tiendas del grupo (concesionarias) incluidas las tiendas Práctico dentro de una gigantesca red para dar mejor servicio y asesoría especializada. Así, a cada tienda se le proporcionará un equipo de punta y unir al Grupo en

una red donde la comunicación entre las tiendas esté automatizada y finalmente, hace poco más de un mes se instaló un sistema de circuito cerrado en la tienda de Gustavo Baz por seguridad de la tienda, para evitar y disminuir robos. Sin embargo la opulencia tecnológica no resuelve los problemas.

Los directivos de las tiendas las vislumbran con un gran y prometedor futuro de crecimiento; aunque en la actualidad no se ve este crecimiento, ya que se le está apostando mucho a la infraestructura, pero en el ámbito superestructural no se ha trabajado; no se consiguen más clientes, sólo se mantienen los que ya hay; pero es importante trabajar no sólo en los clientes sino también, en los miembros de la organización.

Pero a Práctico, aún le falta construir la memoria de la empresa, un acto que crea un sentimiento de pertenencia a una aventura, a una familia, a una dinastía profesional capaz de fundar una identidad (*D'Aprix, 1998*); falta trabajar en esa pasión, trabajar en y con los trabajadores que la habitan.

Ahora es preciso conocer las principales escuelas y sus respectivas teorías si se quiere saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente (*Fernández Collado, 1991:23*). Aunque puede encontrarse varias corrientes y escuelas, es posible resumir cuatro fundamentales: la clásica o de dirección científica, la humanista, la de sistemas y la contingente; comprender cada una de ellas, aportaría una visión más completa de cómo se ha concebido el funcionamiento de las organizaciones y el papel conferido a la comunicación.

La Escuela clásica evolucionó desde los años anteriores a la primera Guerra Mundial con el movimiento de la administración científica, que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del premio y el castigo. Sus principales exponentes fueron: Max Weber (burocracia), Frederick Taylor (administración científica) y Henri Fayol (principios de Management), quienes propusieron una forma sistemática de estudio para las organizaciones y establecieron pautas en el campo administrativo, procurando una forma de organización que tributara mejor a las crecientes y nuevas necesidades de la sociedad industrial.

La teoría clásica favorece las estructuras piramidales, poca interacción entre los miembros de la organización, procesos de comunicación vertical- descendente, centralización en la toma de decisiones, exceso de reglas y reglamentos; una comunicación formal, jerárquica y planificada, con el propósito de asegurar el cumplimiento de las tareas y el incremento de la eficiencia y productividad. Existía una concepción de “hombre económico”, es decir, el obrero como extensión de las máquinas (*Fernández Collado, 1991: 23*).

Por lo que a fines de los años veinte se marcó el comienzo del movimiento de las relaciones humanas en la industria. Entonces, surge la Escuela de relaciones humanas abarcando por vez primera variables como actitudes de los obreros, moral, grupos de trabajo informales y relaciones sociales, partiendo de una visión más completa de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño empresarial.

Entre los estudios de esta corriente deben resaltarse los llevados a cabo por Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor. El interés primario de esta escuela fue el individuo. La lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros para mejorar la moral y satisfacción de éstos. Se crearon estructuras más flexibles, con posibilidades para un estilo de dirección más participativo. Apareció un flujo de comunicación ascendente bajo la forma de sugerencias de los subordinados a la dirección (*Fernández Collado, 1991: 27*).

Continuando con la Teoría de sistemas; la escuela de sistemas otorga relevancia a las relaciones existentes entre las partes de la organización (subsistemas constitutivos del todo) con el entorno y a la naturaleza interdependiente de éstas. Sostiene que la organización, debido a la naturaleza de sus interacciones con el medio ambiente es un sistema social abierto y determinante en sí mismo. Los más destacados sintetizadores de las ideas de esta corriente fueron E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, al concluir que la meta organizacional sería lograr la máxima eficiencia del todo, mediante el papel armónico de la comunicación (*Fernández Collado, 1991: 37*).

Y finalmente, la Teoría contingente con Joan Woodward, Tom Burns, G.M Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch, principales exponentes de esta escuela, afirman que toda

organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra, pues el éxito de la misma dependerá de su grado de adaptación a variables situacionales. Indican que no hay forma única para lograr los objetivos en la organización, considerando el carácter dinámico de la entidad (*Fernández Collado, 1991: 35*).

Con lo anteriormente descrito, se ubica a Práctico dentro del modelo de comunicación de la Escuela Clásica muestra una comunicación jerárquica, descendente, ya que hay una marcada centralización en la toma de decisiones, acerca de qué debe decirse, cómo cuándo, etc. y una cercana supervisión y control que esté alerta en caso de desviaciones; pero trae consigo dificultades importantes, como excesiva rigidez y formalismo, lo cual provoca una comunicación lenta e incluso poco oportuna, escasa y en ocasiones excesiva (*Fernández Collado, 1991:35*). Toda la autoridad se centra en el gerente del negocio y no da mucha relevancia a las necesidades reales de sus trabajadores, específicamente los vendedores.

En cuanto a la comunicación en piso de ventas de Práctico Gustavo Baz, si se prioriza al elemento humano, el gerente de la tienda sí se ocupa de sus vendedores, infundiéndoles confianza y propiciando su participación; sin embargo esto no deja de ser eclipsado por la gerencia del negocio. Sí se continúa así, en esta tienda, será posible enfrentar los cambios y retos de una sociedad en transformación al interior y al exterior de la organización.

2.3 La comunicación formal en la organización

En este apartado se verá la importancia que Práctico le da a la comunicación; como la mayoría de las organizaciones se piensa que la comunicación es una actividad natural, fortuita. Se cree que la comunicación debe darse como algo natural y que de por sí debe ser eficaz; así que no se le da gran importancia.

A nivel, Grupo Comex, dentro su área de Desarrollo y Capacitación a Empleados se manejan 11 ‘competencias’, que son aquellos conocimientos y habilidades que deben tener los empleados para desempeñar mejor sus actividades y se miden en niveles de 1 al 5, siendo uno el nivel más básico y cinco el nivel más alto de conocimientos.

Estas competencias se determinan de acuerdo a cada puesto y lo hace cada responsable de área. Finalmente, se evalúan mediante la herramienta de 360° y a partir de determinar la brecha entre lo que necesita el puesto y el nivel que tiene la persona que lo ocupa, se le capacita en las competencias hasta lograr que llegue al nivel que el puesto que ocupa requiere. Entre éstas se encuentra comunicación y es definida como: la habilidad para intercambiar información, instrucciones e ideas, tanto escrita como verbalmente, en forma clara y concisa, en el momento correcto y acorde con la audiencia.

En teoría esta habilidad la deberían tener o desarrollar todos los miembros del grupo. Sin embargo, esto no sucede, ya que los planes de desarrollo son tardados y no van dirigidos a todo el personal y mientras que todo el proceso sucede en Hardware, como empresa a la que pertenece Práctico se le sigue dando muy poca importancia a la comunicación.

Ante esto, es importante retomar el impacto que el contexto puede tener, la teoría contingente que podría considerarse como el estímulo ya que debe haber estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. Ya que hay elementos presentes: su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son concordantes al tipo de contingencia que el medio presenta (*Fernández Collado, 1991: 32*).

Aquí ya no se trata de decir “yo soy el jefe y se hace lo que yo digo” se trata de planear y ver que es lo que como organización se quiere y realizar las acciones comunicativas necesarias al entorno, es decir organizar y vigilar tanto la comunicación interna como externa; pues hay que considerar a la comunicación como un elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiante en el que se vive (*Fernández Collado, 1991: 35*).

2.4 Congruencia entre el discurso y las acciones comunicativas que mantiene la organización

En Práctico, se habla de una empresa formalmente estructurada que funciona con base a los mismos lineamientos que el grupo empresarial al que pertenece; sin embargo el discurso de sus directivos no es coherente con las acciones que realiza. Como primer punto el director de la empresa Hardware, muestra un total ausentismo de la empresa,

predica acciones que no está dispuesto a ver si se llevan o no a cabo, seguido del gerente del negocio, que como funge como autoridad máxima dentro de Práctico no actúa de manera congruente, dice preocuparse por lo que en las tiendas suceda a su personal. Paradójicamente, en Práctico se da un servicio, lo más importante para las tiendas son las ventas; mismas que los clientes generan. Se preocupan por el cliente externo y no por el sentir y el buen trato de sus trabajadores, en quien cae la responsabilidad de atraer o perder clientes.

La reproducción social se debate entre la necesidad que impele a la innovación y la inercia por mantener la identidad de lo logrado (*Martín Serrano, 1986*). Las organizaciones actuales asumen cada vez con mayor conciencia dos condiciones de sobrevivencia: una, la necesidad de tomar decisiones flexiblemente con base en información válida, exigencia que requiere del libre flujo de información; la otra condición es la necesidad de reevaluar a las organizaciones y el significado de trabajo (*Serrano, 2001, p. 59*). La comunicación como una herramienta que economiza y que es eficiente a la organización; por lo que la empresa debe combatir el anonimato de los empleados con una mayor estimulación, implicación y motivación (*Weil, 1994*).

2.5 Inventario de los procesos y productos comunicativos de la organización

Ya habiendo situado y descrito en los puntos anteriores el costo generalizado de la acción, la importancia de la comunicación y los conflictos comunicativo-informativo; ahora en este apartado se llevará a cabo un inventario de los procesos y productos comunicativos de Práctico; con esto se comienza a practicar la comunicación ascendente, la que va del subordinado hacia los superiores ya que por medio de ella se empiezan a conocer las opiniones de los subordinados (*Martínez de Velasco, 1988: 42*).

Se comenzará llevando a cabo un diagnóstico de la comunicación en la organización; abordando algunas ideas que ayudaran a determinar y auditar a la comunicación de la Tienda Práctico Gustavo Baz; de manera sistemática, aplicando el Clima Organizacional. Paul Timm, en su libro ha intentado crear conciencia de la importancia del manejo de la comunicación en la organización.

Asume que la habilidad comunicativa de las personas mejora únicamente a través de provocar nuevas formas de comportamiento y disposición arriesgándose a hacer las cosas de diferente manera; sin embargo antes de cambiar comportamientos conviene cerciorarse de que el cambio es el adecuado. Así es como describe algunas técnicas para alcanzar la efectividad comunicativa; aunque para efectos de esta investigación sólo se abordará el Diagnóstico de Clima Comunicacional (*Timm, 1986*). Existen dos formas de acercamiento para el análisis de clima comunicacional de una organización: satisfacción o insatisfacción de los miembros, y medida de discrepancias, también conocida como percepción de... 0, aceptación de la comunicación.

2.5.1 La Auditoria Comunicativa

El acercamiento que se eligió para realizar la aproximación al diagnóstico del clima comunicacional de la organización es la medida de discrepancias, ya que enfoca ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben. Para su aplicación en Práctico se seleccionó a todo el personal que labora en tienda, en total siete personas pues ellos son los miembros del objeto de esta investigación: el gerente de la tienda, el jefe de piso, cuatro vendedores y la cajera.

En el caso de Gustavo Baz, y como lo indica la técnica: el acercamiento usó dos cuestionarios iguales, se les pidió a los empleados registrar sus opiniones sobre temas tales como lo apropiado o inapropiado de los canales de comunicación en la organización, sus relaciones con la gerencia, la satisfacción por algunos aspectos de su trabajo; en 35 tópicos. A los gerentes se le pidió completar el examen pidiéndoles que predijeran cómo responderían sus subordinados (*Timm, 1986*).

La técnica se aplicó así: el gerente de tienda “predijo” lo que dos de los vendedores (los de mayor antigüedad) y su jefe de piso responderían; a su vez el jefe de piso intentó “predecir” lo que los otros dos vendedores y la cajera (los de recién ingreso); así, las respuestas fueron entonces comparadas. Algunas de las instrucciones fueron las siguientes para los vendedores: no hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta es su honesta opinión, asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado y para los jefes: deberá marcar el número que indique, no su opinión personal,

sino la opinión que usted crea que dará la mayoría de sus empleados bajo sus órdenes (Timm, 1986). El cuestionario aplicado se encuentra al final en el apartado de anexos.

2.5.2 Resultados obtenidos mediante la Audicom

Una vez que se aplicó la técnica para medir la discrepancia entre lo que se está comunicando por parte del jefe y lo que realmente aprecian los trabajadores; se mostraran los resultados obtenidos, como lo muestra la siguiente tabla:

No. de Columna	1	2	3	4	5	6
Aspecto de la escala/No. de afirmación del cuestionario	Promedio del Vendedor	Promedio del Jefe	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del Jefe
1	5.75	4.5	-1.25	1	2	3
2	5.75	6	0.25	0	1	1
3	6	6.5	0.5	0	1	1
4	5.25	4.5	-0.75	0	1	1
5	4.75	5.5	0.75	0	1	1
6	5.5	6.5	1	1	1	2
7	5.75	6.5	0.75	0	1	1
8	6	6.5	0.5	0	1	1
9	5.5	6	0.5	0	1	1
10	6.25	6	-0.25	0	1	1
11	6	6.5	0.5	0	1	1
12	6.25	6.5	0.25	0	1	1
13	5.75	5.5	-0.25	0	1	1
14	6.25	6	-0.25	0	1	1
15	6.25	6.5	0.25	0	1	1
16	5.75	6.5	0.75	0	1	1
17	5.5	6	0.5	0	1	1
18	6.25	6	-0.25	0	1	1
19	6.25	6.5	0.25	0	1	1
20	6.5	6	-0.5	0	1	1
21	5	5	0	0	1	1
22	6.25	6	-0.25	0	1	1
23	5.25	6	0.75	0	1	1
24	6.25	6.5	0.25	0	1	1
25	5.5	5.5	0	0	1	1
26	6.5	6	-0.5	0	1	1
27	6.25	4.5	-1.75	1	2	3
28	4.5	4	-0.5	0	1	1
29	6.5	6	-0.5	0	1	1
30	5.5	6.5	1	1	2	3
31	6.25	5	-1.25	1	2	3
32	5.5	5.5	0	0	1	1
33	5.75	5.5	-0.25	0	1	1
34	6.25	6	-0.25	0	1	1
35	6.75	6.5	-0.25	0	1	1

De acuerdo con Timm Paul y la traducción de Jaime y Xavier Ávila, la tabla anterior se explica de la siguiente manera para poder evaluar los resultados y establecer las opiniones diferenciales entre empleados y jefes:

- Se sacó un promedio de lo respondido por cada aspecto, sumando las respuestas de cada vendedor y dividiéndolo entre el número de empleados (6) y se registró en la columna 1.
- Se realizó la misma operación con las respuestas de los jefes y los promedios obtenidos por cada aspecto se registraron en la columna 2.
- El grado de error o diferencia se calculó de la siguiente forma:
 - a) se sustrajo el promedio del supervisor (columna 2) del promedio obtenido por los vendedores (columna 1) y el resultado se anotó en la columna 3 señalando si se trata de un valor positivo o negativo (+ o -)
 - b) en la columna 3, se asignó un valor equivalente a cada diferencia, en este caso sin tomar en cuenta si la diferencia es positiva o negativa.
 - c) a la columna 3, la unidad de error se le sumó un 1 y se colocó en la columna 5.
 - d) se sumaron los números de las columnas 4 y 5 para computar el nivel de error del jefe y el resultado se anotó en la columna 6.
- Si el resultado de la columna 6, es de 3 o más señala un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata. Entre más alto sea este número es potencialmente un mayor malentendido.

En los resultados de la técnica aplicada en Práctico Gustavo Baz, poco más del 80% de ellos mostraron un grado de discrepancia 1, es decir 30 afirmaciones del cuestionario y sólo una afirmación presentó un grado 2. Así que casi el 8%, sólo cuatro tópicos obtuvieron un grado de discrepancia en nivel tres; hay que tomar en cuenta que la mayoría de los empleados son de reciente ingreso, según el capítulo anterior y con buena disposición.

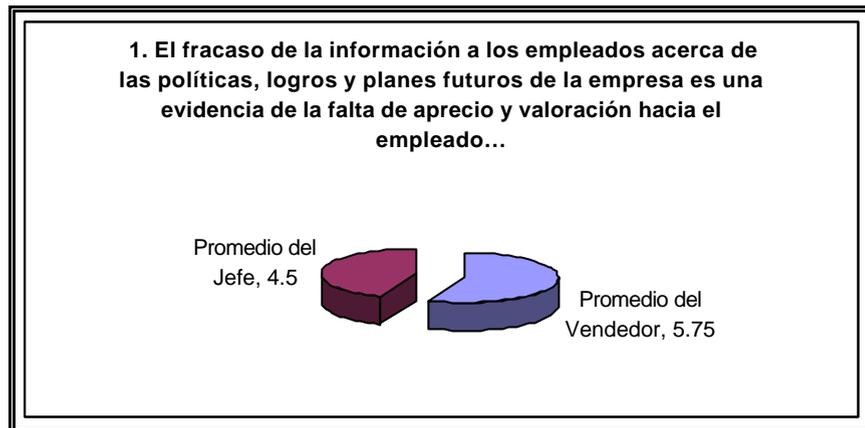
Los aspectos del cuestionario que se relacionan con la comunicación ascendente (que se abordara un poco más adelante) fueron:

1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado...
27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación...
30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte...
31. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados...

A pesar de que el resultado obtenido por la medida de discrepancias, muestra que sólo 9% de las afirmaciones del cuestionario tienen un promedio de error del jefe de 3; estos cuatro aspectos son muy importantes, pues reflejan una vez más el conflicto que sufre Práctico. Se representa de mejor manera en la siguiente tabla:

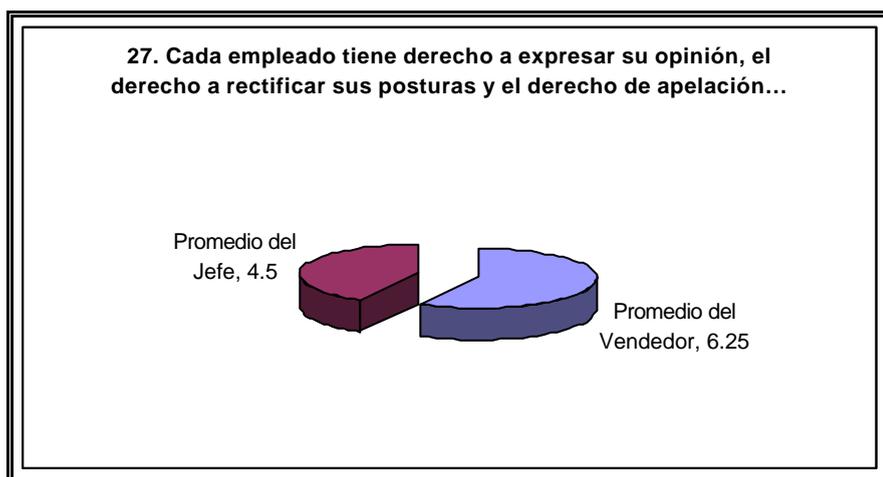
No. de afirmación del cuestionario	Promedio del Vendedor	Promedio del Jefe	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del Jefe
1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado...	5.75	4.5	-1.25	1	2	3
27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación...	6.25	4.5	-1.75	1	2	3
30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte...	5.5	6.5	1	1	2	3
31. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados...	6.25	5	-1.25	1	2	3

Por lo que de la afirmación número 1 del cuestionario, se denota que de acuerdo a los resultados, los Jefes en la tienda suponen que para sus trabajadores el fracaso de la información a los vendedores de Práctico acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa NO es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado; ya que tanto el gerente de la tienda como el jefe de piso predijeron que ese aspecto no le genera opinión a sus subordinados o estarían medianamente de acuerdo con dicha afirmación. (Gráfica 1)



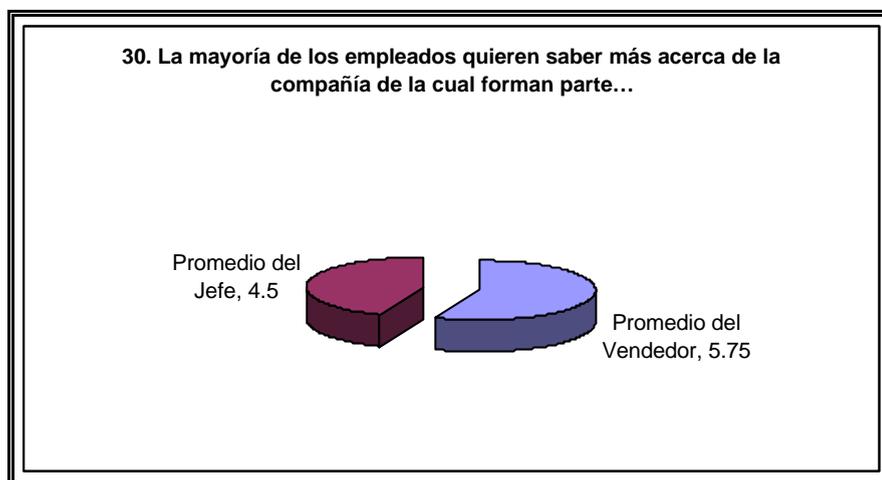
Este tópico del cuestionario resulta clave para Práctico, ya que se habla de un fracaso al informar y en ocasiones sólo se culpa al vendedor del poco éxito de planes y políticas; pero si el empleado no se siente verdaderamente motivado, estimado y valorado difícilmente podrá recibir y asimilar la información que se le proporcione. En Hardware como en Práctico, es común que se busquen culpables, en lugar de buscar soluciones.

En cuanto a la afirmación número 27 que se refiere al derecho a que tienen los vendedores de expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación; de igual forma, resulta un tópico interesante ya que los miembros de la tienda se sienten limitados a hablar, quejarse, dar su punto de vista, aportar, etc. por temor a represalias, a castigos y/o regaños. (Gráfica 2)



La afirmación número 30 del cuestionario también obtuvo 3 en grado de discrepancia, un punto grave, porque como ya se expuso al inicio del capítulo detalles tan simples como no avisarles a los integrantes de las tiendas que se va a llevar a cabo una serie de partidos de fútbol; da una idea de la magnitud de desconocimiento que se

tiene de la empresa y del negocio al que pertenecen. Los vendedores quieren saber más de la organización de la que forman parte, conocer aspectos de manera que puedan crearse un panorama más amplio de la organización en la que habitan y así poder contribuir a los logros y planes que se mencionan en la afirmación 1 del cuestionario aplicado. (Gráfica 3)



El cuarto aspecto que se diagnosticó con discrepancia en grado 3 es la afirmación 31, la empresa, Práctico y Hardware tienen la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados; tal vez este tópico resume los tres anteriores, ya que en éste se habla de obligación, no sólo de buena voluntad y ganas de hacerlo; corresponde a la organización la obligación de tener una comunicación eficaz, estratégica y eficiente con sus empleados porque tiene derechos sobre los miembros que la conforman pero de la misma manera se le exige que cree y mantenga esos canales de comunicación y no sólo información. (Gráfica 4)



Menos de cinco tópicos del clima comunicacional se vislumbran como susceptibles a merecer una acción correctiva inmediata; pero no por eso deja de representar un problema grave de comunicación por sus altos costos a nivel organizacional.

Los cuatro aspectos del cuestionario que resultaron con un grado de discrepancia tres se refieren a la falta de comunicación que existe en Práctico, de acuerdo con Alberto Martínez de Velasco la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con individuo u otra parte para dar a conocer los propósitos y metas que la empresa persigue y así poder alcanzarlos (*Martínez de Velasco, 1988: 22*), y es precisamente esa falta de contacto, la falta de esa interacción, la que no se pone de manifiesto en la tienda, pues no hay una comunicación bien definida en la organización.

Además de aplicarse el cuestionario del Clima Comunicacional, como parte del Diagnóstico de Comunicación también se realizó un inventario de medios, donde, mediante una matriz de doble entrada se le cuestionó al personal de Práctico Gustavo Baz ¿con quién se comunican y por qué medio? La muestra fue, la misma que para medir el grado de discrepancia: los siete integrantes de la tienda; en este caso, además, se incluyó también al gerente del negocio y al supervisor de tiendas ya que de ellos es de quienes debería fluir la mayor parte de comunicación hacia la tienda.

Se les entregó un formato donde en la parte de las columnas se enlistaron los posibles medios por los cuales se mantenían en comunicación y en la parte de las filas se enlistó a las posibles personas con quienes podrían mantener una comunicación. El formato de matriz, se encuentra en el apartado de Anexos.

Los resultados se graficaron de la siguiente manera, en la primera columna aparecen los medios mediante los cuales los integrantes de Práctico se comunican, en la segunda columna aparecen símbolos de colores con los cuales se identificará cada medio de comunicación. La última columna se refiere a la frecuencia con que se utilizan dichos medios; el medio de comunicación que más se utiliza en Práctico es un medio tecnológico: el correo electrónico, otro de los medios, también tecnológico, más usados es el teléfono celular, seguido de los pizarrones informativos y las juntas entre trabajadores.

