



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

“A que no puedes comer sólo una”... El reto detrás de la sonrisa.

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

P R E S E N T A

CLAUDIA ADRIANA MEDELLÍN HERRERA

Asesor: Lic. Martín Camacho Roque

AGOSTO, 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*“Cuando quieres algo,
todo el universo conspira para que realices tu deseo”.*

Paulo Coelho

Y mi universo es:

El amor: El motor que mueve mi vida. A mi alma gemela, amigo, y
confidente que me respalda y me impulsa a alcanzar mis deseos: Enrique.

Mi familia: Mi padre, que me enseñó que no hay imposibles ni coincidencias.

Mi madre, que me enseñó la entereza de seguir adelante.

Mis hermanas que me enseñaron el significado de la responsabilidad.

Mis suegros, que me hicieron parte del amor de su familia, dándome dos
hermanos más.

Amigos que encontré en el camino que me trajo hasta aquí. A los que ya
existían, con el apoyo y entusiasmo compartido.

A todos y cada uno de los que dieron parte de su tiempo para llegar hasta este
punto de mi vida, a las enseñanzas y experiencia de cada uno de los
participantes de este seminario, compañeros y maestros que enriquecieron el
aprendizaje del conocimiento humano.

A todos aquellos que cerca o lejos estuvieron pendientes de este momento.

Con el corazón en la mano,

Gracias.

Índice

Introducción

Capítulo 1. La Caja de la Sonrisa

1. La historia detrás de la Sonrisa	3
2. La envoltura de la Sonrisa	6
2.1. No sólo se comen, también ayudan	9
2.2. No olvidan su origen, también lo apoya	10
2.3. Hay de papas a papas	11
2.4. La papa número uno, no sólo en México	13
2.5. Todos tienen su lado oscuro	13
2.6. Unas papas con conciencia Social	15
3. Análisis de la Sonrisa	16
4. ¿Cuáles son las bases de la Sonrisa?	19
5. La envoltura y la coherencia con sus papas	23
6. ¿Cuáles son los planos de la caja de la Sonrisa?	26
6.1. Los elementos de la Sonrisa	30
6.2. Cómo se obtienen a los elementos de la Sonrisa?	31
7. Proceso formal de para lograr Sonrisas	38

8. ¿Cómo funciona realmente la caja de la Sonrisa	42
9. Análisis: ¿La Sonrisa es franca?	46
Conclusiones Capítulo 1	54

Capítulo 2. La Sonrisa a Escena....

1.- Lo que cuesta verte sonreír	59
2.- La Sonrisa, ¿tiene escuela?	71
3.- La sonrisa y su reparto a escena	78
4.- ¿Cómo se comunica la Sonrisa?	105
Conclusiones Capítulo 2	112

Capítulo 3. Comunicación compleja de una Sonrisa.

1.- No sólo con una sonrisa se puede operar	117
2.- La complejidad detrás de sonrisa	121
3.- Diferentes ángulos de la sonrisa	124
4.- La importancia de entender a la sonrisa	126
5.- Cómo interactúa la sonrisa	128
6.- Ética y mediación comunicativa	131
7.- Método para investigar de la sonrisa	135
8.- Aplicación. Diseño y aplicación de grupos y entrevistas	137
9.- Reporte de resultados: Lo que dice la Sonrisa ..	139
10.-Análisis de resultados sobre las interacciones y los conflictos detectados	
10.1. Lectura Vertical	143

10.2. Lectura Horizontal	149
11.-La cultura formal y las subculturas encontradas (caracterización)	152
Conclusiones Capítulo 3	154

Capítulo 4. La costumbre de Sonreír.

1.- Cultura Organizacional	
1.1. Delimitación Teórica de la Comunicación Organizacional en Sabritas	157
1.2. Aplicación metodológica en Comunicación Organizacional en Sabritas: mapa cultural	162
2.- Sabritas, Interacciones y Sonrisas	
2.1. La comunicación, la Sonrisa y su futuro	168
2.2. La habilidad del comunicador en las organizaciones	171
2.3. Los Valores del comunicador	172
2.4. El mundo habitable para la Sonrisa	173
3.- Propuesta de Intervención Comunicativa	
3.1. Plataforma Estratégica	175
3.2. Estrategia de Comunicación	180
3.3. Planes de comunicación	181
3.4. Proceso de Comunicación	183
Conclusiones Capítulo 4	184
Conclusiones Generales	185

Reflexiones Generales	188
Bibliografía	192
Anexos	196

Introducción

“A que no puedes comer sólo una...” ¿Quién no ha escuchado alguna vez esta frase y al momento relacionarlo con el logo de sus productos: La Sonrisa?

Esos productos que han pasado de generación en generación desde hace más de 50 años con una imagen de optimismo y alegría y que a nuestros días sigue como líder del mercado de las botanas, creciendo y desarrollando nuevas estrategias que se adapten a su cambiante mundo en el que viven. Haciendo memoria en sus inicios la envoltura abarcaba toda la sonrisa y eran exhibidas en las tienditas con unas pinzas para colocarlas a la vista del consumidor y ahora las encontramos en estantes especiales en los supermercados, en muebles especiales en las tienditas y con accesorios destinados a cada miembro de la familia Pepsico.

Esa imagen optimista que se encuentra en cada envoltura ¿es el reflejo sincero y fácil en su forma de trabajar?, ¿es esta imagen el reflejo de la manera en que los miembros de la organización laboran para dar como resultado un producto divertido? Si todo es Sonrisa ¿qué problemas puede tener?

Este es el objeto de estudio al que se enfoca el siguiente análisis comunicativo, que tiene como finalidad encontrar su punto débil que nos sirva para presentar una Propuesta de Intervención Comunicativa.

Este análisis se realizó desde la perspectiva de un comunicador organizacional, no como una persona que se dedica a hacer tableros de avisos o como aquel que solo reúne la información para presentarla en la gaceta de la organización, sino como la persona que

entiende que la comunicación es más allá del esquema clásico de Emisor – mensaje- Receptor. Reconociendo que el mensaje es lo importante al conocer la finalidad del mismo, no sólo como simple información, sino como el saber que se debe utilizar.

El comunicador debe de tener la capacidad de obtener todos los datos necesarios que le ayuden a realizar un análisis en cada situación que este generando problema o conflicto y que se pueda ayudar a mejorarlo a través de la comunicación.

En el Capítulo 1 La caja de Sonrisa hablaremos desde los orígenes de la marca, su desarrollo en el mercado hasta su posicionamiento actual. Revisaremos los objetivos, misión y visión de la organización que nos llevará a entender su organigrama para ubicar así al departamento de Merchandising, lugar donde se enfoca el análisis. Conoceremos los departamentos con los que interactúa directamente en la operación diaria para llegar a conocer los problemas operativos que enfrentan diariamente.

También hablaremos de las personas que conforman el departamento, como son seleccionadas para la actividad asignada, y encontraremos diferencias entre las características buscadas y las que realmente se encuentran operando. Al llegar al primer paso de detección del problema llegaremos al final del capítulo cuatro a una propuesta de intervención comunicativa.

En el Capítulo 2, La Sonrisa a escena, veremos que los costos abarcan no sólo inversiones monetarias, sino de tiempo y esfuerzo de cada integrante y como repercuten en el problema detectado al final del capítulo anterior.

Hablaremos también de los diferentes tipos de administración que existen después de la Revolución Industrial y podremos identificarlas dentro de los departamentos que interactúan en la operación diaria, lo que nos dará un panorama nuevo sobre la forma de trabajar de cada uno.

A través de herramientas comunicativas identificaremos las personalidades de los individuos que trabajan en el departamento de Merchandising, sabremos quienes son cómo son y cómo en realidad, y así poderlos calificar de acuerdo a estas características.

En el Capítulo 3, La comunicación compleja de una Sonrisa después de haber catalogado a cada individuo nos llevará a identificarlos en grupos para conocer la forma de trabajo de cada uno de éstos. A través de un grupo de discusión, sabremos qué es lo que piensan acerca de la organización, conoceremos sus diferentes puntos de vista a pesar de pertenecer al mismo grupo, escucharemos no sólo las palabras sino las actitudes que encierran hacia la organización.

También identificaremos del problema detectado en el capítulo uno el problema comunicativo y el informativo.

Hablaremos de la subjetividad, la percepción y la acción como el punto clave del éxito o fracaso de todas las interacciones personales. Sin olvidar la ética y la mediación comunicativa.

En el Capítulo 4, La costumbre de Sonreír, después de conocer a los grupos que integran el departamento de Merchandising y con los se relaciona en el día a día

encontraremos las diferentes culturas que se refleja en diferentes formas de actuar , lo que se convierte en formas de comunicarse diferentes para realizar las actividades.

Con esta información será posible realizar la Propuesta de Intervención Comunicativa para mejorar el problema detectado en el capítulo uno y que envuelve procesos, organigramas, cultura y actores en un nuevo entorno que les permita volver habitable a la organización que se encuentra en crisis, ya que en el momento de realizar el análisis las inversiones realizadas son desaprovechadas. Todo con el poder de una Sonrisa.

Capítulo 1

La Caja de la Sonrisa.

Capítulo 1

La Caja de la Sonrisa

En este primer capítulo “La caja de la Sonrisa” conoceremos a todos los elementos que se encuentran dentro de la caja y a los que la forman. La tecnología con la que cuenta, cómo se arma para poder estar en el mercado. Hablaremos del Grupo PepsiCo, de Sabritas y en particular del departamento de Merchandising.

Conocer el surgimiento, desarrollo, vínculos y estructura nos permitirá saber porqué sigue liderando el mercado después de 50 años de trayectoria.

Haremos un recorrido por la historia, su entorno, sus principios y valores. Conoceremos la estructura, procesos e integrantes mediante organigramas y flujo gramas que nos ayudarán a realizar una comparación entre su estructura formal y funcional a través de un primer análisis de los problemas en la operación diaria.

A través de los resultados obtenidos de una hoja de inspección y de un diagrama de causa – efecto llegaremos a los detalles para considerar los puntos que ayudan a mantener a la organización como hasta el día de hoy y se identificarán también los que están afectando e incluso encontrar aquellos que no se han considerado como apoyo para el cambio.

Empecemos por conocer dónde y cómo surge Sabritas consultando la página web.¹

¹ www.sabritas.com.mx

1. La Historia detrás de la Sonrisa

La sonrisa de Sabritas tiene una larga trayectoria que se remonta al año de 1943, cuando Don Pedro Marco Noriega inició un pequeño negocio en la Ciudad de México dedicado a la elaboración de papas fritas, charritos, garbanzos y habas.

En ese entonces la distribución se realizaba a través de vendedores independientes con bicicletas, quienes compraban el producto a Don Pedro para venderlo en toda la ciudad.

La modernización se hizo inminente. Instaló su primera freidora automática y logró iniciar una pequeña fábrica de la cual saldrían ricos alimentos para ser entregados en camionetas.

En 1953, Sabritas se enorgullece en presentar “Charritos Cheli”, el primer alimento elaborado en gran cantidad y bajo celosos estándares de calidad.

Surgió el nombre de Productos Selectos S.A. en 1957 y los productos comenzaron a llamarse “sabrosas y fritas” que combinadas dieron origen a Sabritas nombre que hasta la fecha ha simbolizado su éxito.

PepsiCo Internacional decidió invertir en Sabritas S. A. de C.V. en 1966, de ahí nació la línea de alimentos y botanas identificados desde entonces con la carita feliz de Sabritas y la frase “A que no puedes comer sólo una”.

Inicia operaciones la primera planta ubicada en Vallejo en 1968. La segunda, cuatro años más tarde en Guadalajara con la producción de los nuevos productos Doritos, Fritos y Sabritones.

La década de los 80's dio la bienvenida a los Cheetos, Doritos y Papas Sabritas en la nueva planta de Saltillo.

Las golosinas fueron adheridas a la empresa en 1983, distribuyendo productos de proveedores 100% mexicanos independientes dedicados a la fabricación de diferentes dulces. Así inicia Sonric's y nace “El maguito Sonric's”.

Ya consolidada la marca como símbolo de calidad y sabor, con maquinaria avanzada, importantes iniciativas de mercadotecnia y un constante proceso de innovación, la llevó a crear su primera promoción “Juego Limpio”.

La nueva planta de Mexicali se dedicó a la manufactura de la materia prima para el mercado norteamericano a partir de 1991.

Debido al cierre de las importaciones de papa comercial y de semilla para siembra, Sabritas crea el Centro de Desarrollo e Investigación Agrícola Sabritas, hoy CEDAS, con el objetivo de producir papa de alta calidad en el campo mexicano, para cumplir y superar las expectativas del consumidor en 1992.

La promoción más exitosa aparece en 1994: Los Tazos. Esta promoción en su primera aparición duro más de un año en el gusto de los consumidores. Desde entonces, se repite año con año.

Las plantas trascienden las fronteras al arrancar una nueva en Misión, Texas. Dedicada a la elaboración de productos de papa. Tres años más tarde con la más alta tecnología del sistema se abre en Veracruz la más grande de la Compañía en Latinoamericana.

Con el avance tecnológico, Sabritas pone al alcance de los niños su página web que invita a la convivencia y diversión familiar.

En el 2000, Sabritas cambia de razón social a Sabritas S. de R.L. de C.V. En este año compra la marca líder en cacahuates con un reconocimiento y experiencia de más de cuatro décadas: Mafer.

El área de Desarrollo de Nuevos Negocios dedicada a las categorías de comida y bebida fue creada para incursionar en nuevos nichos de mercado a las necesidades de conveniencia, salud y nutrición en el 2002.

Al incrementarse la demanda del mercado norteamericano se abre una segunda planta en Mexicali en el 2003. En el mismo año se consolida una de las más exitosas sinergias entre Sabritas y Gamesa con la apertura de uno de los centros de distribución más grandes del país el “Centro de Distribución México” que une la red de bodegas de ambas compañías.

A finales de año se constituye PMSC (PepsicCo México Servicios Compartidos S. de R.L. de C.V) unidad de servicios compartidos, formada por la sinergia de diversas áreas de Sabritas y Gamesa para apoyar el crecimiento de ambos negocios, mediante una plataforma que permitirá trabajar bajo economías de escala, homologación de procesos y simplificación del trabajo.

La empresa sigue consolidándose y en 2004 se crea la empresa PepsicCo Internacional y con ella la Región Sabritas, formada por Sabritas, Gatorade México y FLI Centroamérica.

En su planta de Vallejo se comienza a producir las salsas en pouches (sobrecitos) y botellas que antes maquilaban con proveedores externos.

Más tarde la empresa logró hacer realidad uno de sus más anhelados proyectos: la construcción e inauguración del Tech Center (Centro de Tecnología Sabritas), donde se albergan las áreas de investigación y Desarrollo (R&D) para fomentar la creatividad y el intercambio de ideas entre los científicos y expertos que se dedican al desarrollo de nuevos productos.

Para soportar el crecimiento del negocio durante 10 años a través de las mejoras de productividad, con condiciones operativas y de calidad del producto y servicio, se inicio en 2005 las operaciones del Centro de Distribución de Guadalajara (CDG).

Al día de hoy es una empresa que ha contribuido notablemente en la investigación y desarrollo de nuevos sabores y texturas en el ramo de los alimentos divertidos.

Esta organización en México tiene como líder a Pedro Padierna Bartning, quien fue considerado como el número 209 de los 300 líderes mexicanos del 2007, año en el que llevó a PepsiCo al ranking de Great Place to Work.²

² www. Lideresmexicanos.com. (3 de agosto 2008).

2. La envoltura de la Sonrisa

Sabritas como empresa líder en el mercado mexicano de botanas, tiene como misión ofrecer al consumidor alimentos divertidos, reconocidos por su marca, de alto valor, calidad e innovación, con un dominio absoluto de los puntos de venta.

De acuerdo con el presidente de la Rama Industrial 106 de fabricantes de Botanas de Canacintra, afirmó en junio del 2007 que Sabritas ha mantenido un crecimiento anual del 15%.³

Guillermo Zárate Director de Investigación de Mercados de la compañía, explica, en un artículo publicado en la revista segmento ITAM, en Noviembre del 2002⁴ “Innovación es el grito de guerra en Sabritas; queremos sorprender al consumidor con nuevos productos. Sin embargo, nada se desarrolla sin tomar en cuenta su opinión y conocer cuáles son las tendencias del mercado. El es la base de nuestro plan estratégico y de la toma de decisiones en toda la empresa.”

La filosofía del “desempeño con sentido/ consentido” hace que primero entienda al consumidor para ofrecer nuevas soluciones. Esto se transforma al día de hoy a ofrecer productos con menos grasa, que se pueda comer con una sola mano y que tenga menos de 100 calorías. Pedro Padierna presidente regional de la empresa para México, Centroamérica y el Caribe afirma que con estas acciones la empresa puede ganar dinero y a la vez mantener satisfechos a los consumidores.

Sabritas llega a 820,000 puntos de venta gracias a que la fuerza de ventas visita más de una vez a la semana. Lo que se transforma en 1.2 millones de visitas a la semana.

Los principales instrumentos de marketing son el exhibidor y el empaque. Éstos son los principales generadores de demanda y por ello representan la principal inversión.

³ www.biznews.com.mx. (2 de agosto 2008)

⁴ Zárate, Guillermo, Excelencia en Mercadotecnia. Segmento ITAM, Noviembre 2002. (agosto 2008).

Pedro Padierna en junio del 2008 declaró en la revista Neo “...Invertimos en todo lo que es generación de demanda un porcentaje de ventas que anda entre 15% y 18%. Es un paquete integral de generación de demanda y se va moviendo de acuerdo a cómo vamos invirtiendo: en cambiar exhibidores, en incrementar la mezcla promocional, en ajustar precios, etc.”

Padierna subraya que sólo en el 2007 hubo más de 350 promociones en el mercado mexicano de consumo. “Nosotros buscamos que nuestro efecto sea adaptable; hoy estamos buscando llegar arriba de los 12 años hasta los jóvenes adultos (ya no nos dirigimos tanto a los chavitos), pero también hacemos promociones para amas de casa y en todos los puntos de autoservicio”. Sabritas respalda con TV a cuatro de cada seis promociones.

Los tiempos cambian y los gustos del consumidor, también. Sabritas hoy comercializa una línea de productos de fruta, Nutritas, bajos en grasa y muy orientados a mujeres de 25 años en adelante.

“Nuestros nutriólogos se están yendo hacia aceites más saludables”, asegura Padierna.

Según su presidente, la visión de Sabritas es vivir dentro de su filosofía de sustentabilidad que busca en los próximos cinco años “que realmente seamos un ejemplo vivo de esto; que no solamente sea una filosofía sino ya un modo de vida; ser ejemplo de esa empresa de desempeño consentido cuyos consumidores son leales porque los entendimos y porque realmente les dimos los productos y los servicios que necesitaban.

Dentro de esta sustentabilidad Sabritas busca cuidar el ambiente mediante el reciclaje de sus empaques. Cada caja de sus productos debe dar entre seis y siete vueltas entre el mercado y la planta.

Cuida que su flota se mantenga con motores eficientes para consumir menos combustible y no contaminar. El ahorro de energía se realiza mediante motores más eficientes en las plantas.

Sabritas será una de las primeras empresas junto con grupo Bimbo en probar vehículos híbridos de Hino para la distribución en zonas urbanas. Estas unidades funcionan con diesel y componentes eléctricos, logrando un ahorro del 40% en combustible.

“Que nos distingamos por ser los pioneros en cuidar el entorno que realmente nuestros colaboradores y nosotros mismos nos sintamos muy a gusto y estemos dando lo mejor de nosotros mismos. Que vengamos completos a trabajar y que en la responsabilidad social en México hayamos dejado una marca.”⁵

Sabritas se preocupa por mantener a su gente contenta y realizada. Las oficinas cuentan con instalaciones deportivas y asesorías nutricionales.

Su preocupación por la sociedad ha llevado a Sabritas a tener su propia fundación donde la empresa y empleados realizan las aportaciones que suman más de 1 millón de dólares que son destinadas a albergues para niños indígenas y otras actividades para apoyar a quien más lo necesita.

Por estas acciones en el 2006 Sabritas recibió el distintivo otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía por las acciones realizadas en medio ambiente, calidad de vida en el trabajo, vinculación con la comunidad y ética empresarial. Algunas de las empresas de la industria de los alimentos y botanas que fueron galardonadas también con este distintivo fueron Bonafont, Kraft Foods México, Cadbury Adams, Cadbury Schweppes, y Sukarne⁶.

2.1. No sólo se comen, también ayudan

No sólo se preocupa por los miembros de su organización, si no que también le gusta ayudar. Por eso la Fundación Sabritas A.C. inicia en el 2001 acciones para fortalecer y mejorar la calidad de vida de niños y jóvenes mexicanos de escasos recursos. Es un medio de vinculación entre la comunidad y los empleados de Sabritas.

⁵ www.revistaneoo.com (2 de agosto 2008)

⁶ www.cemefi.org (2 de agosto 2008)

Colabora en alianza con organizaciones públicas y privadas como la Comisión para el Desarrollo de Pueblos Indígenas (CDI) y el Únete, A.C., para impulsar proyectos de educación y salud en beneficio de los niños y niñas de diversas regiones del país.

En Septiembre del 2007 la fundación realizó una campaña donde se invitó a los consumidores a comprar Papas Sabritas originales, Adobadas y con Limón, donde se aportó un porcentaje para construir casas con un valor individual de 140 mil pesos y que se ubicaron en 11 municipios del Edomex, BC, BCS, Hidalgo, Guanajuato y Michoacán.⁷

En Julio del 2008 se realizó una subasta de esculturas de la exposición Sabritas Chiles Naturales que estuvieron montadas en el Paseo de la Reforma durante el mes de abril del mismo año. El valor de las chili-esculturas osciló entre los 5 mil y los 32 mil pesos. El dinero recaudado fue donado al Albergue temporal de la Procuraduría de Justicia del Distrito.⁸

Sabritas lleva a cabo programas con el CONADE (Consejo Nacional para el Deporte) y el Instituto Nacional de Pediatría para mejorar la salud de los niños, sin olvidar un programa piloto en Querétaro llamado Activados y otro, en el que participa con su empresa cúpula, Pepsico, “Vive saludable Escuela”.

Las Brigadas Sabritas están integradas por un grupo de empleados voluntarios que donan su tiempo, experiencia y esfuerzo para ayudar a las comunidades cercanas a la operación. Ellos deciden que causa es prioritaria para la comunidad y ponen manos a la obra para mejorarla. Las labores se realizan en comunidades, escuelas y asilos que se encuentran cerca de la localidad, a través de donativos en especie, tiempo y mano de obra.

⁷ www.expreso.com.mx (25 de agosto 2008)

⁸ Federal. Pérez, Vanesa. Subasta por los niños. El universal, México, 17 de julio 2008

2.2. No olvidan su origen, también lo apoya

Sabritas ayuda desde la ciudad al campo. Y lo demuestra con su compromiso de aportar desarrollo al campo, firmó el acuerdo para impulsar la capacitación y el uso de tecnología entre los productores como parte de la estrategia de sustentabilidad que tiene como meta mejorar la productividad de la organización donde se han invertido más de cinco mil millones de pesos en los últimos años en este proyecto, después de la propuesta de Felipe Calderón para el desarrollo rural con la creación de la nueva reserva estratégica de granos.

Sabritas compró la producción total de maíz producido en Jalisco. Beneficiando a 300 productores que durante 2008 -2009 esperan producir alrededor de 80 mil toneladas del grano. Con este modelo todos ganan ya que los campesinos venden sus productos a precio de mercado y sin intermediarios. Incrementan sus ingresos 400%.⁹

Así, cumple Sabritas con el compromiso establecido con el campo mexicano al dar seguridad al agricultor con los contratos por todas las zonas del país, donde se considera también asistencia técnica y asesoría.

En estado de Veracruz desarrolla nuevas zonas y realiza co-inversiones para nuevas tecnologías y zonas productivas.

Con el fin de seguir evolucionando en este ámbito y adelantándose a su tiempo, en 1992 se decidió invertir en un lugar que concentrara todo este conocimiento, estableciéndose el Centro de Investigación y Desarrollo Agrícola (CDAS), con el objetivo de desarrollar nuevas tecnologías para el mejoramiento de los procesos de producción en el campo mexicano.

A través del CDAS se promueve entre los productores la obtención de semilla de papa de la más alta calidad, lo que a su vez permite ofrecer a los consumidores productos de excelencia. El CDAS es el primer y único centro de su tipo en México y Latinoamérica.

⁹ www.excelsior.com.mx. (2 de agosto 2008)

2.3. Hay de papas a papas....

En cuanto a la competencia en el mercado de botanas encontramos a Barcel, que a pesar de ser una empresa sólida no deja de reconocer que Sabritas es uno de los principales competidores.

En su portafolios de productos destacados en la línea de Botanas saladas cuentan con alrededor de 35 diferentes.

Considera como principal competencia a las multinacionales como Sabritas además de un sinnúmero de pequeñas marcas nacionales y regionales.

En el 2007, fijaron como su visión la innovación diferenciada y la inversión en la investigación de productos y de mercado.¹⁰

En la zona que comprende Nuevo León, Tamaulipas y Chihuahua, pero principalmente la ciudad de Monterrey, donde se da el mayor consumo de botanas saladas en el país. Sabritas lo adjudica a las condiciones climatológicas –botana- cerveza – calor que se llevan muy bien, a una mayor capacidad de consumo de sus habitantes. Pero a mayor demanda, mayor competencia. Pedro Padierna, admite que empresas como Leo, Encanto o Bokados están ejerciendo presión: "Monterrey es un área de reto. Aunque ahí también somos líderes, no es con la distancia que mantenemos en otras ciudades. Ahí los competidores han desarrollado productos regionales muy específicos, que no encontramos en el resto del país, y nos hemos visto en la necesidad de producirlos para llenar esa necesidad. Tenemos nuestros *Cronchos*, semejantes a las famosas *Conchitas* (de Encanto, o *Leonchitos*, de Leo)".

Ciertamente, sus competidores ya son de consideración. Botanas Leo, quizá la más grande empresa local, con 800 trabajadores y 10 sucursales en el área noreste, tiene 15 años fabricando su producto líder *Tostileo*, además de *Churrito* y *Leonchitos*. También cuentan con variedad de papas adobadas y cacahuates. "La competencia es terrible, y por eso Sergio Vela Terán, dueño de la empresa, se ha preocupado por el gramaje –dice Artemio Guajardo,

¹⁰ www.barcel.com.mx. (3 de agosto, 2008)

gerente de recursos humanos de Leo-, en vez de 30, pone 40 ó 45 gramos' y se preocupa por mantener la calidad y sabor tradicionales." No por nada un antiguo eslogan de esta empresa rezaba: "Sin aire y con sabor", aludiendo a la percepción del consumidor de que las bolsas de Sabritas o Barcel tenían más aire que producto.

Con 250 unidades de transporte, Botanas Leo distribuye sus bolsas en pequeños comercios de las ciudades de Monterrey, Saltillo, Salinas, Monclova, Piedras Negras, Laredo, Reynosa, Matamoros, Linares y Matehuala, y Tamaulipas. Es decir, está creciendo. "Somos un poco más económicos que Sabritas -sostiene Guajardo-; al no tener publicidad, ese costo no se lo cargamos al producto. Sabemos que debemos mantenernos debajo del precio del líder"

Una de sus fortalezas es que su estrategia les ha llevado a competirle de tú a tú en algunos lugares e, incluso, vender más que Sabritas, sobre todo en escuelas, un nicho en el que se han especializado.¹¹

2.4. La papa número uno, no sólo de México

Ya conocimos a los competidores en el mercado, ahora sabremos que como una de las fortalezas de Sabritas de ser filial de PepsiCo, es ser la compañía más importante de distribución de botanas en el país contando con cerca del 80% de la participación de éste. Lo que representa para el grupo internacional el 50% de la utilidad y casi el 45% de las ventas totales anuales.