De forma que al graficar los datos obtenidos con la siguiente matriz se observa en la siguiente, el concentrado de información donde se muestra quién se comunica y por qué medio:

	GERENTE DEL NEGOCIO	SUPERVISOR DE TIENDAS	GERENTE DE TIENDA	JEFE DE PISO	VENDEDOR
GERENTE DEL NEGOCIO					
SUPERVISOR DE TIENDAS					
GERENTE DE TIENDA					
JEFE DE PISO					
VENDEDOR					

MEDIOS	SÍMBOLO
Entrevistas	
Reuniones	
Juntas	
Memorandums	
Reportes	
Correspondencia interna (cartas)	
Fax	
E-mail	
Teléfono	
Teléfono Celular	
Pizarrones	
Carteles	
Notas adheribles	

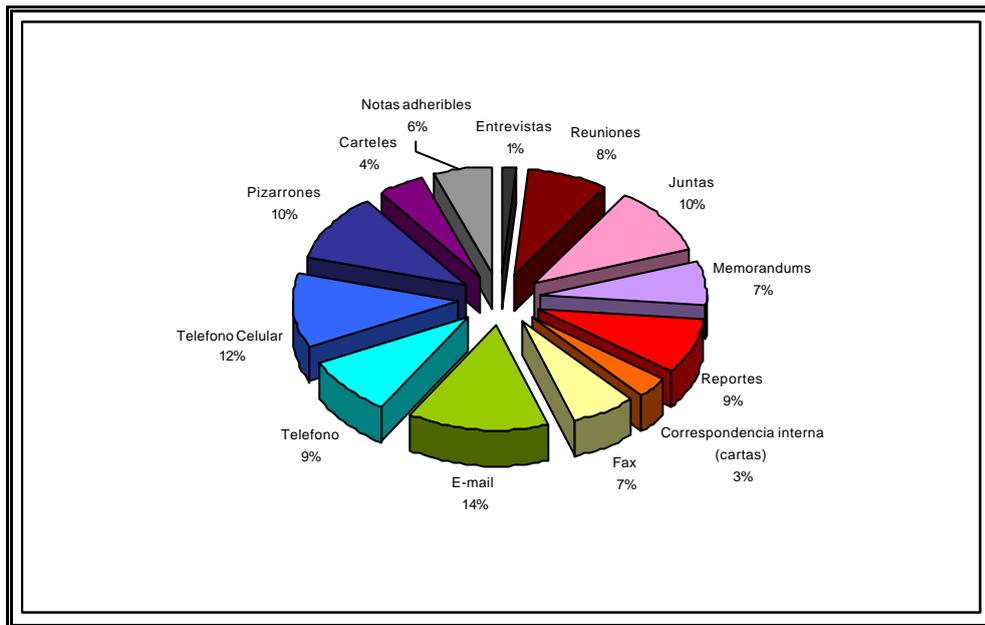
Dicho inventario arrojó los siguientes datos:

- En tienda, en piso de venta, los integrantes se comunican principalmente por vía oral, en reuniones, juntas y entrevistas; además por medio del pizarrón y por mail.
- La comunicación fluye en forma descendente por medio del mail y el teléfono celular de parte del gerente del negocio, que la transmite al supervisor de tiendas y éste a su vez lo traslada a la tienda.
- Existe una amplia comunicación entre el supervisor de tiendas, el gerente de negocio y el gerente de tiendas; se comunican por medios tecnológicos, orales y tradicionales.
- En cuanto a los vendedores se da una amplia comunicación con sus jefes inmediatos (gerente y jefe de piso), no así con el gerente del negocio con quién sólo se comunican por medio del mail, pizarrones y algunas reuniones esporádicas.

Así lo muestra la siguiente tabla:

MEDIOS	SÍMBOLO	CUANTO SE USA
Entrevistas		2
Reuniones		11
Juntas		14
Memorandums		9
Reportes		12
Correspondencia interna (cartas)		4
Fax		9
E-mail		19
Teléfono		12
Teléfono Celular		16
Pizarrones		14
Carteles		6
Notas adheribles		8

También en la Gráfica 5 se muestra más claramente, la información anteriormente mencionada:



Ante esto, se recuerda que la comunicación tiene una intención un propósito; el “propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al por qué son enviados y a qué funciones específicas sirven y éstos generalmente deberían ser difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. Así que a partir de esto, se puede abordar las redes de comunicación que se dan en una organización; es decir, los caminos que siguen dichos mensajes dentro del espacio organizacional (*Martínez de Velasco, 1988: 22*).

La comunicación formal es aquella por donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal. Entonces, la comunicación descendente sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué” (*Martínez de Velasco, 1988:28*). En el caso de Práctico y retomando la anterior, los medios que más se utilizan para llevar a cabo esta actividad es principalmente el mail, el teléfono celular y las juntas.

En lo que respecta a la comunicación ascendente, es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la

administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en estos ámbitos (*Martínez de Velasco, 1988: 42*). Este tipo de comunicación es precisamente de la que carece Práctico Gustavo Baz, como ya vio en el Clima Comunicacional, la administración no ha se ha dado cuenta que la comunicación ascendente brinda la retroalimentación de los empleados, ayuda a fundamentar la toma de decisiones, promueve la participación del empleado, permite el diagnóstico de las decisiones ejecutivas y mejora el conocimiento de los subordinados.

Retomando la información que arrojó el concentrado de medios de comunicación, se puede observar que los vendedores utilizan muy poco medios para comunicarse directamente con el gerente del negocio, únicamente lo hacen por medio del mail y el teléfono celular; ya que casi nunca o nunca la gerencia va a piso de tienda a preguntar a sus trabajadores sobre su sentir en la organización.

Y la última línea de comunicación, es la comunicación horizontal, la que se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Y cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal, y comprende toda la comunicación y comprende toda la información. La comunicación informal incluye el rumor que fluye entre los grupos que conforman la organización.

En Práctico, además de la comunicación horizontal se da la comunicación informal ya en los empleados se percibe cierto nerviosismo e inseguridad ante lo desconocido, realizan un esfuerzo por crear cohesión y protegerse entre sí. También cuando se carece de información sobre una situación dada, la gente trata de llenar los vacíos lo mejor que puede, recurriendo a la información que se halla en los canales informales (*Martínez de Velasco, 1988:62*), esto sucede actualmente con el reciente cambio en la gerencia que no sabe cuáles serán las acciones que emprenderá, por lo que fácilmente surgió el rumor de un cambio drástico de personal a nivel gerencia de tiendas; por lo que los trabajadores se encuentran a la expectativa de ver si lleva a cabo dicho rumor. Pues, no se les ha dado una información adecuada para contrarrestar su incertidumbre.

Otras de las causas del porque de la comunicación informal, señalan Martínez de Velasco y Nosnik es el interés personal, esto es cuando los individuos tienen un interés en especial en una situación y no se les informa acerca de ella, encontrarán lagunas para realizar sus propias inferencias; la gente llena esos huecos de información con sus propias percepciones y también por la necesidad de entrar en contacto, ya que la comunicación informal se transmite de boca en boca y por observación, así los miembros de los grupos entran en contacto durante su rutina cotidiana de trabajo.

En Práctico los vendedores llevan una buena relación de trabajo, mantienen una constante comunicación horizontal tanto los dos vendedores de recién ingreso, los dos vendedores de más antigüedad y la cajera; existe hasta una cierta camaradería, compañerismo y apoyo en cuanto a las actividades de la tienda.

Partiendo de que la comunicación es la primera condición para la existencia y con base en lo que ya se describió se percibe que en Práctico, la comunicación se le da poca importancia, pues se le considera como algo espontáneo, natural y por ende, eficaz, sin embargo al ver el desfase que existe entre flujogramas ideal y real se ven la falta de planeación de dicha comunicación y los problemas comunicativos que trae consigo.

Se ve que Práctico es una organización eficaz, que funciona pero sus costos son muy altos: los costos económico y psicológico son los más fuertes. De acuerdo a la información que arroja este capítulo, en términos económicos Práctico no es un negocio rentable, no existe como tal una ganancia; sólo percibe como un egreso: la inversión en las tiendas es muy fuerte en cuanto a infraestructura, pero no se ve ningún tipo de ganancia pues falta el ingrediente principal: las personas que ahí viven y conviven.

De ahí que el conflicto se ubique en la superestructura de la organización, en la mala relación que llevan los trabajadores con la que deberían considerarla su empresa. En la organización existe mucha información, pero no la correcta comunicación, aquella que lo incluya y que compartan con el resto de la empresa.

Mantiene, aún las líneas comunicativas que marca la teoría clásica, aunque en poca medida se pone en práctica la comunicación ascendente; aunque sigue predominando el

liderazgo autoritario que no comunica sólo informa y eso sólo informa b que él cree conviene al andar del negocio.

Las organizaciones, en específico Práctico deben dejar de coaccionar a su gente, no sólo dar la instrucción, la orden, sino darle un seguimiento, ver que en verdad se entendió la información que dio. Tratar de persuadir a su gente, explicarle, hacerles entender para girarse en la misma lógica.

La comunicación juega un papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización. Debe existir una comunicación estratégica que promueva la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. Además de ser indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de organización con la realidad del entorno.

A manera de conclusión se puede decir que la comunicación es un proceso frágil en constante construcción (*Ávila et. al., 2001:53*)

Una vez que ya se conoció y analizó Práctico en sus procesos comunicativos formales; con el propósito de identificar la relación que se da entre los actores.

En el capítulo siguiente se verán los problemas informativo comunicativos que se han detectado en Práctico en su sucursal Gustavo Baz, intentando comprenderlos desde la complejidad organizacional, así como retomando conceptos como: la subjetividad, la percepción y la acción. Además se abordarán la importancia comunicativa las representaciones de los actores, que se descubrirán mediante la aplicación de la técnica: grupo de discusión, del cual se explicará la metodología, su aplicación y diseño.

Capítulo III
Comunicación y complejidad en la Organización

A lo largo de la investigación se ha ido conociendo a la organización, observando su estructura, funcionamiento, entorno; también ya se observó cómo es la comunicación entre los integrantes de las tiendas, así como los costos que ésta le trae a la organización

En este capítulo se abordarán los problemas informativo comunicativos que se han detectado en Práctico en su sucursal Gustavo Baz, intentando comprenderlos desde la complejidad organizacional, así como retomando conceptos como: la subjetividad, la percepción y la acción.

Además de resaltar la importancia comunicativa, las representaciones de los actores que se descubrirán mediante la aplicación de la técnica: grupo de discusión, del cuál se explicará la metodología, su aplicación y diseño. Se obtendrá un reporte de resultados del grupo de discusión, ligándolo con el análisis de las interacciones, la Ética y mediación comunicativas.

Finalmente, se determinarán corrientes de opinión encontradas, así como lagunas propuestas de mediación para los conflictos detectados.

3.1 Problemas y conflictos informativo comunicativos asociados al problema

Ahora bien, en este punto se va a identificar si los problemas que suceden en la Tienda Práctico Gustavo Baz son de carácter comunicativo y/o informativo. En lo que se refiere a carácter informativo, la planeación para la toma de decisiones está centrada únicamente en el Gerente del Negocio, es él quien indica que se informa, que no y a quien. Esto lo hace por medio del Supervisor de tiendas, que se ubica debajo de la gerencia y es éste el encargado de llevar los controles y registros de las tiendas, en conjunto con el gerente de cada una de ellas.

En lo que respecta a los vendedores se les informa cuales son las actividades que deben realizar pero no se les ha dado capacitación en atención al cliente o alguna política que indique el proceso de ventas por lo que ejecutan su trabajo empíricamente, en términos de su muy particular concepción y de lo que ellos creen deben estar haciendo. Éste es un problema, aunque también es de índole comunicativo, ya que con el reciente cambio en su

dirección, el gerente es quien encabeza el organigrama de las tiendas; pues lo que hace como orden; prevalece la institución de la obediencia (*Ávila, et. al., 2001: 60*).

Se dice que la información reduce incertidumbre y tal vez, en el caso de Práctico se necesite un poco más de apertura de los flujos de información ya que el negocio entero, no sabe cuáles serán actividades a ejecutar; ya que el gerente es quien tiene la información, el poder y por ende, controla la incertidumbre.

Por lo que los empleados no confían en la gerencia, pues es éste quien debería guiar el actuar en la organización, para que los empleados puedan compartir el proyecto que son las Tiendas Práctico; ya que no hay un reconocimiento del otro donde mediante la comunicación donde pueda comenzar a cambiarse el ambiente hostil así como la apatía de los actores.

3.2 La complejidad organizacional

Una vez descritos, en el Capítulo anterior, los problemas comunicativo informativos que se suscitan en Práctico es importante mencionar la importancia de la complejidad en la organización. Y que nuevamente, haciendo un poco de referencia a capítulos anteriores donde ya se abordó el entorno de Práctico, se ve que dicho entorno es complejo y que si las tiendas quieren seguir operando deben reducir esa complejidad, ya que como sistema debe seleccionar y tomar él o los aspectos en que se puede especializar, es decir, donde se consideren aptas para responder a dicha complejidad.

Entonces, no hay que perder que vista que no sólo el entorno es complejo, la organización por sí misma lo es, es un sistema donde de desarrolla el malentendido durante el proceso comunicativo pues en ella confluyen los objetivos, las lógicas de la empresa y de la misma forma b hacen las representaciones de cada uno de los integrantes que ahí se encuentran inmersos.

De acuerdo con Luhmann, los seres humanos son el entorno del sistema social, son considerados como sistemas cognitivos dentro del sistema y a su vez un sistema social es fundamentalmente un sistema comunicativo entre roles.

Entre los sistemas que el ser humano ha creado, la organización es el instrumento más poderoso que ha inventado. Las estrategias que en algún momento fueron aptas para el desarrollo organizacional están probando no serlo en el momento actual, ya que no resultan totalmente hábiles para acceder a los recursos, nutrirlos y conservarlos. La velocidad de los cambios está amenazando la viabilidad de los sistemas produciendo la sensación de incertidumbre y ansiedad.

Un sistema social es complejo cuando un elemento cualquiera no puede relacionarse directamente con cada uno de los demás elementos de dicho sistema. La construcción misma del sistema organizacional tiene la función de reducir la complejidad. Un sistema es siempre menos complejo que su ambiente. Cuanto más compleja sea una organización, más serios serán los problemas de coordinación y control.

Los elementos de complejidad comúnmente identificados son los siguientes:

Diferenciación horizontal, es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros, bien sea dando a especialistas una gama extensa de actividades a realizar, lo cual puede traer problemas de coordinación, y subdividir minuciosamente las tareas de manera que los no especializados puedan realizarlas “típico de la burocracia”.

La diferenciación vertical es jerárquica “se trata del típico organigrama” y puede medirse por el recuento del número de posiciones entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan en los puestos inferiores llamada por Robbins “cadena de mando”. Algunas organizaciones, entre ellas la Gerencia de Práctico y HEMSA, como tales mantienen el poder en el nivel más alto, dejando prácticamente sin poder los escalones intermedios. Estas dos diferenciaciones presentan a las organizaciones problemas de control, de comunicación y de coordinación.

La dispersión espacial (representación de la organización en distintos lugares), puede ser una forma de diferenciación horizontal o vertical, o sea, las actividades y el personal pueden ser dispersados físicamente según las funciones horizontales o verticales por medio de la separación de centros de poder o de labores. La organización tiende a volverse más

compleja a medida que el medio que la rodea se hace más complejo. También esta complejidad tiene que ver con el tamaño de la organización y del ambiente, de éste solo tomará el problema que le compete.

La complejidad y la apertura del sistema de tareas que el trabajador, en este caso los vendedores tienen que realizar para cumplir con sus nuevas funciones hacen menos controlables y predecibles las misiones de los operarios en sus detalles. Ante las funciones a cumplir crece la contingencia, es decir, la posibilidad de poder llegar al objetivo por más de una sola vía de realización de tareas, y también por la posibilidad de fallar aun en la formación más favorable de las misiones y sus elementos. (*Luhmann, 1991*).

El hecho de que las tiendas Práctico, como sistema se vuelve más complejo obliga a sus integrantes a la selección, lo que convierte a la empresa en una organización donde se dan procesos de selección de manera coactiva, lo que significa contingencia, y esto supone riesgo. La selección sitúa, califica y ordena los elementos, aunque para éstos fueran posibles otras formas de relacionar. Esto al 'ser posible también de otro modo' y la posibilidad de fallo aun en la condición más favorable de los elementos, es la contingencia, y es lo que caracteriza la organización compleja (*Luhmann, 1991*).

También se puede mencionar que todo sistema se mueve por su necesidad de mantenerse, reproducirse, se mueve por inercia; es decir, Práctico como sistema reduce los elementos informativos que sean pertinentes, se reproduce. Cuando la organización asume el papel de emisor lo ideal (*Luhmann*) sería "poner en común, estar de acuerdo"; pero retomando la idea de complejidad, se entiende que no todos los actores entienden lo mismo, pues son diferentes, por lo que se dan malos entendidos, mismos que son las razón de ser de la comunicación. Por lo que en el siguiente apartado se tocará la subjetividad, lo que los actores perciben y su acción antes dichas percepciones.

3.3 Subjetividad, percepción y acción

Pero, ¿por qué el actor actúa? ¿Qué hace que actúe de alguna forma u otra?, parece ser porque cada persona es diferente y llena de subjetividad, dicen por ahí: "si fuera objeto, sería objetivo, pero soy sujeto y por eso soy subjetivo". El ser humano percibe y discrimina

en función de lo que “recorta” y recuerda de lo que ha conocido. Moles relaciona la subjetividad con categorías perceptivas, ya que se puede percibir o no, pero cada persona lo categoriza de diferente manera. De acuerdo a esto identifica tres mundos perceptivos:

1. *Wmwelt*: es el mundo cercano, el mundo más próximo a la intimidad, un mundo cálido que mueve a las personas.
2. *Merkwelt*: se refiere al mundo compartido con otras personas, es percibido pero compartido.
3. *Fertwelt*: es el mundo lejano intuido, pero no percibido de manera directa, es decir, no lo perciben los sentidos, se intuye que está ahí.

Estos mundos perceptivos que determina Moles, vistos desde de la lógica organizacional en Práctico pueden ser de ayuda para ubicar la categoría en la que los actores de la tienda tienen a la organización a la que pertenecen. Podría decirse que Práctico es parte del *Merkwelt* de los vendedores, ya que no lo consideran como algo próximo, no es algo que los mueva y lo motive, ya no hay cierta calidez en la relación con la organización. Este autor también menciona que la existencia misma del ser es una cadena de acciones donde la subjetividad del individuo estará presente así como su percepción, lo que se ha llamado su personalidad; es decir un bagaje de características diferenciales que varían de un individuo a otro (*Moles, 1983:42*).

Además, Moles menciona el concepto de precepto, considerándolo cuando no se conoce algo, no se identifica y por tanto no es discriminado. Dicho concepto se relaciona con el juego de las características perceptivas, con los mapas mentales que el actor tiene para actuar correctamente en el mundo; es decir, ¿cómo comportarse? Ya que orienta en la actuación en el mundo.

Las percepciones de los actores construyen problemas donde no los hay y no sólo eso, pueden identificar la solución a algunos de esos problemas. Debido a estas representaciones se crea una realidad., ya que los seres humanos son complejos. El actuar depende qué se perciba y cómo se esté percibiendo; por lo que en el siguiente apartado se hará referencia a las representaciones y la importancia de éstas.

3.4 Importancia comunicativa de las representaciones

Representación es un concepto clásico en las ciencias sociales, como ideas formadas acerca del mundo, ideas sobre el mundo que ordena a la sociedad. Los haceres y los pareceres tienen una relativa autonomía y son capaces de afectarse mutuamente sin que ninguno de los planos ostente un papel determinante (*Revilla, 2004:7*). El plano de los pareceres es lo que se reconoce como representaciones, que como definición: modelos estructurados y estructurantes tanto de percepciones y expresiones, como de interacciones y manipulaciones de objetos (*Revilla, 2004:8*).

Las representaciones tienen su origen a nivel biológico, en los patrones expresivos, que vienen a ser un recurso de economía comportamental; éstos son una secuencia de expresiones, en principio, corporales que se suceden en un orden determinado y sirven para acoplar comportamientos donde intervienen dos o más individuos (*Revilla, 2004:8*). Otro supuesto para las representaciones es la información, los patrones tienen forma, siguen un orden y a la vez, suplen conductas que también tienen ciertas formas o que siguen secuencias ordenadas específicamente. El comportamiento humano ha desarrollado una complejidad y capacidad superiores que exigen producir muchas más representaciones y aprender nuevas (*Revilla, 2004:9*).

El ser humano en su evolución cultural desarrolla la capacidad de representar representaciones: la representación social. Las representaciones se operacionalizan a través de la experiencia individual, que las ajusta en función de las condiciones específicas que cada sujeto vive o experiencia- verbo experimentar (*Revilla, 2004:11*).

Los humanos viven unidos en grupos porque así obtienen ventajas en la producción de la vida material y aún en la reproducción de la sociedad o de la especie. La vida en comunidad ha establecido prácticas y relaciones benéficas/funcionales que, por tanto, se convierten en valores, más o menos explícitos, pero definitivamente aceptados por todos los miembros de esa comunidad. (*Revilla, 2004:11*) Cuando las representaciones pierden vigencia o legitimidad, esto es, cuando no se ajustan pertinentemente a los cambios a que se ven sometidos los sistemas sociales, se generan desórdenes sociales, procesos de des-organización pueden terminar por des-integrar el conjunto social.

Las representaciones sociales serán pues como el pegamento que une a las partes sociales, son la práctica aglutinante de las diversas esferas y actividades sociales porque otorgan sentido y dirección a los haceres sociales (*Revilla, 2004:12*).

Las organizaciones como, las tiendas Práctico deberían de satisfacer al menos dos necesidades como condición de funcionalidad: deben ofrecer una teoría de la sociedad y del individuo, y deben proporcionar gratificaciones cognitivas y afectivas; es decir, toda ideología debe ofertar una explicación plausible y fácilmente reconocible de la manera en que está organizada y funciona la sociedad o aspectos concretos de ésta (*Revilla, 2004:12*).

Las representaciones personales son aquellas en las que los individuos aprenden desde la infancia los modelos representacionales, lo cual quiere decir que aprender cómo interactuar socialmente; estos modelos son aprendidos por varias vías, familia, escuela, comunicación, todas ellas instituciones enculturadoras. Dichas representaciones son las que conforman el mundo simbólico de Práctico, proporcionándole una gran cantidad de significados que hacen de ésta un sistema complejo y difícil de descubrir. Las representaciones personales se tejen con los hilos de las filias y las fobias, se anudan con la fantasía y los recuerdos y se nutren con la imaginación, capacidad y conocimientos que cada quien posee, amplía y re juega a lo largo de la vida. En los integrantes de Práctico sus representaciones tratarán de ser descubiertas mediante la aplicación de una técnica cualitativa, en el siguiente apartado.

3.4.1 Investigación de las representaciones

En este apartado se hablará de la metodología y técnica utilizada para la investigación, en lo referente al estudio de las representaciones. Ya que en los capítulos anteriores ya se abordó el método cuantitativo, en este capítulo se abordará la subjetividad.

Los métodos cualitativo y cuantitativo son vías que facilitan el descubrimiento de conocimientos seguros y confiables; sin embargo para fines de esta etapa de la investigación se utilizará el método cualitativo. Así, se ve que la diferencia entre lo cualitativo y lo cuantitativo proviene de los seguidores positivistas de Kant y de Hegel se refirieron a la *cualidad* y a la *cantidad* como categorías del pensamiento, pero esa explicación fue transformada por quienes, con una mentalidad disciplinaria de la realidad,

identifican a la cualidad con referencia a todo aquello que no tiene números o procesos de comprobación de hipótesis (*Kant, 1991; Hegel, 1978, 1971*).

En ese mismo sentido, hay quienes identifican a lo cuantitativo con todo aquello en el que se utilizan *técnicas cuantitativas*, es decir, fórmulas. Se piensa que el uso de éstas cancela el carácter subjetivo de la investigación; si se piensa así, se desconoce que el carácter subjetivo de la investigación existe por la intervención del sujeto en el proceso de investigación y no por las herramientas que él utiliza. Es decir, el carácter subjetivo no puede desaparecer de las investigaciones, sólo puede ser racionalizado y, tal vez, reducido.

Porque investigar no es sólo medir y contar probabilidades sobre la base de técnicas estadísticas. Ya que no todos los hechos se someten al marco de las probabilidades (no todos los problemas tienen naturaleza probabilística) ni tampoco se llega a adecuadas explicaciones analizando la frecuencia en que ocurren los hechos sobre la base de unas hipótesis alterna y nula. Las técnicas cuantitativas le han aportado a Práctico datos importantes como lo demostró el estudio de mercado (abordado en el Capítulo I de esta investigación), sin embargo ahí se midió ventas, perfiles de clientes, etc.

Y lo que ahora se quiere investigar son aquellos actores que logran o no esas ventas, capturan o no la atención de los clientes y ¿por qué? ¿Cuál es su sentir, sus opiniones e ideas?, en resumen: tomarlos en cuenta. Investigar es intentar descubrir aquellas estructuras abstractas del proceso, de donde se generan los hechos particulares o que son responsables del modo en que los hechos se producen y se repiten.

El vocablo cualitativo viene del latín *qualitas*, que deriva de *qualis* (cuál, qué). De modo que se pregunta por la naturaleza o esencia de un ser ¿qué es?, ¿cómo es?, se da respuesta señalando o describiendo su conjunto de cualidades o la *calidad* del mismo. Por lo que el utilizar técnicas cualitativas obedece al concepto de subjetividad, el ubicar al centro al actor, ya que en las técnicas cuantitativas se ubica a ese “alguien”, pero ¿quién es? ¿Por qué lo hizo?, es decir, ¿cuál es mi interpretación de lo que se hace y de lo que los demás hacen? Es así como se aborda la subjetividad pues con los discursos de los actores son una expresión de dicha subjetividad.

El progresivo desarrollo en extensión y profundidad de los estudios de opinión está conduciendo actualmente, a la incorporación –como una fase cualitativa necesaria- del enfoque metodológico de las llamadas técnicas cualitativas (a saber: las discusiones de grupo) en la investigación empírica de los discursos. Pues tal enfoque entraña una forma de aproximación empírica a la realidad social específicamente adecuada a la comprensión significativa e interpretación motivacional (intencionalmente) profunda de la conducta de los actores sociales, en su orientación interna –creencias, valores, imágenes preconscientes, movimientos afectivos... (*Ortí en Ibáñez, 1992:185*).

A nivel metodológico se ubica más que nada en la perspectiva estructural. En este sentido, lo que se observan son las relaciones que se dan entre los elementos, o relaciones entre individuos o grupos de individuos que nos reflejan las estructuras sociales. La técnica que mejor representa esta perspectiva, es la de grupos de discusión.

La discusión de grupos aplicada a la investigación sociológica motivacional, constituye tan solo una simple toma de contacto con la realidad, o mejor con una reproducción teatral de la misma (*Ortí en Ibáñez, 1992:199*).

Las relaciones entre los sujetos de la sociedad se dan a través de la comunicación y ésta, a su vez, se puede encontrar en la conversación. La técnica de grupos de discusión es un dispositivo, conversacional, se trata de llevar a un fragmento –un grupo de personas- de la sociedad a conversar en una situación de laboratorio –espacio cerrado al exterior (cámara de Hessell, salón de un hotel o agencia de investigación) (*Galindo, 199:85*) Además entraña un contacto vivo, esto es en cierta interacción personal de investigador con los sujetos y/o grupos investigados. (*Ortí en Ibáñez, 1992:195*).El diseño de una discusión de grupo se describirá en el siguiente apartado.

3.4.2 Diseño y aplicación de la discusión de grupo

Una vez justificada metodológicamente la técnica, ahora se describirá el diseño técnico del grupo de discusión y aplicación en Práctico.

La investigación mediante grupos de discusión está sostenida por la estrategia de un sujeto. El contacto con las personas que han de formar el grupo, tiene que realizarlo

alguien diferente a quien los dirige (moderador); se debe tener mucho cuidado que el contactador no contamine el grupo. El individuo seleccionado ha de saber lo menos posible de la investigación y sus objetivos, con el fin de que no prefabrique opiniones o posturas. Es usual que a la reunión comparezcan menos individuos de lo que en principio se esperaban (el ideal de una reunión es de ocho a doce personas), para evitar esto, una primera operación consiste en localizar mayor número de personas que las necesarias. (*Ortí en Ibáñez, 1992:198*).

El local ha de cubrir un cierto número de condiciones, por una parte condiciones de tipo técnico: un sitio agradable y sin ruido, una mesa pequeña y baja y una disposición de los asientos que no determine ninguna preeminencia en las condiciones del diálogo. Por otro lado, están las condiciones de tipo “simbólico”: el local ha de ser separado del contexto real de la vida de los participantes y el aspecto del lugar no ha de ofrecer contradicciones con los valores simbólicos del grupo (*Ortí en Ibáñez, 1992:199*).

Antes de iniciar la reunión, el moderador no debe hablar previamente con los participantes; en el centro de la mesa se colocará una grabadora. Una vez introducidos los participantes en el local de la reunión, se les colocará de forma estratégica. Se enciende la grabadora y el moderador comienza por agradecer la presencia de las personas asistentes, enseguida de forma breve explicará los objetivos de la investigación y el objetivo particular, introduciendo el tema (que ha sido escogido previamente, de acuerdo a las necesidades del grupo) (*Ortí en Ibáñez, 1992:199*).

En el desarrollo de la reunión el papel del moderador es importante ya que: no puede introducir juicios de valor sobre un tema, intervendrá lo menos posible, sólo lo hará para que se permita la producción de un discurso aceptable, el moderador se las ingeniará para que no halla silencio o alboroto, que no se desvíe el tema y que no surja el líder espontáneo. En los que se refiere a tiempo, la reunión puede durar entre una hora y hora y media (*Ortí en Ibáñez, 1992:199*).

En el caso Práctico, quien hizo el contacto y convocó a los actores fue una integrante del área de Capital Humano de Hardware, tratando de apegarse en lo posible a las indicaciones del diseño. La convocatoria se hizo para 12 personas: vendedores, cajeras y jefes de piso

de tres diferentes tiendas (Gustavo Baz, Satélite y Ecatepec), también se invitó a un supervisor de tiendas y a integrantes de Hardware Entreprises. La reunión tuvo que llevarse a cabo un domingo por la noche (cuando los actores salieran de trabajar y se cerraran las tiendas) en la tienda sucursal Gustavo Baz, esto con el fin de que los integrantes del grupo de discusión no tuvieran que trasladarse, ya que de por si, venían de terminar su jornada laboral y además, a algunos les resultó más cómodo por la cercanía a sus casas, durante la sesión se les invitó un refrigerio. La moderadora fue persona totalmente ajena a la organización y no controló la palabra, sólo proponía los temas, provocó, convocó y asignó los tiempos. A la cita llegaron siete actores, de los cuales a continuación se refiere una pequeña ficha con algunos datos.

ACTOR	DATOS
Moderadora	Actor totalmente ajeno a la organización.
Actor 1	Vendedor de Tiendas Práctico, ha trabajado por tres años en la empresa, ha sido vendedor en Práctico Ecatepec, Gustavo Baz y Tlalpan; también trabajó para el área de Montaje de Tiendas, como montador de tienda.
Actor 2	Jefe de Piso de Tienda Práctico Gustavo Baz, lleva cuatro años en la empresa y comenzó como vendedor.
Actor 3	Vendedor de Tiendas Práctico Gustavo Baz, tiene poco más de dos meses de haber ingresado a la empresa.
Actor 4	Asistente de Capital Humano, lleva un año y medio como parte del Grupo Comex, ha trabajado para el Centro de Distribución Kroma y lleva seis meses en HEMSA realizando un Proyecto de Planes de Vida y Carrera para empleados
Actor 5	Vendedor de Práctico Gustavo Baz, tiene tres años trabajando para la empresa.
Actor 6	Vendedora de Práctico Satélite, ha trabajado por dos años en la empresa, por ahora está encargada de la tienda, debido a la falta de personal.
Actor 7	Supervisor de Tiendas Práctico, lleva seis meses en la organización, trabaja y tiene contacto con las 10 tiendas.

3.5 Análisis de resultados sobre las interacciones y los conflictos detectados

Como parte del reporte de los resultados que arrojó el grupo de discusión se operacionalizó de acuerdo a la siguiente matriz, donde de forma horizontal se muestran los temas abordados y en forma vertical las opiniones que se generaron de dichos temas. Si se quiere revisar la transcripción completa, ésta se encuentra en los Anexos.

TEMAS	Práctico como parte de Hardware y Comex	Capacitación	Ventas
POSICIONES	"Representa un lugar donde nos desarrollamos como personas, humanos, en el cual tenemos una función" (A1)	"La empresa ha cambiado para bien y se han vistos capacitaciones que no habían, ahora ya se dan muy seguido y es muy bueno" (A1)	"Nuestra labor es vender, atender al cliente y acomodar mercancía, etiquetar, limpiar nuestros pasillos, el área que nos corresponde" (A1)
	"Yo tampoco sabía eso, que hay ese tipo de empresas que también pertenecían al mismo Grupo" (A1)	"Nos han dicho en los cursos, sino sabemos, no mintamos, no conocemos, decir: "no sé", hablarles la verdad" (A1)	"La gente de por aquí tampoco lo conoce, no sabemos que se debe eso" (A1)
	"La empresa, no se mucho de ella, sólo sé que son tiendas que pertenecen a Hardware y que allá me contrataron" (A2)		"Hay un grupo de vendedores que se les llama institucionales y a ellos sí les surten mejor que a nosotros" (A1)
			"Se generan propuestas para incrementar la venta, hacer un plan, una estrategia para hacer que tu objetivo, en este caso se cumpla" (A2)
		"Más que curso, era algo así como de superación personal...pero pues, yo creo que me serviría más un curso de ¿cómo vender?" (A2)	"Una parte del avance se cambió al total y la gente ya va conociendo un poco más" (A2)
	"Me dijeron una frase, estaba chistosa, pero no recuerdo..." (A3)		"Al menos ha entrado un poco más de gente de la de antes, con la remodelación" (A2)
		"Nos hicieron preguntas, nos entrevistaron pero no supimos a que llegó eso" (A3)	"Sí, nos dan cierto porcentaje por ventas en cuestión venta ha habido un retroceso y eso es preocupante" (A2)
	"Por cuestiones de trabajo, se da la inducción y en nuestro caso nuestro trabajo es desarrollar todas las descripciones de puesto de todos los negocios, nos dieron un poco más de información" (A4)	"Antes, no sabíamos que había capacitación, ni había creo" (A3)	"Si ves que no están resultando las ventas tienes que hablar" (A2)
	"Muchas personas de las plantas, de los centros de formación no saben que HEMSA pertenece a Comex y muchos menos Práctico" (A4)	"Era mucha capacitación técnica, pero que realmente, consideraban que faltaba capacitación humana; que era algo que a ellos los motiva y que no la tenían" (A4)	"Hace poco hicimos una lista sobre qué propondríamos para dar a conocer la tienda, jaláramos más gente y que aumentaran las ventas porque en realidad, yo no lo he visto y los de Mercadotecnia, que no hacen nada" (A2)
	"Hardware, es una de las empresas del Grupo Comex y dentro de ella se encuentra Práctico" (A4)	"A lo mejor ni sabemos que es un fertilizante, pues estamos vendiendo pero no sabemos ni lo que es; ¿por qué? porque no tenemos capacitación de eso, de los nuevos productos" (A5)	"Él se encarga de presionarnos, de que vendamos; porque luego a veces sí hacemos las cosas pero, por andar vendiendo se nos olvidan unas cosas y luego si le flojeamos" (A3)
	"Nosotros pertenecemos a una empresa que se llama Hardware Enterprises de México, a su vez esta empresa tiene unas franquicias que son las Tiendas Práctico" (A5)	"Tuvimos capacitación directa de rotoplas, pero otra que yo recuerde otros cursos, pues no" (A5)	"Todas las tiendas se llevan por un presupuesto; tenemos un presupuesto sea mensual, semestral" (A3)
	"Otros miembros de Comex, van a la tienda y se sienten con derecho de mandarnos y decimos que hacer" (A5)	"Mandan a gente, digamos que la capacite el que estaba, que haga más o menos su trabajo" (A5)	"Es difícil porque nos piden un presupuesto y luego no se cubre y no porque no hagamos el trabajo, sino porque no tenemos los medios para realizarlo" (A5)
	"Cuando entré no me dieron inducción a Práctico ni a la empresa, fue el gerente quien lo hizo; posteriormente te vas dando cuenta de que es la empresa, vas viendo quien la conforma y hasta hace poco, por un trabajo de la escuela, me enteré de la misión, valores, grupos de la empresa" (A6)	"Se está viendo más apoyo para nosotros en ese sentido que ya nos quieren capacitar" (A6)	"Aquí es muy amplio el término vendedor, porque puedes ser de todo puede ser limpieza, puedes estar cargando, atendiendo y muchas veces eso se refleja en la venta, porque nunca acabas de hacer algo" (A6)
	"La finalidad de Hardware es compra y venta, de productos de electricidad, plomería y ferretería" (A6)		
	"A Práctico lo consideran como el negocio menos rentable de HEMSA y a su vez, Hardware es considerada como el patito feo de Comex" (A7)	"Sólo el 40% del personal de las tiendas están capacitados" (A7)	"Hay pedidos que ya están capturados, y no los han surtido; ya está en la cortina y tardan hasta 2 meses o mandan producto que no es, existen muchas confusiones" (A7)

POSICIONES	"El tiempo que he estado aquí, me he dado cuenta que debes de moverte a cualquier tipo de área, para que las cosas salgan" (A1)	"Son productos que sí son necesarios y los piden pero ya no las hay, ya no las traen" (A1)	"Estamos aquí y aprendemos; el tiempo que estamos aquí, poco o mucho pero aprendemos" (A1)	"Un seguimiento a las cosas que hacemos nosotros y los propios gerentes y que no nos escuchan, y no sabemos ¿por qué?" (A1)
	"Nadie me dijo: 'sabes qué, vas a trabajar con gente de allá, en Hardware, sabes qué, tienes más gente que te pueda apoyar en otro lado, o que puedes comunicarte con ellos para arreglar algún problema de aquí', pues no" (A2)		"Lo que más me gustaría dentro de la empresa es que sean más humanos, no que se vayan a los números, y que nos dieran la oportunidad de también participar en sus torneos que a veces hacen" (A1)	"Lo que haces ahí, únicamente, es quemarte con el cliente y vamos a volver a ser la tienda del 'no hay'" (A2)
	"La misión, valores, grupos de la empresa, lo leí y eso sólo se lo dan a los gerentes" (A2)	es lo que a mí me llena más; tener ya esa relación con la gente, la confianza que le hemos dado en cuestión a darle la libertad de escoger lo que él desea.(A2)	"En esta empresa, te cansan, te aburren" (A1)	"Me gustaría pasar después de medio año y ver qué hicieron, ver en qué la estaba regando y ver lo que me faltó y en ese momento ver: 'me faltó esto y que bueno que ya lo hicieron'" (A2)
	"Tienes que decir voy mal en ventas, te propongo esto pero aparte dime a lo mejor en qué estoy fallando, en que la estoy regando" (A2)	yo sólo sé que mi función es vender, a tender al cliente y pues es eso (A2)	"La gente de HEMSA nos ve como los problemáticos, los que no hacemos bien nuestro trabajo" (A2)	
	"A los vendedores, se le checa semanal y sus pendientes: 'este pasillo ya se ve mal, está vacío, no me has dicho que falta, ¿por qué no has hecho la orden de compra?, tus ventas van bajas'" (A2)	el cliente dice: "me voy a Home Deppot" (A2)	"Te estancas en algún momento, ya ¿hacia a dónde veo?" (A2)	
	"No sé con quién comunicarme, sólo sé que hay más jefes arriba del gerente, el supervisor..."(A3)	hay veces que inventamos y el cliente nos dice: "no así no es" (A3)	"Llegas con muchas ilusiones, a lo mejor de ir creciendo, pero por las mismas situaciones no se puede y también hay personas que no deberían estar dentro de la empresa y ahí están y seguirán" (A2)	"Hacen una mejora, pero no le dan el seguimiento, pudieron haber invertido mucho dinero en esta tienda pero sino le dan seguimiento" (A3)
	"Aquí, en la tienda sí es buena, pero con HEMSA no; casi no se tiene contacto con ellos, no los conocen, la gente de Hardware" (A4)	pasa que el cliente te lleva a recorrer toda la tienda y al final, no compra nada, pero tenemos que estar ahí...(A3)	"No se siente el apoyo, hasta los mismos del grupo van a comprar a otras partes, pero ¿cómo sabes qué es mejor allá? sino has venido aquí, a tu propia tienda" (A3)	
	"El contacto es ya con sus Gerente del Negocio con su Supervisor de Tienda, ya no tanto con ellos y sí se perdió" (A4)	"'Ya no lo tenemos' y el cliente ve el folleto: 'pero aquí está'; obviamente eso hace que baje la venta" (A4)	"No les pagan mucho, pero parece que están contentos con su trabajo" (A4)	"Inversión y más importancia al factor humano, ver que tienen muchas áreas de oportunidad y potencialidades cada una de estas personas y que tal vez no lo están aprovechando de la manera adecuada" (A4)
	"El gerente del negocio, porque a él casi no lo vemos, nos llega información de él, que dice, que dice, que dice" (A5)	"Ellos no tenían un proceso establecido de venta; entonces cada quien lo hace como sabe o como puede y cree que es la mejor manera" (A4)	"Poder explotar lo más que se pueda y no me refiero a hacerlo como capataz, sino a habilidades que tiene como persona" (A4)	"¿De qué te sirve invertir tanto dinero?, sino le vas a dedicar tiempo, esfuerzo a ese proyecto (A4)
	"Nosotros nos relacionemos mucho con la empresa a otros niveles, es muy difícil. No porque no se pueda, sino porque su trabajo, no va relacionado con el nuestro" (A5)		"Te toca la presión, ya viene fin de mes y ya van a empezar las críticas, va empezar: 'el que no hiciste, el te faltó, bla, bla'" (A5)	"Tienen ya el éxito, sólo es seguirlo y darle una buena administración de sus cosas que ellos esperan, la ganancia que ellos quieren" (A5)
	"La comunicación es buena entre nosotros, afortunadamente, nos llevamos bien, no tenemos ningún tipo de reclamo" (A5)	"Hay cosas que no conocemos; aunque yo tenga tres años aquí en la empresa no conozco todo el producto, hay cosas que realmente me fallan y al 100% pues no lo vamos a conocer" (A5)	"Hay veces que ya tienes demasiada presión a lo mejor o el horario, que un poco muy pesado, estar encerrado" (A5)	"Que cambien para los que vienen, al menos veamos una mejoría: 'ya salí, pero logré algo dentro de esa empresa'" (A5)
	"Como todo en momentos, hay cosas que no nos parecen, sí las decimos como es, al menos se ha hecho hincapié para que se haga, nos han dicho: 'si no les parece algo, díganlo y vemos como lo arreglamos'" (A5)	"La rotación de personal, es muy constante en tiendas, por lo mismo puedes ser desde cajero, jefe de piso, vendedor; digo no es que nos quejemos" (A6)	"Hay un tiempo y pues se excede, hay quiénes están de 8 a 8 o hasta a las 10 de la noche, nada más le pagan lo que es su sueldo y ¿las demás horas?" (A5)	
	"No te mandan algunas nuevas propuestas, tú más o menos les informas, pero creo que esto no les llega, se queda en el aire, ya que no llega aterrizado allá" (A6)	"Le digo al cliente que lo puede conseguir en la tlapalería de enfrente sí hay que decir la verdad, pero tratar de sacar la venta, lo importante es vender... no mentir, pero poder convencer al cliente de que lo compre" (A7)	"A las tiendas Práctico, nunca las invitaban, o sea x, ¿pertenece o no pertenecemos? ¿Somos o no del grupo? no sabemos dónde estamos parados" (A6)	"El futuro se ve difícil por problemas internos de administración operación y actitud, pero con muy buenas intenciones y mucho trabajo" (A6)
	"Esta mala comunicación se refleja en la propia operación, hay muchos problemas operativos, no hay una buena logística" (A6)	"Todo crea conflicto en la tienda, almacén y tienda, si se promete un producto el cliente se molesta pues a él no le importa y si no se los entregan el cliente cancela" (A7)	"Para mí sí es muy estresante, trabajar los domingos, yo prefiero estar con mi familia que ganarme otros \$100" (A6)	"Lo ideal, es: debes tener un presentación excelente en tienda, atender a los clientes, abordar, orientarlo, dejar que tomen su decisión" (A7)
"Todo se respalda por mail, es muy burocrático, se triangula la información, se enmaraña tanto la madeja que cuando quieres jalar se enreda más" (A7)	"Les faltan técnicas para realizar un cierre de ventas, no existe un programa, un manual, un procedimiento" (A7)	"En toda la empresa hay una apatía, te decepciona que te atén la manos, así no se puede hacer el trabajo" (A7)	"Pronto se reinaugura la tienda de Ecatepec en el concepto de Home Center. Están en proyecto tiendas en Puebla y Cuautitlán" (A7)	

A partir de lo detallado en la matriz anterior, las temáticas fueron las siguientes:

- Práctico como parte de HEMSA, una de las empresas del Grupo Comex
- La capacitación
- Las ventas
- La comunicación
- La atención al cliente
- La pertenencia a la empresa
- El futuro de Práctico

De los cuales se obtuvieron las siguientes posiciones, retomando la escala de Lickert:

- En fuerte acuerdo
- En acuerdo
- Ni acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- En fuerte desacuerdo

A partir de la información arrojada por la técnica aplicada: grupo de discusión, en el siguiente apartado se sentarán las bases teóricas de la interacción comunicativa para así, poder realizar el análisis de resultados de la misma.

3.6 La interacción comunicativa

Dado que los seres humanos viven en sociedad, no puede vivir sin la otredad, sin suponer la existencia del otro con el cual va a interactuar y lograr el proceso comunicativo.

La cibernética como apoyo para el análisis de los resultados del grupo de discusión; es una disciplina que ha ganado enorme importancia en la últimas décadas, su potencia explicativa la ha llevado a incursionar cada vez en más campos. Cibernética quiere decir “pilotaje”, “gobierno”, “timón”, de ahí que la teoría de la cibernética pueda definirse como el estudio de la regulación de los sistemas a partir del manejo de información (*Revilla, 2004:49*).

Para esta disciplina, la comunicación supone el intercambio –proponer/aceptar- de información, intercambio que desata una dinámica de ajuste. La comunicación es representada como un inter-acción de baja intensidad que permite, facilita o incluso gatilla los procesos equilibrantes en los sistemas u organizaciones. Es una reacción frente a la tendencia a la desorganización o desinformación propia de todo sistema. Así el objeto de estudio de la cibernética, trasladado a los sistemas sociales, son los procesos mediante los cuales las sociedades se organizan y reaccionan para hacer frente a las inercias desinformadoras (*Revilla, 2004:.51*).

En el plano de la organización, la comunicación constituye un vínculo organizacional que se efectúa por el intercambio de señales. Así, los procesos reguladores, productores y realizadores pueden ser desencadenados-controlados-verificados por la emisión-recepción de señales, por el intercambio de informaciones. La comunicación economiza energía, y propicia competencias, al garantizar las interrelaciones, interacciones y retroalimentaciones, por medio de la circulación de signos y señales, invirtiendo muy poca energía, de este modo el desarrollo de señales variadas y precisas con intervenciones ad hoc, permite la construcción de una organización flexible, adaptable realizante. La comunicación, por consiguiente, no sólo extiende el campo de la existencia, y competencia de la organización, sino que le posibilita desarrollos múltiples.

En lo que se refiere a la interacción, en el Instituto de Investigaciones Mentales, en Palo Alto California se crea la Escuela Interaccionista, donde el objeto de estudio no son las personas sino las interacciones que se dan entre ellas. Los resultados de dichas investigaciones indican que el ser humano aprende patrones de relación, que influyen en la forma de ser; ya que hay un patrón comunicativo capaz de desatar enfermedades mentales; podría ejemplificarse con el terapeuta que enferma al paciente para tener razón de ser; la relación con el otro es la que puede llegar a enfermar (teoría del doble vínculo).

La comunicación humana es mucho más ambigua, contradictoria e imprecisa de lo que se cree, tal como los propios seres humanos ya que no por tener la capacidad de comunicarse, se hace bien.

Pero también puede suceder de forma inversa, es decir, otro tipo de patrones comunicativos e interacciones pueden sanar, curar enfermedades mentales. Esto no sólo puede aplicar en enfermedades, también puede suceder que el caso de Práctico, la relación entre la gerencia y/o HEMSA ya esté muy deteriorada y cuando alguna de las partes intente interactuar la otra ya esté viciada y por lo tanto no abierta al diálogo.

Para continuar con el siguiente apartado, se puede partir de que la comunicación no existe sin el otro, ya que no es comunicación, si no existe la interacción comunicativa.

Una vez examinado la matriz operacionalizada con la información que arrojó el grupo de discusión. Este apartado se refiere la reflexión acerca de los resultados obtenidos en la discusión de grupo, resumiendo un poco los temas abordados y problemas encontrados. El acuerdo comienza desde intentar hacer grupo y participar de una sesión y opinar al respecto de su organización.

Antes, a Práctico no se le había propuesto una discusión de este tipo, obviamente, hablando del personal de menor rango en este negocio: los vendedores. El objeto de estudio: la tienda de Gustavo Baz estuvo presente con sus tres vendedores, su jefe de piso, una persona de la tienda de satélite, otra del centro de distribución (HEMSA), específicamente de Capital Humano y un supervisor de tiendas que aunque no es un jefe directo sí trabaja con el personal de la tienda.

Aunque en el desarrollo de la plática hubieron puntos de coincidencias, también opiniones si no del todo encontradas, sí diferentes y algunas contradictorias; pero que finalmente representaron el sentir de los actores de Práctico; ya que se habla de las representaciones. Los temas que se abordaron fueron Práctico como parte de HEMSA, una de las empresas del Grupo Comex, la capacitación, las ventas, la comunicación, la atención al cliente, la pertenencia a la empresa y el futuro de Práctico. Temas que resultaron significativos para producir la discusión donde se pudo abordar y descubrir la realidad.

Se encontraron diferentes interpretaciones, incluso se conoció más información, ya que también algunos de los actores no tenían correcta la información de Práctico y algunos otros ni siquiera conocimiento. Específicamente al abordar el tema de Práctico como parte de HEMSA, una de las empresas del Grupo Comex; los actores, no identifican plenamente formar parte de

este conjunto de empresas. El Actor 1 identificaba como “corporativo” a Kroma, la distribuidora de toda la pintura, y recubrimientos en la Ciudad de México, y algunos actores más ni siquiera con esa información contaban. Únicamente el actor que venía de Hardware supo que era una empresa de dicho grupo empresarial.

De esta manera, si bien Comex no identifica abiertamente hacia el exterior, hacia su entorno a HEMSA como parte de su grupo empresarial, la operación sí debería coincidir con lo que sucede en el resto del grupo, es decir, sus miembros deberían saber exactamente ¿para quién están trabajando? Una vez identificado eso, se habló del poco trato o mal trato que se le da a la gente de tiendas, ya que en Hardware son vistos como el negocio menos rentable y también se comentó que miembros de otras áreas quieren ordenarles que hacer, cuando su tarea es meramente de supervisión y/o solicitar información a la tiendas. Este tema va ligando al de comunicación, donde comienzan a ponerse de manifiesto ciertos grupos o corrientes de opinión dentro de la organización.

La comunicación dentro de la tienda es efectiva ya que la relación entre compañeros de la tienda de Gustavo Baz es buena y también con el gerente de la tienda; entre ellos sí existen diferencias y puntos de diferencia en cuanto la idea que cada uno de Práctico, pero tratan de llegar a acuerdos con el jefe directo con quien sí existe la confianza y el apoyo para tratar ese tipo de asuntos; sin embargo no sucede lo mismo con el Gerente del Negocio con quien se triangula la información al pasar primero por el Supervisor de Tiendas, lo que hace que la comunicación no sea eficaz.

También, comentaron acerca del desconocimiento con el resto del personal de la empresa como pueden ser áreas que les brinden servicio como Contabilidad, Servicios, capital Humano, etc. y principalmente el Almacén que son de quienes prácticamente dependen para recibir la mercancía en piso de venta y poder ofrecerle al cliente la mayor gama de productos.

De esta forma, se observa el poco contacto e interés que muestra Hardware hacia la gente de las tiendas y queda claro que sólo los separa el aspecto geográfico sino el aspecto humano, ya que contacto lo hay por teléfono, mail, paquetería y mensajería; sin embargo no se ha logrado comunicación para dialogar que espera uno del otro.

Otro de los temas que va muy a la par con los dos abordados anteriormente, es el de pertenencia a la empresa, algunos actores de antigüedad (varios años) en la organización se mostraron tristes, decepcionados y cansados de ver como por algún momento ellos pusieron empeño en tratar de aminorar esas dificultades, proponiendo, expectativas de crecimiento, tratando de acercarse: 1 a la gerencia y 2 a los integrantes de HEMSA y quién ha aportado algo a la tienda quisiera reconocimiento de ello. Esto, no se ha logrado, ya que por parte de Hardware sólo reciben instrucciones y reproches si es que no se ha realizado lo encomendado.

En cuanto a este tema es importante señalar que tanto actores que están directamente en Práctico como actores que trabajan en la parte administrativa del Negocio y administrativos de Hardware coinciden en la apatía que reina en la empresa, los empleados tanto de las tiendas como de las oficinas se muestran ajenos ante lo que suceda en la organización. Además de que se percibe un ambiente hostil que afecta y no sólo cuestiones motivacionales sino meramente operativas que no permiten realizar el trabajo. Las cosas se hacen o dejan de hacerse por la voluntad de los actores, es decir: “sí me cae bien, sí quiero”.