Los productos de Sabritas llegan prácticamente a todos los rincones de la República mexicana, ya que cuentan con una sólida fuerza de ventas que se distribuye en 7 zonas de venta, con 200 sucursales y representada con alrededor de 13 mil vendedores que atienden 12 mil rutas, además de otros canales de distribución como son las tiendas de autoservicio, conveniencia, farmacias y canales de mayoreo

¹¹ www.josecontreras.net. (2 de agosto 2008)

2.5. Todos tienen su lado oscuro

Sin embargo todo su éxito también conlleva responsabilidades con la sociedad donde se encuentran sus consumidores donde enfrentan una amenaza: La obesidad.

Problema que vive en gran ascenso la sociedad mexicana actual.”...entre la población burócrata del Estado de México han aumentado durante los últimos años, al igual que en el resto del país,..., relacionados con un estilo de vida sedentario, adicciones al tabaco, alcohol y dietas de oficina: kilos de galletas, tacos, tortas, tamales, comida chatarra al por mayor, así como litros de refrescos y café.¹²

Por ello, el congreso lanzó una ley nacional de nutrición, y la secretaría de salud (SS) hizo su primer ataque frontal el 25 de febrero del 2008 contra ingesta de bebidas.

El Consejo Mexicano de la Industria de los Productos de Consumo (ConMéxico), que agrupa a las 30 mayores fabricantes de alimentos y bebidas, como Coca-Cola, PepsiCo, Bimbo, Jumex y Unilever, encargó estudios a la Fundación Mexicana para la Salud, para hacer contrapeso a los argumentos del gobierno federal.

La industria sigue la táctica de anticiparse con propuestas para detener proyectos como el del legislador federal del Partido Verde, que en el último día de sesiones del periodo ordinario propuso cuatro iniciativas para prohibir los alimentos altos en grasas. O contrarrestar a los directores de escuelas que están eliminando los dulces y los refrescos para imponer algo más “saludable”.

“Las empresas somos atacadas y señaladas como responsables, pero es un problema multifactorial” opina Jorge Meyer, vicepresidente de Relaciones Corporativas de PepsiCo. Éste es el argumento favorito de la industria cuando es señalada como causante de este padecimiento. Si en algo coinciden académicos, doctores e industria es que la obesidad debe atacarse por varios flancos.

¹² Montaña, Ma. Teresa, “Aumenta cáncer en burócratas” Universal 4 de agosto 2008.

La paradoja es que en México conviven pobreza y obesidad – 80% de los diabéticos y con hipertensión son de estratos económicos bajos, registra la SS. Algunos estudios señalan que la desnutrición aumenta la propensión a engordar. Quien fue desnutrido al inicio de su vida, se acostumbra a metabolizar menos nutrientes. Y al recibir alimentos con más regularidad, tienden a almacenar energía en forma de grasa.

Son justamente los mexicanos con menos ingresos quienes encuentran un aliado en estos alimentos de menor costos que los productos light o más nutritivos. Una gran densidad energética aminora la sensación de hambre. “Cuanto más bajo el poder de compra, más alto el contenido de grasas, azúcares y aditivos”, indica un estudio del Centro de Ciencias de a Salud, de la Universidad de Guadalajara.

Cambiar el lenguaje es otra de sus prioridades. “Nuestros productos son botanas divertidas que deben consumirse como tal, no como sustitutos de alimentos”, argumenta Meyer, de PepsiCo, dueña de Sabritas. Pero hay quienes ven en este discurso una falacia. “Si no usaran publicidad infantil podrían sostener el argumento, pero inducen de manera perversa patrones de consumo en la población vulnerable. Si las botanas las comes diario, por supuesto que son malas”, observa Abelardo Ávila, investigador del Instituto Nacional de Nutrición.

No es fácil vérselas con mercadólogos y pelear que las papas ya no sean fritas sino horneadas. “Cómo los convences de incluir una tabla nutrimental más grande en el empaque que ya esta ocupado por un logo promocional”, dice una de sus miembros. La demanda no es suficiente para investigar y bajar los precios. Hoy los alimentos saludables y light sólo aportan una tercera parte de las ventas del sector, sin contar las bebidas.¹³

¹³ www.cnnexpansion.com.mx.(2 de agosto 2008)

2.6. Unas papas con conciencia Social

Además de preocuparse por los problemas de salud, se ocupa también de los miembros de la sociedad en general al apearse al Pacto Civil de Solidaridad donde se reconoce a las parejas del mismo sexo que viven en concubinato, PepsiCo, grupo al que pertenece Sabritas anuncio su compromiso a respetar las diferencias utilizándolas como clave de desarrollo de nuevas ideas a través de visiones distintas. Ya que están convencidos que la principal fortaleza es su gente.

Por ello las prestaciones y beneficios quedaron incluidas para las parejas del mismo sexo, no así para los hijos de la pareja que no sean reconocidos.

Esto se considera como un paso firme en la creación de la cultura diversa e incluyente que confirma el compromiso y el respeto de las personas contra cualquier tipo de discriminación.

En Sabritas se cuenta con la cultura de inclusión es un ambiente de trabajo que acoge y adopta las fortalezas de sus diferencias, brinda las mismas oportunidades, sin tener en cuenta las diferencias individuales o las características personales.

También con la diversidad de personalidades, estilos de vida, procesos de pensamiento, experiencias laborales, etnia, raza, color, religión, orientación sexual, orientación cultural, estado civil, origen nacional, discapacidades, estado veterano de guerra, educación u otras diferencias.

3. Análisis de la Sonrisa

Como dice Mayntz ...“ Una organización es de gran significación el concepto que de su objetivo tiene la sociedad, y concretamente si está dentro del ordenamiento jurídico y hasta qué punto es considerado por la población como un valor”¹⁴

Una vez revisada la historia y los sectores en los que Sabritas participa, su posición ante la sociedad y lo que le compete, es posible tener argumentos para ver que no sólo es una empresa mexicana sobresaliente en el mercado de los macrosnacks.

Sabritas cuenta con líderes dentro de la organización que procuran a su principal elemento, el agricultor con acuerdos y convenios que le ayudarán a desarrollar tecnologías en beneficio de ambos en un escenario “ganar-ganar”. Eliminan a los intermediarios y la empresa consigue mejores precios.

Como su principal preocupación es el mantener satisfechos a los consumidores sigue muy de cerca los cambios que día a día demandan con productos saludables, para no contribuir con los porcentajes alarmantes de obesidad que han crecido a últimas fechas en nuestro país.

La obesidad no solo es problema de las papas o los refrescos, sino de una sociedad cambiante ya que el sedentarismo es parte de un ritmo de vida. Con un alto porcentaje de pobreza y bajo poder adquisitivo. Los cambios de hábitos por la falta de tiempo y la demanda de tiempo en las actividades diarias, ha llevado a perder de vista la importancia de la nutrición ya que en la vida diaria sólo se conforman con el mitigar el hambre.

Para contrarrestar la imagen negativa que se pueda formar por las campañas en contra de la comida “chatarra”, se comenzó a buscar diversas soluciones, una de ellas crear una cultura saludable, empezando desde las escuelas. Y así desde temprana edad se aprenda, que no sólo con alimentos saturados en azúcares y grasas se debe de formar la alimentación

¹⁴ Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, pp 79

balanceada. También se debe aprender que la práctica de actividades físicas, como el simple hecho de caminar 30 minutos diarios es de gran ayuda para conservarse saludable.

Sabritas está consciente de que no se puede cambiar a toda una sociedad de la noche a la mañana, sin embargo, está tratando de cambiar poco a poco a través de pequeños grupos que con el tiempo hagan la diferencia. En la misma organización a través de sus empleados aplica sus programas saludables.

Por ello, se está adaptando y cambiando su manera de hacer publicidad al enfocarse a un público de mayor edad, que tenga decisión sobre sus acciones que repercutan en su alimentación, y no sólo a los niños

Sabritas, es una parte importante en la economía mexicana, emplea a más de 22 mil trabajadores a nivel nacional, Es un importante consumidor y propulsor del campo.

También se ocupa de ayudar, a quien más lo necesita a través de su fundación y participación con otras instituciones, para mejorar la calidad de vida.

Dentro de la publicidad emplea el término “diversión”, pretende que no sólo debe ser para los niños sino también para los jóvenes y adultos, sin importar la edad, si no las ganas de pasar un buen rato. Esto lo intenta transmitir a través de sus personajes caricaturizados como Doritos, Chester Cheetos y con la misma Sonrisa de cada empaque.

El medio ambiente es otra de sus preocupaciones dentro de sus operaciones. Optimiza su maquinaria para cuidar la energía. Mantiene control sobre sus vehículos para disminuir la contaminación. Y recicla sus empaques de cartón.

La preocupación por las personas que laboran en la empresa, la denota al trabajar con culturas de inclusión y diversidad. Lo que la hace ser una empresa con objetivos definidos y bases sólidas.

Por todo su trabajo, la sociedad le otorga el reconocimiento filantrópico, e incluso la calificaron hace algunos años dentro de las 100 mejores empresas para trabajar.

Es una empresa, preocupada por adaptarse al cambio y seguir evolucionando para lograr ser un lugar donde los que ahí trabajan se sientan felices con lo que realizan.

Quiere que la sociedad en la se desenvuelve siga reconociendo su esfuerzo por compartir esa sonrisa, al seguir innovando productos divertidos con mejores valores nutricionales.

Sin embargo, en cuanto a la difusión de sus productos y sus acciones no es suficiente al no ver en los comerciales de TV algo como lo que Kellogg's hace con su instituto, o reconocimiento a las aportaciones que a través de su fundación hace a la sociedad.

Todo esto se resume mediante un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual es una herramienta que proporciona información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas que generen mejoría a la organización.

Las fortalezas y las debilidades son de carácter interno, mientras que las oportunidades y las amenazas son externas.

Fortaleza	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> * Preocupación por trabajo conjunto con el campo. * Reconocimientos filantrópicos. 	<ul style="list-style-type: none"> * A través de las asociaciones crear una conciencia social desde temprana edad para mejorar la alimentación e impulsarla actividad física.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> * El norte del país donde Bokados tiene mayor participación del mercado con menor infraestructura. * Poca difusión de los productos saludables y la identidad como grupo PepsiCo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Los altos grados de obesidad que se han presentado en México apuntan a la “comida chatarra” con iniciativas que limiten su consumo, sin poner atención a la educación nutricional actual.

Cabe mencionar que el anterior FODA abarca a la organización PepsiCo, más adelante en el capítulo IV aplicaremos otro análisis FODA a un departamento en específico después de realizar el análisis a la estructura funcional y estructural así como a sus procesos.

Una vez conocido lo que Sabritas es, hace por ella y su entorno que la rodea, vayamos hacia su estructura formal para entender los problemas que le aquejan.

4. ¿Cuáles con las bases de la Sonrisa?

Analicemos desde los valores, misión, visión del Grupo Pepsico para poder llegar al departamento de Merchandising donde veremos si se encuentran problemas operativos, comunicativos o estructurales.

A partir de aquí conoceremos cada elemento de manera interna que forma parte del organigrama de Sabritas, después de que hemos conocido su actuación en la sociedad y el medio ambiente veremos cuáles son sus bases, y hacia dónde quiere llegar.

Recordemos que Mayntz dice que “El objetivo de una gran organización es, en definitiva, el modelo hacia el cual están orientadas las actividades que se desarrollan en la misma; el objetivo de la organización está, por tanto, inserto en los papeles que se asignan a los miembros.”¹⁵

Es así, que sin importar la marca que representen ya sea Gamesa, Gatorade, Pepsi y Sabritas comparten como parte del grupo Pepsico una misión, visión y valores compartidos a los que deben apegarse y respetar, sin importar que sus formas de trabajar y administrar sean diferentes...

Para poder explicar éstos, se debe recurrir al manual de inducción que se encuentra en el sitio de Intranet de la compañía en el apartado de Recursos Humanos, donde se encuentran:

¹⁵ Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, pp 95.

Misión

Nuestra misión es ser la primera compañía de productos de consumo en todo el mundo, centrada en la producción de alimentos y bebidas convenientes. Intentamos proporcionar beneficios económicos adecuados a nuestros inversionistas al mismo tiempo que proporcionamos oportunidades de crecimiento y superación a nuestros empleados, socios comerciales y comunidades en las que operamos. En todo lo que hacemos actuamos con honestidad, imparcialidad e integridad.

Visión Internacional Pepsico

Convertirnos en una compañía de alimentos y bebidas convenientes de crecimiento rápido y sobresaliente en los mercados internacionales. Ganando terreno de manera consistente en el mercado, con nuestros inversionistas y en las mentes y corazones de nuestra gente.

Visión Sabritas

Los Principios que nos guían:

Cuidar a nuestros clientes, consumidores y el mundo en que vivimos

Nos impulsa un intenso espíritu competitivo en el mercado, orientado hacia las soluciones que logren un triunfo para nuestros accionistas y para nosotros. Nuestro éxito depende de un total conocimiento de nuestros clientes, consumidores y comunidades. Ocuparnos de ellos significa darles un valor extra. Sembramos para después cosechar, no arrebatar.

Vender sólo productos de los que podamos estar orgullosos

La mejor prueba de nuestros estándares es la capacidad de recomendar personalmente nuestros productos y consumirlos sin ninguna reserva. Este principio aplica a todas las partes de la compañía, desde la compra de ingredientes hasta el producto final con el que llegamos a las manos del consumidor.

Hablar con honestidad y franqueza

Nos expresamos claramente, mostrando todo el panorama, no sólo lo que es conveniente para el logro de metas individuales. Además de ser claros, honestos y precisos, asumimos la responsabilidad de asegurarnos de que nuestros mensajes se comprenden.

Balancear el corto y el largo plazo

Tomamos decisiones que equilibran los riesgos y los beneficios de corto y largo plazo a través del tiempo.

Ganar con la diversidad y la inclusión

Fomentamos un ambiente de trabajo que reúne a personas con diferentes características y formas de pensar. Esto impulsa la innovación, la habilidad para identificar nuevas oportunidades de mercado, el desarrollo de nuevos productos y el fortalecimiento de nuestra habilidad para mantener el compromiso de crecimiento mediante personas capaces y facultadas.

Respetar a los demás y obtener el éxito juntos.

Esta compañía está construida sobre la excelencia individual y la responsabilidad personal, pero nadie puede lograr los objetivos si actúa solo. Necesitamos personas extraordinarias que tengan capacidad de trabajar en equipo, ya sea en grupos formales o en colaboración informal con otros. El éxito conjunto depende totalmente de tratar con respeto a quienes se relacionan con la empresa, dentro y fuera de la corporación.

Nuestro espíritu de diversión, respeto por los demás y el valor del trabajo en equipo nos convierten en una compañía donde la gente disfruta el formar parte de ella y nos permite lograr un desempeño de clase mundial.

Valores PepsiCo

Nuestro compromiso: Lo que defendemos; los valores fundamentales que nos comprometemos a apoyar.

Nuestro compromiso

Entregar **CRECIMIENTO SOSTENIDO**

A través de **PERSONAS CAPACES y FACULTADAS**

Actuando con **RESPONSABILIDAD** y construyendo **CONFIANZA**

Los principios que nos guían

Nos esforzamos siempre por:

- Cuidar a nuestros clientes, consumidores y el mundo en que vivimos
- Vender sólo productos de los que podamos estar orgullosos
- Hablar con Honestidad y Franqueza
- Balancear el corto y largo plazos
- Ganar con la diversidad y la inclusión
- Respetar a los demás y obtener el éxito juntos

Crecimiento Sostenido

Es fundamental para motivar y medir nuestro éxito. Buscarlo estimula la innovación, agrega valor a los resultados y nos ayuda a entender cómo las acciones que hoy tomamos impactan en nuestro futuro. Lo entendemos como el crecimiento de las personas y el desempeño de la compañía. Otorga prioridad a hacer la diferencia y a lograr que las cosas sucedan.

Personas Capaces y Facultadas

Tenemos libertad para actuar y pensar en formas que nos hagan sentir que hemos realizado nuestras actividades, siendo congruentes con los procesos corporativos y considerando las necesidades de la compañía.

Responsabilidad y Confianza

Son los cimientos del crecimiento sano que responde a ganar la confianza que otras personas nos otorgan, como individuos y como compañía. Nos comprometemos de manera personal y como miembros de la corporación en cada acción que tomamos, cuidando siempre los

recursos que se nos asignan. Construimos la credibilidad entre nosotros mismos y con los demás, operando con la más alta congruencia y el compromiso de triunfar juntos.

Así es como Sabritas plantea su preocupación con sus consumidores al estar siempre atento a sus necesidades de consumo sin descuidar el medio ambiente que le permite vender productos de los que se siente orgulloso y que al hacerlo lo haga de manera honesta y franca al ganar con la diversidad y la inclusión respetando a los demás para trabajar en equipo y alcanzar el éxito en corto y largo plazo.

5. La envoltura y la coherencia con sus papas

Tomando en cuenta la encuesta de clima organizacional (ECO) como una herramienta para identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de la organización desde el punto de vista de los colaboradores, donde participan todos los empleados y se da manera confidencial. Da como resultados procesos de oportunidad para proporcionar retroalimentación de diversos aspectos de la organización como son: la cultura, el trabajo de los líderes y las oportunidades de carrera.

La realizada en el 2007 a 22,962 participantes¹⁶, nos dice que el 87% de sus miembros llevan a cabo y trabajan bajo los principios y valores establecidos, el 80% entiende hacia donde quieren llegar como equipo, con un trabajo conjunto para obtener el triunfo.

El 90% sabe que cuentan con la libertad de actuar y de pensar, para mejorar siempre las actividades diarias, bajo los límites de las normas establecidas de responsabilidad y confianza, sin embargo, sólo el 54% se siente estimulado a acudir a la gerencia con preocupaciones éticas y de integridad para la empresa. Pese a que el 72% reconoce y respeta el código de conducta establecido utilizan la ventaja de contar con diversidad de ideas en beneficio del negocio que son parte, lo que hace que la innovación siempre este presente.

¹⁶Resultado de la Encuesta Clima Organizacional Sabritas, 2006

El 92% tiene clara la importancia de cuidar a los clientes, consumidores y el mundo donde viven. El 88% se siente orgulloso de los productos que vende la organización.

La libertad de expresión está presente en el 89% de los participantes de la encuesta, existen herramientas de apoyo cuando la honestidad está en juego y no es respetado por alguno de los miembros de la organización, el “speak up”. Línea directa donde se reportan faltas al código de conducta existente o falta de respeto por abuso de autoridad.

Los miembros de la organización ayudan al cumplimiento de los objetivos propuestos por la presidencia en diferentes niveles y con diferentes grados de compromiso, es decir que al dividir las tareas que se deben cumplir como parte de la operación desde la producción hasta el punto de venta.

A pesar de invitar a disfrutar de las actividades diarias dentro de la organización no se puede percibir igualdad de circunstancias entre los operativos y los ejecutivos. En el corporativo se otorgan comodidades y retribuciones diferentes a las que reciben la fuerza de ventas. Carecen de una calidad de vida por la que se lucha a través de las asociaciones, o la que se invita en sus anuncios televisivos.

Por ejemplo, los representantes de ventas comienzan su jornada diaria (de lunes a sábado) a las 6:30 hrs y la terminan alrededor de las 20:00 hrs, mientras que la vida corporativa inicia a las 7:30 y termina entre las 17 y las 19:00 depende del horario elegido solamente de lunes a jueves ya que los viernes a las 14:00 es por lo general la hora de salida.

La convivencia familiar es un punto que se explota en los argumentos publicitarios, sin embargo, más de 17 mil empleados sindicalizados no pueden estar de acuerdo debido a la falta de tiempo disponible para realizarla como se anuncia.

Los objetivos descritos ayudan a que la sociedad los vea como la mejor opción de consumo al estar pendientes del medio ambiente, la familia y de la ayuda filantrópica que ofrece.

También está pendiente de mantener su crecimiento sostenido al reconocer el desempeño de los colaboradores mediante diversas recompensas como planes de carrera y bonos que ayudan a que en equipo se alcancen las metas fijadas.

6. ¿Cuáles son los planos de la caja de la Sonrisa?

Para realizar el análisis propuesto, primero debemos tener claro que los integrantes son controlados por la misma organización, quien distribuye las actividades y responsabilidades con procedimientos y regulaciones. Esto se ve plasmado en su organigrama, y en sus procesos.

Nos referimos a lo formal porque existen reglas dentro de la organización que deben ser seguidas y aplicadas. ...“la estructura de una organización se puede considerar como un resultado de las interacciones, los compromisos y los conflictos de los grupos en competencia dentro de la organización, y de sus expectativas, ideologías y definiciones”...¹⁷

En esta organización económica se identifican diferentes niveles de jerarquías con canales de mando de arriba hacia abajo iniciando en la presidencia de la región y ejecutada hasta su último eslabón en el representante de ventas.

En Sabritas se identifican equipos semiautónomos, con grupos de personas calificadas para hacerse cargo de determinadas actividades de manera autónoma en sus métodos y control de sus funciones y objetivos. Por ello, cada dirección cuenta con su equipo que se encargará de ejecutar sus tareas que beneficien a los demás equipos.

Merchandising no es la excepción y por ello apoya las estrategias propuestas a ventas, es el canal para dar visibilidad a los productos en los puntos de venta de cada negocio.

Por todo lo anterior, a nuestro objeto de estudio en este análisis podemos denominarlo burocrático por maximizar la eficiencia en la administración de las tareas, existe

¹⁷ Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984, p. 99

especialización de tareas, jerarquía de autoridad con reglas para constituir una carrera eficiente.

De los más de 2 mil empleados de los que cuenta Sabritas nos enfocaremos a su estructura corporativa.

Organigrama

Mayntz dice acerca de las organizaciones que “...los miembros pueden servir al objetivo de la organización porque su cooperación les proporciona ventajas que no se identifican con el objetivo mismo... pertenecen no porque busquen para sí mismos los bienes que producen o los servicios que prestan, sino porque en la organización ganan su sustento”¹⁸

El organigrama (cuadro 1) con el que opera es funcional ya que cada división es especialista en una actividad. Ventas, Marketing, Supply, Compras, etc.

De acuerdo a la información proporcionada por el área de Recurso Humanos, nos dice que esta organización cuentan con:

1 Presidente

10 Vicepresidentes

90 Directores

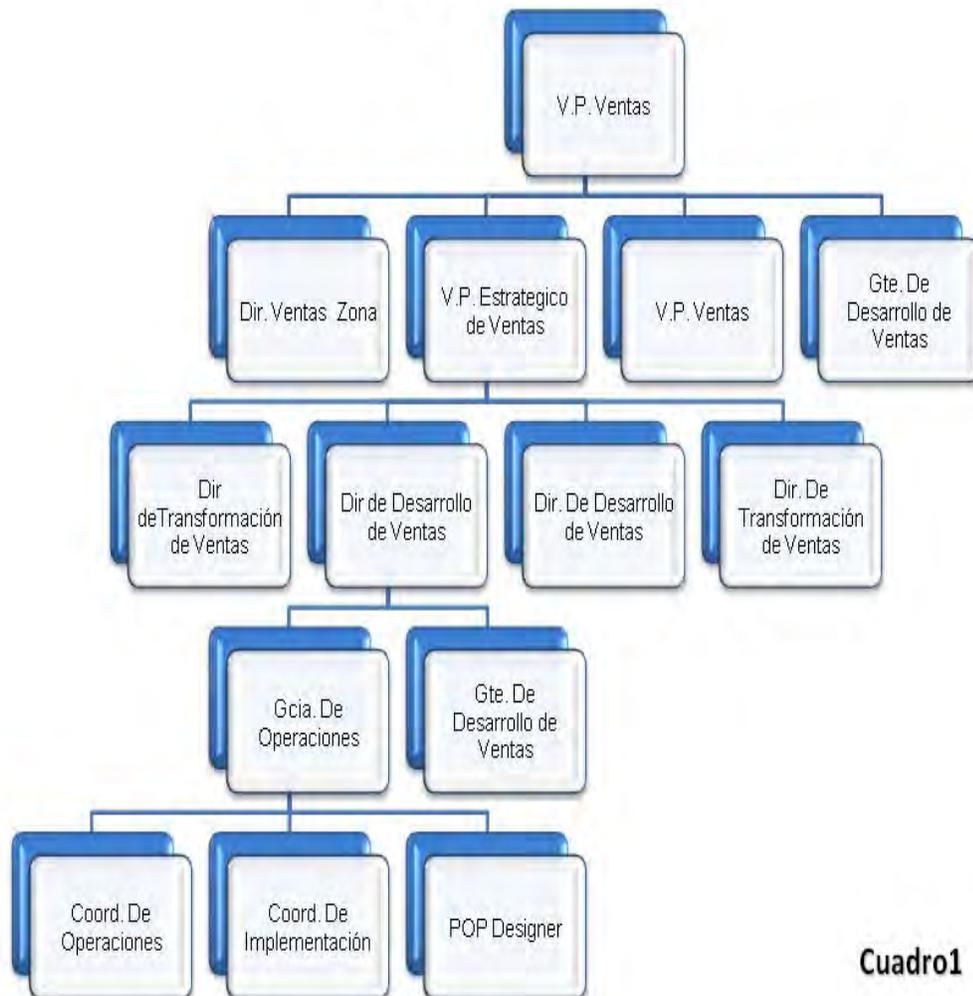
441 Gerentes (nivel 9 y 10).

También afirmaron que al día de hoy, no existen registros oficiales para las descripciones de puesto ni perfiles de los vicepresidentes y Directores. Estos son ocupados de acuerdo a su trayectoria o por sucesión.

Aquí solo veremos una parte de la que se ocupará este diagnóstico de donde se desglosa la Vicepresidencia de Estratégica de Ventas, de la cual depende Merchandising. Esto es una característica más de que la organización se encuentra jerarquizada al estar ordenada respecto a una unidad mayor.

¹⁸ Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, p 78.

Organigrama Sabritas



Cuadro1

Miembros de Merchandising

Las tareas de Merchandising se encuentran desglosadas formalmente de la siguiente manera:

Dir. De Desarrollo de Merchandising

Adscripción: Merchandising

Antigüedad: 11 años

Funciones: Diseñar estrategias innovadoras para los puntos de ventas de los diferentes negocios. Coordinar equipo multidisciplinario.

Gerencia de Operaciones Merchandising

Adscripción: Merchandising

Antigüedad: 15 años

Responsabilidades: Administración de presupuesto anual de las zonas.

Gerencia de Desarrollo de Merchandising

Adscripción: Desarrollo de Ventas

Antigüedad: 1 año

Funciones: Desarrollar las herramientas estrategias innovadoras para los puntos de ventas de los diferentes negocios, de acuerdo a las iniciativas. Coordinar equipos de producción.

Coordinación de Operaciones Merchandising

Adscripción: Merchandising

Antigüedad: 5 años

Funciones: Asegurar el perfecto abasto de materiales de apoyo de Merchandising a toda la fuerza de ventas de los diferentes canales de distribución, detalle, comercio organizado, mayoreo.

Coordinar con las áreas de compras, Supply Chain, almacenes locales y foráneos, contraloría y con legal para que todo flujo de abasto sea realizado en tiempo y forma.

Coordinación de Implementación Merchandising

Adscripción: Merchandising

Antigüedad: VACANTE

Responsabilidades: Seguimiento al abasto de exhibidores de racks en DTS y OT de todas las zonas de Ventas durante el año, el tracking de la instalación de exhibidores en el punto de venta a nivel nacional así como el impacto en la venta a todos los niveles de clientes A, B, C de Alegro y Salado.

Design Develop Merchandising

Adscripción: Merchandising

Antigüedad: 3 años

Responsabilidades: Desarrollar las herramientas de Merchandising POP, exhibidores temporales y permanentes, para el canal DTS / OT, que anticipen las necesidades especificaciones de ventas con creatividad y vanguardia. Que sean preferidas por los consumidores y clientes

6.1. Los elementos de la Sonrisa

Con la presentación de los integrantes y su organigrama se localizan los niveles de jerarquización, se identifican los niveles de autoridad y la división entre los que mandan y los que ejecutan para cumplir con los objetivos establecidos.

“No todas las actividades dentro de la organización sirven a su objetivo de una manera inmediata. Prescindiendo de las impremeditadas y de las que no forman parte de las funciones de los miembros definidas oficialmente, hay en toda organización actividades directamente encaminadas al objetivo y actividades encaminadas al mismo de una manera inmediata.”¹⁹

¹⁹ Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, p 100.

Actualmente la Vicepresidencia ha sido renombrada por la adaptación de la operación ya que la dirección de Desarrollo de Ventas dependía de una VP (vicepresidencia) con el mismo nombre. Así desde enero del 2008 Merchandising depende de la VP (vicepresidencia) de Transformación de Ventas.

Los cargos en el organigrama no se modifican en el esquema solo se renombran en las personas que los ocupan. Por ejemplo la Dirección de Desarrollo de Merchandising actualmente se encuentra vacante debido a la reubicación de la persona que ocupaba el puesto. Al frente de estas responsabilidades se encuentra un Gerente de Desarrollo de Merchandising quien debe pasar por el tiempo de “prueba” mientras espera el nombramiento.

La antigüedad de los miembros al día de hoy nos permite ver que existe estabilidad dentro de la organización y el nivel de compromiso de ambas partes para colaborar en el crecimiento mutuo.

Estos miembros en su momento debieron pasar por el proceso de reclutamiento y selección a cargo del departamento de Recursos Humanos con sus diferentes herramientas de selección.

6.2. ¿Cómo se obtienen a los elementos de la Sonrisa?

Para poder realizar una especialización de tareas es muy importante tomar en cuenta las fortalezas de cada miembro, para que gracias a su desempeño el equipo entero salga beneficiado.

La organización no sólo debe adaptarse al hecho de que cada empleado es diferente sino que debe aprovechar esas diferencias. Debe estar atenta para reconocer las señales que hablan de los talentos naturales de cada empleado y así ubicar y desarrollar a cada persona de modo que sus talentos se transformen en fortalezas auténticas.

Esta gran responsabilidad está a cargo del departamento de Recursos Humanos, quién consultando la información oficial dentro del sitio intranet PepsiCo, encontramos lo siguiente:

Reclutamiento y Selección

Para lograr los objetivos y permanecer competitivos con el mercado global entienden que deben cubrir sus posiciones con el mejor talento posible. Para cumplir esto, se esfuerzan al máximo en tener listo a su talento interno y desarrollar bancas para cubrir posiciones clave en el corto plazo, así como también buscar talento externo que tenga las habilidades y el conocimiento que la compañía necesita.

El proceso de reclutamiento externo:

1. Se inicia con una requisición del área (con firmas correspondientes, si incrementa HC (Head Count), requiere de la firma del VP (Vicepresidente)).
2. Si el candidato es temporal piden ayuda para el reclutamiento a la agencia correspondiente, si el candidato es de planta, el área de Staffing los apoya con el proceso.
3. El reclutamiento (dependiendo del perfil de la posición) se lleva a cabo a través de OCC, de la bolsa de trabajo (en la página de Internet), de grupos de intercambio o de escuelas.
4. Las evaluaciones y exámenes no son discriminatorios, es decir, se aplican una vez que el candidato ha sido seleccionado y solamente con el propósito de apoyarlo.

En “PINet” (sitio de Intranet de PepsiCo) dentro de PoRHtal se encuentra un módulo llamado My Career Connection; ahí se tiene la oportunidad de consultar todas las posiciones abiertas. Si se desea aplicar a alguna, es importante tener actualizada la información del inventario (en la página de posiciones abiertas se encuentra un ícono para actualizar la información). De igual forma se revisa la información del Perfil requerido para ver si se cumple con los requisitos.

“My Career Connection”; es el sitio de PepsiCo que da visibilidad a las posiciones abiertas de JumP para impulsar el desarrollo del personal. A través de él se pueden conocer y concursar

libremente por las posiciones vacantes que se generan en la organización, asegurando que la primera opción de cobertura sea reclutada internamente.

“JumP” se enfoca en el bloque de las Oportunidades en el Modelo de Desarrollo de Carrera de PepsiCo. Para aplicar se deben demostrar los bloques previos como: Resultados Comprobados, Excelencia Funcional, Capacidades de Liderazgo, Conocimiento del Negocio y Experiencias Críticas para saber si se está listo para tomar las oportunidades que se presenten y administrar el Desarrollo de Carrera.

Es un proceso de posteo de vacantes. Cada Unidad de Negocio de PepsiCo debe publicar las posiciones abiertas en My Career Connection. Los empleados tendrán la oportunidad de aplicar a alguna posición de interés en las diversas localidades de la organización, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos.

También se cuenta con una la estrategia de Desarrollo de Carrera. Es el resultado obtenido de Encuestas de Clima Organizacional y otros métodos donde los empleados tienen el deseo de adueñarse de su plan de desarrollo y de tener acceso a diversas oportunidades de carrera. El contenido de la publicación de la vacante incluye el nombre del puesto, el nivel, el departamento, la localidad, el conocimiento, las habilidades requeridas y una breve descripción del puesto. Además en cada publicación se destacarán aspectos de reubicación.

Tiene como meta incrementar las oportunidades para el desarrollo de talento interno; proveer a los empleados el acceso a un desarrollo y oportunidades de promoción, así como también experiencias críticas a través de la organización; permitir al empleado tener participación en el desarrollo de su propia carrera; crea compromiso en los empleados de su desarrollo y hace énfasis en un auto servicio de oportunidades a través de la cultura PepsiCo.

Crea un impacto positivo en el desarrollo de carrera de los empleados a través de PepsiCo. Los empleados tienen un gran acceso al desarrollo, así como oportunidades de promoción que pueden reforzar las competencias y las experiencias críticas. Este sistema debe alentar a los empleados de PepsiCo a auto evaluar sus habilidades contra las habilidades requeridas por el puesto de interés, además de diseñar y ejecutar estrategias de desarrollo.

Este sistema de posteo de posiciones abiertas no reemplaza al proceso de “People Planning”, pero es un complemento del mismo. El proceso de People Planning, identifica candidatos

potenciales internos. Sin embargo, los candidatos que se postean a alguna posición están ahora comprometidos a hacerse cargo de su carrera en PepsiCo, utilizando el sistema de My Career Connection.

Ésta es sólo una herramienta de desarrollo más que ofrece PepsiCo a sus empleados. Otra herramienta de desarrollo profesional como: el “Proceso de Administración del Desempeño (PMP) Retroalimentación 360°, Modelos de Competencias Funcionales” y otros, están diseñados para trabajar en conjunto con My Career Connection para el desarrollo de todos nuestros empleados.

Se recomienda que el empleado acuerde sus intereses con su jefe actual, antes de aplicar como candidato para una posición.

Los empleados deberán cumplir la mayoría de los requisitos de la posición abierta para ser considerados como un candidato

Son elegibles los empleados que cubran los siguientes requisitos:

- Tener un mínimo de 12 meses en la posición actual; los trainees y empleados eventuales contratados por outsourcing deberán contar con 12 meses de antigüedad o encontrarse al final de su proyecto.
- Tener completos y actualizados los datos en PINet en el inventario de RH.
- Cumplir con los requisitos del puesto señalados en la publicación (experiencia, conocimientos, habilidades, idioma y cualquier otra especificación).

La compañía puede decidir no publicar una posición sólo en los siguientes casos:

- Cuando se trate de una vacante confidencial.

Cuando se tenga definido un reemplazo en el Proceso de People Planning

Proceso de Reclutamiento

- Inicia el proceso de publicación tan pronto se recibe la requisición firmada de la vacante.
- Se definen las habilidades, conocimientos, experiencia, idioma, reubicación y otros aspectos de la vacante.
- Se publicarán las vacantes L6 a L11 en PINet/Portal/Jump/My Career Connection Vacante
- Las posiciones se publican cualquier día de la semana y con vigencia de 7 días naturales.
- Las posiciones publicadas se comunican con la información del nombre del puesto, departamento, localidad y detalle del perfil de la vacante

Rol del Empleado

- Desarrollar y buscar oportunidades de carrera.
- Mantener actualizado los datos en el inventario de personal.
- Postularse para una posición, verificando que se cumpla con el perfil de la vacante y los criterios de elegibilidad.
- Comentar con el jefe inmediato sobre tus intereses de carrera y plan de desarrollo antes de asistir a la entrevista con Recursos Humanos.
- De ser necesario buscar a RH para tener mayor información del programa My Career Connection y del proceso.

Si se es seleccionado, debe coordinarse con el jefe inmediato el tiempo de transición a la nueva posición.

Ya con el panorama claro sobre el proceso de selección y que sabemos que de acuerdo a las habilidades y fortalezas se asignan tareas específicas, vayamos a la operación.

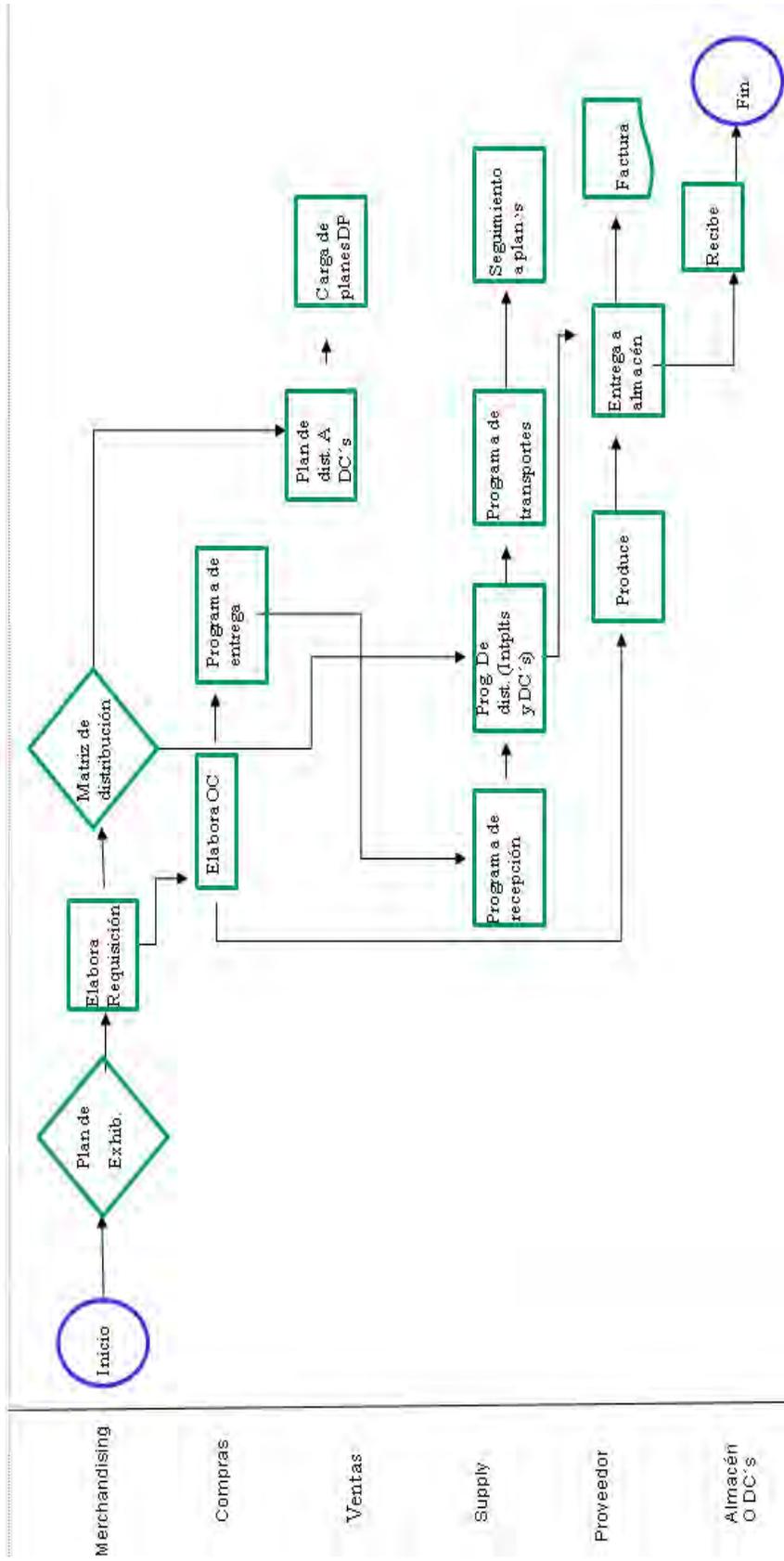
En el siguiente diagrama (cuadro 2) veremos el proceso operativo vigente a la fecha en los manuales de la Compañía. Es decir el Proceso Formal en el que se encuentra la interacción de los departamentos de Merchandising, Compras, Ventas, Supply, Proveedores y Almacén



Diagrama de flujo de abasto de exhibidores



Cuadro2



Merchandising

Compras

Ventas

Supply

Proveedor

Almacén
O DC's

7. Proceso formal para lograr Sonrisas

El cuadro anterior trata de explicar el proceso que sigue el abasto de exhibidores y con el cual debería de operar el departamento de Merchandising. Entendamos como abasto de exhibidores al proceso que siguen los exhibidores desde su compra, pasando por un plan de producción hasta la estrategia de distribución a cada sucursal o punto de venta.

Inicia con Merchandising y su plan de distribución basado en una estrategia de mercado proporcionada por ventas. Debe requisitar a compras para que a su vez licite el proyecto al mejor precio y tiempo de entrega. Se involucra el departamento de Supply para llegar a los destinos prometidos y el almacén para realizar el correcto registro de cada entrega para que el proveedor pueda realizar el cobro de su producción.

Este proceso contempla que sea operado con los siguientes miembros y con las siguientes características:

Perfiles del puesto

Dir. De Desarrollo de Merchandising

Adscripción: Merchandising

Perfil: Diseñador Industrial, dominio del idioma inglés, gestión administrativa de proyectos, análisis de detalle, creatividad aplicada a la innovación, liderazgo, enfoque estratégico, estructuración de equipos interdisciplinarios, alto nivel de negociación, conocimiento avanzado de manufactura.

Gerencia de Operaciones Merchandising

Adscripción: Merchandising

Perfil: Administración, Ingeniero Industrial, conocimiento avanzado de manufactura, trabajo sobre presión, conocimientos de inglés 85%, honestidad.

Gerencia de Desarrollo de Merchandising

Adscripción: Desarrollo de Ventas

Perfil: Diseñador Industrial, experiencia mínima de 2 años en desarrollo de productos, dominio del idioma inglés, gestión administrativa de proyectos, análisis de detalle, creatividad aplicada a la innovación, liderazgo, alto nivel de negociación, conocimiento avanzado de manufactura.

Coordinación de Operaciones Merchandising

Adscripción: Merchandising

Perfil: Administración de empresas o afín, Ingeniero Industrial, dos años de experiencia en puestos similares o con visibilidad en la cadena de suministro o producción de la industria metalmecánica, conocimientos financieros indispensables, manejo de programas de PC, Office, Oracle, R11, etc. Habilidades de negociación, capacidad de adaptabilidad y apertura a conocimientos diversos, honestidad y franqueza, innovador para crear esquemas de mejora. Inglés avanzado 80%.

Coordinación de Implementación Merchandising

Adscripción: Merchandising

Perfil: Licenciatura en administración, diseño, relaciones públicas, afín. Habilidades de negociación y conciliación en equipos de trabajo multidisciplinarios, negociación con proveedores y personal interno. Capacidad de manejo de información de grandes foros. Conocimiento de conceptos creativos de iniciativas y productos. Manejo de proyectos simultáneos. Capacidad de trabajo con poca supervisión. Inglés 80%.

POP Design Develop Merchandising

Adscripción: Merchandising

Perfil: Licenciatura en Diseño industrial, dos o 3 años de experiencia en el desarrollo e implementación de soluciones de diseño en el área de Merchandising. 90% inglés. Manejo de plataforma PC, programas de diseño como Autocad 200, 3D Studio y Office.

Formalmente Merchandising demanda de personal especializado y calificado para el desarrollo de las tareas asignadas a esta área creativa pero también requiere de sentido de administración y honestidad, con un liderazgo innovador y enfocado a la negociación.

El conocimiento de las herramientas tecnológicas para mantener el desarrollo a la vanguardia y capaces de comunicarse en inglés o en español, es también parte fundamental en los integrantes del departamento para cumplir con las tareas asignadas.

A lo que Salaman afirma que...” demuestra claramente no sólo los lazos estrechos entre la tecnología y las metas, ya que la tecnología se aplica para lograr ciertos cambios prescritos en la materia prima, sino también porque demuestra las conexiones decisivas entre la tecnología y los procesos de control organizacional....²⁰

Recursos Tecnológicos

La organización cuenta con un área especializada en sistemas llamado it Works, es un nuevo modelo de servicio de IT (Tecnologías de la Información) que hace que las cosas sucedan a partir de una perspectiva integral basada en tecnología, diseñado por personas para personas, con el cual mejoran, transforman, implementan y solucionan las necesidades tecnológicas de la compañía.

De acuerdo con el personal de IT de la organización, actualmente el inventario está conformado en 60% de equipo PC y 40% laptops. Estos son renovados cada tres y cuatro años respectivamente. Por ello, no es necesario el servicio de mantenimiento. Cada equipo que se reemplaza se pone a la venta a los empleados mediante subastas o se dona a fundaciones.

Los sistemas actuales con los que cuenta la organización para su operación se basan en oracle (R11) , echange, correo electrónico y en fase de implementación SAP. A través de su intranet cuenta con un Work Flow donde las solicitudes de servicios, compra de equipo y papelería, cuentas de gastos deben registrarse para obtener la autorización correspondiente.

²⁰ Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984, p 81

Las herramientas disponibles de Sabritas aseguran el cumplimiento de los objetivos de la organización. Permiten el flujo de información entre los integrantes dentro y fuera de las instalaciones a nivel nacional en tiempo real.

Toda iniciativa y objetivo a alcanzar es informado via correo electrónico. Dependiendo de la importancia será el medio utilizado. Por ejemplo los cambios en la estructura organizacional se hacen a través de avisos organizacionales de la presidencia a los niveles descendentes ..“ Las comunicaciones y la autoridad son así fenómenos centrales en toda organización”.²¹

La información como sabemos se utiliza con diferentes propósitos para dar órdenes, para informar, notificar ideas o principios y también puede darse a través de un tercero. Deben ser ordenada selectivamente.

Mayntz dice que ...“El estar informado proporciona el sentimiento de estar presente en la organización y formar parte de ella.”...²² Esto se apega a los principios de la organización, de la preocupación de que sus empleados se sientan parte de los retos y logros.

8. ¿Cómo funciona realmente la caja de la Sonrisa?

La asignación específica de las tareas dentro de la organización debe ser en beneficio del funcionamiento y la eficacia del rendimiento para mantener el equilibrio entre las actividades y el objetivo.

Sin embargo, cuando esta división no es respetada y se sobrecarga se presentan conflictos denominados “role overload”.

En el diagrama formal se ve el diseño para realizar las actividades diarias de manera óptima. Sin embargo, en la realidad se manejan tres diferentes. Cuando el proyecto es exhibidores de

²¹ Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, p 117.

²² Ídem p. 124.

alambre y tiras de precio se utiliza un esquema, otro para proyectos POP estacionales y otro distinto para las exportaciones.

En el modelo formal no se consideran opciones de manejo debido al tiempo que se invierte en cada caso. No se puede operar bajo las mismas circunstancias un exhibidor que una estacionalidad, ya sea por volumen, o por tiempo de respuesta.

Tomemos en cuenta que para cada proyecto se hace necesario utilizar por lo menos diez semanas.

En el caso de exhibidores de alambre es posible soportar retrasos de una o dos semanas por diferentes variables, como proveedor o transporte.

No así en los estacionales donde el tiempo que tenemos es de tan sólo cinco semanas para llegar al punto de venta donde los espacios en las cadenas de autoservicios están negociados.

De cada proyecto la parte difícil es el cumplimiento del programa de entregas. El transporte no es eficiente para cumplir los tiempos debido al volumen que se maneja.

El proceso no toma en cuenta:

1. Que debe partir desde la solicitud de una clave con su descripción y registró en sistema para ser agrupada y reconocida en los reportes de la compañía.
2. En caso de no tener tiempo para esperar a que el sistema realice la programación de logística debe utilizarse mensajería y no se registra en sistema.
3. Capacidad de espacio en almacenes para su recepción
4. Citas disponibles para recibir materiales en el almacén central.
5. En caso de Exportaciones no se considera el tiempo de trámites aduanales, coordinación entre agente aduanal y transporte

6. La revisión y aprobación por parte del departamento de calidad debe estar alineada con los programas de entregas de los materiales

La diferencia entre el proceso formal y el funcional radica principalmente en no considerar los tiempos de entregas.

No es lo mismo programar una entrega de producto a todos los centros de distribución que entregar exhibidores de alambre ya que los primeros tienen la capacidad de llenar camiones completos, y los segundos tienen variables independientes como peso y volumen dependiendo del modelo.

Si los transportes son propios dependen del almacén, donde la capacidad de respuesta está regida por el sistema de programación que se alimenta con tres semanas antes. Es decir para cada material debe llegar al almacén cuatro semanas antes de necesitarse en el punto de venta.

A estas semanas debemos sumar dos semanas mínimo de producción, más una de la licitación y la orden de compra, otra semana de solicitud de clave y activación en el sistema. Como resultado Marketing y Ventas debe entregar su proyecto nueve o diez semanas antes del lanzamiento. Por ejemplo para la estacionalidad de Navidad el proyecto debe entregarse a más tardar a Merchandising el 17 de septiembre para estar en el punto de venta en la segunda semana de noviembre.

Aunque los exhibidores son considerados como una herramienta básica en el punto de venta no tienen esta misma relevancia en los sistemas de programación existentes y por ello se realizan procesos independientes e individuales, es decir si se trata de un material POP, un exhibidor de alambre a cualquier destino a nivel nacional o si estos deben llegar algún punto de Centroamérica, nadie contempla un sistema donde se puedan apoyar.

Estas son las diferencias entre el proceso formal y el funcional:

Proceso Formal	Proceso Funcional		
	POP	Exhibidores Alambre	Importación – Exportación
Merchandising registra distribución en sistema I2	No es necesario. Se envía en mensajería	Merchandising solicita registro al sistema semanalmente	No se registra. Merchandising solicita movimiento al departamento correspondiente
Merchandising solicita a Supply plan distribución a sucursales	Merchandising envía directo de proveedor a sucursales	Merchandising informa fechas de entregas a Supply	Merchandising informa una fecha estimada de tránsito al usuario.
Supply entrega seguimiento de planes semanales	Merchandising da seguimiento a cada envío	Merchandising realiza los reportes de seguimiento	Merchandising tienen el control del envío y la fecha de arribo
Compras entrega programa de producción	Merchandising solicita fecha de entrega a cada proveedor.	Merchandising da a Supply fechas de entregas de cada proveedores para distribución	Merchandising da seguimiento a producción para coordinar fechas.
Compras coordina producción y entrega de documentos	Merchandising coordina entrega documentos al almacén para proceso de pago.	Merchandising coordina entrega documentos al almacén para proceso de pago.	Merchandising coordina entrega documentos al almacén para proceso de pago.

9. Análisis: ¿La Sonrisa es franca?

Una vez revisados los procesos diarios de Merchandising veamos los resultados obtenidos mediante una hoja de inspección, la cual sirve para reunir datos basados en la observación de las muestras, en este caso de los siete proyectos realizados en el primer semestre del 2008 detectando las tendencias de cada problema. Es un punto lógico en un ciclo de solución de problemas. Se identificaron los siguientes cuellos de botella (cuadro 3):

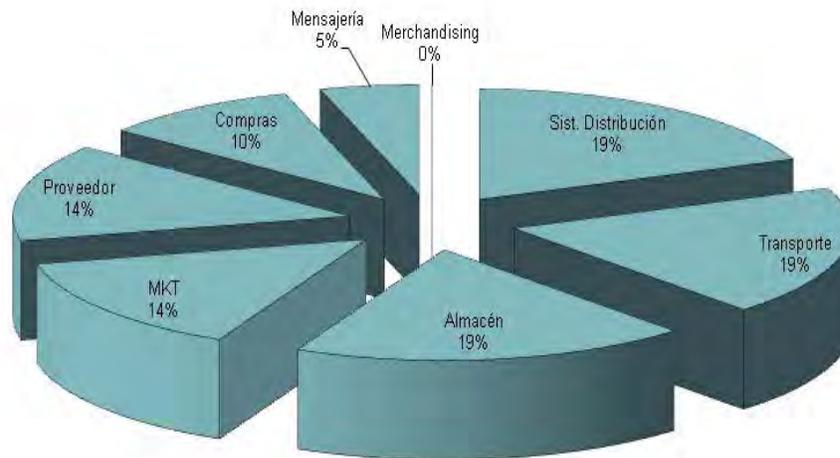
1. De siete proyectos se vieron afectados cuatro por el sistema de registro llamado I2 con el que se basa el departamento de Supply, del que depende Transportes y el almacén. El LAS (Líder de Abasto Sabritas) no aceptó cambiar la fecha de envío, ya que tiene un proceso cerrado e inflexible donde marca que debe ser capturado con dos semanas antes de la fecha de embarque y con el material físico dentro del inventario del almacén y después de ésta toma dos semanas más para realizarlo. El LAS se negó a realizarlo manualmente para que se programara, asegurando que eso estaba fuera de su proceso.

2. De siete proyectos se afectaron a cuatro, porque el transporte programado se hizo una vez a la semana para los destinos necesarios, se toman como complemento a los exhibidores, por lo que solo hubo espacio para algunos. El resto debió esperar al transporte de la siguiente semana para ver si al final de la programación del producto había espacio para llegar al destino programado. Esto altera toda la programación y ya no se consideran, por lo que se van resagando destino tras destino.

3. De siete proyectos en tres Marketing no considero el tiempo de proceso normal de cada estrategia y al acortar la distancia entre la producción y la entrega se retraso toda la cadena, llegando al destino fuera de la temporada necesaria.

4. De siete proyectos dos se retrasaron por el departamento de compras, al no entender la urgencia de la licitación y se tomo tiempo de más en su agenda y no considero la experiencia de los proveedores ni la ubicación física de cada uno. Ya que otorgo el proyectos de innovación como fue “Twistos” a un proveedor sin experiencia en Sabritas. Su sede en Monterrey que complicó el seguimiento al desarrollo y por consiguiente la

Número de Incidencias en 7 proyectos



Cuadro 4

En el anterior cuadro 4, gráficamente se pueden leer los porcentajes de incidencias que cada departamento aporta para el atraso de cada proyecto, de acuerdo a los datos de la hoja de inspección del cuadro 3.

Estos son sólo unos ejemplos de lo que sucede dentro de la operación diaria de Merchandising en relación a la interacción con los otros departamentos de la Organización.

Ahora con la ayuda del diagrama de causa- efecto o diagrama de Ishikawa creado por el ingeniero japonés en 1943 Dr. Kaoru Ishikawa, es considerado como una herramienta para facilitar el análisis de problemas y soluciones en procesos. También se le conoce como diagrama de espina de pescado y consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central que es una línea en el plano

horizontal, representando el problema a analizar que se escribe a la derecha (cuadro 5). Se deben considerar los aspectos de mano de obra, métodos, medio ambiente, materiales y maquinaria involucrados en el problema :



Marketing, y Ventas: Surgen las necesidades que Merchandising debe cubrir, y que nunca consideran tiempo de producción y planeación para cumplir con las necesidades del mercado. Esto trae contratiempos al recortar tiempos de distribución.

Los responsables de entregar los proyectos o iniciativas a su vez dependen de personas o trámites para la liberación de la estrategia. Ésta demora se debe a la saturación de las actividades de algunas marcas ya que no cuentan con el número suficiente de personal.

Merchandising: Desarrollo de las herramientas que cubran las necesidades de marketing y ventas. Debe de buscar las opciones para mejorar los tiempos de entregas con la misma calidad. Esto debido a que no cuenta con el apoyo suficiente de transporte para llegar a tiempo a los puntos de venta.

Compras: Generación y asignación de orden de compra por cada requisición colocada en cada proyecto. Se apega a lineamientos que consumen tiempo en las licitaciones de cada solicitud. La gente encargada de estos procesos no es especialista en ingeniería ni diseño por lo que la lectura de las especificaciones técnicas de los materiales de cada herramienta no es comprendida en su totalidad. Esto genera retrasos al consultar las dudas que un especialista podría resolver en el momento.