De esta forma, se evidencia el poco o nulo sentido de pertenencia a Hardware como empresa responsable de la cadena de tiendas Práctico y mucho menos estas tiendas se reconocen como parte de Comex. Y no sólo la pertenencia, es general el apoyo por parte de las áreas relacionadas a la operación de la tienda como Contabilidad, Almacén y Mercadotecnia; ya que son áreas que no representan una ayuda para la gente de Práctico. Falta colaboración e interés por el otro, cada quien realiza un trabajo autónomo sin tratar de facilitárselo al otro; aunque los integrantes de nuevo ingreso muestran aún menos compromiso con la empresa, ya que parece no preocuparle lo que acontece en la organización pues Práctico sólo es algo “de paso”, no representa un lugar donde quedarse y “habitar” porque sus intereses son otros o simplemente porque se contagia de la apatía que hay en la organización

Otro tema que se abordó fue las ventas y el conflicto que se localiza “saliendo” de la tienda, es decir, al comenzar una supervisión por parte de la alta jerarquía del negocio, donde a los vendedores, se les exige que cumplan con presupuesto, ventas, Impieza y orden aunque no cuenten con todos los recursos y apoyos para realizarlo. La gerencia del negocio sólo exige resultados y no se preocupa ni ocupa de su gente, de igual forma la supervisión de tiendas exige y difiere de los expresado por lo actores que se encuentran en el piso de ventas, ya que su obligación es vender y entregar resultados. Aunque ambas partes coinciden en que la ventas no

sólo dependen de ellos, sino de que se les surta por parte de HEMSA. Continuando con las ventas, todas las partes reportan como beneficio la reapertura de la Tienda de Gustavo Baz para llamar la atención de mayor número de personas, pero aún hay muchas personas que no conocen la tienda.

Con el tema anterior, se encuentra la capacitación, ésta se ligó a las ventas ya que el proceso de labor de venta en las tiendas Práctico se realiza empíricamente, no existe un procedimiento determinado para realizar esta actividad. Los actores comentaban que antes no contaban con ningún tipo de capacitación que desarrollara sus habilidades para poder atender mejor al cliente. Se mencionó la capacitación técnica, pero hubo ciertas contradicciones ya que por un lado unos actores indicaban que recibían mucha capacitación técnica por parte de proveedores y por otro lado, comentaban que al igual que la capacitación humana, también era escasa y hasta hubo quien se aventuró a indicar que sólo el 40% del personal en tiendas estaba capacitado.

El tema de la capacitación, es realmente algo nuevo, ya que como parte de Capital Humano se inició un proyecto donde dos integrantes de dicha área iban a trabajar directamente con Práctico para poder realizar un proyecto de planes de vida y carrera, donde se abarcaba perfiles y descripciones de puestos, políticas y procedimientos, evaluaciones y con ellas capacitación; sin embargo el proyecto se suspendió y al personal sólo se le quedó la idea no obtener nada, no hubo resultado alguno del acercamiento que esa área tuvo con ellos.

El último tema abordado fue el futuro de Práctico y como primera reflexión, algunos de los actores ya no se ubican dentro de la tienda en un corto plazo, lo que pone de manifiesto la rotación de personal que tiene el Negocio. Se vislumbra un futuro con esperanzas y hasta prometedor, condicionado por el seguimiento y esfuerzo al proyecto “Home Center” que se mantendrá siempre y cuando no sólo se le invierta a la infraestructura, sino que se le invierta al recurso humano y no sólo se refieren a inversión económica, sino a la inversión en tiempo y atenciones para con los miembros que la conforman, reconocer su valor y potencialidades; tal vez no para los que ahora están sino para los que vienen y formarán parte de Práctico. Un actor, incluso, deja entrever que tal vez él o algunos más sean quienes no lo están haciendo correctamente y que ojalá en algún tiempo después de salir de Práctico, regrese y vea qué errores estaba cometiendo y cómo los han corregido.

El futuro de Práctico es de crecimiento, se planean nuevas reaperturas en concepto de Home Center y están proyectadas un par de aperturas más; pero aún así se ve difícil por problemas internos, en la administración, en la operación, en el seguimiento al proyecto y en la actitud, pero confían en que con buenas intenciones y mucho trabajo Práctico saldrá a flote.

Una vez reflexionado alrededor de los temas discutidos en la sesión de grupo y partiendo de ello, en el siguiente apartado se hará una aproximación a la interacción comunicativa que resulta de utilidad para posteriormente mostrar las corrientes de opinión que se identificaron en las tiendas Práctico.

3.7 Las corrientes de opinión encontradas

En este apartado se tratará de identificar a las corrientes de opinión o subgrupos que se pueden identificar dentro de la organización. En un apartado anterior se describió y distinguió la serie de opiniones que se habían suscitado con respecto a los temas abordados en el grupo de discusión; por lo que a partir de buscar y encontrar las diferencias, entender y ponerse en la lógica del otro para poder identificar ¿qué siente, qué cree, qué le agrada?, tomar en cuenta al otro, a los otros; se pueden encontrar ciertas coincidencias entre actores que compartan ciertas opiniones sobre la problemática que se da en Práctico.

La importancia del grupo, parte de un postulado epistémico: “el discurso no es individual, es colectivo, se construye colectivamente; entonces el discurso es una expresión de grupos y éstos a su vez están conformados por individuos.

De acuerdo con la Teoría de Grupos, existen cuatro tipos o niveles de adscripción grupos: el formal e informal y el primario y secundario. El grupo primario es aquel que satisface la mayor cantidad de necesidades del individuo, respeta reglas. El grupo secundario sólo satisface algunas de las necesidades del actor, no todas, en este grupo se pueden citar las corrientes de opinión detectadas en Práctico.

En lo referente al grupo formal se refiere a aquel al que se pertenece, en ocasiones no se decide estar en dicho grupo, está estipulado por la posición y rol que se sigue en la organización; a diferencia del grupo informal aquel en que los integrantes deciden ser parte de, por relaciones amistosas y/o por compartir diferentes intereses.

En Práctico se encontraron cuatro corrientes de opinión, que tiene que ver con el aspecto formal:

- *Peones*: este grupo está conformado por los integrantes de las tiendas Práctico; se le puso este nombre porque en algún momento de la investigación así se autonombraron, como aquellos que se encuentran hasta debajo de un cadena y realizar las órdenes de su superior. Son un grupo formal y objeto de estudio de esta investigación, este grupo se refiere a la sucursal de Gustavo Baz, sin embargo se común encontrarlo en las nueve sucursales restantes que conforman Práctico. Este tipo de compaginamiento se da por la relación estrecha que se da entre compañeros, es decir: vendedor, cajera, jefe de piso y hasta gerencia de la tienda. En el caso de Gustavo Baz, esta corriente de opinión se encuentra cohesionada y hay coincidencias entre sus integrantes, comparten el día a día, son quienes tienen el trato con el cliente y le gusta ese acercamiento, a decir de uno de los actores, es el principal motivante para trabajar en Práctico. Los empleados encuentran cierta afinidad entre ellos y el grupo además de darse de manera formal también se convierte en un grupo primario. Aunque también se ponen de manifiesto dos aspectos para retomar la diferencia entre actores: la antigüedad del personal (hay vendedores que tiene más de dos años en la organización) y la jerarquía (el jefe de piso y el gerente). En lo que respecta a sus características, son personal entre los 19 y 30 años, en su mayoría hombres que cuenta con un nivel de estudio promedio de bachillerato, algunos de ellos actualmente estudian la licenciatura, por lo que consideran a Práctico como un trabajo “de paso” donde ven el poco reconocimiento a su trabajo y por ello no ponen empeño en lograr ventas.
- *Sres. Feudales*: este subgrupo es más pequeño y está conformado por la Gerencia y supervisión de Práctico, también están inmersas algunos otros mandos que influyen en el actuar de las tiendas, como la Gerencia de Capital Humano, el Gerente de Operaciones, en el Almacén, etc. Esta corriente de opinión se vio representada por el Supervisor de Tiendas; las personas que forman parte de dicho subgrupo se enfocan principalmente a resultados, no

importando si los empleados cuentan o no con los medios mediante los cuales se pueden obtener dichos resultados. Al igual que con la primera corriente de opinión, ésta no reconoce a los miembros de su Negocio y esto es aún más importante ya que se trata de la dirección de Práctico. Por lo que aquí es importante retomar la idea de si un actor tiene derecho a ser escuchado, tiene obligación de escuchar al otro. Es gente, en su mayoría hombres entre los 35 y 50 años que cuenta con un nivel de licenciatura y en algunos casos cuentan con diplomados y/ postgrados, que sólo buscan el crecimiento de las tiendas mediante ventas, que exige resultados pero no proporciona los medios adecuados para cumplir sus "peticiones"

- *La Nobleza*: de las diferentes áreas que conforman Hardware Enterprises de México y que tienen relación con la tienda como Contabilidad, Almacén y Mercadotecnias, está integrado este grupo. El tipo de relación que mantiene con las Tiendas es laboral, pero su agrupación también obedece a intereses personales; es importante mencionar que no todas fueron representadas en el grupo de discusión, sin embargo sí se habló de ellas; la que sí participó fue Capital Humano y se hizo referencia a varios aspectos: como áreas de servicio deberían estar al pendiente de lo que se les solicita Práctico, en ocasiones no se conoce a la persona con quien están hablando, resulta paradójico que esta área controle los expedientes, la nómina, la capacitación, realice el reclutamiento de Práctico y no conozcan ni reconozcan a la gente que conforma dicho negocio, se le ha cosificado, ya que se ve un número de empleado no una persona. El contacto que áreas como capital Humano, tiene con Práctico es bastante, pero no hay un entendimiento mutuo para poder acordar soluciones a problemas, ya que la tienda es considerado como el negocio menos rentable de la empresa y por ende, al que menos atención se le debe poner. El abanico de personal es mucho más amplio que los dos grupos descritos arriba, es un personal administrativo que ayuda o debería ayudar al funcionamiento de Práctico, sus edades fluctúan entre los 22 a 55 años de edad, en su mayoría son mujeres; la mayor parte del tiempo conviven y se desarrollan en HEMSA, casi no se involucran con los integrantes de las tiendas, es gente ambivalente porque por un lado se sienten el

patito feo de la empresa y por otro se sienten "grandes e importantes" comparados con la gente de tiendas.

- *Operación:* Este grupo está conformado por el Almacén de HEMSA y toda la parte operativa que integra el centro de distribución; es importante mencionar que durante el grupo de discusión no tuvieron representantes sin embargo se habló de ellos, como aquellos proveedores internos que suministran o deberían suministrar la mercancía a cada una de las tiendas. Con respecto a la experiencia que se tiene al conocer la organización, se sabe que es un área problemática tanto con Práctico como con el resto de los negocios que conforman HEMSA, pues al parecer tiene problemas con la mercancía; ya que se supone tienen una buena organización, sin embargo no se ve reflejado, cuentan los productos para abastecer las entregas, pero prefieren abastecer a clientes externos dejando al cliente interno (Práctico) en último lugar. El personal que integra este grupo son sólo hombres de entre 22 a 45 años, entre ellos hay buena relación pero no está encausada para cumplir objetivos.

Una vez que se caracterizaron los grupos hallados a partir del grupo de discusión, y encontrar las diferencias entre estos, en el siguiente apartado se explicará la mediación comunicativa y su utilidad para poder aproximarse al problema detectado en capítulos anteriores.

3.8 Ética y mediación comunicativas

A continuación se abordarán, los conceptos de Luhmann, donde el emisor es quien realiza el gasto comunicativo para convencerlo, él depende de los emisores. Entonces, el sistema social es reactivo, no produce; sólo vigila el entorno y reduce los elementos informativos que sean pertinentes. Éste, no es un proceso productivo, es un proceso creativo ya que su única finalidad es reproducirse. Cuando alter se pone en contacto con ego lo que debería hacer es “poner en común” y lo que realmente hace es comenzar el malentendido, la razón de ser de la comunicación; ya que no todos entienden lo mismo.

Retomando a Habermas, él reconoce tres mundos, en donde la comunicación aparece en todos. El supuesto de la teoría de la acción comunicativa es que, existen tres mundos, los que

constituyen conjuntamente el sistema de referencia que los hablantes suponen en común en los procesos de comunicación. El mundo externo alude a los *mundos objetivo y social*, y el interno al mundo subjetivo.

Los tres mundos que conforman sistemas de referencia que los participantes suponen en común en los procesos de comunicación de la interacción. Estos tres mundos: a) se relacionan respectivamente con la ciencia, la moral y el arte, y con tres diferentes formas de argumentación, a saber: el discurso teórico-empírico, el discurso moral y la crítica estética constituyen un armazón categorial, siendo el mundo interno, el subjetivo al que el individuo tiene un acceso privilegiado y estando el externo constituido por dos mundos: el objetivo, el de los estados de cosas existentes, y el social, el de las normas vigentes (*Habermas, 1991*).

La red de acciones comunicativas reproduce el mundo de la vida con el que se conforman y reproducen, a su vez, la cultura, la sociedad y la personalidad. Pero además, la práctica comunicativa cotidiana en la que el mundo de la vida tiene su centro, se nutre de los procesos de reproducción social -la reproducción cultural, la integración social y la socialización-, siendo este proceso de carácter circular (*Habermas, 1990*).

Los cuatro tipos de acción básicos: las acciones teleológica y estratégica, que operan fundamentalmente en el mundo objetivo, la regulada por normas que actúa sobre los mundos objetivo y social, la dramaturgica que se dirige al mundo social y subjetivo y la comunicativa, que refiere, a los mundos subjetivo, objetivo y social (*Habermas 1987*).

Ahora se hablará de la ética comunicativa, ya que si se habla de ética se habla de la intencionalidad de las cosas, del acuerdo, de la negociación, no la exigencia. Por lo que de acuerdo al Código de Ética Comunicativa que propone Habermas, hay comunicación si y sólo si hay los siguientes principios básicos:

1. Igualdad: cuando se tiene el derecho de ser escuchado, se tiene de igual forma la obligación de escuchar, ya que el discurso de uno es igual al del otro, cuestiones de validez.
2. Autenticidad: no engañar al otro, ni simular, no basarse en bases falsas porque no hay acuerdo; no sólo decir lo que se cree que el otro quiere escuchar.

3. Pertinencia: las reglas de la propia relación, son implícitas, realizar una revisión y negociación de las reglas.
4. Acuerdo: disposición para acordar con el otro, tomar en cuenta ambos puntos de vista y acordar juntos.

Para conocer el papel que tiene la comunicación en los procesos de ajuste al cambio social, de acuerdo con Martín Serrano es necesario conocer que la mediación produce objetos que transportan modelos de ajuste a los cambios que se originan en el plano cultural-tecnológico y el de la innovación y del cambio cultural y que implican a su vez, el ajuste necesario a una visión del mundo que justifique la relación entre el medio social y el medio natural; también sirve al actor para integrar su visión del mundo y su actuar. Entonces, la mediación es una energía social que tiende a reducir la disonancia que se produce cuando los cambios culturales y tecnológicos se contraponen y no logran armonizar las relaciones del medio natural con el medio social (Ávila, et. al, 2001: 177).

Aparece como un programa, como un modelo en el análisis sociológico; funciona como un operador lógico que otorga coherencia a la práctica social y como controlador social.

La mediación es un operador lógico que surge o se usa cuando se presenta una disonancia, una alteración cognitiva que requiere de la búsqueda de concordancia o de una integración, opera en los niveles cultural-operativo-funcional buscando introducir un orden. Lleva un patrón de ajuste que es una representación de la realidad y se presenta como un modelo que organiza; también reproduce códigos, sistema de orden que estructura (Ávila, et. al, 2001: 178).

De acuerdo con Manuel Martín Serrano los modelos mediadores podrían clasificarse como los que realizan la operación lógica de intersección o mosaicos; los que incluyen, jerárquicos; los que excluyen, articulares y los que identifican o abstractos. Estos diferentes modelos coexisten e introducen un orden (Ávila, et. al, 2001:179).

3.9 Propuestas de mediación para los conflictos encontrados

Como se mencionó en el apartado anterior, la "mediación" comunicativa como la intervención de un conjunto organizado de componentes del medio ambiente que hacen posible

la producción y la percepción de un mensaje. Este conjunto de componentes incluye instrumentos de comunicación como también sistemas de micro-cambios con valor simbólico, acompañados de reglas selectivas que permiten elegir un mensaje entre numerosos posibles

La comunicación es la “materia prima” para construir cualquier organización, hacerla vivir y no dejar que muera, o también matarla; la comunicación integra a individuos y grupos por medio de reglas generadoras de orden interno y externo que hacen posible que la organización no se destruya y que cambie.

Practicar la comunicación puede hacerse si se instala un sistema de procesos y recursos de forma que interlocutores, instrumentos de comunicación, mensajes y reglas de orden -o lenguajes-sirvan para facilitar la interacción social (requerida por la organización material de la producción: es decir, qué hacer, cuándo, cómo, dónde...) y la interacción interpersonal (requerida por el sistema psicocognitivo humano: es decir, saber y querer hacerlo).

Una primera aproximación que se considera útil para hacer eficientes los procesos comunicativos y la toma de decisiones es tomando en cuenta las opiniones de los empleados de las cuatro corrientes de opinión, son las juntas de trabajo, las cuales podrían realizarse mensualmente o semanalmente primero entre los dos grupos que mayor relación tiene: *Peones* y *Sres. Feudales*, donde se puedan abarcar temas como: el desarrollo de equipos, formulación de los problemas y presentación de propuestas de solución, previsión de las consecuencias, planteamiento y toma de decisiones para la acción.

Esto como primer paso, y pueda servir para disminuir la incertidumbre que existe en el negocio, así se proporcionara a los integrantes de Práctico y de Hardware Enterprises la información necesaria para el desarrollo de las actividades laborales.

También se podrá mejorar la percepción de los trabajadores, transfiriéndola a que estos trabajen por representaciones, pues al despertar en ellos la inquietud de lo importante que es trabajar en equipo y su importancia dentro de la organización, cambiarán su idea de usarla como trampolín o como algo eventual, sino como trabajadores comprometidos con ella.

Posteriormente con los datos obtenidos de estas juntas de trabajo se realizaría una evaluación de cómo han tomado y tratado la información los empleados, y que funcionalidad y mejoras han acarreado al departamento. El hecho de que los integrantes estén enterados de lo que sucede dentro de las tiendas y cuales son los planes a seguir dará como resultado un mejor desempeño en su trabajo para la gente y por consiguiente externarán una mejor imagen tanto del Negocio como de HEMSA.

En lo que se refiere a la infraestructura es necesario también comunicar el porque no se les puede apoyar con lo que el personal exige. Y en el mejor de los casos proporcionar equipo aunque sea esporádicamente, pocas o pequeñas gratificaciones económicas y/o afectivas; lo importante es motivar a los actores a seguir realizando sus labores.

En los anteriores capítulos ya se había hablado de la subjetividad, en este capítulo se puso mayor énfasis en lo cualitativo a aquello que atiende a diferentes lógicas y motivaciones, a saber que existe la diferencia y se puede o no compartir la misma opinión y por lo tanto surgen puntos conflictivos; al no mirar y reconocer al otro.

A partir del diagnóstico, un diagnóstico complejo obtenido de la técnica aplicada en la investigación se puede concluir que en Práctico se cuenta con el apoyo del principal componente que existe en todas las organizaciones *la voluntad humana*.

Los problemas de comunicación dentro de la Tienda se han dado por esa falta de interés en saber cuales son las propuestas, opiniones y razones que tienen el personal para si mismos y para la organización. Es necesario que tanto jefes inmediatos y principalmente, directivos estén en constante relación con su personal, pues si existe el factor de inclusión la organización tendrá un comportamiento favorable.

Este siempre será un problema en cualquier tipo de organización, pues los humanos por naturaleza son complejos y cambiantes, sin embargo se puede lograr una cohesión si se lleva a cabo un programa de comunicación e inclusión, en donde se puedan llegar a posibles acuerdos y en donde cada integrante de la organización esté enterado del por qué pasan las cosas dentro de su área de trabajo o bien que es lo que se pretende hacer.

Así se concluye, que es prioritario para las organizaciones, en específico Práctico, darle un mayor peso a las representaciones, a tomar en cuenta y aceptar al otro, así como saber que el trabajo es una corresponsabilidad donde ambas fracciones participan de ella y deben sumar voluntades.

Capítulo IV
Cultura Organizacional

En el presente capítulo se abordará la Cultura Organizacional de las Tiendas Práctico y su importancia dentro de HEMSA y como parte del Grupo Comex. Partiendo de reconocer al otro y sus representaciones.

En la primera parte se visualizará la cultura organizacional y el origen y evolución de la misma, enmarcando la importancia que éste tiene dentro del ámbito organizacional.

En el punto siguiente se habla acerca del campo de acción de la cultura organizacional, los ámbitos y los beneficios que deja a la organización una buena cultura organizacional.

En el punto tres se caracteriza la cultura organizacional de Práctico, así como la presentación de formas de abordar la cultura y obtener un diagnóstico, mediante: la identificación de subculturas y sus relaciones, los recursos culturales y la modalidad del cultura organizacional.

En el apartado cuatro se describen los pasos que se siguieron para medir o analizar la cultura de Práctico, así como la interpretación de los cuadros revisados en el punto tres.

En la segunda parte del presente capítulo se explica la Propuesta de Intervención Comunicativas para Práctico, donde se describe la plataforma estratégica, estrategia comunicativa, plan, programa y proceso de comunicación, así como el producto comunicativo.

Finalmente, a manera de conclusión se presenta las conclusiones de la cultura organizacional y el diagnóstico de la misma.

Así se ve que la cultura organizacional se convierte en una herramienta eficaz para entender la vida y el comportamiento organizacional y para una mejor interpretación de los procesos de decadencia, adaptación y transformación a los que están sometidas las organizaciones en estos tiempos de turbulencia.

La importancia de la cultura ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras.

La “metáfora cultural” asume que las organizaciones son “sociedades en pequeña escala”. Es decir sistemas sociales dotados de procesos de socialización, normas y estructuras sociales. Precisamente dentro de este contexto, adquiere sentido el concepto de cultura organizacional: si las organizaciones son sociedades en miniatura, deben necesariamente poseer características culturales (*Morgan, 1998:109*).

Dicha metáfora dirige la atención al significado simbólico, e incluso mágico, de muchos de los aspectos más racionales de la vida de la organización, ya que en ella descansa en sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados (*Morgan, 1998:122*).

En los puntos siguientes se tratará de dejar lo más claro posible la Cultura Organizacional de las Tiendas Práctico y su implicación dentro de HEMSA y como parte del Grupo Comex.

4.1 Origen y evolución de la Cultura Organizacional

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, algunos investigadores del tema adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Este término fue definido por otros como la interacción de

valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

Retomando a Ruiz Olabuenaga (1994), la cultura organizacional puede considerarse como un detonador de productividad, aquella que centra las posibilidades de éxito de la economía y de la empresa. Ya que implica la relación de la sociedad con la Naturaleza y las relaciones sociales que los hombres establecen entre sí, tanto dentro como fuera de la organización; ninguna organización puede subsistir sin un sistema cultural pero ninguna cultura llega a monopolizar por completo la organización.

Ante esto el Principio de Racionalidad sufre una crisis ya que no reconoce otra lógica y otra manera de razonar con la que podrían obtenerse iguales o mejores resultados, por lo que las organizaciones debían adoptar una visión como artefactos culturales y que dicha cultura también puede ser una herramienta para el acuerdo que aglutina las experiencias inconexas y las ideas mediante un flujo que tiene implicaciones implícitas y explícitas. Reconoce, también a la cultura organizacional como una meta por su naturaleza, funciones y significado social; como una herramienta de análisis para la construcción de la organización excelente y como un instrumento porque es aplicada a la estrategia de desalienización social.

El autor considera dos corrientes de análisis cultural, de orientación funcionalista que pretende aplicar el concepto de cultura a garantizar y potenciar la regulación y la eficacia empresarial, para lo cual, se concibe la cultura como una variable interna cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito empresarial; y otra que rechazando la idea de un concepto unitario de cultura, prefiere hablar de culturas en plural, con subculturas y contraculturas, que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos. Ambas corrientes benefician al análisis de la cultura.

También es importante mencionar que al líder le compete el fomento, gestión y control de la cultura en una organización. Ya que deja de ser el analista objetivo neutral para transformarse en el “gurú” intérprete mágico; donde se de nueva modalidad de control y manipulación gerencial, donde se destaque la participación de los valores y la importancia

del lenguaje, de las creencias, de los mitos y las leyendas como mecanismos de adhesión normativa (*Ruiz Olabuenaga 1994: 218*).

Tomando en cuenta que la organización es un foco privilegiado de creación cultura, es un “constructs simbólicos” que se basa en: a) el agrupamiento intensivo, estable y de continuo; b) sometido a la fijación de individuos, a códigos de conducta y a sistemas de premios y castigos; de esta forma existen algunos tipos de focos, como son: departamentalización, importación, innovación tecnológica, movimientos contraculturales, diferenciación ideológica, futuro promocional; No vista como un yacimiento (*Ruiz Olabuenaga, 1994: 248*). Como parte de una división en focos centrales principales para el estudio de la cultura organizacional, a modo de dimensiones se encuentran: el qué, el origen, las fronteras, manifestaciones, enfoques, contextos y niveles (*Ruiz Olabuenaga, 1994: 251*).

Por su parte Pérez Dávila (*1998*) considera a la organización como una aspiración, aquello que nunca termina de crearse, es decir, en cada acto, cada movimiento nunca termina de hacerse, todo depende de hacia ¿a dónde se quiere ir y cómo se quiere que funcione?, es esperar que siempre la organización pueda funcionar mejor. La idea principal del autor gira alrededor de presentar un panorama amplio y lo más completo posible sobre la cultura en las organizaciones.

Es importante reconocer a la cultura como un elemento, un recurso que se puede manejar, controlar y administrar; es necesario entender que la cultura organizacional está centrada en los valores humanos, ya que el campo de trabajo de dicha cultura es el individuo y sus representaciones. Por lo que la comunicación busca esa rearticulación de los individuos.

4.2 Campo de acción

Un ambiente no es sólo un medio favorable para el cumplimiento del trabajo que se debe hacer. Está compuesto además, por realidades simbólicas múltiples y cargadas de sentido, que los gerentes permanentemente, deberían, interpretar, reforzar e influenciar. Harry Abravanel (*1997*) ejemplifica con Tandem, una empresa que describe como moderna y

próspera obsesionada por la idea de cultura; las nociones de cultura que da forma a la realidad y al pensamiento, que establece nuevas maneras de obrar y ofrece la oportunidad de pertenecer y contribuir a una meta colectiva.

Por lo descrito por el autor el campo de acción de la cultura organizacional es el individuo y sus representaciones, por lo que se reconoce algunos factores internos que las organizaciones podrían darle importancia, como son: una filosofía abierta, donde el recurso principal sea la gente y la filosofía de la gerencia sea una preocupación de primer orden. Además visualizar como héroes al presidente y al producto que vende la empresa. Otro aspecto importante son los ritos y las ceremonias que permiten comunicarse libremente con y acortar los diferentes escalones de la compañía.