Proveedores: Se encarga de la fabricación de cada material solicitado. Bajo las especificaciones y tiempos que Merchandising establece a través del departamento de compras. Existen proveedores que no cuentan con capacidad de producción y que no es contemplada por compras y trae consigo complicaciones en tiempos de respuesta.

Calidad: Supervisión de la fabricación solicitada. Apegándose a planos y diseños. Resistencia y calidad de cada uno de los componentes. No simplifican procesos para hacer su inspección en menor tiempo con la misma minuciosidad. No hay sentido de urgencia, por la falta de seguimiento al programa de entregas ya que para ellos el objetivo es la perfección sin importar el tiempo. Ambas son importantes. Recordemos que son conceptos básicos de este diagrama la calidad y las necesidades de los clientes. En este caso el llegar a tiempo al punto de venta con la mejor calidad debe ser la premisa.

Supply: Programación de las entregas en tiempo y forma solicitada. Mientras no se refleje en el sistema no es posible realizar programación alguna ni son transportes propios ni rentados. La capacidad de respuesta del departamento de transportes para Merchandising no es una prioridad. Esta es el producto terminado para cubrir los objetivos semanales de ventas. Los exhibidores y material POP a pesar de ser una gran inversión no son prioridad dentro de la operación de Supply.

LAS (Líder de Abasto de Sabritas) como su nombre lo dice debe ser el líder del abasto. Sin embargo, se rige por el sistema de abasto llamado I2, el cual se alimenta de la solicitud de

los destinos y fechas de cada producto incluyendo los exhibidores y material POP. Si no recibe la información por este medio o no es aplicable. En el caso de los exhibidores este no se respeta. No son prioridad. Se comparten los transportes entre el producto terminado y los exhibidores. Si tienen espacio sirven de relleno, si no son un excedente. No se adaptan a las solicitudes de urgencias.

Los procesos a seguir de acuerdo al flujograma establecido del departamento, no tiene aplicación con la realidad, solo se toma en cuenta una parte y se muestra de manera rígida al contemplar solo una opción sin existir opciones. En la operación se deben contemplar tres modelos diferentes para poder cumplir con las necesidades reales. Uno donde los tiempos son más exigentes con la entrega del material estacional en cada autoservicio y debe utilizarse mensajería. El segundo donde necesitamos que el transporte realice descargas en más de dos puntos por tratarse de entregas directas entre el proveedor y los destinos, con la finalidad de acortar los tiempos de traslado y no depender del sistema de registro que rige al proveedor, almacén y los programas de embarques. En el tercero debe contemplar procesos de aduana e impuestos por tratarse de procesos de importación y exportación.

Insumos de los proveedores. No es posible tener stock debido a la falta de espacio en cada proveedor y los precios del acero semana a semana se incrementan, lo que no permite conservar el mismo costo durante el año.

Sistema de cómputo donde se registran los programas de distribución, fue creado con la capacidad de abasto de producto terminado en los almacenes de cada centro de distribución sin importar fechas de arribo mientras se respeten las fechas de frescura de cada producto, esto no puede ser igual a los materiales de exhibición que deben apearse a cada estrategia de ventas en el mercado. El sistema no es flexible. Se debe esperar dos semanas como mínimo para procesar la información de logística entre almacén, Líder de Abasto de Sabritas (LAS) y transportes. De fallar este paso toda programación se pierde y no se puede recuperar. La solución a esto es recapturar y esperar dos semanas más.

Así llegamos a nuestro problema de diagnóstico:

Logística Inapropiada.

Debido a que :

- El sistema no responde a la misma velocidad a la que se debe cumplir con las iniciativas planteadas con cada herramienta.
- Los LAS no toman en cuenta las necesidades de exhibición.
- No se cuenta con transportes que tengan la capacidad de entregar en más de un destino, lo que provoca pérdida de tiempo en cada proyecto al esperar el siguiente destino para que se pueda completar el espacio de cada caja de remolque.
- No hay congruencia entre la fecha en que se debe presentar en el punto de venta, la programación y la entrega de cada herramienta.
- Nada de esto se ve reflejado en los procesos registrados al día de hoy.
- La inversión utilizada no es aprovechada en el punto de vista, pues los materiales se quedan rezagados en los almacenes convirtiéndose en basura.

Conclusiones Capítulo 1

Durante este capítulo pudimos conocer la historia de la empresa líder en el mercado de las botanas para darnos cuenta que durante sus 50 años en el mercado ha crecido y desarrollado diversas estrategias que la han llevado a lo que es el día de hoy aprovechando para la innovación de producción con la utilización de las freidoras, los sistemas de sistemas de reparto, apertura de plantas para mejorar la producción, nos deja ver que está al pendiente de adaptarse al entorno en beneficio de su crecimiento.

- La evolución de sus productos se ha visto en los cambios de imagen de sus empaques, de los personajes publicitarios que han cambiado durante toda la historia. Sus productos en esencia son las mismas “botanas”, pero con diferentes ingredientes que han sido mejorados con los años en beneficio de los consumidores.
- Esta involución se ha dado por adaptarse a las necesidades de las demandas actuales de alimentación, debido al alto índice de obesidad que aqueja al país.
- En cuanto a la estructura con la que actualmente opera puede ser calificada como mecanicista al seguir apegada a los procesos que no han sido actualizados, mientras que los miembros que se encargan de las estrategias apuntan hacia la flexibilidad, donde tienen libertad de proponer, sin considerar los procesos básicos para realizarlos. Esto es un conflicto que los lleva a contraponerse unos contra otros.
- La organización debe entender que al reducir los tiempos de respuesta que exige el entorno, ajustando el término “just-in-time” pueden lograr la flexibilidad necesaria para aprovechar las inversiones realizadas en las herramientas de apoyo en la exhibición sin importar el material del que se fabrique.
- Sus procesos de distribución se rigen con un sistema de cómputo donde se registra la información a la que el área de Supply debe apegarse para realizar sus programas. Entonces ¿el sistema está en función de un programa o el programa debe servir a la organización? La tecnología debe servir y no esclavizar. Todo sistema está alimentado por los usuarios y deben adaptarse para acelerar el tiempo de respuesta acorde con las necesidades reales.

- El personal especializado en las diferentes áreas con el que cuenta la organización es coordinado con un sistema que no se especializa en la distribución de la variedad de las herramientas que necesita la operación, solo esta creado para la distribución de producto terminado.
- Existe opulencia informativa en la organización. Se tienen herramientas tecnológicas, pero con una pobreza comunicativa de no cumplir con los objetivos establecidos.
- Su prioridad es el campo y la gente que trabaja en la organización. Su preocupación, respaldar al campo mediante acuerdos de crecimiento para seguir apoyando a miles de trabajadores desde las plantas hasta los puntos de venta.
- Sin embargo, sus acciones no son conocidas por el entorno en general, su preocupación por mejorar la educación nutricional con sus alimentos saludables, la diversidad de productos que como grupo comercializan, no hacen extensiva la identidad corporativa que los identifique como lo hacen sus competidores Coca Cola y Kellog's, A pesar de tener opulencia de productos la pobreza comunicativa se hace presente.
- En igualdad de circunstancias están las actividades altruistas. De la función de la fundación Sabritas solo los miembros de la organización la conocen pero el entorno no, como a las que existen en el mercado: Fundación Telmex y Televisa, por ejemplo. De nada sirve que se ayude a los demás si los demás no saben que existen esa clase de apoyos. No hay la debida difusión entre la organización y su entorno.
- La trayectoria de la organización nos enseña la evolución desde la cocina de su fundador hasta las plantas con las innovaciones tecnológicas, desde la bicicleta hasta su sistema de reparto en el punto de venta. De las freidoras hasta el Centro de Investigación. Si logró desarrollarse para conservar su primer lugar en el mercado, estamos seguros que ajustar la tecnología existente a las necesidades reales de los usuarios será factible en beneficio de la productividad y aprovechamiento de los recursos.
- Por ello el resultado de este diagnóstico que veremos en el capítulo IV, nos permitirá ofrecer alternativas de cambio que pueden aplicarse, sin que se traduzca en grandes inversiones pues conservando su sentido de innovación y siempre motivados por

los consumidores será posible presentar alternativas de modernización de los sistemas que se apeguen a la realidad de logística de las herramientas de exhibición.

Con el conocimiento de la organización, hasta la composición del departamento de Merchandising, los recursos con los que se cuenta y de lo que son capaces, así como el problema central de su operación, podemos pasar al siguiente nivel, ya que hemos empezado de lo general a lo particular.

En el siguiente capítulo nos daremos a la tarea de profundizar en el problema de logística inapropiada identificada en este apartado y todo lo que representa para la organización.

Capítulo 2

La Sonrisa a escena....

Capítulo 2

La Sonrisa a Escena....

Después de haber identificado el problema productivo de logística inapropiada dentro del departamento de Merchandising basados en el análisis de su estructura formal y sus procesos, conozcamos ahora las repercusiones en cuanto a costo se refiere, y cómo le afecta.

Sabremos como el término costo, no sólo se refiere a términos económicos, sino que engloba las actividades diarias que se desempeñan dentro de la organización y se identificará así el papel de la comunicación en todo esto.

Los términos acción y comunicación van de la mano y son clave para reducir o incrementar los costos dentro de cada actividad. No se trata de hablar de planes financieros ni fórmulas mágicas para ayudar a la economía, solo se trata de retomar las herramientas sencillas que deben considerarse en toda organización para optimizar los recursos y obtener beneficios.

Estas actividades son realizadas por los diferentes actores que interactúan diariamente en la operación de Merchandising con otros departamento, y a través de los modelos de las diferentes escuelas administrativas que identificaremos para conocerlos más a fondo, no sólo como parte de una misión, visión o valores de la organización.

A través de técnicas de auditoría comunicativa utilizadas como herramientas para descubrir las personalidades involucradas y cómo es que éstas se califican, así como la importancia del buen proceso de reclutamiento de personal del que se describió en el capítulo anterior.

Veremos las herramientas tecnológicas existentes dentro de la organización y sabremos si son utilizadas de manera efectiva para hacer que la comunicación fluya de manera correcta o encontrar el cuello de botella al que se enfrenta.

1. Lo que cuesta verte Sonreír

En el capítulo anterior identificamos el problema productivo con el problema de logística que vive diariamente cada proyecto el departamento de Merchandising, al basarse en sistemas que no son los adecuados a las necesidades operativas requeridas. Pero no sólo se trata de dejarlo hasta ahí, tenemos que conocer sus repercusiones saber cómo le afecta a la organización para evaluar si en realidad se trata o no de un problema que podamos mejorar con el uso de la comunicación.

Si cada proyecto representa un atraso en las fechas de entrega, lo importante es saber las repercusiones económicas que afectan a las utilidades de Sabritas, llegaremos a las cifras, a los datos duros que en realidad le importa a cualquier organización.

Y para que los resultados sean claros y no simples números en un papel, entendamos que Moles²³ afirmaba que costo de una acción englobaba el precio del objeto, el esfuerzo y el tiempo invertido en cada ocasión. En el caso de Merchandising veremos lo que cada acción cuesta para ejecutar sus proyectos.

También clasificó los costos de las acciones en diferentes tipos:

- **Energético**, Cuando interviene la energía individual o social
- **Económico**, al ser el precio convencional
- **Temporal**, al tiempo de espera y oportunidad
- **Psicológico**, energía psíquica y emocional.

Como principio vital de la vida social tenemos a la comunicación y en una organización se acompaña de la actuación de la que se espera un beneficio, del que tendremos que pagar algún costo no siempre ni para todo es económico. Porque las acciones son calificadas de acuerdo a su nivel de energía, que puede ser de alta o baja intensidad.

Se consideran:

²³ Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973

- De alta intensidad energética cuando las acciones son visibles, inmediatas y concentradas en el tiempo.
- De baja intensidad, a los fenómenos de mensajes o decisiones que desencadenan acciones de gran energía.

En cada proyecto que será explicado deberá entenderse como una actuación que abre la posibilidad de realizar un cambio, para algunos pueden ser un simple evento sin importancia, y para otros puede ser vital, pero que finalmente darán una reacción. No es la misma percepción del que planea una nueva iniciativa en el mercado esperando mejorar sus estadísticas, que el que maneja el camión que lo transporta.

En este recuento veremos que el realizar el programa de distribución requiere de una inversión baja de energía, mientras que el ejecutarlo y supervisarlos es alta.

El costo específico se debe apoyar en la parte adquirida del mercado y sobre su evolución, se puede reforzar con factor de novedad de un producto o servicio que motive a la compra o acceso.

Hay dos tipos de costos, el que toma precisar los objetivos para la acción son de tipo intelectual y temporal. A éste debemos sumarle la tolerancia que debe asumirse a la desviación de los cálculos.

El otro tipo de costo es el de controlar el desarrollo de la acción. A mayor previsión más información necesaria, aunque nunca se pueda tener toda disponible. Este aumenta con la magnitud de la información necesaria. Para reducir costos debe tenerse seguridad como medio de control en la preparación de la acción.

Hay dos tipos de acciones: las ejecutivas donde se logra la acción tal y como el actor lo quiere (eficacia) y las expresivas donde si se logra, gastará menos energía (eficacia y eficiencia), pero que depende de la voluntad del otro.

Los riesgos de no cumplir con los objetivos se concentran en la inseguridad de ejecución y en actos delicados e irreversibles. Son probabilidades.

Las desviaciones se pueden disminuir al realizar una verificación como acto informativo de débil energía que pueden dar una retroalimentación que permita corregir cualquier detalle no previsto.

No olvidemos que toda acción produce otra acción, y siempre estaremos dentro de un círculo en constante movimiento como una característica de nuestra sociedad. Es decir, el bucle comunicativo no cesa, responde al entorno.

La acción no siempre es una reacción, sino ser proactivo, organizar las decisiones de acción según un programa deliberado. Calcular los medios de la realización y llevarlas a cabo con éxito, dependen de actitud y de un estilo de conducta. Esto puede encaminarse con el liderazgo.

La acción no siempre es activa ni fuerte. El equilibrio es fundamental entre actitud adaptativa y una actitud proactiva.

Toda organización espera que cada proyecto conlleve una acción ejecutiva, es decir con eficacia. Consciente que esto requerirá de una inversión de energía al solicitar seguimiento de principio a fin, en tiempo y forma, tal y como sucede en cada estacionalidad del departamento de Marketing y que debe ejecutar Merchandising bajo las necesidades presentadas.

Sin embargo, si esta solicitud no recibe los beneficios esperados, resultara una frustración, como lo es no llegar en la fecha correcta al punto de venta y perder el impacto visual esperado que se reflejará en las ventas de la organización. Muchas veces quien paga este costo son los mismos trabajadores transformándose en costo psicológico con conflictos, estrés o cualquier otro tipo de enfermedad nerviosa. El abuso de esta fuente vital de energía puede causar los conflictos riesgosos, como la falta de compromiso por ambas partes.

Si por el contrario la acción resulta exitosa y con valor personal seguramente esta será replicada. En este caso de análisis de costos, veremos que se utiliza mensajería como medio alternativo en la entrega de cada proyecto para satisfacer el cliente interno y a la vez reducir el gasto de energía con inversión económica extra.

Para ello, no debe olvidarse que la comunicación es un factor de ahorro de energía, porque se sustituyen a las acciones ejecutivas por las expresivas que esperan cumplirse con eficiencia y eficacia y viceversa. Esto con la acción de coordinar acciones es decir es una meta-acción que se traducen en que la comunicación promueve la eficiencia organizacional.

Así podemos decir que Merchandising es el personaje que realiza la coordinación por medio de meta- acciones para que todo los proyectos a su cargo lleguen al término con eficiencia. Las fechas establecidas se deben de compartir con el resto de los involucrados y acordar las mejores prácticas para evitar que estas se estanquen por detalles, por lo que se debe de estar siempre supervisando cada paso de los procesos aunque esto represente un gasto de energía mayor para llegar a la meta.

Si no se logra éxito en la comunicación de cada objetivo, no se podrá ejecutar ninguna acción ya que se depende del otro quien está en libertad de decidir si actúa o no.

“El medio no es el mensaje, como la autopista no es el viaje”²⁴ Por ello la comunicación empresarial tiene un único sentido: actuar conforme a un fin práctico

Ésta tiene diferentes dimensiones temporales, es decir debe considerar en partes separadas los pasos a seguir:

- Tiempo de producción (diseñar iniciativa)
- Tiempo de emisión o de distribución (fecha en la que debe estar impactando el punto de venta)
- Tiempo de recepción (Impacto en el mercado que se reflejará en ventas, tomando en cuenta la atención que se pueda captar, lapso de tiempo y el nivel cultural al que va dirigido).

Para ello se debe conocer el mercado y el entorno social para obtener el éxito buscado. Entender al público es importante, la notoriedad es la parte cuantitativa y la notabilidad es

²⁴ Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones, Trillas 1991

la parte cualitativa. A esto que llamamos imagen contiene magnitudes pero no valores que determina la calidad de ésta.

La empresa es un organismo que emprende acciones. Actuar significa actuar sobre el mundo, dejar un rastro material y psicológico entorno de la empresa, incorporando una cierta cantidad de energía mental y material, donde la misma empresa es la fuente de esta energía.

La organización interviene como causa de un proceso con el fin de transformar una situación. Cuenta con los mecanismos de la causalidad social. Conocer y evaluar las causas internas.

La comunicación establece metodologías y define sus aplicaciones a la gestión de la comunicación en la empresa, es la acción de transferir mensajes o información a otro individuo utilizando elementos de conocimiento que ambos tienen en común.

El otro tipo de costo es el de controlar el desarrollo de la acción. A mayor previsión más información necesaria, aunque nunca se pueda tener toda disponible. Este aumenta con la magnitud de la información necesaria. Para reducir costos debe tenerse como medio de control y seguridad en la preparación de la acción, evitar inseguridad de ejecución y en los detalles delicados e irreversibles para cumplir con los objetivos. Es decir contemplar todas las probabilidades.

Las desviaciones se pueden disminuir al realizar una verificación como acto informativo de débil energía que pueden dar una retroalimentación que permita corregir cualquier detalle no previsto.

El costo específico se apoya en la parte adquirida del mercado y su evolución, se refuerza con factor de novedad de un producto o servicio que motive a la compra.

Con lo anterior entendemos como repercute una simple acción. Retomando la información de los siete proyectos analizados en el capítulo anterior, veamos el siguiente cuadro 6 y el monto de la inversión con Alto Costo Energético donde la operación se realizó apegada a procesos establecidos:

Monto de inversión con Alto Costo Energético

Nombre del Proyecto	Regreso a clases	Hadas	Milch	Freskybon	Total	Porcentaje
Inversión Material	\$ 635,000	\$ 260,393	\$ 162,500	\$ 268,500	\$ 1,326,393	
Inversión Transportes Propios	\$ 100,440	\$ 100,440	\$ 100,440	\$ 100,440	\$ 401,760	30%
Días para Distribución por Transporte Propio	14	14	14	14	14	
Días Invertidos seguimiento Supply	30	30	30	30	30	
Cumplimiento de Fecha de entrega en Punto de Venta	NO	NO	NO	NO	4	100%

Cuadro 6

A pesar de haber respetado las normas en estos cuatro proyectos arriba descritos, la frustración se apoderó de los involucrados al desaprovechar la inversión realizada. Ninguno de los mencionados pudo llegar al destino esperado. Se utilizó el 30 % en pago de transportes propios (asignados por el departamento de Supply), se invirtieron más días en solicitudes y seguimientos que no dieron resultados. La inversión de \$ 1,326,393, más el gasto de embarques da un resultado de \$ 1,728,153.00 el 57% total del monto de las compras totales para este rubro se convirtieron en basura, ya que por ser estacional no es posible reutilizarlo.

Y esto se debió a que en:

“REGRESO A CLASES” compras atrasó el proceso de requisición y asignación de Orden de Compra, por lo que la herramienta no pudo respetar la programación solicitada. Recordemos que para realizar esto el material debe estar físicamente en las instalaciones del almacén. El LAS (Líder de Abasto Sabritas) no cooperó para realizar la distribución de forma manual.

Transportes no realizó traslados exclusivos pues no logro la capacidad mínima requerida. Resultado: Marketing frustrado al no lograr el objetivo planteado pues el material llegó con un mes de retraso.

En “HADAS” la programación de la distribución se realizó apegada a procesos. Los LAS no cooperaron para apoyar la iniciativa y pedir el apoyo de transporte para realizar el traslado a su destino final. Las dimensiones de los materiales no abarcaba un espacio considerable dentro de la caja del camión, aunque el manejo se considero delicado por ser de cartón, el almacén solo lo consideró como relleno en los envíos, cumpliendo solo con un 20% del programa en tiempo programado pero totalmente fuera de las necesidades reales. Esta iniciativa llego tarde un mes y requirió de una inversión de energía diaria al enviar solicitudes por medio de mails, llamadas telefónicas e incluso visitas personalizadas al almacén lo que además implica desplazamiento de una oficina a otra elevando el consumo de energía. De nuevo el proceso dependiente de un sistema no funciono de acuerdo a los requerimientos.

En “Milch” y “Freskybon” Marketing solicitó la compra a destiempo, y a pesar de que el proveedor agilizó sus procesos de entrega la programación en el almacén y desinterés de los LAS hicieron que las entregas no cumplieran sus fechas ni se entregaran en las cantidades solicitadas. El seguimiento a estas entregas consumió más de 30 días de energía.

Este problema de logística principalmente se podía calificar como problema comunicativo ya que nadie se ha preocupado por informar que el proceso apegado a un sistema creado para programar embarques de producto terminado que no considera las necesidades de todas las áreas, y sin posibilidad de incluir a otras áreas con necesidades de apoyo logístico dentro de la misma organización, hace que los problemas anteriormente mencionados se presenten dentro de la operación.

Tampoco se considero que con el paso del tiempo debía adaptarse a las nuevas necesidades que aparecieran para mejorar la utilización de esta herramienta “universal” dentro de la organización, mediante revisiones periódicas. Con esto los usuarios disminuirían su nivel de tensión y desgaste para realizar sus actividades diarias.

La otra parte del conflicto también es identificada como informativa, ya que la falta de control y registro por parte de los departamentos involucrados hace que toda esta responsabilidad recaiga en uno solo: Merchandising, responsable de dar información a sus usuarios sin importar si es parte o no de sus funciones.

Al realizar la planeación donde se especifican cantidades por sucursal basadas en las promesas de producción del proveedor, se comunican a las áreas involucradas: Compras, Supply, Almacén, DP (Demanding Planning) Herramienta I2, LAS(Líder de Abasto Sabritas), para su aplicación y seguimiento, pero en realidad no sucede de esa forma. Si esta información no se visualiza en el sistema en el momento que los responsables la ejecutan esto ya no queda pendiente, simplemente no son considerados y suceden casos como los aquí descritos que se convierten en desperdicios carísimos.

Recordemos que una vez finalizada una acción es momento de ser analizada y para que puedan ser verificables y evaluables deben utilizarse cinco preguntas ¿Quién dice?, ¿Qué?, ¿A quién?, ¿Porqué medios? ¿Con qué efectos? y que son equivalentes a el emisor, mensaje, receptor, canal, e interpretación. Además debemos incluir: ¿Con qué objetivos? y ¿Con qué inversión / tiempo?

Por ello en los siguientes proyectos se verificaron los procesos y se retroalimentó al equipo de operaciones, lo que llevo a tomar la iniciativa de tomar otras medidas que disminuyeran las desviaciones encontradas en la manera formal de ejecución. La mensajería es una herramienta no considerada dentro de los procesos. Pero utilizarla como veremos en el siguiente cuadro 7, es una inversión de Bajo Costo donde provoca que las acciones se vuelvan eficaces y eficientes, es decir cumplir con las fechas de entrega en el punto de venta:

Monto de inversión con Bajo Costo Energético

Nombre del Proyecto	Día del Niño	Futbol	Twistos	Total	Porcentaje
Inversión Material	\$ 292,568	\$ 1,117,022	\$2,060,307	\$ 3,469,897	
Inversión Mensajería	\$ 25,000	\$ 50,000	\$ 750,000	\$ 825,000	24%
Días para Distribución por mensajería	5	5	5	5	
Días Invertidos seguimiento mensajería	7	7	7	7	
Cumplimiento de Fecha de entrega en Punto de Venta	SI	SI	SI	3	100%

Cuadro 7

El 24 % de la inversión en estas tres iniciativas estacionales (\$ 3, 469,897.00) se utilizó en pago de mensajería, es decir \$ 825,000.00. Esto hizo posible la llegada en tiempo al punto de venta.

Pero si lo vemos al total de la inversión de los siete proyectos (la suma de los proyectos del cuadro 6 y 7), es decir de \$ 6,023,050.00 y con tan sólo el 14% de esta hizo posible cumplir con los compromisos esperados, hace reflexionar sobre el uso de este medio para llegar a los destinos programados de manera óptima. Además de que el resultado de la energía invertida dio mejores resultados en el equipo involucrado.

La historia a detalle que llevo a Merchandising a utilizar la mensajería fue que e :

“El día del niño”. Marketing se atrasó en la entrega de la autorización del proyecto. Se solicito el apoyo del proveedor para que los envíos los realizara vía mensajería. Así a pesar de iniciar tarde se cumplió con la fecha necesaria para el impacto, este proyecto se realizó en tan sólo cuatro semanas, con una inversión de energía por parte de la coordinación de

solamente siete días en el seguimiento de las guías a los destinos finales. El comunicar estos avances a los solicitantes impactó en la credibilidad de apoyo y el trabajo en equipo.

“Futbol” inició con la confianza de la solicitud anterior y se solicitó el uso de mensajería. Sin embargo, esta vez la logística del proveedor fue superada por la demanda de espacios en las unidades recolectoras. Este proyecto tenía dimensiones mayores al anterior y se retrasaron las llegadas tres días, pero al final se entregaron. La inversión energética fue igual a la anterior.

“Twistos” como una nueva estrategia eran materiales innovadores, lo que hizo complejo el proyecto. Compras decidió otorgar mediante los resultados de licitación al costo más bajo a un proveedor en la ciudad de Monterrey. Esta distancia trajo consigo otros gastos de inversión no considerados como el traslado de los diseñadores para otorgar el visto bueno en la producción de cada material. El bajo costo reflejó además falta de experiencia en estos materiales, desde la interpretación de los planos y diseños solicitados. De ahí podemos ver que “lo barato sale caro”.

Una vez solucionados los problemas de fabricación se encontró un nuevo obstáculo: Traslado desde Monterrey, ¿Cómo llegar a los 200 destinos a nivel nacional desde ese punto?

Enviar al almacén central en México deberían de invertir una semana más de traslado, dos semanas de programación y dos semanas más de distribución. Con tres semanas de retraso a costas esperar seis más era imposible. La mensajería en este caso superaba la inversión en el proyecto por las dimensiones y el peso de cada uno.

Por lo que se determinó la contratación de un proveedor externo que realizó “ruteos” (más de una parada) y la entrega en una semana fue la solución más viable, aunque con el 36% de costo del total del proyecto. El costo energético en este caso fue en extremo desgastante, lleno de conflictos con el departamento de compras por su decisión de otorgar la orden de compra a alguien sin experiencia y fuera del alcance de la supervisión.

La inversión en opciones de embarques hizo posible que se aprovecharan según lo esperado en las estrategias planteadas. Cada proyecto cuenta con una fecha de impacto visual en el punto de venta que debe reflejar incremento en las ganancias de la organización.

En el momento no se puede reflexionar sobre lo que está sucediendo, o el origen del problema, Las urgencias, el agobio y el apresuramiento superficial, no dejan espacio para ello. Pero en el momento en el que se realiza un análisis como éste se puede ver el costo por utilizar medios externos (mensajería y transportes externos) resultan más efectivos aunque el costo que esto representa es más elevado que el utilizar los medios propios.

Si sabemos que la estrategia y la táctica es la parte fundamental de la logística. En este análisis se encuentra un abismo entre lo que se planea y la acción lo que hace que los costos se eleven.