Así, la existencia de estos elementos no se debe descuidar, se debe apoyar a la cultura porque es ella la que hace funcionar a la compañía (*Abravanel, 1997: 42*).

Sin embargo, en la realidad de las empresas mexicanas no ocurre de esta forma, a partir de un examen que realizó Jaime Pérez (*1998*) a 10 trabajos hechos a organizaciones que se estudiaron en el Seminario Organización, Hombres, Comunicación y Cultura de la ENEP Acatlán, se encontraron trece rasgos que fueron identificados como constantes dentro de los diagnósticos llevados a cabo en las organizaciones estudiadas que afectan en forma importante el desempeño; desde ese punto de vista no se puede decir si hay organizaciones buenas o malas, sino diferentes racionalidades, todas eficientes en función de diferentes fines, que a veces cuesta trabajo identificar y reconocer (*Pérez, 1998: 3*).

De acuerdo con Pérez Dávila (*1998*) los rasgos y características identificados en los diagnósticos son los siguientes: 1. Centralismo, donde todo depende, se otorga y se decide desde el centro de la dirección general; 2. Liderazgo autoritario, aquel que ejerce el poder sin ninguna consideración, supervisa todo, el temor a los otros, principio de desconfianza a las intenciones o al desempeño de los empleados; 3. Liderazgo que se demanda, se demanda un liderazgo democrático, pero el tipo de líder que se define es paternalista; 4. Organización/coacción, es el ejercicio del poder, la presión y la supervisión y su principal instrumento es el castigo; 5. Paradigma del control de la información, ésta es uno de los recursos más valiosos, se le controla y se le guarda; 6. Sobrevaloración de lo Profesional

en el Reclutamiento, se deja de lado las características emotivas, rasgos culturales, proyecciones y expectativas individuales; 7. Comunicación descendente, se llevan a cabo funciones de dirección conducción, pero es la única, deberían utilizarse otras; 8. Cuello de Botella de la Información, ésta se filtra, selecciona y reinterpreta en los mandos medios; 9. Carencia de un Enfoque que haga énfasis en el desarrollo de los recursos humanos, resulta paradójico con la sobrevaloración de lo profesional, ya que se exige, pero no se invierte; 10. Organigramas jerarquizados, formalizan la empresa pero también aseguran el mando, de él puede desprenderse una condición de conflicto estructural; 11. Nula participación, apatía de los recursos humanos ya que no se le considera ni se les permite su participación; 12. Nulas o pocas condiciones de trabajo, no hay desarrollo social, pago por honorarios, no reconocimiento de hora extras, ni seguro social; 13. Rotación de Personal, las organizaciones no pueden retener a su personal.

De los trece rasgos descritos arriba, Práctico y HEMSA comparten la gran mayoría, ya que existe una identificación con ellos. Y en las características que menciona Pérez Dávila puede encontrarse una huella de carácter histórico.

De esta forma, se aborda a Luís González de Alba (1996) que destaca que la historia oficial de México es una larga serie de derrotas gloriosas y un pesado directorio de héroes derrotados; destaca que a lo largo de la historia han habido muchas “verdades” divulgadas por la historia oficial y que no resultan ser tan ciertas, por lo que al conocerlas las otras verdaderas puede resultar un tanto desmitificador, por que el mexicano es pobre por sus errores, por su historia de violencia y destrucción, por el católico desprecio de la ciencia; cubriéndose con todas las mentiras de su historia y con todos los héroes, siempre perdedores.

Entonces, todo este bagaje cultural es el que se ha puesto de manifiesto en la sociedad y por ende, en las organizaciones mismas; que lo reflejan en el funcionamiento de ésta y en el trato hacia su gente.

Una vez identificado el panorama existente en México y en las organizaciones; no hay que olvidar que la cultura organizacional hay que eliminar lo malo y aprovechar lo bueno, lo que le sea de utilidad; ya que una cultura laboral abierta y humana alienta la

participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura organizacional se lo permite, aunque no siempre ni en todas las organizaciones ocurra de esa forma. En el siguiente apartado se caracterizará a Práctico y HEMSA a partir de algunas categorías que algunos autores manejan.

4.3 Caracterización

Una vez rechazada la idea de un concepto unitario de cultura, hay que hablar de culturas en plural, con subculturas y contraculturas que interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos..

Metafóricamente las organizaciones son descritas como paraguas que cubren una serie de subculturas que a veces contribuyen a la integración del conjunto y otras, más bien, representan amenazas y riesgo de conflicto (*Ruiz Olabuenaga 1997:237*). Como ya se abordó en el capítulo anterior dentro de Práctico y HEMSA existen grupos que tienen algún vínculo, algunos de ellos comparten intereses, problemas y necesidades.

De acuerdo con Andrade (*1996*), la cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Por lo que Pérez Dávila (*1998*) menciona que un proyecto de empresa, de organización en general, debe tomar en cuenta a la otredad (dado que es un proyecto colectivo).

Los grupos que comparten los mismos puntos de vista y opiniones están más dispuestos a trabajar para el logro de objetivos comunes, por lo cual es menos probable que pierdan tiempo en discusiones y conflictos. Es posible que los grupos establezcan un enlace incluso cuando tienen antecedentes diferentes. Los grupos, como Práctico Gustavo Baz que comparten un mismo problema, y necesitan a muchas personas para solucionarlo, tienen un buen motivo para cooperar porque cada grupo espera beneficiarse del resultado que se obtenga. De manera contraria, si los grupos no esperan obtener beneficios de la cooperación intergrupal, es poco probable que la apoyen.

A continuación se presentan tres formas de abordar y a diagnosticar la cultura organizacional: 1. Cartografía de los subgrupos encontrados en la organización, 2. Cuadro donde se describen los Recursos Culturales de Práctico, y 3. Cuadro donde se sitúa la Modalidad de Cultura que tiene la organización.

4.4 Modelo de Análisis

El estudio de la cultura organizacional, como cualquier aspiración científica del conocimiento quiere entender, no juzgar las razones aparentemente ilógicas o irracionales de un comportamiento, se tienen que explicar todas las acciones y motivaciones como derivados de una especial y característica racionalidad.

El procedimiento de aproximación al estudio de la cultura organizacional, se delimitó la naturaleza del objeto de estudio: Práctico, se realizó una investigación cualitativa, conociendo y comprendiendo aspectos simbólico-espirituales, la técnica de diagnóstico es utilizar la observación participante (*Pérez, 1998: 65*).

En la Cartografía (*Pérez, 1998*) se observó la relación que mantienen entre sí los integrantes de Práctico y HEMSA y algunas de los rasgos que los caracterizan. La relación puede variar dependiendo los grupos, aunque todos en general comparten la relación laboral.

Como ya se hizo una primera aproximación en Capítulo anterior se distinguen cuatro subculturas o grupos dentro Práctico como organización; como lo muestra el siguiente cuadro se presenta la identificación grupos y subculturas en la organización, área o departamento de trabajo, cuántos grupos hay, cómo son conocidos y tipo de relación que mantienen cada uno de ellos:

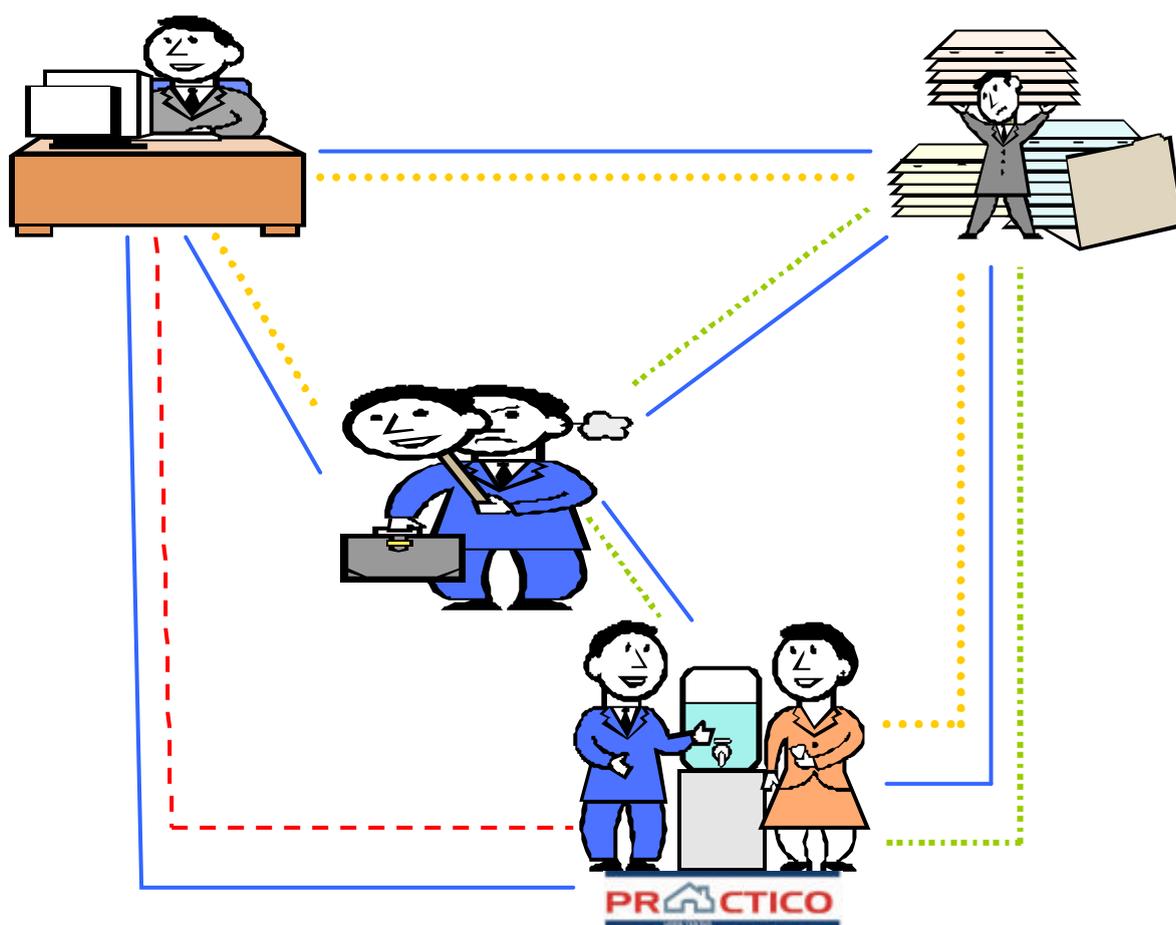
Grupos	Origen de su nombre	Razones de su agrupación inicial	Razones de su existencia actual
La Nobleza	Es el personal administrativo de la empresa: Capital Humanos, Contabilidad, Atención a Cliente, etc.	Relaciones laborales, convivencia diaria y amistad.	Igual que la agrupación inicial, es laboral y amistosa.
Peones	Es personal de piso de venta en Práctico.	Motivos laborales, convivencia diaria.	Trabajo, necesidad de mantener el empleo.
Sres. Feudales	Corresponde al la gerencia del negocio, al supervisor y el resto de los integrantes de Práctico	Intereses laborales, personales y convivencia diaria.	Buscar `permanencia y alianzas en la empresa.
Operación	Personal del almacén, distribución, logística, empaque y surtido.	Relaciones laborales, convivencia diaria y amistad.	Igual que la agrupación inicial, es laboral.

En la siguiente tabla se muestra el código de relaciones con el que se graficará la cartografía de Práctico:

Tipos de relación	Línea de identificación	Caracterización de la relación
Conflictiva		Relación hostil, no existe colaboración, se busca culpar al otro.
Laboral		Relación que marca la empresa que deben tener las áreas entre sí por cuestiones de trabajo.
Amistosa		Relación que surge con el trato diario, rebasando al ámbito laboral, es de convivencia.
Competitiva		Relación de juego de poderes, de competencia para ver quién da mejores resultados.

Y en el siguiente cuadro se muestra la cartografía de Práctico, donde gráficamente se ven las relaciones que mantienen los grupos entre sí. En general, el cuadro hace referencia a la relación que mantienen el resto de los subgrupos con el llamado *Peones*, pues son ellos donde surge la problemática medida desde el Capítulo I.

Cartografía de Práctico



También se determinó la modalidad de la cultura organizacional de Práctico a través del cuadro que presenta Andrade (1996), donde se evalúa la cultura dentro de cuatro parámetros: cultura débil-funcional, débil-disfuncional, fuerte-funcional y fuerte-disfuncional. Ante esto, la cultura de Práctico se ubica como débil-disfuncional, ya que en ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis la gente se sentiría desorientada, y por lo tanto va a responder relativamente, al no tener experiencias previas de las hubiera podido aprender (Andrade, 1996: 4).

	Débil	Fuerte
Funcional		
Disfuncional	Los valores de Práctico y de HEMSA están claramente definidos por la organización; se encuentran publicados en la Intranet donde sólo aparece una lista pero a bien, no se sabe si el orden va en función de una jerarquización; además dicho valores no son difundidos de ningún modo y por ende, estos no rigen la conducta de los miembros. En lo que corresponde a la misión, de igual forma que los valores, los integrantes de las tiendas los desconocen por lo que difícilmente podría motivar, comprometer y fomentar la integración entre los miembros de la organización. Además hay pocos significados compartidos, heterogeneidad en la percepción y acción, desorientación y reactividad.	

Por su parte el siguiente cuadro de los Recursos Culturales de Pérez (1999), se muestran los factores como el Procesos de Socialización y Enculturización, Misión/Propósito Claridad Organizacional, Conocimientos, Participación, Liderazgo Ritos Organizacionales, Tótem corporativos, Ideología organizacional y Comunicación: cada uno de ellos presentaron varias fortalezas, pero de la misma forma se encontraron debilidades y para cada una de ellas una primera aproximación. Sin embargo muestran más debilidades que fortalezas, es más lo que se tiene que desarrollar que lo que hay por fomentar.

FACTOR	EFECTO	FORTALEZAS/DEBILIDADES	APROXIMACIÓN AL PROBLEMA
Procesos de Socialización y Enculturización: Valores	<p>Los valores de Práctico son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Pasión • Sentido de Pertenencia • Servicio • Respeto 	<p>Estos valores no se ven adoptados por los miembros de las tiendas por lo que pueden ser considerados como una debilidad, y paradójicamente algunos de estos valores son los que más faltan en la organización, como son: la pasión, el sentido de pertenencia y el servicio. La ausencia de los primeros valores en consecuencia ocasiona la falta del tercero. Los integrantes de las tiendas Práctico no realizan su trabajo con entrega y pasión, están desmotivados.</p>	<p>La primera aproximación a dicha debilidad podría ser difundir dichos valores entre los miembros de la organización y hacerles ver la importancia de los mismos y el porque deben regir su actuar dentro la empresa.</p>
Misión/Propósito	<p>La misión de las Tiendas Práctico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser la cadena de tiendas líder, que ofrece soluciones rápidas e integrales en artículos para la decoración y acabados para el hogar al concesionario, usuario profesional y al cliente “hágalo usted mismo”. • Ser una fuente de creación de patrimonio para nuestros concesionarios. • Ser el lugar donde los clientes prefieren comprar y los proveedores prefieren vender a través de nuestros canales. 	<p>De acuerdo a lo visto en el grupo de discusión (abordado en el Capítulo anterior) se puso de manifiesto que los integrantes de Práctico no conocen la misión de las tiendas, algunos de ellos por no haber recibido inducción y aquellos que sí recibieron no les quedó claro cuál era la idea de dicha frase. Por lo que dicho desconocimiento, se puede ver como una debilidad primero para el Negocio y por consecuencia para HEMSA.</p>	<p>Aproximarse a esta debilidad, como primer paso es dar a conocer la misión de la tienda, reconocer que el trabajo que se lleva a día en las tiendas en el que hace que se logre o no dicha misión. Hacer que surja ese contrato psicológico con el personal de la tienda y que tomen como suya dicha misión.</p>
Claridad Organizacional: Visión	<p>La visión de Hardware, compartida por Práctico es:</p> <p><i>Como grupo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear en Hardware una nueva cultura empresarial que propicie la integración de las diferentes áreas de la organización a través de la unificación de criterios, estableciendo una visión compartida que logre una solo frente de atención y servicio al cliente. <p><i>Y como empresa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecer el negocio al doble en un periodo de 3 años • Ser líderes en los mercados donde operamos • Incrementar la rentabilidad del negocio • Cero Accidentes 	<p>Nuevamente, retomando lo abordado en el grupo de discusión se vio que existe un desconocimiento de hacia dónde va la empresa y el negocio para el cual trabajan; tienen una idea ambigua de lo que se espera de la organización y de ellos mismos, saben que tienen que vender y vender; pero sólo saben que su meta es llegar a un presupuesto; pero no explícitamente que se trata de la visión empresarial.</p>	<p>En general, las aproximaciones a dichos efectos, serían hacer del conocimiento del personal que se espera del negocio y por ende de su gente. Esto, mediante juntas, carteles con la visión, misión, etc.</p>

FACTOR	EFEECTO	FORTALEZAS/DEBILIDADES	APROXIMACIÓN AL PROBLEMA
Conocimientos	<i>Valorar el conocimiento</i> • No se realiza nada al respecto. <i>Desarrollo</i> • Capacitación humana y técnica• Diplomados <i>Reconocimiento</i> • Entrega de constancias y/o diplomas, pero sin ninguna ceremonia en especial. <i>Reconocer lagunas de conocimiento</i> • Detección de Necesidades de Capacitación• Evaluación 360° <i>Recuperación de la experiencia y la creatividad</i> • Descripciones de Puestos• Competencias• Assessment Center	Como parte de un grupo empresarial, HEMSA se rige por los planes de capacitación, por lo que este aspecto representa una fortaleza para la empresa; sin embargo no se le da el correcto seguimiento a dicho desarrollo de personal.	Mantener un seguimiento a la capacitación que se le da al personal y determinar correctamente la capacitación y el desarrollo que el personal requiere; además de considerar a los niveles más bajos de la empresa para generarles un plan de vida, carrera y capacitación dentro de la empresa.
Participación	La participación no se refleja en la empresa, se percibe un individualismo ya que como primer punto HEMSA, como empresa está aislada Comex y después se encuentra dividida por negocios, de los cuales Práctico es el que le resulta menos rentable; por lo que no hay una cooperación entre los miembros.	Sin embargo, hay que reconocer que en la sucursal Gustavo Baz, como una fortaleza, que los integrantes de la tienda sí tienen una participación y cooperación fomentada por el gerente de la tienda, tanto vendedores, cajera y jefe de piso colaboran en las labores de la tienda y en las que no lo son.	Participación e un ámbito donde hay mucho por hacer, incluir al personal a trabajar en equipo e involucrarse con el otro. Se puede fomentar con eventos de integración y posteriormente trasladarlo al aspecto laboral. En el caso de Gustavo Baz, fomentar lo que los empleados ya realizan para continuen haciéndolo.
Liderazgo	En las tiendas Práctico se ejerce en un contexto de autoridad; ejerciendo el poder, usando la fuerza y la imposición. El tipo de liderazgo es de Supervisión.	Existe un Gerente del Negocio, que es quien lleva este liderazgo, aunque cabe mencionar que en cada sucursal hay un Gerente de Tienda y en el caso de Gustavo Baz, la relación entre vendedores y la gerencia es buena, por lo que por una parte podría considerarse como una oportunidad para Práctico.	La primera aproximación consiste en hacerle ver al jefe, a la gerencia del negocio, la importancia de reconocer a su gente y que él demuestre con el ejemplo lo que espera de su personal con un contacto directo, sin intermediarios.
Ritos Organizacionales	Actividades que realizan los integrantes de HEMSA y Práctico: <ul style="list-style-type: none"> • Programa de inducción, que consta de una plática y entrevistas con personal de la empresa. • Torneos anuales de voley ball y futbol • Juntas y reuniones • Reclutamiento y Selección de personal • Salidas del personal a fiestas, a tomar café, cerveza, etc. 	Si bien, los responsables de la organización de eventos formales no muestran gran compromiso con las actividades, el personal de la empresa sí responden satisfactoriamente por lo que este aspecto puede considerarse una fortaleza. Además las reuniones para festejar algún evento o por el simple hecho de convivir se realizan a menudo.	Aproximarse a esto, como una foratelza, iría en función de fomentar aún mnás este tipo de eventos, donde el personal de la empresa conviva y se sienta identificado, lo importante es que sea bien dirigido y cree en la gente el interés de participar.

FACTOR	EFEECTO	FORTALEZAS/DEBILIDADES	APROXIMACIÓN AL PROBLEMA
Tótems corporativos	<p>Algunos objetos simbólicos de HEMSA y Práctico son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carteles, papelería, llaveros, con el logotipo de la empresa. • El personal femenino, los ayudantes generales de HEMSA, así como los integrantes de las Tiendas Práctico utilizan uniformes. Sin embargo, la empresa no reconoce ningún totem corporativo que tenga un valor y significado para todos los integrantes de la empresa, no hay un símbolo que pueda someter al resto. 	<p>Los objetos simbólicos sí pueden considerarse como una fortaleza para HEMSA principalmente, ya que el portar el logotipo, la imagen de las empresa y los negocios que ésta maneja es importante; en el caso de Práctico los uniformes de los vendedores también tienen el logotipo de la tienda, pero ésta aún no es muy reconocida por mucha gente.</p>	<p>Aunque hay presencia de objetos simbólicos no hay como tal un totem, como lo es en el resto del Grupo, el logotipo de Comex; en este caso, la aproximación podría ser resaltar alguno de los objetos simbólicos de la organización.</p>
Ideología organizacional	<p><i>Los objetivos de Práctico con los siguientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser el lugar donde los clientes prefieren comprar y los proveedores distribuir. • La cadena más grande y de más rápido crecimiento en México • El lugar donde el cliente encuentra soluciones • El instrumento de creación de patrimonio de nuestro clientes <p><i>Por su parte, el ideario de Práctico se encuentra publicado en la Intranet de Hardware y coincide con el de Comex; se maneja como Pilares de la Misión y la Cultura lo siguiente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de nuestra posición en el mercado: Aprovechamiento de nuestra posición en el mercado, Vender canasta completa, Incrementar % de mercado, Expansión geográfica. • Desarrollo de nuestro Recurso Humano: Desarrollo de nuestro Recurso Humano, Incrementar Habilidades, Atar programas a PEN, Pago por desempeño. • Reformar nuestro Desempeño Operacional: Reformar nuestro Desempeño Operacional, Rendimiento de los activos, Incremento de la rentabilidad, Aprovechamiento poder de compra. • Incrementar valor por medio de la tecnología: Incrementar valor por medio de la tecnología, Incremento de rentabilidad a través de nuevos productos, Mejorar procesos. • Mejora continua, Crear plataforma de crecimiento. • Satisfacción al cliente: Rápido, Bien y Competitivo 	<p>Los objetivos de las tiendas resultan claros, sin embargo, no ponen en práctica del todo; no guían el día a día de los integrantes de Práctico. Todos se resumen en uno sólo: entrega y compromiso con el cliente. Estos objetivos idealmente se quieren cumplir, se pretende que los empleados de cada una de las tiendas los adopten como propios.</p>	<p>El ideario de Práctico, queda precisamente en eso, porque por un lado, sólo resulta una idea que no se ve alcanzable y menos sí no se conoce por los miembros de la empresa. La aproximación sería realizar un ideario más realista que sea compartido por los integrantes de la tiendas y de HEMSA; ya que se lee poco real.</p>
Comunicación	<p>El mito en HEMSA, es: Enviar a alguien de algunas de las otras empresas Comex a Hardware, es un castigo; la gente allá lo mandan a esta empresa pero no sucede a la inversa: nadie de HEMSA se va al corporativo, a la distribuidora, etc. Y en Práctico el que alguien de la empresa pregunte sobre el trabajo de algún vendedor, implica que va a ser despedido. Además la comunicación organizacional de la empresa no orienta realmente un actuación o un comportamiento altamente efectivo, ya que casi no realiza las tareas de conducción-dirección, enculturización, adaptación y coordinación-articulación.</p>	<p>Ambos mitos representan una debilidad para la organización, ya que son negativos y lo peor, son ciertos. Por lo que influyen en los integrantes y en su actuar para con la organización.</p>	<p>En el caso del mito negativo, es necesario que se demuestre lo contrario, el personal del Grupo Comex puede transitar por el resto de las empresa sin que su pasa en HEMSA signifique un castigo. Y Comenzar a trabajar en la comunicación organizacional, ya que no es algo fortuito, se tiene que trabajar en ella y así, aprovechar la cultura en beneficio de la organización.</p>

4.5 Diagnóstico de la Cultura Organizacional

A partir de lo visto anteriormente se ha observado que la cultura organizacional es un conjunto de valores que son compartidos por los miembros de la organización, influye y hasta condiciona al comportamiento de los miembros y está enraizada tanto en los éxitos (modelo que debe seguirse en el futuro) como en los fracasos (modelos que deben evitarse), es el resultado de tradiciones acumuladas que ni se puede decir si es buena o mala. Por lo que para poder modificar la estructura organizacional no es suficiente para cambiar la organización, también se puede hacer modificando su cultura.

El cambio no pasa solamente por cambiar las creencias, expectativas y valores de las personas, sino que los de toda la organización por otros que sean más eficaces para cumplir los objetivos y misión y no se trata de criticar y desconocer las tradiciones existentes. El cambio organizacional podría lograrse creando un sistema coherente de creencias y valores que predominen sobre los demás, donde se destaquen las filosofías administrativas de la empresa, y que estas sirvan como reglas del juego conocidas y aceptadas por todos en la organización y por supuesto, considerando las subjetividades y valores de los empleados.

Si Práctico y HEMSA quieren sobrevivir, desarrollarse, revitalizarse y renovarse, es obligatorio que cambien su cultura organizacional. Con el aporte de las ciencias sociales, se facilita la comprensión de las organizaciones como creaciones sociales y a su vez, creadoras de significados. De este modo la cultura organizacional se convierte en una herramienta eficaz para entender la vida y el comportamiento organizacional y para una mejor interpretación de los procesos de decadencia, adaptación y transformación a los que están sometidas las organizaciones en estos tiempos de turbulencia.

En la siguiente parte de este capítulo se describirá una aproximación para solucionar los problemas en Práctico, mediante la exposición de una propuesta de intervención comunicativa.

4.6 Propuesta de Intervención Comunicativa

Compuesta por 10 establecimientos, Práctico pretende ofrecer soluciones para el hogar, la construcción y la industria; un solo lugar para todo a los mejores precios. Si bien la inversión económica, en este año, se ha llevado a cabo con la instalación de nuevos puntos de venta, con la remodelación y reapertura de tres de dichas tiendas, la capacitación técnica sobre los productos que venden; así como la investigación de mercados.