La ausencia de coherencia entre los medios y los objetivos. Indecisión, errores de cálculo. Falta o exceso de información. Errores de ejecución, ausencia de control del proceso. Se le conoce como ineficiencia.

Todas estas características se pueden observar en los cuadros analizados. La indecisión se refleja en las entregas tardías de las estrategias, los errores de cálculo como el departamento de compras al asignar a proveedor sin experiencia. Transporte con ausencia de procesos y capacidad de respuesta en momentos de contingencias. En la falta de diseño de programas paralelos estratégicos para asegurar la acción y verificando los efectos durante toda la acción En resumen son departamentos ineficientes.

A pesar del alto costo de operación la organización resulta productiva pues el impacto final en el mercado es el que realmente importa.

El problema comunicativo informativo que representa la logística inadecuada como ya lo vimos tiene dos orígenes, por un lado la infraestructura: tecnología en la que basa su operación no da un verdadero servicio de soluciones si no por el contrario es el origen de todos los problemas que ya hemos descrito. Si funcionara de manera eficaz el costo de operación bajaría y esto se vería reflejado en utilidades mejor aprovechadas.

La estructura de sus procesos es la otra parte del conflicto. Estos se realizaron sin haberse revisado para adaptarse al nuevo entorno en el que se vive actualmente, no se han simplificado y adaptado a las demandas de las necesidades de los actuales usuarios. La organización trata de mantenerse al día en las necesidades requeridas por el entorno y pendiente está de cómo solucionarlas, pero los procesos no han hecho su parte. Siguen estáticos.

La complejidad estructural y funcional interna de la empresa debe crear significados a través de la acción y la comunicación. Estos deben dar un valor agregado como identidad singular, un estilo fuerte y una imagen nítida, exclusiva y recordativa.

Esta organización de operaciones costosas no solo en el sentido financiero sino reflejado en todos y cada uno de los que operan estos procesos que hemos descrito que se reflejan en falta de compromiso de algunos miembros al negarse a cooperar para que el proyecto salga adelante buscando soluciones dentro de los mismos procesos, pues no se trata de operar fuera de las políticas de la organización. Esto trae consigo conflictos entre departamentos.

Todos los departamentos, independientes a su organigrama o a sus procesos pertenecen a una diferente escuela de administración que se relaciona con la comunicación, veamos cuáles son.

2. La Sonrisa, ¿Tiene escuela?

Las organizaciones deben ser administradas por grupos directivos para poder ser más eficientes, y como todo en la historia, la administración también evoluciono a raíz de la Revolución Industrial, así como las máquinas se desarrollaron de la de vapor al microchip, la administración evoluciono para ser capaz de administrar la producción que demandaban los nuevos procesos, por eso del individualismo existente en Estados Unidos después de la 2da Guerra Mundial hasta llegar a nuestro días a la globalización.

El trabajo siempre ha existido, y con la Revolución Industrial se dio inicio a una nueva teoría clásica de la administración con un nuevo contexto industrial, tecnológico, social, político y económico.

Las escuelas de administración son cuatro:

1. La escuela Clásica hace énfasis en la función y la estructura, es decir la tarea.
2. La humanista se centra en las relaciones humanas.
3. De los sistemas Sociales se enfoca a las relaciones sistémicas, es decir la tarea y la relación.
4. De los sistemas Contingentes, se enfoca a las relaciones intersistémicas es decir la tarea, la relación y el entorno.²⁵

Estas escuelas tienen relación con la comunicación a través de los siguientes modelos:

1. Funcionalista: Enfocada en las funciones y roles institucionales sin cuestionar su legitimidad, es decir el receptor hace lo que se pide sin cuestionar el mensaje.
2. Estructuralista: Enfocada en las estructuras institucionales y significativas generales de los mensajes en detrimento de las variaciones individuales. En la organización se obedece al “deber ser” a las reglas establecidas por la estructura que envía el mensaje de forma vertical y autoritaria. Considera al trabajador como un receptor únicamente.
3. Dialéctica Marxista, Enfocada a las interacciones creativas de los seres humanos como factores de transformación social. Considera al emisor como instrumento de ideología y la comunicación como a un hecho social.
4. Cognitivo Informativo: Se enfoque a la dinámica de la información como proceso cognitivo de apropiación. La información es vital y la retroalimentación es fundamental en el control y evolución de la organización.

²⁵ Xavier Ávila, Apuntes de organización y comunicación. Documento inédito 2001

5. Complejo Reflexiva: Se enfocada en la complejidad de la relación entre sistemas observadores y sistemas observados. La comunicación es un elemento integrador para adaptarse al entorno. Es la columna vertebral para construir una relación exitosa.

Dentro de Sabritas existen diferentes modelos administrativos y con diferentes modelos comunicativos, pero específicamente en Merchandising identificamos el Modelo burocrático de Webber por basarse en el control y los roles, es decir la operación debe estar basada en controles para tener éxito en cada proyecto. Control de presupuesto, control en la logística y respetando el rol de cada uno dentro del departamento para alcanzar el éxito. Al mismo tiempo está presente el modelo Complejo Reflexivo como elemento de adaptación al entorno, cada iniciativa debe pensarse en las necesidades reales del momento, del consumidor, del mercado. No se pueden utilizar las mismas herramientas de hace cinco años o realizar la operación como se hacía hace diez años.

Veamos como los diferentes modelos son aplicados en los departamentos que forman parte de la operación diaria.

El Modelo de administración burocrática de Webber se basa en alta especialización y eficiencia en el diseño estructural de la organización, como requisito de las sociedades modernas. El puesto y funcionamiento deben cumplirse con alto grado de profesionalismo. Formaliza canales de información que garantice la instrucción clara. El éxito radica en el control organizacional. Promueve la cultura del “deber ser” desde la perspectiva gerencia, no en su pluralidad, es el origen de lo que conocemos como tecnocracia.

En este modelo Burocrático podemos incluir a los siguientes departamentos:

Compras

Este departamento debe estar apegado a procesos y políticas debido a la naturaleza de sus operaciones.

Debe respetar licitaciones, requisiciones en sistema y no ser flexible para no perder orden y prestarse a malas prácticas que podrían caer en malos manejos.

Con su estilo operativo da resultados asertivos, por ejemplo y siguiendo con los datos de los cuadros 6 y 7 con los siete proyectos solicitados solo un proveedor no dio respuesta esperada al entregar tarde cuatro semanas por problemas de capacidad.

Sin embargo, el estar bajo este esquema hace falta especialización de sus conocimientos básicos de las necesidades de sus requisitantes. Esto es, que al tener que dar las especificaciones técnicas a los proveedores no son de manera asertiva y se invierte más tiempo del departamento de diseño.

La asignación de los proveedores fuera del alcance de la supervisión sobre todo cuando se trata de materiales nuevos nos deja ver su falta de previsión al solo enfocarse al costo financiero, pero sin prever los gastos extras como los viáticos, los retrasos y la falta de experiencia del proveedor como lo vimos en el proyecto de “Twistos”

La energía comunicativa que se invierte en este proceso es doble cuando la primera transmisión es fallida, por falta de entendimiento. La información que se envía es de origen técnico. Los planos necesitan ser entendidos en todos sus detalles y el personal de compras no domina el lenguaje ahí plasmado.

Supply

Este departamento actualmente opera apegado a procesos, lo cual no es malo, sin embargo, no es flexible para recortar tiempo de programación y de distribución para optimizar las necesidades y el flujo logístico no avanza.

Por ello, éste debería modificarse hacia una administración flexible como lo es la teoría de sistemas contingentes donde sin perder de vista los procesos y políticas, la comunicación es vital.

Es decir respetar los procesos de programación pero enfocados a las necesidades del cliente. De esa manera se incrementaría el porcentaje del nivel de servicio.

Calidad:

Es un departamento basado en la información que se extrae de los planos realizados con especificaciones bien definidas y que deben de respetarse. Sin embargo, actualmente es

flexible sin respeto por tiempos límites de entregas ni seguimiento de cada proyecto, lo que entorpece la agenda de logística.

En este caso, Calidad debería ser inflexible apegado al calendario y trabajar bajo esas exigencias de los clientes.

LAS (Líder de Abasto Sabritas)

Basa el desarrollo de las actividades en la lectura de la programación de un sistema que se diseñó para el abasto de productos terminados. Sin embargo, para distribuir herramientas de exhibición no es aplicable ya que debe esperar a que se encuentre físicamente en el almacén para que se programe la salida de las mismas dos semanas más tarde.

Es imposible solicitar programa de embarque sino se encuentra en este programa. Es un sistema cerrado.

Este modelo de administración exige control, eficiencia y especialización, sin embargo en estos departamentos arriba descritos vemos que por ser completamente estrictos son modelos cerrados pero que son piezas importantes que deben contemplar la flexibilidad sin perder el control.

Su inflexibilidad le impide apoyar de manera oportuna las necesidades del cliente.

La escuela de Administración de los Sistemas Contingentes dice que es una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización se ajusta y responde. El funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de tareas, tecnología, medio ambiente externo y las necesidades de sus miembros. A mayor incertidumbre, mayor especialización en las tareas y funciones. Las empresas exitosas e integradas generalmente suplen el control por la comunicación, requieren de fuerzas integradoras que den homogeneidad dentro de la heterogeneidad. El medio ambiente afecta el tipo de sistema de administración y comunicación adecuado para una organización. (mecánico-ambiente estable u orgánico-ambiente cambiante). Lo que es efectivo para una organización puede no serlo para otra.

En Sabritas se preocupan por estar siempre satisfaciendo las necesidades de clientes y consumidores, por lo que en Merchandising las herramientas que se desarrollan son siempre pensadas en beneficio de todos, se actualizan se piensan en los usuarios finales, en la imagen, en los productos que los utilizaran, etc.

Dentro de la Escuela de los Sistemas Contingentes se encuentran:

Marketing, y Ventas

Es el conjunto ejemplo perfecto de esta categoría ya que al estar pendiente de su entorno puede adaptarse a él y poder innovar en beneficio de la organización.

No puede ser de otra manera por tratarse de un área creativa en constante cambio. De no reaccionar a la innovación esto puede volverse estático y correría el riesgo de perder la adaptabilidad necesaria que solicitan diariamente los clientes y consumidores.

Las organizaciones deben apearse a la creatividad perpetua, ya que toda decisión, plan de acción, estrategia o táctica debe acompañarse de la innovación para darle valor.

Los procesos operativos no pueden encasillar a esta parte importante en el desarrollo de las herramientas. Aunque respetan los estatus básicos como el sustentar cada iniciativa con proyecciones numéricas sobre los beneficios de cada una y autorizadas por el área financiera para mantener un control del presupuesto de la organización.

El modelo complejo reflexivo comunicativo dice que la comunicación es el elemento “integrador” de la organización que le permite adaptarse a su entorno. A mayor incertidumbre en el ambiente se requiere mayor “esfuerzo” para lograr la colaboración y comunicación entre departamentos y personas. La actitud y la conducta eficaz de los miembros de la organización dependen de la congruencia entre comunicación interna y externa. La complejidad requiere estrategia. No hay una mejor manera de diseñar un sistema de comunicación en una organización, ya que deben considerarse varios factores circunstanciales. Reconociendo la importancia de la comunicación tradicional, formal e informal y cada vez más la red multidireccional. La comunicación personal y directa, columna vertebral sobre la cual construir una relación exitosa.

Bajo este modelo se califica a:

Merchandising:

Merchandising debe aplicar una estrategia a cada proyecto por tratarse de diferentes dimensiones, costos, necesidades y destinos. Es el eslabón de enlace entre las otras dos administraciones.

Esta adaptabilidad permite coordinar a toda la maquinaria y llegar al objetivo. Es decir es la comunicación que coordina las acciones..

Es decir que, debe tener la capacidad de entender al departamento de marketing en cumplir las fechas del mercado. Apegarse a los procesos solicitados por Compras, Supply y los LAS para encontrar la manera óptima de cumplir la distribución como se necesita en el punto de venta.

Así identificadas diferentes administraciones y los modelos comunicativos existentes en Merchandising y en los departamentos con los que interactúa, podemos ahora entender que cada departamento trabaja de manera distinta pero con la seguridad que están realizando su tarea asignada de manera adecuada, no se ha enfocado a entender las necesidades de las estrategias para que sean exitosas.

Cada departamento se cree el único individuo en la organización, no trata de unificar procesos y necesidades en pro de un solo éxito. Sabritas tiene definidos sus objetivos pero cada parte de la estructura trata de llegar a meta primero sin saber que mientras no exista unión, trabajo en equipo seguirán siendo uno solo en medio del mundo.

La “independencia” departamental afecta a partes importantes de la operación diaria en la que Merchandising se ve involucrada y esto debido a lo complejo que resulta interactuar con ideas diferentes que cada uno defiende, se debe encontrar el punto medio entre todos a través de la comunicación e información.

Al informar a todos fechas y objetivos se involucra a todos y el seguimiento del proceso puede ser ágil y se da la oportunidad de reaccionar en el momento que sea necesario y no esperar a que busquen soluciones tardías, esto con una constante comunicación con las diferentes áreas para beneficio de las mismas.

Estos beneficios se verían gracias a acciones productivas con un costo energético bajo al estar preparados para cualquier tipo de contingencia al tener toda la información posible todos los involucrados en la operación y no tener sorpresas que incrementen el costo de cada acción.

Recordemos que la estrategia es el secreto de la eficacia de la logística.

Toda esta comunicación y negociación de búsqueda de las mejores prácticas no es fácil pues están inmersas personas y cada uno es compleja por naturaleza.

Es necesario el trabajo en equipo con la premisa que cada miembro es diferente al otro y tomarla como fortaleza.

Conozcamos a través de test de personalidad cuáles son las fortalezas y características de cada uno de los que conforman al equipo Merchandising.

3. La Sonrisa y su reparto a escena.....

Adriana Ulloa ²⁶ dice que toda organización representa un sistema de individuos que trabajan en torno a posiciones de mayor o menor nivel de mando, toma de decisiones y división de labores con los otros, para alcanzar determinados objetivos.

²⁶ Ulloa Hernández, María Adriana, “La Comunicación , más que una habilidad para el trabajo en grupo”, . En Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, época 1 año 1, núm. 1, México, UNAM, Acatlán 1997 p35

Gerald Goldhaber²⁷ dice que para definir las relaciones laborales se debe definir la cooperación y la asertividad como las actitudes más importantes que pueden favorecer u obstaculizar el trabajo en equipo. Es decir la atención y aceptación de los intereses de otros y de las expresiones e intenciones de satisfacer los intereses propios. Esto aunado a la experiencia e historia laboral y carácter nos dan al menos cinco fórmulas de distintas participaciones en la dinámica de trabajo en grupo:

- 1- Evitación: No asertivo + no cooperativo= trabajo marginado. No se externalizan los motivos de conflicto o desacuerdo con el equipo. Se muestra indiferencia y “delimitación” de territorios de control o poder. Las repercusiones llevan a duplicar una misma actividad en distintas áreas. Se aísla y/o autoexcluye del trabajo colectivo.
- 2- Adecuación: Cooperativo+ no asertivo= trabajo subordinado. Se ponen los intereses de otros por encima de los propios para “calmar los ánimos” o como una forma de mantener “en paz” una relación. Se sacrifican las propias aportaciones en aras del trabajo mismo. Asumir este papel desatiende las propias necesidades por ayudar o depender de los otros. Se establecen relaciones dependientes o de autosacrificio de los propios intereses, necesidades o principios del trabajo.
- 3- Competencia: asertivo + no cooperativo: trabajo personal o centralizado. Se cree “ganar “significa no conceder “ no perder”, lleva la competencia a tratar de dominar apoyado incluso en “bases de poder” o en un “superior” para aventajar a los demás. No compartir o centralizar responsabilidades, negar o entregar parcialmente los recursos y las contribuciones. Es decir no existe el trabajo en equipo.
- 4- Colaboración: cooperativo + asertivo= búsqueda y obtención de beneficios mutuos. La búsqueda de resoluciones y decisiones que ofrezcan ventaja al grupo, aclarar diferencias, examinar opciones antes de decidir; actuar con honestidad, claridad, confianza, sinceridad e incluso espontaneidad proporcionan y/o solicita el trabajo integrado al colectivo de manera equitativa. Se confía a los otros recursos para que las manejen en pro de retribuciones y contribuciones al bien común.

²⁷ Goldhaber Gerald, Comunicación Organizacional, edit. Diana, México, 1984, 423 pp.

- 5- Compromiso: asertivo+ cooperativo=realización de acuerdo y “negociaciones” justos. Ser flexible, estar dispuesto a renunciar a algo para lograr negociaciones; compartir, intercambiar beneficios, llegar a acuerdos, respetar reglas, facilita valorar y resolver las carencias de un plan de trabajo, así como generar confianza para sacarlo adelante con el equipo y los recursos que contamos.

Diariamente nos comunicamos con los demás, dentro de la organización expresamos sentimientos de autoestima, seguridad, confianza y pertenencia. El reflexionar al respecto nos puede motivar a desarrollar habilidades y destrezas necesarias para favorecer al contagio de actitudes de compromiso mutuo.

Adriana Ulloa habla de las definiciones de personalidad que hizo Carl Jung como un par de oposiciones (extraversión / introversión) que transmite serie de gamas y tonalidades. Sólo cuatro características asociadas a cuatro habilidades específicas que distinguen a los introvertidos de los extrovertidos construyen la base de la propuesta de un grupo de psicólogos sociales de Chicago, quienes definen la personalidad de los sujetos a partir de las relaciones existentes entre las habilidades para análisis, la persuasión, el liderazgo y/o organización en la personalidad de cada uno. No se pueden expresar todas a cada momento, pero si es posible identificar cuales requieren de aportación o mejora.

Para entender las cuatro personalidades centrales veamos el siguiente cuadro 8 :

Estilos de Comportamiento y Habilidades según el tipo de Personalidad

PERSONALIDAD	ORGANIZADOR / "SENSIBLE"	CONTROLADOR / "LIDER"	ANALITICO/ "VISIONARIO"	PERSUASIVO / "CLOWN"	
	¿cómo hacerlo? ¿qué quieren los otros?	¿qué? ¿porqué? ¿dónde? ¿cuándo? ¿para qué?	¿porqué? ¿cómo se aplica? ¿para qué?	¿quién lo hace? ¿qué siente? ¿lo reconoce?	
SUS HABILIDADES	Para tomar decisiones	Organiza a la gente	Decisivo. Autodisciplinado. Toma las responsabilidades a su cargo	Cauto. Quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca la precisión y corrección.	Toma decisiones rápidas
	Para plantearse metas	Le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados	Enfocado a obtener resultados y logros. Le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos.	Sistemático. Le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantes.	Le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidad que los procedimientos.
	Para comunicarse	Hace preguntas. Modera opiniones. De trato fácil. Personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad.	De opiniones fuertes, directo	Hace preguntas. Habla calmadamente. Calculador en sus opiniones. Impersonal.	Informal. Habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales.
	Para manejar sus emociones	Responsivo(sencible, que responde). Amigable. Evita la confrontación. Abierto.	Controla sus emociones. Demandante. Le gusta negociar.	Controla sus emociones. Formal	Responsivo. Impulsivo. Entretenido. Extrovertido y expresivo. Entusiasta e involucra a los otros.

Cuadro 8

Las dos primeras columnas hablan sobre las personalidades introvertidas mientras que las últimas dos sobre la personalidad extrovertida. Se debe buscar la personalidad dominante entre las cuatro posibilidades y la que se le sigue será el complemento que nos ayudará a calificar a la personalidad de cada integrante del grupo.

Las personalidades introvertidas agrupadas en el cuadro 8 se dicen son :

- **SENSIBLE ANALÍTICO ISTJ** (Introvertido, con uso de 5 sentidos, desde el pensamiento, basados en juicios)

¿Cómo se quiere, por qué?

Son característicos su enfoque sistemático y su determinación para salir adelante. Les es importante poner atención a los detalles y al ‘modo correcto’ de hacer las cosas. Prefieren desarrollar una o dos amistades cercanas, y están menos interesados en el beneficio del grupo entero. Frecuentemente se les percibe como ‘secos’ en su trato, lógicos y determinados a cumplir con sus metas. A causa de un alto nivel de sensibilidad, no siempre expresada,

tienden a tomar las cosas personalmente e internalizar los conflictos. Si se sienten ofendidos, jamás olvidan. Prefieren trabajar solos porque temen que los otros ‘echen a perder’ las cosas, aunque también gustan trabajar con una o dos personas en quienes confían. Son objetivos y cuidadosos en su trabajo, siempre se puede contar con ellos, aun cuando la tarea sea muy difícil. Pueden ser más efectivos aprendiendo acerca de los estilos de los otros y aceptándolos. «No todos son tan eficientes como uno». Necesitan desarrollar la habilidad para adaptarse más fácilmente a los cambios de ambiente y a las necesidades de los otros. Mostrar más entusiasmo y emoción podría ayudar a que los otros se relacionen más fácilmente con esta personalidad.

- **SENSIBLE PERSUASIVO ISFJ** (Introverso, con uso de 5 sentidos, desde el sentimiento, basados en juicios)

¿Cómo están los otros, quiénes son?

En ellos son característicos la calidez, afectividad, entendimiento y amigabilidad. Tienden a ser leales en las relaciones interpersonales y en la organización, a pesar de que algunas veces resulten fallas. Aunque los vínculos afectivos les son de primaria importancia, también se preocupan por cumplir con las metas. Frecuentemente hacen depender la auto percepción de su valor, de la aceptación o aprecio que les otorgan otros. Suelen ser excelentes para trabajar en equipo, pero se ven afectados por los conflictos, desacuerdos y hostilidades. Pueden invertir sus energías en preocuparse de sus relaciones y de ‘sacar las cosas a tiempo’, por esto cargan con los pendientes a casa. Consideran el aprecio y la calidez como motivantes, aunque su buen trato a los otros llega a ser percibido por los controladores y analíticos como una debilidad. Uno de sus mayores recursos es la habilidad de mantener la armonía sin descuidar la orientación a la meta. Pueden mejorar su eficacia expresando sus desacuerdos más seguido (en lugar de decir «lo que tú decidas está bien para mí»), aprendiendo a decir no y no aceptando las cargas de trabajo de los otros. También pueden necesitar el desarrollo de la percepción de sus potencialidades y capacidades, en lugar de afirmarlas como debilidades.

- **VISIONARIO PERSUASIVO INFJ** (Introverso, usan la intuición, desde el sentimiento, basados en juicios)

¿Cómo se actúa, quién interviene, quién es?

Tiende a desarrollarse capazmente lo mismo, en una especialidad técnica, como en el trato con la gente. Establecen altas expectativas de perfeccionamiento de sí mismos y de los otros, y lo verbalizan con frecuencia. Pueden ser percibidos como sujetos que tienen una actitud de superioridad por el modo en que hacen las cosas. A causa de que alcanzan un alto nivel de experiencia en su área, tienden a preferir hacerlo todo por sí mismos en lugar de delegarlo a los otros. El control de calidad de las cosas y encontrar altas expectativas de resultados, les son importantes. Si los otros no alcanzan estos estándares, esta personalidad verbaliza su desacuerdo y apuntará específicamente lo que no fue bien hecho. La autodisciplina es una fortaleza significativa, tanto como su habilidad para aplicar destrezas técnicas para envolver a la gente. Ellos pueden mejorar su efectividad ‘dejando hacer’ a la gente después de delegarles un trabajo. Si sus expectativas no se cumplen, procurar a los otros funciona mejor que criticarlos. Asimismo, es más motivante expresar aprecio y orgullo por el cumplimento de los otros, que detallarles cómo es que las cosas hubieran podido salir mejor.

- **VISIONARIO / ANALÍTICO INTJ** (Introverso, usan la intuición, desde el pensamiento, basados en juicios)

¿Cómo se aplica, por qué, por quiénes?

Son los más competentes para hacer las cosas del modo indicado. Establecen altos estándares de desarrollo y comportamiento respecto a sí mismos y con los otros. Su habilidad para poner atención en los detalles es una de sus fuerzas. Con frecuencia, después de escuchar horas de diálogo, ellos pueden sintetizar lo que fue dicho en ‘tres puntos’ principales. Una de sus contribuciones más significativas, a pesar de que no siempre es percibida por los otros, es mantener un alto control de calidad sobre el trabajo realizado. Tienden a ser precisos, sistemáticos y a seguir procedimientos sistemáticos tanto en su trabajo como en su vida personal. Algunas veces, mientras investigan hechos y detalles, pierden de vista el propósito o ‘el conjunto’ de las cosas. Lidar con cambios repentinos o la toma de decisiones sin el tiempo o los hechos suficientes, les resulta difícil y es causa de tensión. Debido a su necesidad de hacer las cosas a la perfección, tienden a reaccionar de manera defensiva a la crítica. Cuando

proveen información o respuestas a los cuestionamientos, uno puede estar seguro de que serán detallados. Ellos pueden ser más eficientes si aprenden a percibir las tonalidades del gris, en lugar de «esto o aquello» o de pensar en «negro y blanco». Tener estándares realistas para sí y con los otros, así como comunicar las propias expectativas puede ayudar a reducir tensiones. 'Nadie es perfecto'.

- **SENSIBLE CONTROLADOR ISTP** (Introvertido, con uso de 5 sentidos , desde el pensamiento, basado en percepciones)

¿Qué se quiere, para qué?

Usan su habilidad para desarrollar relaciones interpersonales sólidas como una vía de motivación a los otros y cumplir con sus tareas. Si no lo logran o se encuentran bajo presión, pueden tornarse demasiado demandantes, directivos y orientados a la meta. Esto pone en tensión sus vínculos afectivos, pues es difícil para los otros ver las razones de su cambio de comportamiento, sobre todo, cuando de amigable, cálido y personal pasa a ser repentinamente hermético, demandante y abrupto. Una de sus mayores fuerzas es su habilidad para trabajar con un equipo, motivar la cohesión y seguir una meta hasta lograr su cumplimiento. No tienen inconveniencia en dar crédito y aprecio a los otros cuando es debido. Puede serles conflictivo tomar una decisión o realizar las acciones respectivas cuando, al mismo tiempo, no quieren herir los sentimientos de nadie. Su necesidad de ser amigables y ayudar los lleva en el camino del juicio justo. Pueden mejorar su personalidad si delegan y dejan hacer a los otros, haciéndolos responsables desde el inicio, comunicándoles los motivos de tensión, la necesidad de ser decisivos y de tomar acción: «puede no gustarte, pero estoy haciendo esto porque...»

- **SENSIBLE / ORGANIZADOR ISFP** (Introvertido, Con uso de los 5 sentidos, desde el sentimiento, basado en percepciones)

¿Cómo está, qué quiere, qué necesita, qué siente?

La lealtad, la dependencia y el servicio a los otros pueden caracterizarlos. Tienen un alto nivel de interés en los otros, son buenos amigos, escuchas atentos y considerados. Siempre están dispuestos a ayudar y, como resultado, invierten su tiempo haciendo cosas por los otros. Para tomar decisiones, se interesan en lo que otros piensan «¿están de acuerdo?» No

necesariamente son personas organizadas, pero tienen la habilidad de motivar sentimientos de cohesión, especialmente cara a cara o en pequeños grupos. Prefieren que las cosas sean predecibles, estables y seguras. Una de sus fuerzas significativas es la habilidad de tomar una tarea desde el inicio hasta su culminación, algunas veces con obstinada tenacidad. Disfrutan ayudar a los otros y están motivados por un aprecio honesto. Cuando se enfrentan a cambios drásticos y conflictos personales de alto nivel de tensión, pueden preocuparse demasiado y tener dificultades para tomar decisiones e iniciar acciones. Para mejorar su efectividad necesitan tomarse más tiempo para sí mismos en lugar de buscar sólo la manera de ayudar a los otros. Necesitan desarrollar la habilidad de incrementar su asertividad cuando tienen un conflicto o cuando es necesario tomar decisiones. Es posible experimentar menos estrés cuando podemos hacer a un lado los errores que fueron cometidos.

- **VISIONARIO ORGANIZADOR INFP** (Introvertido, uso de la intuición, desde el sentimiento, basado en percepciones)

¿Cómo actuar, por qué, qué se necesita?

Trabajan mejor en un ambiente pacífico y armonioso. Las desavenencias, confrontaciones o una persona controladora y agresiva disrumpe su habilidad de desarrollo. Son capaces de encontrar y analizar la información necesaria, y de presentar su posición de una manera lógica. Si las cosas no van bien, tienden a preocuparse así en el trabajo como en casa. Les gusta trabajar con una o dos personas, preferentemente con gente que piensa y ejecuta sus labores de la misma manera. Prefieren evitar los grupos grandes y tienden a quedarse callados en juntas concurridas. Tomar las decisiones ‘correctas’ les es importante, aun hasta el punto de no ser capaz de tomar una decisión. Pasar del análisis a la parálisis no es poco común, acompañados de ansiedad cuando necesitan tomar una decisión y se preocupan de cuál será la más adecuada. Tienden a mantener un alto nivel de control emocional, y ven a la gente emotiva con un bajo nivel de credibilidad. Pueden impulsar su efectividad tomando acciones con más rapidez, y aprendiendo a controlar sus niveles de estrés. Expresar los sentimientos puede ayudar a ‘construirse confianza’. Compartir el bagaje de información y conocimiento repercute en un desarrollo proporcional respectivo.

- **VISIONARIO CONTROLADOR INTP** (Introverso, uso de la intuición, desde el pensamiento, basado en percepciones)

¿Cómo aplicar, por qué, para qué, con qué elementos?

Tienden a preferir el trabajo a solas. Desarrollan un alto nivel de especialización técnica. Cuando se les da un proyecto, el suficiente tiempo para su terminación y los recursos apropiados, los resultados usualmente son exitosos. Sin embargo, cuando hay cambios imprevistos, se les solicitan varios proyectos al mismo tiempo, o hay demasiada gente involucrada, la presión puede tornarse irresistible. El método científico para resolver problemas y tomar decisiones es la característica principal de su estilo. A causa de que separan la emoción de la tarea a realizar, aún en sus relaciones personales, con frecuencia se les percibe como fríos, ásperos y, aun, arrogantes. Suelen ser tan buenos críticos de sí mismos como de los otros e, incluso, hirientes con sus comentarios. Una de sus mayores fortalezas es su respuesta a los estímulos que ofrece lo desconocido. Aunque suelen utilizar procedimientos tradicionales, pueden ser dogmáticos para arribar al porqué las cosas funcionan, cómo hacerlas trabajar, el camino 'correcto' en que deben ser hechas, etc. Tienden a alejarse de los otros para no involucrarse demasiado. Además, perciben los encuentros de grupo como pérdidas de tiempo, por eso hallan razones para evitarlos. Pueden ser más efectivos si aceptan las emociones como naturales en sí mismos como en los otros y aprenden a expresar sus sentimientos, así como a distinguir cuando la tradición y la historia no se aplican para, en cambio, experimentar con ideas y técnicas nuevas. Errar no es fallar. Algunas veces se hacen las cosas sólo por diversión.

Las extrovertidas son :

- **CLOWN ANALÍTICO ESTP** (Extroverso, con uso de los cinco sentidos , desde el pensamiento, basado en percepciones)

¿Quién lo hace, por qué, cómo se aplica?

Toman la información verídica y venden ideas convincentemente. Son competitivos y logran sus metas a través del trato con la gente. Mantener altos estándares de desarrollo personal les es importante y pueden ser caústicos con alguien cuyo desempeño esté por debajo de esos estándares. Tienden a ser directos, aunque no menos considerados. Una de sus potencialidades más significativas es la habilidad de preparar un plan detallado y de envolver a las personas

requeridas, tanto en su implementación, como en la toma de decisiones y resolución de problemas. Están motivados para luchar hasta conseguir lo que quieren, pero algunas veces abusan de su autoridad y poder. Suelen trabajar con gran intensidad y incidentalmente empujan a los otros por encima de sus límites. La aprobación, los elogios y el aplauso por sus logros son recompensas tan importantes, como el estatus y la posición. Algunas veces se enfrascan en discusiones con la gente y pierden de vista la meta. Pueden incrementar su efectividad siendo más gentiles cuando critican y proveen de opciones constructivas. Su autocrítica suele basarse en expectativas irreales, que pueden convertirse en vías serias de tensión. No todo es “ganar o perder”.

- **CLOWN / PERSUASIVO ESFP** (Extrovertido, con uso de los cinco sentidos, desde el sentimiento, basado en percepciones)

¿Quién es, qué siente, qué desea el otro?

Disfrutan plenamente trabajar con y estar junto a los otros. Prefieren desenvolverse con gente entusiasta, que se apoye, comparta ideas y promueva sus proyectos mutuamente. Estar libre de control y supervisiones les significa un triunfo, mientras que la planeación y el trabajo de detalle les resulta casi siempre aburrido. Son verbalmente articulados y pueden estimular a los grupos para actuar. Los otros suelen percibirlos como sobreactuados cuando expresan sus emociones y sentimientos con libertad. Están motivados por la aprobación, el encomio y la popularidad. En un grupo ellos pueden dominar verbalmente y, cuando se les asigna una meta, llegan a olvidar seguirla hasta el final. Tienden a confiar en los otros con facilidad y a sentirse heridos cuando creen que su confianza ha sido traicionada. Incrementan su perspicacia e intuición cuando logran que se hablen las cosas. La gente que es controlada emocionalmente les causa tensión. Si no conocen los sentimientos de los otros, se les dificulta comunicarse. La gente ‘muy controlada’ los cree excesivos en sus expresiones e inconsistentes. Ellos pueden mejorar su eficacia a través de un mayor control emocional y una menor verbalización. Cuando se sienten presionados tienden a ser descuidados y desorganizados. Pueden evitarlo si desarrollan la habilidad de planear y, de seguir una autodisciplina, especialmente con sus compromisos.

- **LÍDER PERSUASIVO ENFP** (Extrovertido, con uso de la intuición , desde el sentimiento, basado en percepciones)

¿Qué hace, quién es?

Son conocidos como seguros de sí mismos, independientes y fuertes. Frecuentemente son agentes de cambios y trabajan con la gente necesaria para llevarlos a cabo. Casi siempre que se sienten bajo presión ‘olvidan’ a la gente y demandan, dirigen, exigen. Pueden ser altamente competitivos, abocarse a cambios y asignaturas únicas. Tienen la habilidad de trabajar tanto en equipo como solos. Son excelentes jugadores mientras su equipo esté ‘ganando’. Evaden los detalles y la rutina, se sienten frustrados cuando se les constriñe y supervisa. “Confíame la tarea y déjame realizarla”. Al ser verbales y directos, pueden causar situaciones de tensión con los otros. Son hábiles para apreciar la “gran pintura” de las cosas y expresarla, pero se irritan e impacientan con quienes no la ven. Podrían ser más efectivos si se toman tiempo para explicar las cosas más claramente, delegan responsabilidades, dejan que se cumplan y muestran más interés por los otros. Ser más humilde puede fortalecer las relaciones interpersonales. Ser comprensivo y paciente con aquellos que no son rápidos, hablan despacio y necesitan explicaciones detalladas antes de tomar decisiones, les traerá mejores vínculos.

- **LÍDER ANALÍTICO ENTP** (Extrovertido, con uso de la intuición , desde el pensamiento, basado en percepciones)

¿Qué hace, por qué?

Su meta principal se dirige a alcanzar un grado de perfección. Esto es al mismo tiempo un motivo de fuerza gracias a su capacidad de manejo personal, y una debilidad, porque la perfección raramente es obtenida. Tienden a estar ‘llenos de ideas’ sobre cómo alcanzar una meta o resolver un problema. Entonces analizan y critican cada opción, encontrando todas las posibles causas por las que podrían no funcionar. Estos conflictos suelen ser internos (control i.). Sin embargo, una vez que han decidido algo, difícilmente lo cambian. Con frecuencia son innovadores en su forma de pensar y generan ideas y soluciones únicas para cada situación. Tienden a ser sensibles, aun cuando tienen dificultades para expresar sus sentimientos y emociones. Esta personalidad puede mejorar su efectividad desarrollando la habilidad para comunicarse más abiertamente, aceptar a los otros en situaciones de equipo, y siendo menos

críticos de sí mismos y de los otros. Ninguna idea es perfecta, como ningún plan está libre de fallas. Necesitan dejar a la gente experimentar y probar nuevas cosas, aprender a sentirse orgullosos con más facilidad.

- **CLOWN CONTROLADOR ESTJ** (Extrovertido, con uso de los cinco sentidos, desde el pensamiento, basado en juicio)

¿Quién es y qué hace?

Usan su ‘malicia’, confianza, entusiasmo y optimismo para trabajar con los otros. Sus objetivos se cumplen a través de la gente. Están motivados por los cambios, en particular, por las cosas que no se han hecho antes. Son cálidos, amigables y abiertos, aun en sus nuevas relaciones. Sus cualidades más significativas incluyen que venden ideas y delegan el trabajo. A causa de su habilidad para ganar la confianza de los otros, con frecuencia obtienen posiciones de responsabilidad que pueden estar por encima de sus conocimientos y experiencia. Trabajar solos en una estación y ejecutar tareas rutinarias y repetitivas podría crearles una tensión insuperable. Tienden a ser impulsivos para tomar decisiones y pueden rebasar sus expectativas gracias a su optimismo y entusiasmo. Verse mejor es más importante que ser organizados y poner atención a los detalles. Esta personalidad es un agente de cambios de estilo: los realizan, los motivan o se adaptan a ellos con facilidad. Pueden ser mejores si aprenden a percibir y analizar los hechos antes de tomar acción. Adquirir una mejor comprensión y tolerancia de aquellos que tardan en cambiar puede incrementar su poder de influencia. Un optimismo desmedido puede convertirse en una gran debilidad.

- **CLOWN ORGANIZADOR ESFJ** (Extrovertido, con uso de los cinco sentidos, desde el sentimiento, basado en juicio)

¿Quién es, qué siente, qué necesita, cómo está?

Muestran caridad y empatía por la gente. Ven lo bueno en todos e invierten tiempo considerable en la consecución de relaciones estrechas y en ayudar a los otros a resolver sus problemas. Mantener a la gente feliz y satisfecha es un medio para cumplir sus propias metas. Algunas veces estar con la gente se torna más importante que una tarea. Quieren agrandar y pasan tiempos difíciles cuando trabajan con una persona fría o que no muestra interés en su persona. Tienden a ser leales, dependientes y excelentes miembros de un equipo. Durante épocas de cambios intempestivos o crisis, suelen asumir el papel de estabilizadores. Cuando

hay conflicto, tienden a ‘darle la vuelta’ a las cosas y no llegan ‘al grano’. Por miedo a herir los sentimientos de los otros, pueden tomarse mucho tiempo antes de actuar. Algunas veces se preocupan demasiado acerca de lo que piensan los otros antes de tomar una decisión. Ellos pueden mejorar sus potencialidades aprendiendo a comunicar directamente sus motivos de conflicto, a expresar una demanda o a disciplinar a los otros. Concentrarse más en la tarea y menos en los problemas de la gente ayudaría a que encontraran el tiempo y los objetivos a cumplir. Preocuparse menos acerca de si le interesa o no a los otros, puede aliviar o disminuir sus motivos de tensión.

- **LÍDER ORGANIZADOR ENFJ** (Extrovertido, con uso de la intuición, desde el sentimiento, basado en juicio)

¿Qué hace y cómo se siente con ello?

Tienden a ser industriosos e internamente motivados (control interno). Tienen como meta un alto logro personal, a veces, a expensas de los objetivos del equipo. Su intensidad en el trabajo intenso para finalizar una labor resulta una fuerza significativa en él, pero frecuentemente se preocupan por no haber hecho lo suficiente. Delegar responsabilidades le puede ser difícil, pues prefieren hacer las cosas por sí mismos para que queden hechas correctamente. Aceptan el compromiso con su trabajo y acciones, y saben involucrar a los otros del mismo modo. Dicen las cosas tal como deben ser. Son capaces de trabajar como parte de un equipo, mas prefieren estar al frente del mismo. Cuando se otorga algún crédito o reconocimiento, ellos lo quieren. También están dispuestos a reconocer el trabajo de los otros. Este estilo de personalidad puede mejorar su efectividad dándose tiempo para disfrutar la satisfacción de sus logros, sin percibir cada tarea como una obligación personal, así como delegando y dejando hacer las cosas. Podrían desarrollar la habilidad para escuchar y envolver a los otros en la tarea desde un inicio, sin esperar demasiado para dejarles conocer sus intenciones.

- **LÍDER / CONTROLADOR ENTJ** (Extrovertido, con uso de la intuición, desde el pensamiento, basado en juicio)

¿Qué hace, para qué, en dónde, desde cuándo?

Tienden a tener altas expectativas de sí mismos y de los otros, pero no siempre las comunican. Llegan a ser marcadamente individualistas frente a quienes les demandan algún cambio. Necesitan estar al frente, suelen ser fuertes y directivos, también son capaces de manipular o

controlar, así las situaciones como a la gente. Están orientados hacia la acción, pueden mostrarse impacientes e, incluso, beligerantes con la gente que consideran renuente o inactiva. Tienen aptitudes para tomar decisiones y resolver problemas, pero no suelen involucrar ni escuchar a los otros. Prefieren hacerlo todo por sí mismos; los demás demoran demasiado. Mantienen un alto control emocional, por eso son, con frecuencia percibidos como fríos, insensibles e intimidatorios, no obstante, una de sus mayores virtudes es la habilidad de traspasar barreras y sobreponerse a los obstáculos. Pueden incrementar su efectividad si adoptan una mayor empatía y paciencia con los otros y desarrollan la habilidad de trabajar en equipo. Dejar de lado algunas cosas y escuchar a los otros fortalece las relaciones. Tomarse tiempo para dejar saber a los otros los porqués y cómo, en lugar de decir sólo los qué, redundan en un mayor compromiso de su parte.

Después de conocer los tipos de personalidad entenderemos mejor los resultados que se obtendrán sobre las cualidades y habilidades del cuadro ocho aplicando el siguiente ejercicio de Test de personalidad, (cuadro 9) con preguntas formuladas en 24 grupos de estilos de vida, y a su vez en cuatro ítems cada uno: personalidad organizador (O), analítica (A), controladora (C) o persuasiva (P). Para poder catalogar a los participantes es necesario que se sumen las letras (O,P,A,C) el total debe ser 24. La personalidad será identificada a partir de dos habilidades que cuenten con mayor número de respuestas. Hay dos variantes más: que una sola característica exceda la tercera parte de las respuestas frente a una minoría de las restantes (12 características controladoras frente a un promedio de cuatro en las otras tres necesidades, por ejemplo) o bien, que las cuatro características aparezcan en alrededor de 6 ocasiones, de tal modo, que no sea posible reconocer la personalidad predominante.

TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES

NOMBRE _____

FECHA _____

INSTRUCCIONES: EN CADA GRUPO DE CUATRO HABILIDADES, ESTILOS DE VIDA O CARACTERES ENLISTADOS, SEÑALA CON UNA "X" AQUELLA PALABRA O FRASE QUE MEJOR TE DESCRIBA O CORRESPONDA CON TU FORMA DE SER, NO ELIJAS AQUELLAS CARACTERÍSTICAS QUE ADMIRAS, TE GUSTARÍA O "DEBERÍAS" TENER. DEJATE LLEVAR POR TUS PRIMERA IMPRESIONES Y TRATA DE CONTESTAR RÁPIDAMENTE. ASEGÚRATE DE ELEGIR SOLO UNA.

<p>TRANQUILO METICULOSO, DETALLISTA DE OPINIONES FUERTES SOCIABLE, AMIGABLE</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>OBEDIENTE CAPRICHOSO TESTARUDO, REACIO A CONCEDER JUGUETON</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>ESTABLE, TEMPLADO PRECISO NERVIOSO ESPONTANEO</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>CONVINCENTE GENTIL HUMILDE, MODESTO ORIGINAL</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>VALENTE CREATIVO, CON INVENTIVA ENTREGADP INTROVERTIDO</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>SEGURO DE SI MISMO SIMPATICO ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>COMPETITIVO JOVIAL, GOZOSO CONSIDERADO CONCILIADOR</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>DE TRATO FACIL ORGANIZADO, METODICO ENERGICO "CAMPECHANO", SOBRELLEVO LAS COSAS</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>RESPECTUOSO EMPRENDEDOR OPTMISTA SERVICIAL</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>DISCIPLINADO GENEROSO VIVAZ, LLAMATIVO PERSISTENTE, NO ME RINDO</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>ARRIESGADO, TEMERARIO DISPUERTO A AYUDAR CÁLIDO Y SINCERO CENTRADO, NO EXTREMO</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>CAUTELOSO DETERMNADO ELOCUENTE BONDADOSO</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>AGRESIVO INFLUENCIABLE INDECISO IMPULSIVO</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>INQUIETO POPULAR COMPARTIDO, COLABORADOR REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>COMUNICATIVO CONTROLADO DECISIVO, FIRME SISTEMÁTICO</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>DIPLOMATICO ATREVIDO, AUDAZ SATISFECHO EXPRESIVO</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>CONTENO CONFAIDO PAÇIFICO POSITIVO</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>ANSIOSO IMPACENTE DISPUERTO CONSECUENTE, FLEXIBLE</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>APEGADO A PROPIAS DECISIONES A FAVOR DE NUEVAS IDEAS LISTO PARA HACER FAVORES SOCIABLE, AMIGABLE</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>ADAPTABLE TENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS EMOTIVO, IMPRESIONABLE</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>ANALITICO LLANO, DIRECTO ENCANTADOR LEAL</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO PACIENTE FACILIDAD PARA HABLAR INDEPENDIENTE</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>DETERMINACION PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE EVITO LA CONFRONTACION OBSTRNADO, NECIO SOCIABLE, AMIGABLE</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>CARISMATICO, ADMIRADO AMABLE, TRATABLE VULNERABLE, SENSIBLE SEGURO Y FUERTE</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Cuadro 9

Tomando en cuenta a los integrantes del departamento de Merchandising, los resultados del cuestionario (cuadro 10) del cuadro 9 fueron:

TEST DE PERSONALIDAD DEPARTAMENTO DE MERCHANDISING

		MERCHANDISING					
TIPOS DE PERSONALIDAD	A	9	8	3	5	2	5
	C	6	4	15	8	5	12
	O	7	8	1	6	12	2
	P	2	4	5	5	5	5
		DIRECTORA	GTE OP	GTE DESARROLLO	COORD OP	POP DESIGN	ANALISTA
	Analítico / Sensible	Organizador / Visionario	Controlador / Clown	Controlador / Sensible	Organizador / Lider	Controlador / Visionario	
	Cautó, Quiere conocer detalles necesarios, busca precisión y corrección, hace preguntas, controla emociones, es formal y sistemático. Organiza gente y responsivo.	Le interesa los procesos y la utilidad de los resultados. Procura las relaciones interpersonales. Amigable. Evita la confrontación. Cautó, quiere conocer detalles. Calculador en sus opiniones.	Decisivo, toma las responsabilidades a su cargo. Directo. Demandante. Informal. Calculador en sus opiniones. Busca la precisión y corrección.	Autodisciplinado, toma las responsabilidades a su cargo, enfocado a resultados. Directo, de opiniones fuertes. Demandante. Le interesan los procedimientos y el progreso. Hace preguntas.	Le interesa más el proceso, hace preguntas, evita la confrontación. Control de emociones. Le gusta negociar.	Decisivo, toma de responsabilidades, enfocado a resultados, de opiniones fuertes, directo. Habla calmadamente, impersonal.	

Cuadro 10

Los resultados de las personas de otros departamentos (cuadro 11) que interactúan con Merchandising fueron:

		CALIDAD	LAS	COMPRAS	SUPPLY	ALMACEN	
TIPOS DE PERSONALIDAD	A	4	3	7	5	7	6
	C	7	7	7	7	5	1
	O	6	10	7	7	9	8
	P	7	4	3	5	3	8

Controlador / Clawn	Organizador / Lider	Analitica / Sensible	Organizador / Lider	Organizador / Visionario	Organizador / Clawn
Toma las decisiones a su cargo, le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos, directo. Controla sus emociones. Extrovertido y expresivo	Le interesa más el proceso, hace preguntas, evita la confrontación. Control de emociones. Le gusta negociar.	Busca precisión y corrección. Impersonal.	Le interesa más el proceso, hace preguntas, evita la confrontación. Control de emociones. Le gusta negociar.	Le interesa los procesos y la utilidad de los resultados. Procura las relaciones interpersonales. Amigable, Evita la confrontación. Cautivo, quiere conocer detalles. Calculador en sus opiniones.	Le interesa los procesos. Hace preguntas. Procura las relaciones interpersonales. Amigable. Informal. Responsivo y entusiasta.

Cuadro 11

Stephen Robbins define a la personalidad como “ la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas”... “ la suma total de las formas en que los individuos reaccionan ante los otros e interactúan con ellos”²⁸ y las clasifica de la siguiente manera:

*El Sanguíneo que es tenso, excitable, inestable, sociables, dependiente y protagónico.

*El Flemático el más racional, sereno, confiado, adaptable, sociable e independiente.

*El Colérico, es tenso, explosivo, inestable, frío, tímido y resistente a las ideas de los demás.

*El Melancólico es seguro de sí mismo, sereno, confiado, adaptable, tranquilo, frío y tímido.

²⁸ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional, México, Prentice Hall, 1987

Para Carl Jung: “todo individuo posee ambos mecanismos, el de la introversión y el de la extroversión y sólo el predominio relativo de uno de ellos constituye el tipo de personalidad”

Dice que hay 16 rasgos de la personalidad diferentes:

<p style="text-align: center;"><u>INTROVERTIDO</u> <u>(Analíticos y Organizadores)</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>EXTROVERTIDO</u> <u>(Persuasivos y Controladores)</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reservado ▪ Poca inteligencia ▪ Afectado por sentimientos ▪ Sumiso ▪ Serio ▪ Acomodaticio ▪ Tímido ▪ Inflexible ▪ Confiado ▪ Práctico ▪ Directo ▪ Seguro ▪ Conservador ▪ Dependiente del grupo ▪ Incontrolado ▪ Relajado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociable ▪ Mucha inteligencia ▪ Emocionalmente estable ▪ Dominante ▪ Despreocupado ▪ Consciente ▪ Emprendedor ▪ Sensible ▪ Suspica ▪ Imaginativo ▪ Juicioso ▪ Aprensivo ▪ Experimentador ▪ Autosuficiente ▪ Controlado ▪ Tenso

De acuerdo al Test Myers – Briggs que cuenta con 100 reactivos para saber las 5 dimensiones básicas de la personalidad:

- 1.- **Extroversión:** Sociable, Comunicativo y asertivo
- 2.- **Afabilidad:** Empático, cooperativo, confiable, se enfoca en sus propias necesidades
- 3.- **Estabilidad:** calmado, entusiasta, seguro, positivo, soporta la tensión.
- 4.- **Apertura a la experiencia:** Imaginación, sensibilidad artística, intelectual
- 5.- **Escrupuloso:** Responsable, confiable, persistente, orientado al logro.

Existen factores internos y externos que pueden afectar o ayudar al desempeño diario de cada individuo en la organización.

Los factores de seguridad, Locus de Control Interno es que el individuo piensa que controla su destino, por lo que su estado de salud es su responsabilidad con hábitos saludables y por ello sus incidencias son menores. Sabe que sus acciones determinan los resultados organizacionales, no busca culpables. Requiere de independencia y autonomía, trata de controlar su ambiente, renuncia si el trabajo no le satisface.

Y los factores de inseguridad de tipo externo es cuando el individuo piensa que lo que le sucede es causa del destino, la suerte o la oportunidad, por lo que tienden a estar menos satisfechos e involucrados con el trabajo, presentan más ausentismo.

John Holland (sociólogo americano) dice que “la satisfacción y la propensión a dejar un trabajo depende del grado en que los individuos logran acoplar su personalidad a un ambiente ocupacional congruente con ella”.

Por existen diferentes tipos de personalidades:

- ✚ Realista: Tímido, sincero, persistente, estable, adaptado, práctico
- ✚ Investigador: Analítico, original, independiente y curioso
- ✚ Social: Amistoso, cooperativo, comprensivo, sociable.
- ✚ Convencional: Adaptado, eficiente, práctico, inflexible, sin imaginación.
- ✚ Emprendedor: Confiado, ambicioso, enérgico, dominante.
- ✚ Artístico: Imaginativo, desordenado, idealista y emocional.

Recordemos que los test de personalidad permiten el autoconocimiento de las destrezas que se poseen y las que faltan por desarrollar para trabajar en equipo. Se descubren las actitudes y preferencia de cada sujeto así como su comportamiento que puede ayudar o no a la integración. Esto también permite supervisar y evaluar las tareas y funciones laborales más equitativa y eficazmente.

El buen funcionamiento del departamento dependerá de la forma en que el personal es seleccionado, dirigido, organizado y preparado. En Sabritas de acuerdo a su proceso de selección como lo vimos en el capítulo anterior en el apartado de Recursos Humanos se preocupa por realizar una estricta búsqueda del talento necesario para cada posición de la organización basado en la experiencia laboral no sólo en la académica.

Nosotros nos basaremos en los resultados del test de personalidad y las características identificadas de cada integrantes del grupo y haremos una comparación de los perfiles del departamento contra los establecidos por el departamento de Recursos Humanos que vimos en el capítulo anterior.

• **DIRECTORA DESARROLLO DE MERCHANDISING (11 AÑOS)**

Personalidad: Analítico / Sensible --- Tipo Flemático ----- Rasgo Extrovertido

PERFIL SOLICITADO	REAL	SEXO ,EDAD Y ESTADO CIVIL
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñador Industrial. ➤ Dominio del idioma inglés ➤ Gestión administrativa de proyectos. ➤ Conocimiento avanzado de manufactura. ➤ Análisis de detalle. ➤ Creatividad aplicada a la innovación. ➤ Liderazgo. ➤ Enfoque estratégico. ➤ Estructuración de equipos interdisciplinarios. ➤ Alto nivel de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingeniero Industrial. ➤ Cautos. ➤ Quiere conocer detalles necesarios. ➤ Busca precisión y corrección. ➤ Hace preguntas. ➤ Controla emociones. ➤ Es formal y sistemático. ➤ Organiza gente y responsivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Femenino ➤ 40 años. ➤ Casada.

En el caso de la Dirección del departamento de Merchandising con la búsqueda de precisión, su formalidad su organización de gente hace que se cumpla el perfil solicitado ya que gracias a su control de emociones y búsqueda de detalles logra tener nivel de negociación buscada. Los calificativos de flemático, analítico y extrovertido se apegan a su personalidad.

GERENCIA DE OPERACIONES DE MERCHANDISING (15 AÑOS)

Personalidad: Organizador / Visionario ----- Tipo Sanguíneo ----- Rasgo extrovertido

PERFIL SOLICITADO	REAL	SEXO ,EDAD Y ESTADO CIVIL
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administración, Ingeniero Industrial. ➤ Conocimiento avanzado de manufactura ➤ Inglés. ➤ Trabajo bajo presión. ➤ 85%, honestidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administrador Industrial. ➤ Inglés leído. ➤ Le interesan los procesos, la utilidad de los resultados. ➤ Procura las relaciones interpersonales. ➤ Amigable. ➤ Evita la confrontación. ➤ Cauto. ➤ Quiere conocer detalles. ➤ Calculador en sus opiniones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Masculino. ➤ 40 años ➤ Casado

En el caso de la Gerencia su cautela y evitar confrontaciones le ayuda a cumplir con el perfil solicitado del trabajo bajo presión. Los calificativos de tipo sanguíneo, y extrovertido se apegan a su personalidad amigable y calculador que lo convierte en protagónico y sociable.