Todo lo anterior se está realizando de acuerdo a la necesidad que tienen las tiendas de crecimiento, éxito, mejora en atención a clientes y principalmente, en ventas. Sin embargo, no se ha invertido en el recurso humano, por lo que se presentan problemas organizativos y comunicativos que requieren ser revisados: no existe capacitación alguna en integración, motivación, formación y desarrollo del personal y sus habilidades.

Ante eso, se llevó a cabo una investigación dentro del Seminario-Taller Organización, Comunicación y Cultura en donde se proyecta diagnosticar comunicativa y organizacionalmente a Práctico, analizando las características comunicativas de la organización, sus problemas y conflictos. Se hizo un diagnóstico en distintos niveles para poder aproximarse a una propuesta de intervención que podría serle útil, tanto a esta cadena de tiendas como a otras empresas del Grupo Comex.

4.6.1 Presentación

Dentro de las organizaciones se da una serie de movimientos, eventos, acontecimientos, que marcan una dinámica, una personalidad, una particularidad. D'aprax (1996) señala como eje rector en toda relación hombre-organización, la necesidad de estar informado de ciertos principios para mantener su habitabilidad en armonía, respondiendo a aspectos tales como: objetivos y compromisos tiene la organización con los empleados, hacia dónde va la organización y cuál es el lugar que se ocupa.

La comunicación cumple un papel trascendental dentro de las organizaciones, ser de utilidad para mejorar el funcionamiento de éstas. Sin embargo, no siempre sucede de ese modo, por lo que se pretende acercarse al objeto de estudio: las Tiendas Práctico y sus

integrantes para realizar una exploración y poder investigar su proceso de conservación, transformación e innovación auxiliándose de la comunicación. El enfoque teórico de este trabajo se enmarcó en la postura asumida por el seminario que vas más allá de lógicas pro-empresariales o laborales que pongan en riesgo a la organización, trata de reforzar la existencia y buen funcionamiento organizacional, pero con justicia y equidad.

Es precisamente esto de lo que trata la comunicación, de los procesos de conservación-transformación de los sistemas organizacionales como fuente de desarrollo, enriquecimiento y transformación social de individuos y sociedades. Los referentes teóricos son diversos para cada uno de los niveles (módulos) estudiados, pero todos contemporáneos orientados a como la comunicación puede ayudar a desentrañar la complejidad organizacional. Así las teorías fueron desde las organizacionales clásicas hasta las de la contingencia pasando por la teoría general de sistemas.

La conformación de una serie de actos comunicativos implica una planeación, un orden, un principio de interés, de disposición, de intercambio y de compartir información. Los actores sociales en su necesidad de interacción, construyen un sistema de relaciones, en donde el grado de complejidad depende de la cantidad y calidad de eventos, personas y situaciones involucrados. Para diseñar un entramado informativo el cual tenga como fin lograr conexiones exitosas, es necesario planear una estrategia de comunicación.

Por lo que la labor del comunicólogo va en función de no sólo lograr el consenso y el compromiso, de convencer al otro, vencer con él. Debe ser capaz de experimentar el paradigma de la parálisis que acompaña al cambio de punto de quiebre en donde se construyen las habilidades y las actitudes necesarias para dirigir el cambio (*Lehn, en Sánchez Huerta, 1994*); es ser un educador que capaz de colocarse en el lugar del otro, de penetrar en su mundo y verlo como él; aprender a vivir con los otros, naciendo a la confianza, a la identidad, ver en los otros seres responsables, bondadosos, confiables, compañeros gozosos de viaje en la vida.

Es entonces, como se ve a la comunicación organizacional como mediadora de los conflictos al interior de las organizaciones, en este caso, de Práctico; retomando a Jaime Pérez (1998) identifica tres tipos de paradojas que caracterizan el comportamiento

organizacional en una situación de cambio: la permanencia, la oposición y la comunicación.

Para fines de una propuesta de intervención para Práctico, ésta irá en función de la oposición (diferenciar para integrar/integrar diferenciando) pues se piensa que la integración es la clave para el buen funcionamiento de una organización, pero difícilmente se puede llevar a cabo si no se considera y se respeta a la heterogeneidad, es decir, ver, conocer y reconocer al otro y en consecuencia, ser más productiva y rentable. En los puntos subsecuentes se describirá la propuesta de intervención para las tiendas, como punto de partida se comienza con el análisis FODA.

4.6.2 Plataforma

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso, utilizando la serie de diagnósticos que se obtuvieron a lo largo de la investigación que se realizó en Práctico; que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta más difícil poder modificarlas.

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Por lo que a continuación se reflejarán los diagnósticos encontrados en el siguiente cuadro mediante el FODA:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> * En lo referente a la estructura formal, se encuentra bien definida, se rige por parámetros similares a los del resto del Grupo Comex. * Práctico y HEMSA son los nuevos canales para que Comex expanda su mercado de ventas. * Cuenta con fuerte inversión económica, incluso de compró una licencia por diez años a una tienda de franquicias en ferretería estadounidense llamada Ace. Con dicha licencia Práctico cuenta con un mayor surtido y cantidad de productos. * En cuanto a innovaciones tecnológicas, se han dado algunas muy importantes para la operación de la tiendas, así como con los medios de comunicación. * Programas de Capacitación anuales. * Remodelación y reapertura de tiendas en concepto Home Center. * Se tiene planeado aperturas de nuevas tiendas y crecimiento del negocio. * Práctico quiere convertirse en el “Oxxo” ferretero donde en poco metros se encuentre de todo contando con el plus de calidad en el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> * Las relaciones con su entorno son complejas, específicamente con los clientes, los cuales muestran un mediano grado de satisfacción. * En todas las tiendas se llevan a cabo prácticas de atención al cliente, sin embargo, no hay un discurso y/o forma de proceder establecida para todas las tiendas. La calidez y eficiencia en la atención al cliente depende de la actitud de cada empleado y en ocasiones los miembros de la tienda, están recibiendo mercancía, limpiando la tienda * Cuando el cliente entra a la tienda no siempre recibe asesoría, no ofrecen alternativas sino encuentra el artículo que necesita; tampoco ofrecen productos complementarios, y si lo hace no siempre logra venderle todo el complemento que le va a hacer falta para que pueda hacer el trabajo. * La competencia que Práctico ubica es diferente con respecto a la que realmente es; se ubican compitiendo con grandes empresas ferreteras; cosa que aún no sucede. * Hardware, y principalmente Práctico cuentan con muchas dificultades, ya que no son “visibles” para su entorno, aún no cuentan con una presencia por lo que fácilmente se ven obstaculizados por problemas del exterior.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> * En la estructura de la organización se encuentran problemas con la rotación de personal; el área de reclutamiento y selección del personal no logra tener cubiertos todos los puestos en Práctico; pues se contrata al personal y duran muy poco debido a los horarios, las actividades (entre las que se incluyen mantener limpias, ordenadas, frenteadas, etiquetadas sus áreas de trabajo). * Los vendedores realizan su trabajo empíricamente, ya que no se le ha dado capacitación en atención al cliente o alguna política que indique el proceso de ventas. * En lo referente a los proveedores, se mantiene una relación cordial con ellos, pero podría mejorar, principalmente con los proveedores internos: Meridian, Éxito y Complementos donde se si ubican fricciones y poca importancia hacia Práctico. * En lo que respecta a clientes, no se logra captar nuevos clientes, ni poder ofrecer precios competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Como tal, no existe alguna situación que afecte a Práctico ni a HEMSA que pueda influir para que estos desaparezcan. Tal vez la poca rentabilidad del negocio pero no se reconoce como grave y/o determinante.

4.6.3 Estrategia Comunicativa

Se puede entender el término estrategia como una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas. Ahora bien, referirnos específicamente a un tipo de estrategia, determina la programación y la intención con la cual se va llevar a cabo.

La estrategia comunicativa iría en función de tratar de cumplir algunas partes del ideario organizacional que tienen las tiendas, ya que está considerado como una fortaleza, ya que sí existe y está bien definida, aunque no sólo resta difundirla, hay que hacer que el personal de las tiendas la tome como propia; así como retomar los valores instaurados por los miembros de la organización.

El personal involucrado será la gente de tiendas: gerente de tienda, jefe de piso, vendedores y cajeras, así como el gerente y el supervisor. Dichos puntos a abordar son tres, mismos que formaran parte del un plan de comunicación: el servicio, la motivación e integración a la empresa.

Por lo que la estrategia que llevará el nombre *¡¡Comúnícate!!*, *es Práctico* intentará atacar la parte de motivación e integración en los empleados y con ello aumentar la rentabilidad, es decir mejorar la atención al cliente y por ende, incrementar las ventas en la tienda; esto será realizado en el 2006, en su primer semestre como parte del presupuesto que se tiene destinado al área Desarrollo y Capacitación a Empleados de Recursos Humanos. Se pretende, además retomar el proyecto de Plan de Vida y Carrera que se suspendió en las tiendas.

Dicha estrategia ya que las tiendas, como son el nuevo camino de Comex a seguir para continuar creciendo por lo que su actuar organizacional debe basarse en la comunicación estratégica que promueva la participación, la integración y la convivencia en el marco de

la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. Además de ser indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la tienda con la realidad del entorno.

Todo esto se expondrá en una presentación (ver Anexos) a la gerencia de Práctico, así como a la gerente de capital Humano, que es quien coordina los proyectos de desarrollo a empleados.

4.6.4 Plan

El plan de comunicación que se a va poner en práctica será guiado por la búsqueda de la comunicación estratégica tanto dentro como fuera de la organización, pues si no hay una comunicación efectiva dentro de la empresa, difícilmente se podrá proyectar hacia fuera. A partir del diagnóstico que se de fue desdoblado a lo largo de los capítulos anteriores a este: del entorno, estructura y funcionamiento, de la comunicación formal, de las representaciones de los actores y de la cultura.

A lo largo de la investigación se han visto la serie de contradicciones en y problemas que se suscitan en Práctico por lo que es importante atacar las debilidades arriba descritas y comenzar a aprovechar las oportunidades que el negocio tiene.

El objetivo es: Incidir en la productividad, en las relaciones personales y fomentar la empatía entre los integrantes de las Tiendas Práctico, para proyectarlas como una organización cada vez más eficaz, eficiente, rentable y habitable.

Algunos de los objetivos particulares serían:

- Sensibilizar a los integrantes de las tiendas con respecto al cambio en Práctico, así como reforzar la filosofía corporativa de HEMSA.
- Estimular a los miembros de la organización para ver en Práctico un proyecto de vida, sentido y significado a su trabajo.
- Proveer a los integrantes de las tiendas de los medios y recursos necesarios para incrementar las ventas en Práctico.

4.6.4.1 Políticas

Las políticas o acciones que se requieren para llevar a cabo el objetivo son:

- Acordar con el Gerente del negocio las acciones a realizar con el personal a su cargo en el tiempo y con el presupuesto establecido.
- Informar a los miembros de la Tienda Gustavo Baz que van a formar parte de un programa comunicativo.
- Utilizar las redes de comunicación formal e informal entre los integrantes de la empresa.
- Retomar los comentarios, ideas y/o sugerencias por parte de los empleados
- Determinar tiempos y lugares de aplicación de dicha capacitación.
- Contactar proveedores que impartan cursos de Atención al Cliente y ventas, así como Eventos de Integración y Motivación.

Todo esto manteniendo un acuerdo mediante el compromiso de los grupos involucrados tanto *Peones* como *Sres. Feudales*, principalmente de éstos últimos que son quienes deben comenzar a poner en práctica un liderazgo comprometido con su personal e ir creando las condiciones requeridas para el buen funcionamiento de la organización.

4.3.4.2 Vocabulario rector

El vocabulario rector será dirigido en función del nombre de la estrategia *¡¡Comunícate!!*, es *Práctico* y de tomar como propios los valores de Práctico son: Honestidad, Pasión, Sentido de Pertenencia, Servicio y Respeto. Ya que estos valores no se ven adoptados por los miembros de las tiendas, y paradójicamente algunos de estos valores son los que más faltan en la organización, como son: la pasión, el sentido de pertenencia y el servicio. La ausencia de los primeros valores en consecuencia ocasiona la falta del tercero. Los integrantes de las tiendas Práctico no realizan su trabajo con entrega y pasión, están desmotivados. Por lo que se va a hacer énfasis en: SENTIDO DE PERTENENCIA y SERVICIO; pero los empleados deben sentir estos valores no como imposición, sino como producto de una negociación y acuerdo mediado.

4.6.5 Programa

En lo que se refiere al programa comunicativo es Interno, pues va dirigido a los integrantes de la Tienda Práctico Gustavo Baz o *Peones*, a manera de pilotaje, posteriormente se proyectará en el resto de las tiendas. Los miembros que van a participar es toda la plantilla de piso de ventas: gerente de tienda, jefe de piso, vendedores y cajera. De acuerdo con el diagnóstico realizado en módulos anteriores, estos integrantes mantienen buena relación entre ellos por lo que se facilitará trabajar, además que los miembros son representantes de la problemática del resto de las tiendas. Además hay dos niveles de mayor jerarquía y todos tienen la responsabilidad de atender al cliente por lo que es importante que conozcan prácticas de ventas y servicio al cliente y estén motivados para realizar su trabajo.

La táctica comunicativa será grupal, de manera formal; primero se realizará con los integrantes de una de las tiendas y la gerencia. Posteriormente con las nueve restantes y con el personal administrativo de las mismas, así como con las áreas que conforman la empresa, como son Almacén, el resto de los negocios: Meridian, Polyform, etc., Capital Humano, Contabilidad, entre otras.

4.6.6 Proceso

El tipo de comunicación a utilizar será la comunicación administrativa: la información necesaria para el desarrollo de las actividades laborales; ya que estará dirigido a los empleados de la sucursal Gustavo Baz. Se utilizará porque si no se cuenta con un orden y congruencia interno, no puede proyectarse al exterior. Es importante que primero existan comunicación efectiva, se lleguen a acuerdos entre los empleados de Práctico para que puedan sentirse importantes para la empresa, para posteriormente brindarle la importancia que el cliente merece y por ende, aumentar las ventas y en consecuencia las ganancias para todos: empresa empleados y cliente. Crear un ganar-ganar.

Todo esto se realizará en el primer trimestre de 2006, alternando las actividades, como a continuación lo muestra la gráfica de Gantt:

PERIODO		Práctico Home Center Capacitación	PROYECTO: ¡¡Comunícate, es Práctico!!															PÁGINA
INICIO	TERMINO		CALENDARIO DE ACTIVIDADES															1 de 1
1/1/2006	1/6/2006		ENERO					FEBRERO					MARZO					
ACTIVIDADES			SEMANA					SEMANA					SEMANA					
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Motivación			E															
			R															
Integración			E															
			R															
Ventas			E															
			R															

También es importante considerar la aplicación de la técnica Incidentes Críticos ya que de acuerdo con Timm, la incomprensión es una fuente de problemas y nuestro estilo personal de investigación que puede aplicarse a las “comunicación quebrantada”, menciona además, que los incidentes críticos son reportes o descripciones que la gente hace de sus propios comportamientos, los cuales son grabados y clasificados de acuerdo a su efectividad para alcanzar el desempeño deseado. La descripción puede tomar la forma de historias, anécdotas, reportes u observaciones realizadas verbalmente o por escrito por los propios involucrados o por supervisores, compañeros, subordinados, testigos o cualquier observador calificados para juzgar la actuación.

Para el caso de Práctico puede llevarse cabo durante el proceso de venta e incluso alguno de los vendedores con más experiencia y/o antigüedad puede retroalimentar a los otros, para que incrementen sus ventas, dándoles tips, consejos, etc. Pero sin lugar a duda lo más importante de la estrategia será el involucramiento del líder en cada uno de los eventos que sucedan en la tienda, para así ir construyendo una identidad y pertenencia.

4.6.7 Producto

Como se ve en el objetivo de la estrategia, el producto comunicativo es la capacitación. Así que, buscando la permanencia y principalmente dándole importancia al factor humano se decidió que era necesario trabajar la Capacitación para contar con personal más competente y motivado para hacer frente a los retos que el nuevo mercado impone.

Tomando en cuenta las necesidades y problemáticas que se tienen en Práctico, se realizará la Capacitación que tomará como bases al otro, la comunicación y el aprendizaje atenderán necesidades como:

- *Económico:* se imparten pequeños talleres de máximo cuatro horas. Buena parte del trabajo se realiza fuera del horario de trabajo, lo que disminuye considerablemente las horas instructor.
- *Creativo:* hay un “buffete” de las fuentes de información que se pueden utilizar (obras de teatro, películas, libros, museos, juegos o partidos deportivos,), lo cual entusiasma a la gente volviéndola participativa. Así mismo se implementaron distintos mecanismos que permiten una buena retroalimentación de las actividades realizadas, para de este modo asegurarse de que sean detectadas en todas las actividades los detalles que motivan el desarrollo de los comportamientos esperados.
- *Permite el autoestudio:* para facilitar que el educando adapte su capacitación al ritmo de vida que lleva, se permite que sea él quién decida en qué momentos llevará a cabo ciertas actividades.
- *No impositivo:* No se generaran molestias en el personal por ser obligados a tomar determinados cursos, ya que cada persona puede tomar las riendas de su propio desarrollo y es el más indicado para decidir lo mejor para su propio crecimiento.

En el aspecto de la motivación, se hará un acercamiento del gerente del negocio una vez a la semana para reunirse con los integrantes de la tienda y como primera acción se les propondrá participar en un concurso, gratificando al vendedor que logre las mayores ventas, con un bono de \$500 pesos. Después se continuará este seguimiento por medio de interacciones con el resto de las tiendas e incluso salidas a lugares recreativos.

Por su parte la integración, primero fomentarla a nivel sucursal y posteriormente irse a las nueve restantes; donde se abordarán temáticas del cambio, aprovechando el tema del cambio físico de HEMSA, para lograr una mayor cohesión en los integrantes, hacerlos participes e importantes de cada acontecimiento que se da en la empresa. Esta integración también se hará en función de lograr un mejor liderazgo por partes del alto mando del negocio.

Y finalmente la capacitación en servicio y atención al cliente busca hacer conscientes a los miembros de las tiendas la importancia de servir, así como adquirir el sentido del compromiso para con el cliente.

Es importante que la comunicación se vuelva una aventura, que se logre que de cada actividad se pueda aprender algo, que cada cosa que se haga se vuelva una oportunidad para aprender y para comunicarse e intercambiar impresiones y sentir con el otro; ya que el conocimiento no afectivo, no es efectivo.

Para abordar la complejidad se inició con una revisión de las metáforas (*Morgan, 1998*), esa “bola de espejos” que permite ver a Práctico como un fenómeno paradójico que puede comprenderse de muchas maneras diferentes.

También se abordó el entorno sabiendo que Práctico y sus actores conforman un sistema que interactúa y es influido por otros (*Ávila, et. al., 2001*). En lo comunicativo se concibe a la organización como un sistema comunicativo (*Martín Serrano, 1991*) donde la comunicación juega un papel mediador que apoya los sistemas de equilibrio organizacional entre conservar y cambiar. Y finalmente para el diseño de estrategias se recurre a conceptos de cultura organizacional, donde se pueda comprender y aprovechar la comunicación en la organización objeto de estudio (*Ávila, 2004*).

Esto implica una reflexión y comprensión e interpretación teórica durante todo el transcurso de la investigación; así como reconocer que mediante el conocimiento teórico se puede acercar a una propuesta en donde la comunicación ayude a la organización: Tiendas Práctico.

Las organizaciones, en específico Práctico debe dejar de coaccionar sobre su gente, no sólo dar la instrucción, la orden, sino darle un seguimiento, ver que en verdad se entendió la información que dio. Tratar de persuadir a su gente, explicarle, hacerles entender para girarse en la misma lógica. La comunicación juega papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

Conclusiones Generales

Práctico se ve como una empresa que cuenta con los elementos necesarios para consolidarse como la importante cadena ferretera que pretende ser, estas carencias podrían ser abordadas mediante constantes evaluaciones de cada una de las áreas, lograr una cultura de evaluación mediante la lógica de persuadir al otro de la necesidad del trabajo en equipo y de técnicas modernas de integración y capacitación.

La comunicación juega un papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización. Debe existir una comunicación estratégica que debe promover la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Además de ser indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la organización con la realidad del entorno.

Los problemas de comunicación dentro de la Tienda se han dado por esa falta de interés en saber cuáles son las propuestas, opiniones y razones que tienen el personal para sí mismos y para la organización. Es necesario que tanto jefes inmediatos y principalmente, directivos estén en constante relación con su personal, pues si existe el factor de inclusión la organización tendrá un comportamiento favorable.

Este siempre será un problema en cualquier tipo de organización, pues los humanos por naturaleza son complejos y cambiantes, sin embargo se puede lograr una cohesión si se lleva a cabo un programa de comunicación e inclusión, en donde se puedan llegar a posibles acuerdos y en donde cada integrante de la organización esté enterado del por qué pasan las cosas dentro de su área de trabajo o bien que es lo que se pretende hacer.

Es así como se ve a la comunicación como el mejor instrumento no sólo para convivir, sino para aminorar un conflicto, aclarar los malos entendidos, frenar y corregir

disoluciones, reducir la incertidumbre, canalizar la acción hacia el logro de objetivos, transmitir los nuevos saberes, y fomentar la unidad.

Para terminar, se puede retomar a Goldhaber (1994) pues menciona que el método más efectivo para alentar las comunicaciones consiste en escuchar con simpatía en los muchos contactos informales que se dan a diario, tanto en el seno del departamento como fuera del área de trabajo en Práctico.

ANEXOS

ANEXO 1

ACTORES:

Moderadora: MERCEDES

Actor 1: ISRAEL: Vendedor de Tiendas Práctico, lleva tres años en la empresa, ha sido vendedor en Práctico Ecatepec, Gustavo Baz y Tlalpan; también trabajó para el área de Montaje de Tiendas, como montador.

Actor 2: HÉCTOR: Jefe de Tienda Práctico Gustavo Baz, lleva cuatro años en la empresa y fue vendedor.

Actor 3: DANIEL: Vendedor de Tiendas Práctico Gustavo Baz, tiene poco más de dos meses de haber ingresado a la empresa.

Actor 4: TANIA: Asistente de Capital Humano, lleva un año y medio como parte del Grupo Comex, ha trabajado para el Centro de Distribución Kroma y lleva seis meses en Hardware Enterprises realizando un Proyecto de Planes de Vida y Carrera para empleados.

Actor 5: RAÚL: Vendedor de Práctico Gustavo Baz

Actor 6: GUSTAVO HERNÁNDEZ: Supervisor de Tiendas Práctico, lleva medio año en las tiendas, trabaja en las 10 tiendas.

Actor 7: ENRIQUE CHALICO: Supervisor de Tiendas Práctico, lleva cuatro años en las tiendas, trabaja en las 10 tiendas, antes desempeñó el cargo de Gerente de Tiendas en la sucursal de Taxqueña.

Grupo de Discusión

Moderadora: Hola, mi nombre completo es Mercedes Pérez Hernández y estamos en la universidad estudiando en un seminario de comunicación, el objetivo es platicar una técnica comunicativa y en este caso me toca aplicarlo a mi que estoy totalmente ajena a lo que es su organización y a mi gustaría que me platicaran, ¿qué es aquí, qué hacen? Me gustaría que me dijeran ¿qué es Práctico? Y bueno, que primero se presenten.

Actor 1: Mi nombre es Israel y soy vendedor.

Actor 2: Yo soy Héctor, soy Jefe de piso en la tienda.

Actor 3: Mi nombre es Daniel y también soy vendedor.

Actor 4: Hola, Mercedes, mi nombre es Tania y trabajo para Capital Humano en Hardware.

Actor 1: ¿Qué es Práctico?

Moderadora: Ajá... ¿si es Practico? ¿No? Porque no es Home Deppot, ¿verdad?

Risas

Actor 1: Nosotros pertenecemos a una empresa que se llama Hardware Enterprises de México, a su vez esta empresa tiene unas franquicias que son las Tiendas Práctico, son tiendas de giro ferretero, que tienen: plomería, electricidad, decoración para el hogar principalmente. Aquí nuestra labor es vender, atender al cliente y acomodar mercancía, etiquetar, limpiar nuestros pasillos, el área que nos corresponde. Y pues dependiendo el tiempo que estemos aquí, hay un horario y un día de descanso a la semana.

Actor 3: Que luego lo cambian...

Risas

Actor 3: Yo llevo aquí dos meses, y pues es lo mismo, yo nada más me dedico a vender, lo que me gusta es que tratas con un montón de gente, bueno, pues al principio pues no; dije, no, sólo era para sacar dinero y ya después le agarré el gusto y sí, se me está haciendo tranquilo. De la empresa, no se mucho de ella, sólo sé que son tiendas que pertenecen a Hardware y que allá me contrataron.

Actor 1: Es que también dentro de lo que es Hardware, está Meridian, Complementos, Polyform y algunos otros; ellos conforman Hardware. Allá nos surten el material y aquí lo vendemos.

Moderador: ¿a dónde?

Actor 1: Allá en Hardware Enterprises de México.

Actor 4: Bueno, como ya dijeron Práctico es uno de los negocios que conforman a Hardware: Meridian, Polyform, Construcción, Complementos y están por incorporarse, ya se compraron unas ferreteras que se llaman Calzada y están en Guadalajara; lo que se quiere hacer es que estas ferreteras es como que Calzada sea parte de Práctico y eso es lo que se sabe de Práctico en Hardware.

Moderador: hablan mucho de Hardware, o sea ¿qué es Hardware?

Actor 1: en si Hardware es la empresa que maneja a todas esas empresas, somos una corporación que a su vez pertenecemos a otro grupo que se llama Kroma, Kroma es un grupo muy grande en donde Hardware entra con las empresas que él tiene. La finalidad de Hardware es compra y venta, de productos de electricidad plomería.

Moderador: ¿qué más me pueden decir?

Actor 4: Hardware, en este caso, es una de las empresas del Grupo Comex; Comex tiene varias empresas. Una de ellas es Kroma, es donde se distribuye la pintura Comex; Tepexpan es donde se fabrica la pintura; está AGA donde se fabrica otro tipo de pintura; está Amercoat es para recubrimientos industriales. Entonces Hardware, es otra de las

empresas del Grupo Comex; en este caso se encargaría de la venta y compra de material para la construcción y decoración de casas.