GERENCIA DE DESARROLLO DE MERCHANDISING (1 AÑO)

Personalidad: Controlador / Clown ----- Tipo Colérico ----- Rasgo Extrovertido

PERFIL SOLICITADO	REAL	SEXO ,EDAD Y ESTADO CIVIL
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñador Industrial. ➤ Experiencia mínima de 2 años en desarrollo de productos. ➤ Dominio del idioma inglés. ➤ Gestión administrativa de proyectos. ➤ Análisis de detalle. ➤ Creatividad aplicada a la innovación ➤ Liderazgo. ➤ Alto nivel de negociación. ➤ Conocimiento avanzado de manufactura. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñador Industrial. ➤ Decisivo, toma las responsabilidades a su cargo. ➤ Directo. ➤ Demandante. ➤ Informal. ➤ Calculador en sus opiniones. ➤ Busca la precisión y corrección. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Femenino. ➤ 38 años. ➤ Soltera

En esta Gerencia el calificativo de Colérico que muestra su personalidad impide empalmar el liderazgo y el nivel de negociación buscado en el perfil. De igual forma la experiencia buscada en la gestión administrativa se contrapone en su informalidad reflejada en las respuestas del test aplicado. De igual forma su resistencia a las ideas de los demás como lo muestra Robbins le impide crecimiento a su creatividad. Todo lo anterior sin importar que se cumpla con la escolaridad y la experiencia.

COORDINACIÓN DE OPERACIONES MERCHANDISING (5 AÑOS)

Personalidad: Controlador / Sensible ----- Tipo Flemático----- Rasgo Extrovertido

PERFIL SOLICITADO	REAL	SEXO ,EDAD Y ESTADO CIVIL
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administración de empresas o afín, Ingeniero Industrial. ➤ Dos años de experiencia en puestos similares ➤ Habilidades de negociación. ➤ Capacidad de adaptabilidad y apertura a conocimientos diversos. ➤ Honestidad y franqueza ➤ Innovador para crear esquemas de mejora. ➤ Inglés avanzado 80%. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ciencias de la comunicación. ➤ Autodisciplinado. ➤ Toma las responsabilidades a su cargo. ➤ Enfocado a resultados. ➤ Directo, de opiniones fuertes. ➤ Demandante. ➤ Le interesan los procedimientos y el progreso. ➤ Hace preguntas. ➤ Responsivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Femenino. ➤ 38 años. ➤ Casada.

La diferencia en esta posición salta a la vista en la escolaridad, son diferentes, pero que a la vez muestran los rasgos de adaptabilidad de la personalidad flemática solicitados en el perfil. La independencia con lo auto disciplinado encontrado en los resultados del test de personalidad aplicado.

POP DESIGN DEVELOP MERCHANDISING (3 AÑOS)

Personalidad: Organizador / Líder ----- Tipo Flemático ----- Rasgo Extrovertido

PERFIL SOLICITADO	REAL	SEXO ,EDAD Y ESTADO CIVIL
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administración de empresas o afín, Licenciatura en Diseño industrial. ➤ Habilidad para hacer presentaciones para grandes foros y relacionarse con otras áreas. ➤ Facilidad y claridad en expresión oral y escrita. ➤ Capacidad de negociación ➤ Coordinación de proyectos múltiples. ➤ Conocimiento de canales de distribución y productos de consumo. ➤ Resolución de proyectos "on time" 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñador Industrial. ➤ Le interesa más el proceso. ➤ Hace preguntas. ➤ Evita la confrontación. ➤ Control de emociones. ➤ Le gusta negociar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Femenino. ➤ 27 años. ➤ Casada

Esta posición calificada de flemática se apega a los resultados del test ya que el ser racional y hacer preguntas van de la mano con el conocimiento de los canales de consumo solicitados en su perfil, igual que evitar las confrontaciones y su capacidad de negociación.

ANALISTA MERCHANDISING (2 AÑOS)

Personalidad: Controlador / Visionario ----- Tipo Melancólico ----- Rasgo Introverso

PERFIL SOLICITADO	REAL	SEXO ,EDAD Y ESTADO CIVIL
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Técnico en computación. ➤ Decisivo. ➤ Toma de responsabilidades. ➤ Enfocado a resultados. ➤ De opiniones fuertes. ➤ Directo. ➤ Habla calmadamente. ➤ Impersonal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Masculino. ➤ 28 años. ➤ Soltero

En este elemento calificado de melancólico por su serenidad y tranquilidad coinciden con su hablar calmadamente, impersonal y enfocado a resultados encontrados en el test de personalidad.

El departamento de Merchandising entonces lo conforman seis elementos, por lo que haremos la siguiente regla de tres para obtener los siguientes resultados:

Vemos que los perfiles solicitados se apegan en un 67%, la desviación se debe a que un puesto de analista no está contemplado y en la coordinación la escolaridad no es la buscada.

Las mujeres son predominantes en el departamento son cuatro contra seis donde solo una de ellas, la directora es madre. Los hombres en este departamento representan el 33%, y no se encuentran en las mismas instalaciones, ya que el analista se ubica en el almacén. Por lo que la lectura real de convivencia es del 17%.

De los seis integrantes del equipo sólo dos son solteros. La antigüedad del equipo va desde un año hasta 15. Esto nos deja ver que el Locus de Control que existe es de tipo externo, es decir la gente se siente segura de manejar su destino. Cuidan el uso de su imagen pública y privada, tienen diferente cara para cada situación, son más movibles y logran ascensos.

Es así que los rasgos y las personalidades que nos dan la tabla de personalidades más los resultados del test, vemos que, el departamento está conformado con personalidades afines extrovertidas y tranquilas.

Las dos personas líderes de este equipo equilibran la convivencia, uno es flemático y el otro es sanguíneo.

La mayoría de los integrantes del grupo son extrovertidos, y para las actividades que desarrollan diariamente es lo más apegado a las necesidades requeridas en la operación.

Aunque todos con personalidades, habilidades y fortalezas diferentes se compaginan para realizar el mejor trabajo en equipo, ya que si fueran de otro modo la coordinación de las acciones no sería posible por falta de motivación a sentirse parte del grupo y sin embargo se integran para alcanzar un beneficio mutuo, reciben el reconocimiento constante de la Vicepresidencia de transformación a la que Merchandising pertenece por su constante compromiso y trabajo en equipo que hace que sean siempre el ejemplo a seguir en cuanto disciplina se refiere.

Por ello el grupo se desenvuelve en un ambiente de confianza y se debe al comportamiento honesto y cooperativo, basado en normas comunes y compartidas, con relaciones constructivas en lo laboral, profesional y personal. Se buscan motivaciones e intereses compartidos de compromiso mutuo.

Como lo afirma el sociólogo americano John Holland “la satisfacción y la propensión a dejar un trabajo depende del grado en que los individuos logran acoplar su personalidad a un ambiente ocupacional congruente con ella”

Si se tiene la habilidad de reconocer la habilidad de cómo influye el comportamiento de uno en el otro y de entender las necesidades se pueden descubrir los roles de cada uno de los integrantes para mejorar al equipo, así como la versatilidad de manejar los niveles de tensión que se crean durante las relaciones interpersonales.

En un grupo tan pequeño como éste la comunicación es en su mayoría informal ya que el espacio que comparten les permite tenerla cara a cara y salvo situaciones donde la distancia esté de por medio lo hacen vía telefónica.

4. ¿Cómo se comunica la Sonrisa?

Se hizo una relación de las herramientas de comunicación disponibles en la organización y quedaron integradas el siguiente cuadro 12, en él podremos ver para que fue creado, si es o no utilizado de esa forma y en la columna de las observaciones veremos las razones por las que han sido calificadas de esa manera.



Inventario de Medios

Medio	Criterio	Cumple		Observaciones
		si	no	
Correo Electrónico	Se utiliza para enviar información. Solicitar información del negocio. Recibir comunicados institucionales y organizacionales. Confirmaciones de fechas de entregas, embarques, status, etc.	X		Aunque también se recibe información personal, pero se mantiene la comunicación fuera de organización.
Radio	Se utiliza para mantener comunicación a distancia con las áreas necesarias para la operación diaria		X	Esto se cumple siempre y cuando el receptor este dispuesto a contestar la solicitud de llamada
Teléfono	Se utiliza para contactar a personas de otras áreas y fuera de la organización. Para solicitar confirmación de lo enviado por correo electrónico que sea muy importante.		X	Esto se cumple siempre y cuando el receptor este dispuesto a contestar la solicitud de llamada. Las llamadas a celular, larga distancia nacional e internacional se realizan mediante clave individual otorgada previa autorización del departamento de sistemas.
Intranet	Se utiliza para subir la información de la organización con el entorno como competencia, mercado, sociedad, cotizaciones ante la bolsa. Cursos y programas compartidos con el resto de los departamentos. Información de nóminas, seguros.	X		La información se encuentra actualizada al día, es decisión individual su uso y consulta.
Internet	Se utiliza para verificar y consultar información de diversas áreas. Seguimiento a proveedores.		X	Esta herramienta está disponible previa autorización y nivel dentro de la organización con tiempo determinado.
Grabadora Telefónica	Se utiliza para dejar mensajes urgentes en caso de no encontrar a la persona en su extensión.		X	Si la persona no activa su clave para consultar los mensajes no estará al tanto de ellos. Es clave y trámite individual.
Pantallas	Son utilizadas para transmitir avisos, promociones, indicadores de ventas y cumpleaños.		X	Cuando uno pasa por las entradas, no da tiempo de detenerse a leer información, por lo que pocos se enteran de los avisos.
Black Berry	Es la herramienta para mantenerse comunicado aun fuera de la oficina y sin equipo de cómputo ya que es posible recibir y enviar correos electrónicos		X	Solo disponible de Directores en adelante. No todo le dan el uso correcto. Otros abusan ya que envían mensajes en fin de semana o en la madrugada.
Computadoras de escritorio y portátiles	Son la herramienta para procesar datos y donde se carga el correo electrónico y otros programas de uso diario.	X		Los equipos portátiles están disponibles de Gerentes en adelante y esto permite seguir trabajando fuera de la oficina y seguir en la operación.

Cuadro 12

Las herramientas para apoyar a la comunicación son tan variables y para todos los escenarios posibles, es decir para estar dentro y fuera de la oficina para estar en comunicación con proveedores y clientes a través de diferentes medios.

A pesar de esta variedad de posibilidades, no se logra que la información necesaria fluya hacia las personas adecuadas ni en tiempo o en forma, o solamente la reciben sin saber qué hacer con ella, porque al no establecerse los canales adecuados de comunicación los datos importantes se pierden.

Es importante considerar después de la estrategia a desarrollar, cuál será el canal adecuado para comunicarlo a los involucrados para su óptima ejecución, dejarlo claro para su seguimiento.

En base a un cuestionario aplicado a los integrantes de Merchandising y a los departamentos con los que interactúa diariamente veremos en los siguientes cuadros 13 y 14 (pág. 101 y 102) como la comunicación cara a cara solo se da con los miembros de Merchandising. Hacia los demás departamentos los líderes del equipo lo hacen en juntas pero al saturar su tiempo en ellas no es posible realizar retroalimentación de lo más importante al resto del equipo y pierden su finalidad. La energía invertida en cada una puede ser alto pero los resultados muy bajos, no se llega a nada.

El correo puede ser utilizado como un arma de dos filos, se puede interpretar según parezca y se pierda el sentido. Se puede herir susceptibilidades y ser poco objetivos, debido a las diferencias en las personalidades, a lo complejo del ser humano por naturaleza. Cada uno interpreta el mensaje de diferente forma y a pesar de ser el vehículo más rápido también puede ser el más peligroso.

Área MERCHANDISING Nombre RICARDO SANCHEZ

Te comunicas con

	Medios	Merchandising	Supply	Compras	Almacén	Calidad	Proveedores	Sucursales	Regiones
A través de	Correo Electrónico	X	X	X	X	X	X	X	X
	Teléfono		X	X	X		X		
	Radio			X			X		X
	Personalmente	X	X	X			X		
	Juntas		X	X					X

Área MERCHANDISING Nombre CAROLINA HENONIN

Te comunicas con

	Medios	Merchandising	Supply	Compras	Almacén	Calidad	Proveedores	Sucursales	Regiones
A través de	Correo Electrónico	X	X	X	X	X	X	X	X
	Teléfono		X	X	X	X	X		X
	Radio								
	Personalmente	X					X		
	Juntas								X

Área MERCHANDISING Nombre GILBERTO GONZALEZ

Te comunicas con

	Medios	Merchandising	Supply	Compras	Almacén	Calidad	Proveedores	Sucursales	Regiones
A través de	Correo Electrónico	X	X		X	X		X	X
	Teléfono	X	X		X	X	X		
	Radio								
	Personalmente	X	X		X	X	X		
	Juntas								

Cuadro 13

Área COMPRAS Nombre ERIKA MARQUEZ

Te comunicas con

	Medios	Merchandising	Supply	Compras	Almacén	Calidad	Proveedores	Sucursales	Regiones
A través de	Correo Electrónico	X	X		X	X	X	X	X
	Teléfono	X					X		
	Radio	X					X		
	Personalmente	X					X		
	Juntas								

Área ASEGURAMIENTO DE CALIDAD Nombre DANIEL MARTINEZ

Te comunicas con

	Medios	Merchandising	Supply	Compras	Almacén	Calidad	Proveedores	Sucursales	Regiones
A través de	Correo Electrónico	X		X	X		X	X	X
	Teléfono	X		X	X		X	X	X
	Radio								
	Personalmente				X		X	X	
	Juntas	X							

Área ALMACEN Nombre OSCAR GONZALEZ

Te comunicas con

	Medios	Merchandising	Supply	Compras	Almacén	Calidad	Proveedores	Sucursales	Regiones
A través de	Correo Electrónico				X		X	X	
	Teléfono						X		
	Radio								
	Personalmente				X				
	Juntas								

Cuadro 14

No hay que olvidar que el significado de las decisiones, planes y realizaciones se lleva a cabo cuando lo comunican, le da fuerza y sentido. De no ser así no son más que deseos o buenos propósitos porque nunca serán realizados.

La comunicación establece metodologías y define sus aplicaciones a la gestión de la comunicación en la empresa.

Para realizar una evaluación de comunicación en los sistemas, las estructuras, los procesos, las estrategias; a nivel formal e informal. De forma ascendente, descendente y horizontal; los aciertos y los errores es que se aplica una auditoría comunicativa.

Esta proporciona conocimiento (mas no explicación) del estado de la comunicación y de su práctica (no de sus intenciones), de la acción comunicativa que se acostumbra realizar. Da lugar a planes, programas y proyectos de comunicación o de acción comunicativa

Por ello se realizó un cuestionario (Anexo 1) a los elementos de Merchandising con preguntas sencillas sobre el tema. De esa forma conocer cómo es que reciben la información, si es retroalimentada por ellos mismos, si la reciben de fuera o no la reciben. Este será el reflejo para todo tipo de información que se maneje en el departamento, de forma directa, o indirecta.

El tema seleccionado fue la reestructura dentro de la organización, por lo que la pregunta fue: **¿Sabías que iba a haber recorte de personal en nuestra organización?**

De los seis encuestados los resultados fueron:

- Cuatro recibieron la información de otro miembro del grupo de jerarquía inmediata superior, es decir el 67%,
- Dos la recibieron por personas de otros departamentos, es decir el 33%.
- Sólo una persona no recibió la información porque se encontraba de vacaciones.

Así podemos ver que los miembros siempre se encuentran comunicados pues el flujo fluye de una u otra manera. La comunicación dentro del departamento no resulta ser parte del problema medido, ya que es más de tipo estructural donde el sistema por más que se quiera que se vuelva flexible y comprometido nunca cambiara a menos que la persona que es la

adecuada para realizar su programación se apegue a esta necesidad. Y ¿cómo lograrlo? Informando la importancia de cada uno de los retrasos encontrados para que gracias a la comunicación se logre un cambio.

La efectividad de la comunicación se da en un grupo tan compacto como éste. La comunicación se da en forma vertical, considerando y dando a todos la importante de pertenecer al equipo.

Conclusiones Capítulo 2

Durante el presente capítulo dimos seguimiento al problema operativo identificado en el capítulo anterior conociendo los costos que este representa, revisamos las diferentes administraciones para identificar a la que la Sonrisa pertenece. Vimos sus herramientas de comunicación y la forma en que las utiliza con los departamentos con lo que interactúa.

- Existen diferentes modelos de administración y de comunicación que nos ayudan a entender los estilos diferentes en que cada departamento trabaja, ya que tienen diferentes finalidades.
- Una acción tiene repercusiones mucho más allá de una acción. Recordemos que tiene principio y fin, y que para que sea efectiva debe ser planeada con una estrategia definida.
- Al analizar nuestro problema de logística dentro del departamento de Merchandising podemos darnos cuenta que a pesar de existir una estrategia para el mercado en búsqueda de impacto visual que repercuta en el incremento de ventas, no todos los departamentos están comprometidos en su parte de la cadena que le corresponde. No existe pro actividad en beneficio del grupo.
- Falta de motivación en los departamentos con los que Merchandising interactúa diariamente. Debe considerarse en el éxito de la estrategia, no sólo al contemplar a los materiales utilizados, las fechas y las ganancias, sino también al comunicar efectivamente la meta a alcanzar y que de esta forma el éxito será compartido como lo veremos en la Propuesta de Intervención Comunicativa en el capítulo IV, no sólo como una actividad que se tiene que realizar bien o mal, ahora o mañana sino que tiene repercusiones tanto económicas como personales. La satisfacción personal está quedando fuera del esquema y recordemos que es punto fundamental para que los miembros se sientan protegidos por su organización y por lo tanto se crearán lazos de compromisos aumentando la productividad.

- La logística está basada en procesos y herramientas que no contemplan diferentes variables y que por el momento, no son flexibles ni se pueden programar para mejorar el servicio a los clientes internos y satisfacer a las demandas del departamento de Marketing o Ventas. Hay que reforzar la importancia de la comunicación.
- La información que debe ser comunicada a las diferentes áreas debe ser explicada a cada uno conforme a la actividad que le corresponde realizar para esperar resultados óptimos.
- El sistema, es necesario modificar mediante una revisión de necesidades, de herramientas y procedimientos actuales para poder adaptarlos al medio que hoy día los rodea, es decir que debe buscarse la evolución en el sentido tecnológico para que las acciones energéticas invertidas sean de menor costo con mejores resultados. Esta simple reprogramación podría traer consigo beneficios no solo económicos a la organización sino también gente comprometida para realizar su tarea apegada a los objetivos comunicados. Esto gracias a la satisfacción obtenida. Esto se convertiría en una auto motivación.
- Al mejorar la inversión energética se reflejará en las utilidades al disminuirse los costos operativos. Bajarán los costos invertidos en la utilización de las alternativas que se manejan para lograr el objetivo. Y así dejar de aplicar “cueste lo que cueste” para lograr los objetivos.
- Lo más importante hay que comunicar la información necesaria a la gente precisa, para que gracias a la acción de sus habilidades y conocimientos den por resultado mejores procesos y herramientas.
- Las diferentes personalidades, habilidades y conocimientos de cada elemento se reflejan en mayores beneficios al crear entre ellos mismos grupos distintos y similares que aportan diferentes puntos de vista en beneficio de la operación misma.

- El test de personalidad dejó ver los rasgos y habilidades que componen al equipo de Merchandising y que bien aprovechadas pueden mejorar la operación, la convivencia y por supuesto los resultados de cada proyecto del departamento. Se puede mejorar al colérico para que se abra a las sugerencias de los demás, o utilizar lo racional para que el protagonista lo aplique en el trabajo en equipo y no sólo como individuo.

Ahora que podemos darle significado al dicho “una acción vale más que mil palabras”, en este caso podríamos decir que una acción vale más que un simple movimiento, es un propósito que debe aprovecharse al máximo como recursos que se otorgan en beneficio de una organización.

Estas acciones son ejecutadas por actores con personalidades y habilidades diferentes, pero ¿cómo logran interactuar entre sí siendo tan diferentes?, vayamos al capítulo III para entender más sobre este tema.

Capítulo 3

Comunicación compleja de una Sonrisa.

Capítulo 3

Comunicación en una Sonrisa compleja

Describimos en el capítulo anterior los diferentes tipos de personalidades y habilidades existentes dentro de los grupos que interactúan en la operación diaria de Merchandising, ahora conoceremos la complejidad de las relaciones humanas. Hablaremos de los conflictos en los grupos y como a pesar de ellos las interacciones siguen su curso.

Veremos cómo es que la realidad no es una verdad absoluta para el universo de los individuos que conviven diariamente sino que necesitan de la mediación comunicativa para lograr su integración y entendimiento.

Confirmaremos la diversidad de personalidades mediante la aplicación de un grupo de discusión, lo que nos llevará a profundizar en los resultados obtenidos en el capítulo anterior, y descubriremos lo que se oculta detrás de cada uno de los integrantes del departamento. De igual forma conoceremos a los subgrupos de los grupos formales.

Así descubriremos que cada persona es diferente a otra, que no comparten el mismo punto de vista de una misma situación, debido a la complejidad en la que se vive.

Toda esta información nos enriquecerá para acercarnos a llegar a una propuesta de mejora de toda esta compleja operación.

1. No Sólo con una sonrisa se puede operar.

A partir del resultado del análisis de los costos de operación encontrados en el módulo anterior y donde se identificó que existe un problema de logística basado en un programa que rige la programación de distribución inflexible que afecta al departamento de Merchandising basado en dos partes:

Problemas Comunicativos:

El departamento de Marketing y ventas realiza la estrategia adecuada de cada material ya sea de temporada, de línea o de innovación. En él, se establecen fechas en las que debe estar presente en el punto de venta para impactar el volumen de venta y desplazamiento de los productos de la organización.

Esta comunicación fluye a través de los diferentes medios existentes como el mail, radio y teléfono; sin embargo, esto no siempre tiene los resultados más eficientes. Si se llamó a la persona y se dejó recado puede correrse el riesgo de que no lo escuche, de que se reciba el mail pero no de ser leído, etc. Existen diversos factores que afectan a la comunicación y evitan su éxito.

Este problema trae consigo complicaciones de ejecución, pues si las personas encargadas de programar los transportes no lo hacen cuando se solicitó el servicio atrasará las entregas y la fecha ya no podrá ser respetada y el resultado no será el mismo.

Problema Informativo:

Las estrategias establecidas deben ser compartidas con todos los departamentos involucrados Marketing, Compras, Supply, Transportes, Almacén, LAS (Líder de Abasto de Sabritas), y Merchandising. Pero sobre todo con las personas que realizan la operación y que son responsables de cumplir el programa, ya que si esa información no fluye se quedara estancada sin finalidad alguna.

Por ello, toda información es valiosa para cada integrante. A compras le interesa saber la fecha, el lugar, el destino el empaque y los detalles de entregas para que se pueda cumplir con los objetivos establecidos.

En este problema detectado en particular podemos ver que la información no es comprendida en su totalidad pues es necesario conocimientos básicos de diseño e ingeniería, para que se pueda realizar bajo las especificaciones esperadas plasmadas en planos. Además del sentido de urgencia, para tener una rápida respuesta ante cada situación.

El sistema que rige la programación de la distribución no está actualizado a las condiciones del entorno como lo vimos en el capítulo anterior, ya que este fué creado para poder tener el control de la producción de la planta y esta creado para manejar cajas de producto que son cubicadas para un espacio determinado y con medidas estándares. En el caso de Merchandising, los materiales tienen diferentes dimensiones, peso y materiales.

El producto se envía bajo un programa semanal bajo dos esquemas, el de reposición diaria que se basa en las lecturas de los inventarios de cada sucursal y este se encarga de mantener mínimos disponibles para cumplir con la demanda de ventas, de acuerdo a los movimientos registrados de entradas y salidas.

La otra forma de programación basada en un sistema llamado I2, se encarga de programar con cuatro semanas de planeación, en este se realizan los programas de los productos de temporadas y promociones basados en una producción de plantas que comprometen sus entregas contra una fecha de vida en anaquel.

Para el caso de Merchandising designaron que este es el mejor sistema, pues al carecer de fecha de caducidad, y tratarse de muebles de alambre podrían enviarse sin ningún contratiempo. Sin embargo, en la realidad no es tan fácil. Cuando hablamos de exhibidores de alambre estamos hablando que el proveedor debe entregar en el almacén físicamente para que entonces, la persona encargada de programar contemple trabajar la captura y poder darle fecha de envío a los destinos solicitados en cuatro semanas más adelante. A esto se le conoce como X-4. Al llegar la fecha de ejecución los LAS (Líder de abasto de Sabritas) no los toma en cuenta pues, ellos están encargados simplemente de enviar producto suficiente a las sucursales para cumplir con los objetivos de ventas comprometidos.

Al ignorar la programación ésta se anula, pero el material continua en el almacén, lo que trae como consecuencia falta de capacidad para recibir más cajas de este material pues el volumen que ocupa es demasiado para las maniobras diarias.

En el caso de material estacional, en su mayoría de cartón, producida para crear impacto en el punto de venta, regularmente en los centros comerciales. Y son diseños para “adornar” las tiendas de acuerdo a las fechas especiales de cada temporada: Cuaresma, NFL, Día del niño, Regreso a Clases, 15 de septiembre, Halloween y Navidad. Estos además de cualquier promoción especial que se realice como apoyo al incremento de la venta de la compañía. El costo de cada una de estas oscila entre los 600 mil y el millón de pesos, dependiendo de la complejidad del diseño.

La fabricación de cada uno se inicia por lo menos con cuatro semanas de anticipación dependiendo de cada iniciativa de Marketing y del tiempo que le haya llevado entregarlo a Merchandising. Cuando ha sido posible anticipar la entrega en almacén con el tiempo requerido, la programación no se cumple, quedando el material estancado listo para destrucción después de tres meses al quedar obsoleto.

Al representar esto una inversión inútil se tomó la iniciativa que se haría de forma “manual” por lo que Merchandising determinó que deberían utilizar mensajería para poder llegar en tiempo y aprovechar la inversión. Esto trajo consigo un gasto extra, ya que por cada estacionalidad se paga alrededor de cien mil pesos en mensajería. El seguimiento a las entregas se hace en una simple hoja de Excel capturada por el proveedor conforme se van enviando para informar a cada destinatario los números de guías que recibirá.

De esta forma se ha logrado que en los últimos seis meses Merchandising cumpla con su trabajo en tiempo y forma. No dependiendo del almacén ni de un sistema que no está preparado para manejar material delicado, con dimensiones distintas.

Sin embargo, esto no se puede aplicar a los exhibidores de alambre pues el costo se elevaría considerablemente pues el peso que esto representa no resulta costeable.

La inversión de energía utilizada para que se cumpla una distribución de exhibidores de nuevo desarrollo, o de línea es mucha y desgastante. Los encargados que tienen el poder de realizarlas no están dispuestos a invertir un minuto más de su trabajo para que esta inversión cumpla su propósito. Son simplemente estorbos que después de muchas peticiones cumplen saliéndose de todo compromiso de entrega.

Queda claro que este proceso como está marcado hasta el día de hoy no es adecuado para que Merchandising pueda operar.

Es un círculo vicioso, no se puede programar si no está en el almacén, el almacén no puede recibir si no está programado. No hay espacio en el almacén para recibir material, pero nadie hace su parte para liberar espacio hacia los destinos marcados.

Cada caja de producto representa un costo para las sucursales que se verán reflejadas en ingresos a la compañía a través de venta. Los exhibidores también tienen un costo que debe pagar a la compañía por su fabricación, pero Transportes, Supply o los LAS (líder de abasto de Sabritas) no entienden cómo es que se obtendrá beneficio en el incremento de la venta o que aporte algún ingreso extra.

El producto es importante pero sin exhibidores no podría llegar a su destino final: el consumidor.

Básicamente el problema gira a la falta de información sobre lo que los exhibidores en el punto de venta representan, que es una gran inversión que debe ser aprovechada y no sólo quedarse almacenados como kilos de chatarra. Se debe buscar ayuda al departamento de sistemas para que se modifique o se cree uno distinto acorde a las necesidades de la

operación de Merchandising. Hace falta que se realice una evaluación a fondo de esta herramienta para poder evolucionar.

Si se logrará comunicar la información necesaria a la gente precisa con la acción de sus habilidades y conocimientos el resultado en los procesos y herramientas se verían beneficiadas en pro de la organización. Este sería el primer punto de arranque para cambiar el esquema existente, agrupando las necesidades de cada área para realizar una propuesta de cambio.