Moderadora: y nuevamente, aterrizando, ¿quién me puede hablar de lo que es Práctico? Hablar más de ello, ¿qué representa para ustedes Práctico?

Actor 1: bueno, para mi Práctico representa un lugar donde nos desarrollamos como personas, humanos, en el cual tenemos una función. Las tiendas Práctico se crearon para apoyar a la economía familiar, más que nada a las amas de casa, el carpintero pequeño, los negocios pequeños; todo esto para poder ofertar más cosas. Y como decía el compañero, también un campo donde conoces a mucha gente, te relacionas con muchas personas; vienen desde un ama de casa, un carpintero, un ferretero, constructoras; también ese tipo de negocios los atendemos, aunque va, más basado al ama de casa, porque la finalidad es el hogar; hay constructoras que nos compran, no muy seguido, pero sí nos compran.

Moderadora: veo, que trabajan en conjunto... me gustaría saber, ¿cómo se sienten como parte de este equipo Práctico? ¿Cómo interactúan?

Actor 3: bueno, pues yo llevo sólo dos meses aquí y sé que mi equipo somos los que trabajamos aquí, porque nadie me dijo: “sabes qué, vas a trabajar con gente de allá, en Hardware”, nada más llegué y me presentaron a los compañeros y punto; nunca me dijeron “sabes qué, tienes más gente que te pueda apoyar en otro lado, o que puedes comunicarte con ellos para arreglar algún problema de aquí”, pues no.

Moderador: problemas, ¿de qué tipo?

Actor 3: no sé en qué área esté ella, pero me refiero a un pedido especial o algo así, o se no sé con quién comunicarme, sólo sé que hay más jefes arriba del gerente, el supervisor...

Actor 1: bueno, lo que le entiendo al compañero; él dice que cuando te contratan, te hacen una entrevista normal ya nos dicen que te presentes en tal lado y efectivamente, yo tampoco sabía eso, que hay ese tipo de empresas que también pertenecían al mismo

Grupo; que no nos vemos porque estamos en diferentes lugares de trabajo, pero somos del mismo equipo. Como te comentaba, están los compañeros de Polyform, Meridian, que son de la misma empresa pero, pues no los vemos, sólo ellos vienen y nos asesoran para nosotros aprendamos sobre los productos que hay en la tienda.

Moderadora: ¿ella, Tania?

Actor 5: no, ella lo que entiendo que hace es un poco más administrativo, casi no se meten con la parte laboral de nosotros, de vez en cuando si piden alguna información; pero en si que nosotros nos relacionemos mucho con la empresa a otro niveles, es muy difícil. No porque no se pueda, sino porque su trabajo, no va relacionado con el nuestro. Lo que sí podemos saber, es lo relacionado a pedidos especiales, con atención a clientes, etc.

Moderadora: ¿qué es un pedido especial?

Actor 2: por ejemplo, unos tinacos, que pidan tinacos tricapa, 10. A nosotros no nos llegan 10 tinacos aquí a la tienda, eso es sobre pedido, eso es un pedido especial; los tiene que dejar pagados el cliente en su totalidad, para que se los traigan. Nosotros hacemos la labor de venta con el tinaco, convenciendo al cliente que los compre y después me avisan y posteriormente al gerente.

Moderadora: ¿el jefe de piso es Héctor?

Actor 1: exacto, él sabe. Con el tiempo vas conociendo, yo ya llevo algún tiempo en la empresa.

Moderadora: ¿cuánto tiempo?

Actor 1: voy para tres años y el tiempo que he estado aquí, me he dado cuenta que debes de moverte a cualquier tipo de área, para que las cosas salgan, como los pedidos especiales.

Moderadora: ¿cómo es la comunicación entre ustedes?

Actor 1: ¿entre nosotros? La comunicación es buena entre nosotros, afortunadamente, nos llevamos bien, no tenemos ningún tipo de reclamo, ¿por qué? Porque hemos creado ese equipo de trabajo, aunque ha habido ocasiones que por el trabajo y eso estás estresado y al otro día llegas y te dicen las cosas y ya estás cansado y contestas un poco mal; pero al poco rato se te pasa. Yo siento que es algo normal., hay veces que ya tienes demasiada presión a lo mejor o el horario, que un poco muy pesado, estar encerrado; en lo particular que yo no estaba sí antes, yo nadaba por todos lados, me costó mucho trabajo y de repente te encierran, pues está cañón, ¿no? Hay que ver en qué ocupas tu tiempo, pues trabajando, pero creo que todo está bien entre nosotros, la relación es buena pero como todo en momentos, hay cosas que no nos parecen, sí las decimos como es, al menos se ha hecho hincapié para que se haga, Memo y Héctor nos han dicho: “si no les parece algo, díganlo y vemos como lo arreglamos”.

Actor 4: aquí, en la tienda sí es buena, pero con HEMSA no; casi no se tiene contacto con ellos, no los conocen, la gente de Hardware.

Actor 6: así, esta mala comunicación se refleja en la propia operación. hay muchos problemas operativos, no hay una buen logística, el almacén tiene algunos problemas no entrega el producto que necesitamos ni en tiempo, ni cantidad invariedad; se manejan políticas y no se lleve a cabo la prácticas de resutimiento.

Actor 7: Hay pedidos que ya están capturados, y no los han surtido; ya está en la cortina y tardan hasta 2 meses o mandan producto que no es, existen muchas confusiones. Todo crea conflicto en la tienda, almacén y tienda, si se promete un producto el cliente se molesta pues a él no le importa y si no se los entregan el cliente cancela.

Actor 5: la gente de HEMSA nos ve como los problemáticos, los que no hacemos bien nuestro trabajo.

Actor 2:

Moderadora: ¿saben cuáles son los valores, misión, visión de Práctico?

Actor 3: cuando te contratan te dan una plática de lo qué es Práctico y se avientan una frase bien chistosa de lo que es Práctico.

Actor 1: ah!!! Lo que pasa es que a mi no me tocó, sólo me hicieron un examen y entré; pero afortunadamente eso ha ido cambiando, la empresa a cambiado para bien y se han vistos capacitaciones que no habían, ahora ya se dan muy seguido y es muy bueno para la empresa y para nosotros también porque estamos aquí y aprendemos; el tiempo que estamos aquí, poco o mucho pero aprendemos.

Moderadora: capacitación... hágame un poquito más de capacitación...

Actor 1: ¿capacitación? ¿Cómo?

Moderadora: sí, decías que antes no tenían... en general, pláticame.

Actor 1: ok, antes, no sabíamos que había capacitación; los que pertenecen a otras áreas pues sí. Yo, en el tiempo que he estado aquí, sólo he asistido a tres o cuatro cursos, pero son de diferentes ramos: ventas en campo abierto, ¿qué es un vendedor? y ese tipo de cosas.

Se integran 3 actores más, llegan tarde una hora.

Moderadora: La idea es aplicar una técnica comunicativa y el propósito de que yo esté aquí es para que me den a conocer todo lo que implica Práctico, desde las cosas como: “yo me siento muy bien”, las cosas buenas, etc. A mi me gustaría más, más que me dijeran que representa la misión, la visión, los objetivos, ¿cómo es la comunicación? Honestamente, yo no sabía que era Práctico, hagan de cuenta que ustedes me tienen que presentar Práctico, porque yo no sabía nada, ni tenía la idea de que existía, honestamente...

Actor 5: Ok, está bien.

Moderadora: el propósito es que me puedan hablar y todo lo que ustedes puedan decirme, y que me digan todo, todo, todo de Práctico... la información que me puedan dar.

Actor 5: Misión, visión, cuando yo entré no me dieron inducción a Práctico ni a la empresa. Porque en muchas empresas te dicen como está conformada, al estructura, misión, visión, organigrama y todo lo que te sirva para que te empapes de lo que es la empresa; cuando yo entré hace aproximadamente cuatro años no me dieron lo que es una introducción ni de mi puesto, ni de la empresa en general, con el tiempo, yo me fui empapando de eso depende de la persona que te capacite, en mi caso fue el gerente en ese entonces; ya posteriormente te vas dando cuenta de que es la empresa, vas viendo quien la conforma y bueno, y hasta hace poco, por un trabajo de la escuela, me enteré de la misión, valores, grupos de la empresa, los gerentes que conforman cada grupo, los gerente generales de marca y hasta ahí me enteré. Pero que te lo hagan ver, pues no; yo hasta ahí llegué, no sé si a él se lo hayan hecho ver: está es nuestra misión, aquí queremos llegar este año, en cinco años.

Actor 3: No, me dijeron una frase, pero no recuerdo, donde según englobaban todo eso.

Moderadora: ¿Qué te dijeron?

Actor 3: No, es que no recuerdo, estaba chistosa, pero no recuerdo...

Actor 2: ser dentro del grupo de los Home Deppot's, algo así, ser el primero en la cadena y representando la más grande cadena de los mismos, una cosa así, no recuerdo bien. Lo leí y eso sólo se lo dan a los gerentes.

Moderadora: ¿no a ustedes?

Actor 6: no y no es muy grande y sí viene como inducción y sí viene todo, las empresas: Éxito, Polyform, etc. todo eso.

Moderadora: ¿qué más?

Actor 4: Lo que pasa es que también, por cuestiones de inducción y en nuestro caso nuestro trabajo es desarrollar todas las descripciones de puesto de todos los negocios y áreas de la empresa y determinar perfiles y competencias. Nosotros nos dieron un poco más de información, la misión que Práctico tiene es: ser así como la opción número 1 que tienen para...

Actor 2: ... el constructor y ama de casa

Actor 4: Sí, atacar todos los puntos a los cuáles llega en los productos de Práctico. Entonces, al inicio, nosotros sí teníamos más contacto con ellos porque nuestro proyecto iba encaminado a desarrollar las cosas netamente para ellos, o sea realmente no cambiaron a trabajar con toda la empresa, con todos los negocios, con todas las áreas y nosotros ya es muy poco el contacto que tenemos con ello y el contacto es ya con sus Gerente del Negocio con su Supervisor de Tienda, ya no tanto con ellos y sí se pierde el contacto.

Actor 2: ...se perdió.

Actor 4: entonces tal vez, lo que mencionaban de capacitación. Cuando nosotros estábamos aquí nos comentaron, que era mucha capacitación técnica, pero que realmente, consideraban que faltaba capacitación humana; que era algo que a ellos los motiva y que no la tenían. Entonces, ellos hacían referencia a la capacitación que reciben por parte de los otros negocios Polyform, Meridian y les explican ¿cómo son las líneas, cómo y para qué sirve? y ellos dicen, bueno sí tenemos como la información teórica, pero ahora ¿cómo llego y cómo vendo el producto? Cuando llegamos y vimos que ellos no tenían un proceso establecido; entonces cada quien lo hace como sabe o como puede y cree que es la mejor manera. Ahora, por lo que nos hemos enterado, los cursos que ahora ya van encaminados a eso, como que ya tener un proceso más estructurado, para poder tal vez con toda esa capacitación técnica, con todo esto llegar a ser.. llegar a cumplir la misión que están proponiendo. Pro, obviamente basado en algo, más palpable, con un procedimiento más establecido, no al sentimiento de cómo yo lo sé hacer.

Moderadora: hablaban de que antes había más contacto...

Actor 2: antes había más contacto...sí, por cuando ellas entraron, nos dijeron cuál era su finalidad, nos hicieron una entrevista a todos.

Moderadora: ¿la finalidad de?...

Actor 1: la finalidad de su trabajo, la inducción al puesto; entonces nos hicieron una entrevista a todos y ya después nos reunieron a todos; pero desafortunadamente las cambiaron y ya no supimos que había pasado, hasta otra ocasión que volvieron a venir y ya después fue cuando nos dijeron que ya las habían cambiado a otra área, bueno no a otra área, sino ese mismo trabajo pero encaminado a toda la empresa; porque ellas se estaban enfocando únicamente a lo que era Práctico, pero vaya, es general pues ya no, debido a los negocios de la empresa que son demasiados, ya no es lo mismo, el mismo contacto. Y como comentaba, ahorita los cursos que estamos teniendo y que nos toman en cuenta son como persona, lo que nos están como vendedor, lo que es un vendedor, ¿cuáles son tus beneficios?, e igual ¿cuáles son los beneficios, características y ventajas? al cliente para que se pueda llevar el producto; pero desafortunadamente nosotros no sabemos, técnicamente pues sí sabemos pero teóricamente hay cosas que no conocemos; aunque yo tenga tres años aquí en la empresa no conozco todo el producto, hay cosas que realmente me fallan y al 100% pues no lo vamos a conocer.

Actor 5: Hay cosas que sí sabemos, un tinaco, pues lo puedes vender y sale rápido es una necesidad primaria, es lo que yo creo, es lo que más se vende; un calentador; pero por decir un fertilizante, todo eso, a lo mejor ni sabemos que es un fertilizante, pues estamos vendiendo pero no sabemos ni lo que es; ¿por qué? porque no tenemos capacitación de eso, de los nuevos productos. Ahorita, afortunadamente basados a nosotros sí ha habido cursos, pero así en otros proyectos no, que yo recuerde no; si acaso uno que tuvimos de rotoplas y nos especificaron del tuboplas que va a salir que supuestamente íbamos a vender y a la fecha no se ha hecho; esa fue una capacitación directa del proveedor, pero así otra capacitación que yo recuerde otros cursos, pues no, que yo sepa no.

Actor 2: Sí, más o menos antes de tener la tienda remodelada, que venían muchos proveedores a dar capacitación técnica.

Actor 1: sí, porque afortunadamente para la empresa las cosas están cambiando, se está viendo el cambio, para uno mismo también; entonces ahorita como que se está viendo más apoyo para nosotros en ese sentido que ya nos quieren capacitar y pues en esas estamos.

Actor 6: el 40% del personal de las tiendas están capacitados les faltan técnicas para realizar un cierre de ventas, no existe un programa, un manual, un procedimiento, no hay nada hecho, no toda la gente tiene capacitación.

Moderadora: tú, ¿qué opinas de lo que han comentado?

Actor 4: en cuestión a lo que es Práctico y lo que han comentado...

Moderadora: sí, lo que mencionaron de capacitación al factor humano...de la relación que tenía Capital Humano con ustedes, ¿cómo ven la capacitación?

Actor 5: en cuestión a lo que es la comunicación con ellas, parecía un buen proyecto, es un buen proyecto determinar perfiles y todo eso, en cuestión, avocados a lo que este giro, ya sabes que se necesita, que tipo de experiencia debe tener y no muchas veces que manden a gente con, digamos que la capacite el que estaba, que haga más o menos su trabajo, ¿por qué? porque en lo que se empata de todo lo que es operativo y administrativo.

Moderadora: me hablas de operativo y administrativo...

Actor 5: en este caso, es cuestión gerencial porque tiene que hacer las dos labores; se tiene mucho contacto con eso o lo hago muy rutinariamente, operativo y administrativo; mantener lo que es surtido, ventas, lo que se vende; un factor lo que lleva a la operación de tienda, así como lo administrativo que son los depósitos, llevar las fichas, contestar mail, que te manden la mercancía, ver cambios de productos, etc.

Moderadora: me llamó la atención, que dijiste no se vende...

Actor 2: con no se vende, se refiere aquí o todas las tiendas se llevan por un presupuesto; tenemos un presupuesto sea mensual, semestral, sea como sea que se maneje; tenemos que ver el por qué hasta una fecha o período, si vamos cumpliendo al 50, al 30, al 90% y es el porque se generan propuestas para incrementar la venta, a eso es a lo que me refiero con que no se vende, hacer un plan, una estrategia para hacer que tu objetivo, en este caso se cumpla: que se venda.

Actor 5: ahora, en cuanto a comunicación, lo que decías con ellas, la comunicación fue muy leve porque fueron dos meses, más o menos, los que estuvieron constantemente y ya de ahí se perdió. Nunca nos hicieron saber o nunca supimos a que llegó eso o sea como que nos quedamos con: “bueno, nos hicieron preguntas, nos entrevistaron pero no supimos a que llegó eso o sea hubo una mejora, no la hubo, ¿en qué les podemos ayudar para seguir avanzando como empresa, en nuestro caso”.

Moderadora: mencionaste avanzar, ¿qué hay del avance? como parte del equipo...

Actor 1: bueno, yo puedo decir que una parte del avance, es la tienda, antes la tienda no estaba así, tenía otro tipo de diseño, se cambió al total y efectivamente la gente ya va conociendo un poco más y digo un poco más, porque no es posible que mucha gente vive por aquí y no la conoce y ya tiene casi 5 años la tienda.

Actor 2: algo así...

Actor 1: sí, tan sencillo nosotros que venimos del lado de la Vía López Portillo a los “ruleteros” les dices “me bajas en Práctico” y “¿qué es eso?” ¡¡No saben!! En serio...

Risas

Actor 1: pues adelante del HSBC o del Sanborns, solamente así y mira que está un letrerote que yo no creo que no lo vean, que no vean qué es esto, pero aún así, la gente de por aquí tampoco lo conoce. No sabemos que se debe eso, hay unas personas que se dedican a volantear y al menos no vemos que esté dando resultado, nosotros lo sentimos así, la verdad; pero no quiero decir que no estén haciendo su trabajo, porque no me consta; pero al menos el volantear en esta zona alrededor, no creo que sean 50 casas

nada más, son miles de casa y pues entonces no se ve que haya más gente, al menos ha entrado un poco más de gente de la de antes; por vemos el movimiento de la gente si hay o no hay y bueno, con la remodelación y la gente que ha venido nos dice: “oye, ¿cambió la tienda o cambiaron de administración?”, pero no, sólo se remodeló y le dieron otra imagen y yo siento que fue a raíz de que pasamos a ser parte del Grupo Comex, pues al menos vimos un cambio en lo administrativo.

Actor 2: lo que yo creo es que hacen una mejora, pero no le dan el seguimiento, pudieron haber invertido mucho dinero en esta tienda pero sino le dan seguimiento, si después de unos meses de sacar producto; a veces no se siente como que el respaldo del corporativo; ¿a esto a qué me refiero? a esto a que no te mandan algunas nuevas propuestas: “ oye, ¿sabes qué? ¿cómo va la tienda, cómo ves tu tienda? va jalando, jalando”; tú más o menos les informas: “oye yo creo que deberíamos hacer esto” tipo mercadotecnia, tipo lo que sea; pero creo que esto no les llega, se queda en el aire, ya que no llega aterrizado allá y siento que muchas veces eso, en parte porque no se ha dado a conocer esta tienda.

Moderadora: (a Actor 3) y ¿tú qué opinas al respecto?

Actor 3: ¡¡híjole!! Pues igual y como llevo muy poco, no sé nada de lo que ellos saben; yo sólo sé que mi función es vender, a tender al cliente y pues es eso. Más que ir a cursos, bueno, he ido a curso, pero de vendedor no que es a lo que me dedico y nada más.

Moderadora: o sea tú haz tomado cursos, ¿de qué tipo?

Actor 3: más que curso, era algo así como de superación personal...pero pues, yo creo que me serviría más un curso de ¿cómo vender?, que llegaran los proveedores y nos dijeran: “esto sirve para esto”; porque luego tenemos que estar leyendo y estar preguntando y hay veces que inventamos y el cliente nos dice: “no así no es” y pues eso, yo creo.

Moderadora: se mencionaba que en el cambio, en la remodelación después ya no se le dio seguimiento...

Actor 5: sí, en sentido de que hay muchos productos que trajeron, nuevos; jalaron, se vendieron mucho; simplemente la zapatera que está ahí en la cabecera; muchas veces nos la piden pero ya no la traen; entonces, son productos que sí piden, la gente los busca. Entonces, son productos que sí son necesarios y los piden, nos mandan diferentes productos, pero la mayoría nos pide esa que está ahí, que sí la manejábamos, pero ya no las hay, ya no las traen.

Actor 3: luego tardan un “resto” para traerlas las cosas que nos faltan.

Moderadora: ¿cuánto, para ustedes, es el tiempo que se tardan?

Actor 2: pues una semana, ya es mucho y hasta tres días. Se supone que tenemos un centro de distribución donde está el almacén y pues lo conozco físicamente y sé, que hay algunos de los productos, no todos, porque efectivamente, no están todos; pero sí algunas cosas que las trajeron cuando se inauguró y ahora ya no las hay, entonces muchas gente nos la pide y bueno, una de dos: son de importación o de plano ya no las quieren sacar.

Actor 3: sí y el cliente dice: “me voy a Home Deppot”

Actor 1: en serio.

Actor 3: dicen: “me voy aquí, aquí a la tlapalería de enfrente”.

Actor 2: o sea es que, por ejemplo, pero no sé si sea la idea de Práctico; hay muchas tiendas que se manejan por temporadas, la mayoría así lo hace. Estamos de acuerdo que lo manejan por diferente producto y todo y el hecho de que el cliente sepa que no siempre se va a tener lo mismo, o sea una tienda de innovación, pero muchas veces sus innovaciones, son de tres productos; no ven que tanto mercadeo puede generar ese producto y si ese producto puede ser mas vendible para una tienda. En este caso, ya se tiene muy marcada la diferencia entre ferreteras y el home center o intentos de home centers, pero aún así no se les da seguimiento y lo que haces ahí, únicamente, es quemarte con el cliente.

Moderadora: ¿qué más?

Actor 4: yo creo que a lo que se refiere con que se queman, por decir, es lo que nos tocó ver a nosotros, llegaba la gente y decía: “quiero esto ya no lo tenían”, entonces pues ellos, así como que: “ya no lo tenemos” y el cliente: “pero aquí está y me están diciendo que está”; obviamente eso hace que baje la venta. Creo que se hizo una buena inversión, pero como ellos dicen no hay un seguimiento, de qué te sirve invertir tanto dinero, sino le vas a dedicar tiempo, esfuerzo a ese proyecto al que le están invirtiendo, o sea estás tirando el dinero a la basura, porque creo que es un negocio rentable siempre y cuando se le de un seguimiento, si lo dejas acá: “si vas bien, ahí lo llevamos como vaya saliendo”, creo que eso ya es un desperdicio. Y algo que sí es la queja de yo creo, todas las tiendas, es la falta de productos, y sí es contradictorio teniendo nosotros el almacén, ¿por qué se tardan tanto en traerles el producto?, si es un producto que se está vendiendo, que es necesario y se pierde mucho; entonces todo lo que invertiste lo puedes recuperar, pero como ya no lo tienes, son pérdidas. Y pos decir, lo que mencionaban, los pedidos especiales, son grandes y las constructoras, pero como tardan en llegar la gente los cancela y “¿sabes que? ya no, te tardaste, déjalo”.

Actor 2: sí es algo difícil porque nos piden un presupuesto y luego no se cubre y no porque no hagamos el trabajo, sino porque no tenemos los medios para realizarlo como es, para tener la tienda como es.

Actor 1: de hecho, hasta yo veía, cuando estuve en Tlalpan, que lo pensaban para mandar a las camionetas; porque en serio, tienes que estar hasta un día completo ahí para que te surtan, pues lo que te vas a llevar, no es posible. Antes teníamos las camionetas aquí y teníamos que ir al almacén y a veces se surtían y a veces no y pues el gerente: ”oye, ¿qué te pasa, qué estás haciendo?”, pero muchas de las veces tampoco conocían lo que hacen allá, que todo el día nos tienen esperando a ver a qué hora nos atienden, siendo que éramos del grupo, me toco ir con algunos chóferes y así les hicieron, cuando se supone que debería haber una prioridad y sacar esa mercancía. Yo no sé, no entiendo ¿por qué?, dentro de la empresa hay un grupo de vendedores que se les llama institucionales y a ellos sí les surten mejor que a nosotros. Pues es que ellos se dedican a venderles a los ferreteros, en sí ellos a las puras ferreterías, ahí dices, ¿pues de qué se trata, no?

Actor 5: creo que lo ven, cómo, que es lo que te está dejando más y muchas veces se ha dicho que uno de los negocios de HEMSA que menos deja, entonces por eso cada vez se les hace más difícil invertir en este tipo de negocio, más que nada las tiendas, porque así como que no se sabe sí va a salir, por eso nos ponen trabas en lo que es el surtido de tiendas, por eso somos a veces los últimos en tener el producto, siendo que

Moderadora: ok, hablaban hace rato de la limpieza... ¿qué me pueden decir al respecto?

Actor 1: sí, pues tenemos que limpiar los blisters, la cerámica, en mi caso, eso es lo que me toca, tiene que estar limpio.

Moderadora: ¿por pasillos?

Actor 1: sí, porque está dividido por pasillos.

Actor 3: sí, hay una chica que hace el aseo, nosotros nos toca limpiar el producto y los blisters.

Actor 1: pero antes, que yo recuerde sí lo hacíamos, sí lo hacían, la limpieza general.

Actor 5; mira, aquí es muy amplio el término vendedor, porque puedes ser de todo; porque vendedor se avocan a la vez 10 términos más, puede ser limpieza, puedes estar cargando, atendiendo y muchas veces eso se refleja en la venta, porque nunca acabas de hacer algo. La diferencia, es que muchas veces no han dicho: “es que en x tienda se mueren por vender”, pero en x tienda su único objetivo es vender y sí los miden por números, no como está tú tienda, cómo está presentada, está acomodada o no lo está, tienes que acomodarla, tienes que checar mercancía porque los pasillos deben estar sin mercancía y sí te toca checar mercancía ahí es un día que ya se te fue sin vender o vender lo más indispensable. Entonces aquí un vendedor pueden ser todos, en sí desde vendedor hasta gerente pueden ser lo que sea.

Actor 2: y por eso la rotación de personal, es muy constante en tiendas, por lo mismo puedes ser desde cajero, jefe de piso, vendedor; digo no es que nos quejemos, pero muchas veces no acabas de hacer las cosas.

Moderadora: ahorita me llamó la atención, de: “ponemos precios o vendemos...”

Actor 1: ajá, porque si llega la gente, nosotros tenemos que atenderlos y hay veces que, nos podemos tardar media hora con el cliente y no se lleva nada, de verdad.

Actor 3: sí, pasa que el cliente te lleva a recorrer toda la tienda y al final, no compra nada, pero tenemos que estar ahí...

Moderadora: ¿les miden ventas?

Actor 2: sí, nos dan cierto porcentaje por ventas, también nos miden, nos miden un porcentaje de ¿qué tanto avanzaste?, se ha visto que ha mejorado, en cuestión piso, pero en cuestión venta ha habido un retroceso y eso es preocupante, porque te toca la presión, ya viene fin de mes y ya van a empezar las críticas, va empezar: “el que no hiciste, el te faltó, bla, bla”.

Moderadora: y ¿cómo se llevan con el gerente?... la comunicación con él.

Actor 5: con el gerente hay buena comunicación, se preocupa por lo que son remuneraciones, o hacer resaltar el trabajo diario que se hace, pero igual exige.

Moderadora: y ¿tu labor es?

Actor 2: mi labor es tener el área de piso presentable, hacer el check list o sea revisar los pendientes semanales así como estar viendo con el gerente problemas con el centro de distribución, checar pendientes de compras, que nos surtan así como, hacer reportes diarios como depósitos, etc.

Moderadora: y lo que me comentabas de los reportes...que tengas que entregar, porcentajes, avances...

Actor 2: digamos que deben hacerse diarios, mensuales, pero digamos que se hacen quincenales, porque si ves que no están resultando las ventas tienes que hablar, tienes que decir voy mal en ventas, te propongo esto pero aparte dime a lo mejor en qué estoy fallando, en que la estoy regando, ¿qué me propones o qué aterrizamos? y a veces hasta

se checa semanal, a los vendedores, se le checa semanal y sus pendientes se les entregan semanales y de sus ventas se llena un formato diario, entonces para ellos es un poquito más constante su chequeo.

Moderadora: hablas de pendientes...

Actor 5: pendientes, son las cosas que ven en nuestros departamentos, pendientes que nos manda el centro de distribución como tipo administrativo de mermas, cosas así, inventarios rotativos: “bye, ¿dónde está esto?” o en caso, de inicio de temporada, tienes que hacer nuevas cabeceras: “este pasillo ya se ve mal, está vacío, no me has dicho que falta, ¿por qué no has hecho la orden de compra?, tus ventas van bajas”.

Moderadora: pues si...

Actor 3: pues si, así es esto...

Risas

Actor 3: sí, pues él se encarga de presionarnos, de que vendamos; porque luego a veces sí hacemos las cosas pero, por andar vendiendo se nos olvidan unas cosas y luego si le flojeamos.

Moderadora: me llama la atención que no hay ventas y luego que si... por la propaganda esta.

Actor 3: hace poco hicimos una lista sobre qué propondríamos para dar a conocer la tienda y que jaláramos más gente y que aumentaran las ventas porque en realidad, bueno yo no lo he visto, los de Mercadotecnia, que no hacen nada. Porque viene gente que vive acá atrás y nos dicen: “oye, vivo acá atrás y no conocía la tienda o ¿sabes qué? he pasado mil veces por aquí y nunca la había visto, es más vengo al banco y no sabía que aquí estaba”.

Risas

Actor 3: sí y luego con los productos, en mi caso, hay veces que sí no tengo productos le digo al cliente que lo puede conseguir en la tlapalería de enfrente o al lado, porque, porque más bien es como educación, para que mentir a la gente, sino sabes. No le puedo decir: “sí, me lo traen en una semana” y sabes que te lo traen en tres semanas, pues no.

Actor 1: de hecho, al menos, de los cursos que nos han dado ahorita, que son personales, eso es lo que no han dicho en los cursos, sino sabemos, no mintamos, no conocemos, decir: “no sé”, hablarles la verdad.

Actor 5: sí, por ejemplo con los manerales, es un relajajo, los famosos árboles; hay de varias medidas, en serio, no sabemos, la verdad si le quede o no le quede; porque depende de las marcas, por ejemplo: sí es Helvex, no le queda otro maneral, porque Urrea o Rugo, todavía son similares; pero Helvex, no... te digo, son pequeños detalles.

Actor 2: lo que creo, es que sí hay que decir la verdad, pero tratar de sacar la venta, lo importante es vender... no mentir, pero poder convencer al cliente de que lo compre.

Moderadora. ok, ¿algo más?, me hablaban de un supervisor...

Niegan con la cabeza

Actor 1: sí, tenemos un supervisor.

Actor 4: ellos tienen un supervisor, que visita y revisa las tiendas, cuando nosotras estábamos en todo esto vimos que tienen un cuaderno donde les hace las anotaciones, ¿no?, este, “falta que limpies el pasillo tal, porque ya tiene tierra o acomoda esto”; entonces él hace una lista de todo lo que ve en la tienda y las ventas ¿cómo van? y entonces en la siguiente visita, se supone que en la siguiente visita, bueno hasta donde yo me quedé, va a checar esa lista y ver que ya hicieron, qué no cumplieron y otra vez, se vuelve a hacer la lista. Esta persona está en todas las tiendas y ya él, y conforme a eso ya le entrega el reporte al Gerente de negocio.

Moderadora: ok, hay mucha comunicación, entre levantan, reportes, informan, hay juntas, ustedes tiene sus trabajo; por ejemplo Jefe de Piso de que limpien, de que ordenen y aparte de ti, está el supervisor, eso entiendo...

Actor 2: la estructura va así: vendedor, jefe de piso, gerente y supervisor.

Moderadora: ¿ellos son los únicos que conforman, vamos a decir, la tienda?

Actor 2: los que más comúnmente vemos en tienda, participan más común, de ahí todavía está el gerente del negocio, porque a él casi no lo vemos, nos llega información de él, que dice, que dice, que dice o visitas directas del supervisor.

Moderadora: y ustedes, aquí adentro... dentro de esta organización, porque hemos hablado de la organización de las actividades que ustedes realizan, el papeleo, atrasos; ahora vamos al factor humanos, a mi llamó mucho la atención que ustedes mencionaron el factor humano... el ahora sí les interesa el factor humano, porque finalmente el factor humano son ustedes...

Actor 3: yo creo que es lo más chido de este trabajo, porque llegan clientes y te saludan por tu nombre porque ya te conocen y te dicen: “¿qué onda?, vengo por esto...” por que son vecinos de aquí e incluso es lo que a mi me llena más, que vienen y es gente que ya conocemos y ya saludamos y todo eso; digo a toda la gente la debemos tratar así, pero hay personas con las que ya se da la confianza de con nosotros venir y saludarnos: “¿cómo estás?” y eso, y bueno para mi eso es lo importante; tener ya esa relación con la gente, aunque tal ves una vez a la semana o una vez al mes, pero se acuerda y luego dicen: “es que él me atendió, es que vengo con él” o simplemente saludan y te dicen, voy acá a plomería y ya el solo va a plomería y él tiene la confianza, la confianza que le hemos dado en cuestión a darle la libertad de escoger lo que él desea.

Actor 1: hacer un ambiente de familiaridad con el cliente.

Moderadora: y ¿ustedes?

Actor 2: yo, haciendo un resumen de Práctico en cuatro años, me parece una empresa que si algún día se avocara bien a sus tiendas, llegaría a ser lo que su misión dice, ¿por qué? porque esta empresa tiene la facilidad de comprar empresas ya hechas, ¿a qué me refiero con empresa ya hechas? que tienen ya el éxito, sólo es seguir lo y darle una buena

administración de sus cosas que ellos esperan, la ganancia que ellos quieren. Se ha visto con los que han comprado, ya tienen éxito y sólo las han comprado para mantener el éxito y ser, un monopolio, en este caso.

Actor 3: lo que pasa, es que no se siente el apoyo, hasta los mismos del grupo van a comprar a otras partes y está bien porque a los mejor les gusta como lo atiende la persona de allá, el servicio o x cosa, pero ¿cómo sabes qué es mejor allá? sino has venido aquí, a tu propia tienda.

Actor 5: a parte yo creo que sería bueno darle oportunidades de crecimiento, hacerlo en base a sus capacitaciones, te has desarrollado así y así, tiene este perfil ya para hacer otra cosa; hicieron un perfil tal y tal, y presentaron un perfil así y así, ¿qué estudios tenía, qué capacitaciones necesitábamos? y bueno, ahí se quedó y no supimos si hubo algo o sí hay algo como: “ya lleva tanto años de vendedor, ya lleva tantos años de jefe de piso, ¿por qué no le damos la oportunidad, el pro a seguir creciendo”, te estancas en algún momento, ya ¿hacia a dónde veo? como caballo solamente, adelante o ¿a dónde me puedo mover? de plano irte, aún cuando tenías muchas ideas para este negocio.

Actor 2: el poder explotar lo más que se pueda y no me refiero a hacerlo como capataz, sino a habilidades que tiene como persona.

Moderadora: ok, si...

Actor 1: sí, como comentaban, yo creo que como empresa puede crecer, si se le da un seguimiento a las cosas que hacemos nosotros y los propios gerentes y que no nos escuchan, y no sabemos ¿por qué? y que en un futuro no muy lejano, así lleguen a ser las cosas, que cambien para los que vienen, a lo mejor nosotros estamos luchando para que las cosas se den y ya, si en algún momento, no llegamos a estar aquí, al menos veamos una mejoría; como yo un día, comenté: “ya salí, pero logré algo dentro de esa empresa, no para mí, pero sí para las otras personas que están ahí.

Actor 6: a mi lo que más me gustaría dentro de la empresa es que sean más humanos, no que se vayan a los números, que piensen que uno, también tiene cosas que hacer, no nada más es puro trabajo y que nos dieran la oportunidad de también participar en sus

torneos que a veces hacen; ahorita a penas lo hicieron, en una ocasión, pero antes sabíamos que había torneos y que yo recuerde a la tiendas Práctico, nunca las invitaban, o sea x, ¿pertenece o no pertenece? ¿Somos o no del grupo? no sabemos dónde estamos parados; desafortunadamente, cuando yo entré, tuve la fortuna de entrar rápido y me quedé, pero no me dieron capacitación, no directamente, aunque conocía algo de ventas, conocía el producto y poco a poco, va conociendo.

Actor 2: Llegas con muchas ilusiones, a lo mejor de ir creciendo, pero por las mismas situaciones no se puede y también hay personas que no deberían estar dentro de la empresa y ahí están y seguirán, bueno no sabemos si las van a seguir teniendo o no. Aunque ya hay un antecedente por qué no darle seguimiento. A mi me gustaría seguir aquí, pero pues ya no sé, yo soy muy humano, yo no soy, como dicen, elitista; pero como dicen aquí hay un tiempo y pues se excede, hay quiénes están de 8 a 8 o hasta a las 10 de la noche, nada más le pagan lo que es su sueldo y ¿las demás horas?... él tiene familia, alo mejor no una esposa, pero su mamá o su papá y quisiera convivir con ellos, estar con sus amigos y no se puede, ¿no?

Actor 3: ja, sí se puede... ¡¡existen las noches!!

Risas

Actor 4: andas de vampiro...

Actor 2: bueno, sí, es que a mi me gusta más convivir con la familia, estar más en convivencia; para mi es muy difícil estar aquí la verdad.

Moderadora: ¿qué es lo que te hace seguir aquí a pesar de todos esos inconvenientes?

Actor 4: yo creo que es muy importante la motivación, a mi me llama mucho la atención porque no les pagan mucho, pero parece que están contentos con su trabajo, también como que dejan de lado lo que menciona Israel: su familia. Es que los tienen trabajando 12 horas, de 8 a 8 y ya llegan cansados, ya no conviven con la familia y eso obviamente afecta tanto su vida personal como el desempeño como empleados; sin embargo, no se quejan, dicen: “bueno, sí, no nos pelan y todo eso”; pero no son de decir: “lo dejo”, es

sorprendente ver, es muy gracioso, porque tú te quejabas mucho, mucho, y decíamos, pero si a mi algo no me gusta, me muevo, lo dejo; yo no sé si es la necesidad...

Actor 1: ah, es por que tengo entendido que aquí, en esta empresa, te cansan, te aburren y he preguntado: si yo renunciara, ¿cuánto me darían? y me dijeron mil pesos por año y ese dinero, no se me hace justo, la verdad; por eso yo creo que no. Para todo lo que he hecho, para lo que he servido a la empresa pues no se me hace justo y creo que para todos. Yo sigo aquí, porque no he tenido otra oportunidad o también porque no he buscado y primero por el tiempo, no me alcanza el tiempo, aunque ocupara el día de descanso, hay cosas que tenemos que hacer y pues no; lo que yo pienso es que sí te quedan un mayor tiempo pues que te lo remuneren como debe ser.

Actor 3: sí, a mi se me hace injusto trabajar de 8 a 10 de la noche y que sólo recibas tu sueldo, no estás sentado, estás haciendo cosas y pues no sé, la verdad ¿cuál sea la visión de la empresa?

Moderadora: entonces. ¿Estás aquí, por qué no has tenido otra oportunidad?

Actor 1: sí, no ha surgido ni la oportunidad, ni me parece justo lo que me quieren dar para que yo me vaya.

Actor 4: o sea que sólo estás esperando que ellos se cansen de ti, por ponerlo de alguna forma...

Actor 1: la verdad sí, pero ya hicieron de mil y una forma y la verdad no, como que no, entonces o renuncio y de plano ya me voy así ya. Para mí sí es muy estresante, trabajar los domingos, yo prefiero estar con mi familia que ganarme otros \$100.

Moderadora: vayamos cerrando, ¿les parece?

Actor 2: pues sí, a mí se me hace injusto y ya lo he dicho, sino te sirvo y sí ya te diste cuenta de que no te sirvo, ¿para qué me quieres? “¿sabes qué? bye, bye se acabó”, así de sencillo, y el que sigue y sino haces nada tú también, si yo soy el del problema y me tienes ahí, pues los problemas van a seguir, ¿estás de acuerdo? pero yo como empresa

pues no hago nada, a mí se hace injusto, te voy a cansar, te voy a cansar a ver hasta dónde. Y bueno cotorreando me dicen que yo ya recorría todas las tiendas, en verdad, todas, porque me quisieron cansar y no, les salió mal.

Risas

Actor 3: ya quédate en Gustavo Baz.

Actor 1: en serio, a mí se me hace injusto que te hagan eso, o sea, no sé, a lo mejor estoy mal...

Actor 4: ok, yo creo que no es que quieran cansarte, sino que es tanta la rotación de personal que quieren mantener a quién sí les ha durado y pues cada quién decide irse cuando mejor le parezca.

Moderadora: ok...

Actor 2: yo no estoy tan de acuerdo, yo creo que debes de fijarte metas, decir: ¿a dónde voy a llegar en dos años? pasar muchos años en una empresa donde te digan adiós porque no te hacen ver una meta, ya lograste esto. No, no llega un momento de satisfacción como persona, por lo mismo buscas tú, otras cosas; en mi caso falta muy poco para terminar mi carrera y empezar a dedicarme a lo mío, ahora sí que ya cumplí dentro de lo que es lo establecido, siento yo, así como que me gustaría pasar después de medio año y ver qué hicieron, ver en qué la estaba regando y ver lo que me faltó y en ese momento ver: “me faltó esto y que bueno que ya lo hicieron”.

Actor 3: igual, yo creo, no pienso quedarme aquí cuatro años, yo entré aquí porque ya se me había acabado el dinero y eso de estar en Navidad sin dinero, pues...

Risas

Actor 3: sí, por eso yo no quiero estar mucho tiempo aquí, yo creo para diciembre ya me voy.

Actor 4: pues yo, insisto en lo mismo, es un negocio rentable si se le da seguimiento y sí se le invierte, pero no tanto inversión en producto o económica, sino inversión en las personas; creo que si se aplicara un programa para determinar esto de vida y carrera, el que pueda verse: “creo que has trabajado tanto tiempo y hemos visto tus habilidades y capacidades, podrías estar en un puesto mejor”, creo que es lo que hace falta para este negocio sea un negocio rentable; darle ya más importancia a esta parte del factor humano, ver que tienen muchas áreas de oportunidad, ver que tienen muchas potencialidades que tienen cada una de estas personas y que tal vez no lo están aprovechando de la manera adecuada; creo que es un negocio rentable y que las personas que están aquí tienen muchas habilidades para hacerlo crecer, pero si no se dan cuenta de esto que tienen van a seguir perdiendo gente y va a seguir siendo pérdida, entonces creo que eso es importante retomar lo que ellos tiene y lo que ellos pueden aportar.

Moderadora: bueno, pues les agradezco mucho a todos.

ANEXO 2

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy Fuerte acuerdo

De tal manera que si su desacuerdo fuera fuerte en el siguiente enunciado se marcaría así:

1. La cantidad de comunicación entre supervisores y subordinados es más importante que la calidad de ésta.

1	2	3	4	5	6	7
---	--------------	---	---	---	---	---

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión, asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.

Cuestionario

1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado...

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan...

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo con la compañía...

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. La mejor manera de comunicar entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal...

1 2 3 4 5 6
7

5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo...

1 2 3 4 5 6
7

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones...

1 2 3 4 5 6
7

7. Se debe tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses...

1 2 3 4 5 6
7

8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia...

1 2 3 4 5 6
7

9. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados...

1 2 3 4 5 6
7

10. Los empleados debería ser informados de los problemas en su propio ambiente de trabajo...

1 2 3 4 5 6
7

11. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el por que de tales cambios...

1 2 3 4 5 6
7

12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo...

1 2 3 4 5 6
7

13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estados financieros de la empresa...

1 2 3 4 5 6
7

14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa...

1 2 3 4 5 6
7

15. La comunicación es parte integral del trabajo así como responsabilidad del empleado...

1 2 3 4 5 6
7

16. Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de asuntos que les concierne antes de que tal información se de al resto de la compañía...

1 2 3 4 5 6
7

17. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo...

1 2 3 4 5 6
7

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal...

1 2 3 4 5 6
7

19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa...

1 2 3 4 5 6
7

20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas organización o facilidades...

1 2 3 4 5 6
7

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en el que el empleado atiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia...

1 2 3 4 5 6
7

22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados...

1 2 3 4 5 6
7

23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementa la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación...

1 2 3 4 5 6
7

24. La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afecta al empleo y su imagen pública...

1 2 3 4 5 6
7

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa...

1 2 3 4 5 6
7

26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo...

1 2 3 4 5 6
7

27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y derecho de apelación...

1 2 3 4 5 6
7

28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?...

1 2 3 4 5 6
7

29. Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales...

1 2 3 4 5 6
7

30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte

1 2 3 4 5 6
7

31. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados...

1 2 3 4 5 6
7

32. Los empleados deberían tomar parte de la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades...

1 2 3 4 5 6
7

33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados....

1 2 3 4 5 6
7

34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa...

1 2 3 4 5 6
7

35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa...

1 2 3 4 5 6
7

ANEXO 3



Plataforma



La comunicación es imprescindible cada vez que el manejo del mundo obliga a que el ser vivo tome en cuenta la cooperación, la oposición o la mera existencia de los otros.

La comunicación como un tipo de interacción y como coordinadora de acciones.



Plataforma: FODA



Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">•Estructura•Inversión económica•Comunicación Formal	<ul style="list-style-type: none">•Comunicación ascendente•Rotación de personal•Filosofía corporativa
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">•Relación clientes-proveedores•Imagen hacia el exterior	<ul style="list-style-type: none">• Poca rentabilidad

Estrategia



- Práctico como parte de Grupo Comex
- La comunicación como promotora de la participación, la integración y la convivencia para lograr los objetivos de la empresa.
- Mejorar la atención al cliente.
- Incrementar las ventas en piso de venta.

Plan

- Inversión económica (reaperturas en tiendas, equipos, etc.)
- Constantes cambios



- Dirigido a público interno: Práctico Gustavo Baz y en consecuencia al cliente.
- Contar con la voluntad humana.
- Como parte de Capacitación 2006.



Programa

- Presupuesto 2006 (primer semestre)
- Cooperación de los miembros de la organización.
- La oposición: considerar y respetar la heterogeneidad.
- Aproximación, comprensión y mediación.
- Identificar necesidades.



Procesos



- La comunicación como promotora de la participación, la integración y la convivencia de los miembros para lograr los objetivos de la empresa.

Producto comunicativo:



División Nuevos Canales

- Reuniones formales con los integrantes de Práctico Gustavo Baz y la gerencia.
- Actividades de integración, así como capacitación en atención al cliente.

Conclusión



- Aplicar y evaluar resultados.
- Determinar puntos de mejora.
- Proyectar en todas la Tiendas Práctico y HEMSA.



Fuentes de Información:

Bibliografía

- Abravanel, Harry et. al. (1997). Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos. Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Andrade, Horacio. (1996). La comunicación positiva y el entorno organizacional. Razón y Palabra. Año 1, Núm. 4. México.
- Ávila, Guzmán Xavier I. (1991). Una definición del objeto de estudio de la comunicación. Apuntes inéditos. México: ENEP Acatlán-UNAM.
- Ávila, Guzmán Xavier I. (1997). De la cibernética a la organización comunicante. En Cuadernos de Trabajo No. 1 Colegio de Educación y Comunicación. México: ENEP Acatlán-UNAM.
- Ávila, Guzmán Xavier I., et. al. (2001). La organización habitable. México: Fecha Publicidad.
- Bartoli, Annie. (1983). Comunicación y organización. La comunicación comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós.
- Carta Constitutiva HEMSA. México 1996.
- Castells, Manuel. (2000). La era de la información. Vol. 1, La sociedad red. México: Siglo XXI.
- Costa, Joan. (1995). Comunicación corporativa y revolución de los servicios. España: Ediciones Ciencias Sociales.
- Crozier Michael. (1990). El actor y el sistema. Las contradicciones de la acción colectiva. México: Alianza Editorial Mexicana.
- D'Aprix, Roger. (1998). La comunicación clave de la productividad. México: Limusa Noriega Editores.
- Departamento de Calidad. HEMSA. (2005) "Manual de Procedimientos". México. HEMSA
- Departamento de Capacitación. HEMSA. (2005) Manual de Inducción. México. HEMSA.
- Departamento de Mercadotecnia. Práctico, HEMSA. (2004) Estudio de Mercado. México. HEMSA.

- Etkin, JyL. Schvarstein, (1989), Identidad de la organización. Invarianza y cambio, Buenos Aires, Paidós.
- Febrer, Ramón A. (1994). Crecimiento de la Calidad. Opinión Experta. Año 1, Núm. 9. México.
- Fernández, Carlos. (1991). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- Flores, Carlos Fernando. (1989). Inventando la empresa del siglo XXI. Santiago, Chile: Hachette.
- Goldhaber, Gerald. (1994). Comunicación organizacional. México: Editorial Diana.
- González de Alba, Luís. (1996). Mentiras de mis maestros. Revista Nexos. México.
- Grajeda, Ángeles. (1994). Punto de Quiebre. Opinión Experta. Año 1, Núm. 9. México
- Ibáñez, Jesús et. al. (1992). El análisis de la realidad social. España, Madrid: Alianza.
- Ibáñez, Jesús. (1994). La investigación social de segundo orden. España, Madrid: Anthropos.
- Juárez Chávez, Diego. (1997). Atisbos y abismos en la investigación en comunicación organizacional. En Cuadernos de Trabajo, Colegio de Educación y Comunicación. México: ENEP Acatlán-UNAM.
- Kras, Eva S. (2000). Cultura Gerencial. México-estados Unidos: Iberoamericana.
- Luhmann, Niklas, (1997). Sociedad y sistemas: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós.
- Luhmann, Niklas. (1993). Sistemas sociales. Apuntes para una teoría general. México: Alianza/UIA.
- Martín Serrano Manuel. (1976). La mediación social. España, Madrid: Akal.
- Martín Serrano Manuel. (1991). Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de referencia. México: ENEP Acatlán-UNAM.
- Martínez de Velasco, Alberto. (1988). Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial. México: Trillas.

- Mayntz, Renate. (1990). Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales.
- Méndez, Eduardo. (1994). El camino de la Calidad. Opinión Experta. Año 1, Núm. 9. México.
- Morgan, Gareth, (1998). Imágenes de la organización, México, Alfa-Omega/Ra-ma.
- Pérez Dávila Jaime. (1998). 13 Rasgos Organizacionales de Algunas Empresas en Instituciones Mexicanas. Apuntes inéditos. México.
- Pérez Dávila Jaime. (1998). Imágenes de la Organización Taller de Investigación. Apuntes inéditos. México.
- Pérez Dávila, Jaime. (1998). Recursos Culturales de la Organización. . Apuntes inéditos. México.
- Revilla, Mario. (2004). Estrategias comunicativas de reproducción. En Alterego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero. México: ENEP Acatlán-UNAM.
- Revilla, Mario. (2004). Representación; el sentido de las cosas. Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero. México: ENEP Acatlán-UNAM.
- Ruiz Olabuenaga, Diego. (1994) Sociología de la Organización. España: Universidad de Deusto.
- Sánchez Huerta, Ángel. (1994). Punto de Quiebre. Opinión Experta. Año 1, Núm. 9. México.
- Serrano, Rafael, et. al. (2001). La organización habitable. México: Fecha Publicidad.
- Timm, Paul. (1986). Management communication. The finger on the pulse. USA: Prentice Hall.
- Weil, Pascale. (1994). La comunicación institucional. La comunicación global y de gestión. Barcelona, España: Paidós.

Entrevistas:

- Lic. Javier Prud'Homme, Gerente de Negocio Práctico, 3 y 10 de junio de 2005.

- Lic. Damián Clemente, Coordinador de Reclutamiento y Selección HEMSA, 3 de junio de 2005.
- Lic. Blanca Landeros, Coordinadora de Capacitación HEMSA, 1 junio de 2005.
- Lic. Zoara Ruiz, Gerente de Marca Tiendas Práctico, 7 de junio de 2005.
- Lic. Luis Enrique Chalico, Supervisor de Tiendas Práctico, 8 de junio de 2005.
- María de Jesús Ramírez, Gerente de Tienda Práctico Ecatepec, 8 de junio de 2005.
- Guillermo Pérez, Gerente de Tienda Práctico Gustavo Baz, 9 de junio de 2005.
- Raúl Hernández, Vendedor de Tienda Práctico Gustavo Baz, 9 de junio de 2005.
- Lic. Tania Morales, Analista de Capital Humano HEMSA, 13 de junio de 2005.
- Lic. Patricia Linares, Asistente de Reclutamiento y Selección Corporativo, 15 de junio de 2005.
- Ing. Juan Luis Dávila, Sistemas HEMSA, 21 de junio de 2005.
- Ing. Iván Campos, Sistemas HEMSA, 22 de junio de 2005.
- Lic. Miguel Ángel Robledo, Compras HEMSA, 23 de junio de 2005.
- Lic. Gustavo Hernández, Supervisor de Tiendas Práctico, 1 de julio de 2005.
- Lic. César González, Compras Práctico HEMSA, 5 de julio de 2005.
- Lic. Edgar Goicoechea, Meridian, 8 de julio de 2005.

Videográfica

Landeros, Blanca. Inducción a la empresa (Curso). HEMSA.

Electrónica

- Intranet HEMSA: <http://kromaserver/ECOMEX/Intranet/Conhardw.nsf>
- Intranet Comex: <http://kromaserver/ecomex/intranet/contenidos.nsf>
- <http://www.comex.com.mx>