2. La complejidad detrás de la Sonrisa

Todo lo anterior no se puede entender solamente en un solo plano, es decir en blanco y negro. Esta operación se califica como compleja ya que desde el principio es manipulada por los actores que desempeñan sus diferentes roles dentro de cada departamento y que por el solo hecho de ser humanos plasman su granito de complejidad.

De acuerdo a Niklas Luhmann cada uno de estos actores forma parte de un sistema, de manera idealista. Su teoría reconoce la teoría de sistemas y la sociología lo toma como objeto de estudio. Como instrumento toma la observación con un grado de complejidad y abstracción para redefinir su objeto de estudio. El orden social se encuentra subordinado a este principio. La sociología ha estado aferrada al individuo o a la materialidad de sus acciones; por ello depende de observar las situaciones previas.

Aunque el individuo sea parte de la sociedad no puede ser el origen que dependa de un sistema psíquico. Esto representa problemas en las acciones y en los esquemas de interpretación al depender del sentido que se le da de acuerdo a los elementos psicológicos externos de una misma acción. Estas pueden ser motivaciones, orientaciones racionales, los valores y las determinaciones irracionales no específicas. Toda pretensión explicativa de lo social debe tomar la decisión de aislar un elemento al cual pueda atribuirse un carácter eminentemente social, y para Luhmann, este elemento es la comunicación ya que presupone al menos dos conciencias dispuestas a comunicarse y a participar sólo como proceso psíquico, orgánico ni de ningún otro tipo. Difícilmente las conciencias pueden coincidir, para

ello se requiere de un elemento intermedio para establecer e indicar las orientaciones posibles para reducir así la contingencia de las decisiones individuales con mayor garantía de estabilidad. Ese elemento intermediario es la comunicación, una ganancia adquirida por vía evolutiva que restringe las condiciones de participación individual en la sociedad a través de un orden de sentido. Desde el inicio establecer, complejidad desarrollada, selectividad en las relaciones que se pueden actualizar como comunicación.

Por ello la sociedad, es un sistema de comunicación. Y ningún elemento externo puede determinarla, sólo la propia comunicación lo puede hacer. Todo cuanto observa como sistema, lo distingue en su entorno bajo la forma de comunicación. La complejidad que supone el entorno de la sociedad es reducida a la complejidad del sistema al actualizarse comunicación acerca de prácticamente cualquier cosa. Esto es posible ya que todo puede ser tema de comunicación incluso la comunicación misma. Al enlazarse, la comunicación genera redundancias de sí logrando con ello la reproducción de la sociedad. La comunicación es, en última instancia, la actualización selectiva de expectativas comunicativas que conforman en su conjunto la estructura del sistema: la comunicación se produce siempre con referencia a sí misma. Dado que la comunicación es el único elemento que participa en la red de su propia producción podemos decir que es un sistema auto producido, es decir autopoietico.

La comunicación es un sistema constitutivo de sentido. Toda comunicación producida por el sistema es actual pero al mismo tiempo con potencialidad capaz de desencadenar una segunda comunicación que no podrá evadir la comunicación anterior. El sentido delimita las relaciones que son permitidas dentro de la comunicación, es un vehículo implicado en la comunicación para poder orientarse. Como tal, no está referido a ningún tipo de elemento externo como pudiera ser la conciencia aunque la conciencia enlaza sus operaciones también de acuerdo a sentido. El sentido sólo es sentido para la comunicación y es lo que le permite realizar su autopoiesis. Es por ello que siguiendo a Fritz Heider, Luhmann define al sentido como un medio para el enlazamiento de la comunicación, a través del sentido una serie de elementos acoplados de manera amplia (expectativas de comunicación) que logran condensar formas en comunicaciones.

Siguiendo a Luhmann debemos considerar a la comunicación como una operación que genera una diferencia, en este caso la distinción entre la producción de una información y la notificación o atribución de la intención de comunicarla. La comunicación se actualiza cuando

es entendida la diferencia entre una información que se ha producido y las razones que se tienen para participar de dicha información. La distinción entre información y notificación se nos aparece bajo la forma de una síntesis de tres selecciones que ocurren de manera simultánea: la selección de la información o aquello que se incluye como contenido comunicativo, la selección de la notificación o la atribución de motivos para participar del contenido informativo y la selección de entender (o no entender) la diferencia entre la notificación y la información; sin esta distinción la comunicación es prácticamente imposible pues quedaría reducida en el mejor de los casos a simple "ruido". La selección de entender es por ello un mecanismo de autocontrol pues permite tanto la comprensión como la incomprensión de la comunicación lo cual no impide el surgimiento de más comunicación ya que siempre es posible recurrir a la comunicación para esclarecer cualquier duda. Al mismo tiempo, en la comunicación, como en la sociedad, no existe un valor preferencial en cuanto a la "finalidad" que pudiera adjudicársele a la comunicación. Para esta teoría la comunicación puede dar como resultado la aceptación o el rechazo, la comunicación solo parece evidenciar un único propósito o fin: su auto-reproducción.

Así Merchandising y todos los departamentos que interactúan en la operación diaria son complejos, son sistemas independientes creados por la organización al determinarles roles específicos y que al depender de valores únicos e independientes para comunicarse, donde cada percepción de la información que se recibe diariamente en cada requerimiento se da un sentido distinto basándose en la experiencia previa de cada actor.

Lo que para Merchandising es urgente para el almacén es sólo un renglón en la lista de pendientes, para Marketing es lo único y lo más valioso para el LAS (Líder de Abasto de Sabritas) es sólo un bonito dibujo impreso en papel que carece de valor alguno.

Por todo lo anterior entendemos que cuando Merchandising emite información para el resto de los departamentos, estos la perciben como notificaciones perdiendo la finalidad de cada proyecto. Ya que no es entendido en su totalidad, a donde se quiere llegar y qué es lo que se espera de cada iniciativa convirtiéndose en sólo ruido que entorpece el proceso. Esto por tener la opción de participar o no en la selección de entender o no el mensaje.

La comunicación no se da en su totalidad entre Merchandising y el resto de los departamentos, ya que se emite un mensaje, pero se pierde en el mar de información recibida

diariamente a través de los diferentes canales existentes dentro de la organización y muchas veces se contradicen entre sí. Esto impide su evolución dinámica. Hay que retomarla para que se pueda avanzar, llevando a cada uno de los integrantes a través de instrucciones directas, a cumplir con los planes estipulados. Así la comunicación que se espera participativa se convierte sólo en una notificación.

3. Los diferentes ángulos de una sonrisa. Subjetividad, percepción y acción

Para Abraham Moles, la comunicación es “la acción por la que se hace partícipe a un individuo -o a un organismo- situado en una época, y un punto dado, en las experiencias y estímulos del entorno de otro individuo -de otro sistema- situado en otra época, en otro lugar, utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común”.

Los seres humanos participamos a través del lenguaje, del acto de la creación de nosotros mismos. No somos diferentes a lo que nos acontece, nuestra voluntad define nuestras vidas.

En nuestro universo sabemos cómo son las cosas a través de la interpretación personal. Vivimos en mundos interpretativos.

No solamente actuamos de acuerdo a como somos y lo que hacemos, también somos de acuerdo a como actuamos. La acción genera ser. La relación individuo y el mundo social histórico constituyen el individuo que somos.

El concepto distinguir lo entendemos cómo hacer o ver algo distinto en los demás. Las realidades y las necesidades de cada integrante de la organización son de tipos y niveles diferentes.

Por ello en Sabritas al momento de generar alguna estrategia y comunicarla la hacen de manera general sin tomar en cuenta a los recursos humanos. Se hace una estrategia general con una sola visión: generar ganancias. Es totalmente entendible pues una organización que tiene como finalidad principal el de producir para poder subsistir sin importar como se haga mientras se logre. En el momento que los individuos intervienen en la realización de ésta, es

cuando en realidad empieza el reto. La comunicación debe ser clara y precisa para todos. Por ejemplo se deben hacer planos muy detallados de forma tal que sean comprensibles tanto para un ingeniero que para un administrador que se encarga de realizar las compras de cada uno de las herramientas de exhibición. Así no se interrumpe la evolución del mensaje.

La realidad la conforman diversos factores de nuestra experiencia a lo largo de la vida y esta se aplica y se desarrolla diariamente por ello es distinta para cada individuo. Son representaciones del entorno y de la vida lo que enriquece a cada ser humano.

4. La importancia de entender a la Sonrisa.

La representación es un concepto clave para entender la dinámica compleja de las relaciones sociales, y según Durkeim son parte de toda experiencia, práctica, conocimiento, valores y fantasías. Cada sociedad les da el sentido de acuerdo a los símbolos que le son conocidos, es decir que cada una depende de la experiencia individual.

Cada modelo de las representaciones se basan en el proceso de enculturización, esto es algo con lo que se nace y que con el tiempo se va puliendo y encaminando a través de las vivencias personales.

Los grupos sociales ayudan a la reproducción de la sociedad y de sus vivencias, ya que con el intercambio de éstas al interactuar diferentes individuos se van enriqueciendo y las hacen evolucionar. Al cambiar o modificarse el grupo no todos los integrantes lo aceptan y es cuando las representaciones conocidas ya no se ajustan al cambio de los sistemas sociales y generan desordenes que pueden influir en su desintegración, ya que estos grupos se consideran pegamento de las partes sociales que dan sentido y dirección.

Por ello es que cada organización social tiene características individuales que las diferencian de las demás, y al evolucionar se forman otras nuevas. Siempre organizadas en su funcionamiento para respetar la ideología que la caracterice. Las representaciones ayudan al crecimiento de los procesos de cohesión pero al mismo tiempo impide o retarda el cambio

social. Mario Revilla al respecto dice que las representaciones ideológicas operan en el nivel cognitivo y valorativo.

Esto porque en la comunicación social se aprenden aspectos tanto de la vida pública como privada, a través de los medios. Se anteponen a las vivencias, porque cuando llegan al momento de la representación van ya predispuestos por las representaciones vistas.

Cada representación es diferente dependiendo de la posición que se ocupe, y se ajusta a la experiencia. Por ello a lo que llamamos hábito es donde se articulan los haceres y los pareceres, de la vida presente y la representada.²⁹

Por ello podemos decir que todo sistema social se reproduce. Busca el equilibrio ante las perturbaciones que le provocan las interacciones con su medio, o entorno además de sí mismo para poder producir y reproducirse al mismo tiempo.

Entendamos como producción a las acciones que los sistemas sociales realizan para subsistir y garantizar la existencia donde implica la producción de bienes y la incorporación de innovaciones, también la intromisión de lo nuevo que se opone a la presencia de lo viejo. Conlleva un esfuerzo energético de la modificación, se basa en los conocimientos probados.

La reproducción es la socialización, transforma y conserva. Conlleva la conservación de la experiencia colectiva. Requiere de la transformación y así ampliar horizontes.

Es por eso que en la vida diaria de una organización que es independiente y única como lo es Sabritas aún dentro del grupo Pepsico con valores y políticas diferentes. Cada una es reconocida por su entorno, produce botanas con renombre en el mercado y que utiliza siempre la innovación para mantenerse vigente y dentro de la preferencia de los consumidores, lo que hace que el desgaste energético sea con el día a día para mantener su imagen fresca siempre sobre sus productos ya consolidados en su carita feliz.

²⁹ Revilla Basurto, Mario. Teoría de la representación. Tesis de maestría CADEC.2001.Inedito.

También la transforma para abarcar nuevos mercados y líneas donde no había incursionado como lo es la línea saludable, es decir que sigue lo que marca el entorno actual y que la experiencia marca diariamente que debe de dominar con el paso de los años.

5. Cómo interactúa la Sonrisa.

Recordemos que informar es ordenar, la noción de orden es extensiva a múltiples fenómenos como son los elementos y los códigos por lo que se rigen, la relación con el entorno y los datos que hacen que se ajusten las actividades al sistema, etc.

La Cibernética tiene como objeto de estudios a los procesos mediante los cuales las sociedades se organizan y reaccionan para hacer frente a las inercias desinformadoras. Algunos autores no la consideran como una teoría propiamente dicha sino solo como una forma de pensar.

La Cibernética en conclusión es la regulación del comportamiento informado y es una alternativa de comportamiento de bajo costo energético ya que tiene la capacidad de prevenir el comportamiento ejecutivo para ajustarlo en busca del equilibrio de acuerdo al propio sistema y sus exigencias.

El concepto de interacción social organizada parece ser el que mejor define la relación social. Aunque las interacciones sociales en forma de relaciones terminan en esquemas de conducta social y ayudan a establecer relaciones humanas, basados en la comunicación como mecanismo regulador, y auxiliar como ya lo vimos.

Las sociedades son redes de relaciones sociales, donde los seres humanos establecen interacciones como procesos sociales. Son acciones recíprocas entre dos o más agentes. Sin embargo, depende de quién o qué inicie el proceso de interacción, el resultado de ésta será la modificación de los estados de los participantes, por ejemplo si un jefe se acerca a externar su opinión sobre alguna situación en particular y que sabemos que no podemos opinar en contra debemos modificar nuestra perspectiva aunque sea momentáneamente.

Desde los orígenes de las ciencias sociales y humanas, la interacción social se creó como uno de sus conceptos básicos. Ha favorecido al avance en campos de conocimiento como la psicología social y la sociología fenomenológica. Por eso, el concepto de interacción crea una nueva perspectiva epistemológica en la que los procesos de comunicación entre seres humanos ocupan un lugar central para la comprensión de los fenómenos sociales. Todo esto se relaciona con la concepción de la persona como un ser social, un ser que sólo puede desarrollarse como tal a través de la comunicación con sus semejantes.

La interacción comunicativa es un proceso de organización discursiva entre sujetos que, mediante el lenguaje, actúan en un proceso de constante afectación recíproca. La interacción de discursos permite la socialización del sujeto por medio de sus actos dinámicos, su adaptación al entorno y la comprensión de las acciones propias y ajenas.

La interacción configura y organiza los sistemas de comunicación que desarrollan los seres humanos, a partir de la psicología social, la sociología fenomenológica y la cibernética. Paradójicamente, las aportaciones a la comunicación son aún escasas y sin embargo se estructuran en mayor parte al pensamiento comunicológico.

Por esta falta de aportaciones se reunió un grupo de investigadores en los años cincuenta en Palo Alto California conocidos como la “Escuela de Palo Alto” para estudiar a la comunicación como ciencia. A través de la observación estudiaron situaciones de interacción del ser humano.

Recordemos que en esa época el modelo lineal de la comunicación propuesto por Shannon y Weaver gozaba de una posición dominante en la reflexión teórica sobre la comunicación, por lo que algunos investigadores norteamericanos trataron de partir de cero en el estudio de los fenómenos comunicativos para dar paso al modelo circular de la comunicación, enormemente influido por las ideas de la cibernética –de la que proviene el concepto de *feed-back* o retroalimentación-³⁰

Palo Alto afirma que el pasado, es sustituido por el “aquí y ahora”. Esta forma de abordar la comunicación constituyó una novedad. El punto de vista determinista según el cual lo pasado influye necesaria y directamente sobre lo presente, se deja a un lado para dotar de mayor

³⁰ www.Razonypalabra.org.mx. Agosto (diciembre 2008)

importancia al momento actual, a la situación comunicativa que, enmarcada en un contexto determinado pero presente, es portadora del significado sustantivo que caracteriza a esa misma situación de interacción.

Lo interesante de la Escuela de Palo Alto es que, junto con las aportaciones de la corriente del Interaccionismo Simbólico, pone en evidencia la importancia de hacer observable la comunicación atendiendo a su significado primero: la puesta en común, el diálogo, la comunión.

Palo Alto afirma que las relaciones se pueden llevar a grados extremos cayendo en ambigüedades o contradicciones.

Si entendemos por contradicción el rompimiento de toda lógica tradicional, la ciencia tradicional las excluye. Nunca se supera la contradicción ya que en ese momento da pie a una nueva, por eso solo deben administrarse en el tiempo.

Esta teoría de Palo Alto aplicable en Merchandising se ve clara en el momento en que se realizan los desarrollos de cada herramienta de exhibición. Cuando se habla de un modelo en particular el grupo entiende claro de lo que se habla, es un lenguaje compartido entre ellos. Sin embargo, se debe aprender y conocer la nueva herramienta en la que se está trabajando para innovar el mercado, es entonces cuando el presente el aquí y el ahora sustituye al modelo anterior y surgen frases como “antes teníamos”, “antes usábamos” para referirse al pasado aunque este sea solo una semana atrás.

También se aplican los conocimientos a través de la experiencia en la logística de cada iniciativa, ya que la nueva supera a la anterior, se agiliza o se entrega a través de nuevas formas que hacen que las acciones realizadas sean de bajo consumo. Es cuando la evolución encamina al grupo a nuevos estándares de calidad y servicio. Si alguno de los integrantes no se adaptara, al sentirse incomodo o excluido se reflejara en conflictos que deberán administrarse para crear nueva formas de trabajar, de interactuar entre sí.

Cuando en el grupo hay alguna inconformidad o necesidad de reacción deberá ser atendida a través de la comunicación para llevar al consenso que les lleve a mejorar las relaciones entre sí.

6. Ética y mediación comunicativa

Recordemos que la comunicación es el instrumento mediador entre las diferentes percepciones para llegar al consenso. Es decir que integra o al mismo tiempo desintegra a los individuos, a los grupos. Es utilizada también en procesos de producción, establece las reglas generadoras de orden interno y externo.

Para facilitar la interacción social dentro de una organización es necesario que se practique la comunicación a través de sistemas de procesos y recursos de comunicación, mensajes y reglas de orden o lenguaje que sirvan como papel mediador para integrar un sistema psicocognitivo de los individuos, es decir su saber y su querer sobre las actividades a desarrollar dentro de la organización.

Por eso en Merchandising la comunicación constante es importante para conocer los nuevos desarrollos y como cada integrante participa de ellos, pero si no quiere ser parte de él, la comunicación perderá su significado, aunque sepa que está dentro de su responsabilidad realizar ciertas actividades.

Es en este punto cuando se utiliza entonces a la comunicación para adecuar a los procesos de acuerdo a las condiciones psicocognitivas de los comportamientos humanos, ya que se trata de humano no de máquinas.

Si la negativa de realizar alguna tarea asignada se debe a una falta de alcance de capacidades que no estaba contemplada en el proceso se debe realizar los cambios pertinentes. Por ejemplo si Marketing espera una respuesta de algún desarrollo en 24 horas, esto es prácticamente imposible pues no se trata de pulsar solo un botón para que aparezca en pantalla la solicitud realizada, se debe explicar que esto toma un tiempo ejecutado por los integrantes de ésta área, y que la jornada laboral es de tan sólo ocho horas, aunque sepan cómo hacerla no querrán trabajar 24 horas constantes para cumplir. O si en el proceso se marca que desarrollo debe responsabilizarse de encontrar al mejor proveedor con el costo más bajo. Esto será imposible de acatar ya que esta responsabilidad deberá recaer en el departamento de compras, ya que ellos desconocen los parámetros con los trabajan y tal vez querrán cumplirla pero no sabrán cómo hacerla.

También cabe señalar que las interacciones comunicativas están mediadas por condicionamientos sociales, que dentro de una organización son las políticas o las jerarquías.

Esto aplicable en Merchandising, cuando alguna estrategia no parece ser del todo clara para la ejecución en el mercado a través de una herramienta solicitada por los Vicepresidentes no es posible rebatirles o cuestionarles, simplemente se debe acatar la solicitud. Al contrario si Compras cuestiona sobre un nuevo desarrollo que tuvo previa autorización de la Presidencia le damos toda una explicación de las bases metodológicas que llevaron a ese punto.

Todo esto hace que se afecten las condiciones de ver, conocer y sentir de la gente que se comunica, incrementando o disminuyendo sus destrezas en el manejo de códigos ya sean comunicativos o sociales que hacen el “hacerse entender”.

Con esto la comunicación puede activar o desactivar las motivaciones para participar en la organización aun cuando los jefes quisieran convencer de lo contrario.

Para comunicarse adecuadamente en igualdad de circunstancias debemos hacerlo con ética.

Habermas dice sobre la ética comunicativa que la comunicación se da sí y sólo si existe:

- Igualdad de derechos y responsabilidades comunicativas partiendo de la razón.
- Autenticidad sin estrategia preestablecida sobre el otro.
- Si hay pertinencia, es decir con reglas establecidas, para tomar en cuenta al otro.
- Si hay acuerdos, ya que la comunicación no es una imposición

Así lo que Habermas buscaba era elaborar un modelo ideal bajo estas premisas, sin embargo sabemos que al día de hoy en la realidad no se da, pero podemos cambiar esta perspectiva si aplicáramos su ética al pie de la letra.

Manuel Martín Serrano dice que la mediación comunicativa en la organización debe interesarse por el orden, y la complejidad de los sistemas de comunicación y no solo de las

situaciones cuantitativas de la información. Enfoca su interés en conocer el uso que los actores hacen de la organización para convertirlo en un sistema de señales.

Esto crea información para hacer referencia a la organización, al orden y a la complejidad de otro sistema para poder hacerlo distinto y se pueda comparar.

La mediación en sentido comunicativo, se produce cuando los emisores seleccionan determinados objetos de referencia y a partir de ellos, ofrecen un producto comunicativo, los relacionan en un relato y los expresan en algún soporte material, aunque se vea simple en la aplicación real es mucho más que compleja, cada participante tendrá su propio mapa mental del objeto o situación tratada.

El modelo que propone Manuel Martín Serrano , que toma en cuenta la doble dimensión objetual y cognitiva de las producciones que circulan en el sistema de comunicación pública permite la distinción de dos categorías de análisis diferenciadas y que se encuentran interrelacionadas : la “mediación estructural” y la “mediación cognitiva”.

Cualquier producto comunicativo profesional de la información atiende estos dos planos de mediación: por un lado, tendrá que ajustarse a las constricciones estructurales o formales que derivan de las características materiales de los productos de cada medio (Mediación Estructural), y por otro, a las decisiones de selección, tratamiento y articulación de la información (Mediación Cognitiva).

Cada medio de comunicación tiene sus características propias y sus limitaciones formales y tecnológicas que determinan la producción de su información. Los hechos que se producen en la sociedad son conocidos a través de los medios de comunicación de masas y se construyen por su actividad discursiva

En una organización sabemos que la comunicación se da en cascada y sin considerar las necesidades individuales sino las del negocio. El error es considerar al negocio primero que a los integrantes perdiendo de vista que sin ellos no hay lo primero. Esto se convierte en un

círculo vicioso. Ya que en el caso de Sabritas es considerado el consumidor primero antes de las necesidades internas para mejorar, ya sean personales o laborales.

En las organizaciones existen derechos y obligaciones que son aceptadas pero no consultadas, hay acuerdos pues las reglas ya existen cuando uno llega a ellas. La comunicación se da bajo estrategias que den resultados, por lo que se pierde toda autenticidad, es decir que no se comunican con los demás en busca de solo conocer o tomar en cuenta al otro, sino que busca informar de lo que se espera de cada integrante, y sin derecho de réplica, esta es sólo una forma de comunicación en pirámide donde la autoridad se da hacia abajo y sólo debe acatarse.

El producto de la comunicación que se pueda dar en cada organización se ve reflejado en un clima organizacional donde se puedan identificar conflictos y debilidades para poder atacarlos con la comunicación. Administrarlos de acuerdo a cada líder de los grupos que en ella se encuentran.

Entendamos como líderes a los que “inspiran con una visión clara cómo se deben hacer las cosas”. Los líderes no dirigen, sino que guían y apoyan su capacidad de liderazgo sobre la confianza y el respeto...” “Esencial que los mandos medios fuesen tanto miembros del equipo como entrenadores, transmisores de energía y no de presión...”³¹

Por todo lo anterior concluimos que aunque las ideas, las iniciativas e incluso los productos de Sabritas sean reconocidas como las mejores del mercado, sin líderes que inspiren a realizar tareas simples o complejas pero con el respeto y gusto por ellas sintiendo ser parte del gran engranaje, y no solo imposición de terminar una actividad. De esto modo se tendrán resultados pero, sin opción de mejorar ya que no hay comunicación que permita la retroalimentación.

³¹ Slater, Robert, Leader summaries 2004, “El liderazgo según Jack Welch”, marzo 2004, pag.2

7. Método para investigar a la Sonrisa.

Para realizar una investigación hay que hacerlo de manera bajo dos premisas: cuantitativa y cualitativa ambas técnicas complementarias, que dan herramientas para medir, definir y delimitar que se mide y con qué parámetros.

Lo cuantitativo niega la acción del investigador, lo excluye, cae en la subjetividad el proceso científico. No hay un proceso de construcción científica que pueda sustraerse a la subjetividad humana.

Lo Cuantitativo interpreta de manera superficial y demostrativa. Dibuja la situación, el origen y las consecuencias y probabilidades. Nos da el dato de las personas que participaron en esa construcción, su manera de pensar hacia los temas definidos. La perspectiva cuantitativa va de la mano con los hechos concretos carentes de un referente real, es un instrumento neutro y exclusivamente denotativo. Generaliza los resultados, limitando las significaciones, reduciendo las posibilidades.

Lo Cualitativo le da el significado por medio de las expresiones y los discursos es profunda y comprensiva. Los resultados son obtenidos de forma amplia con técnicas de observación directa, se trata de captar, analizar e interpretar los aspectos significativos. Apela al diálogo, a la comunicación, al lenguaje como forma de conocer al otro en su diferencia. A mayor distinción mayor información se obtendrá. Las técnicas cualitativas son dispositivos abiertos, libres y espontáneos.

Lo cualitativo y a través de las características conforman y dan validez por medio de las diferencias, ayudan al investigador a entender al otro sumergido en lo social que permiten un espacio de análisis profundo, detallado y significativo. Esto es de gran valor metodológico en lo búsqueda de no solo cuantificar sino entender al completo cerebro humano.

Las encuestas precodifican opiniones y actitudes mientras que la entrevista nos permite acceder al preconsciente ideológico, intentando interpretar las claves de su conformación, permitiendo un análisis del discurso libre y espontáneo.

Para darse existencia necesitan reconocerse el objeto y el sujeto, es decir primero se debe saber de qué se está hablando para entender la situación, no es lo mismo hablar de una “casa” que de una “caza”.

La perspectiva analítica – positiva implica dejar de lado nuestra construcción en tanto ser y pensar.

Con la entrevista de profundidad se aspira a leer motivos, evita la significación en su lectura en los resultados e interpreta en porcentajes. Se buscan detalles al tener la oportunidad de cuestionar en el momento y no sólo tratar de adivinar en una hoja de resultados.

Las técnicas de discusión de grupo o entrevista profunda producen e interpretan el discurso, entienden la estructura de quien es escuchado, lleva a reconocer las diferencias a respetarlas encontrándoles su motivo, mostrando el lado oscuro del silencio otorgando luz para encontrar respuestas alejadas de toda presencia de contextos o trasfondos. Se interesa por el código gracias a la función metalingüística donde se utilizan códigos en el mismo sentido y con función emotiva respecto a lo que se dice. Se extrae información a profundidad al emisor, con cierta carga emotiva de gran valor interpretativo. Los resultados sorprenden al investigador, se toman las ideas tal cual se dan.

Para descubrir el lado emotivo que mueve a los actores que interactúan en la operación diaria con Merchandising aplicaremos un grupo de discusión, así podremos descubrir sus verdaderos sentimientos y pensamientos hacia la organización. Ya que no es lo mismo aplicar una simple encuesta que solo da resultados superficiales que escucharlos hablar con otros miembros, y porque no también “escuchar su silencio”. Obtendremos resultados cualitativos que nos ayudaran a reconocer a las personas que forman parte de los diferentes departamentos.

8. Aplicación. Diseño y aplicación de grupos y entrevistas a la Sonrisa

El grupo de discusión se organizó utilizando la tecnología existente en la organización como lo es el mail a través de un “meeting request”. La cita se realizó el miércoles 3 de diciembre de las 10 a las 12:00 en la sala Kaleidoscopio ubicada en el piso 6 del corporativo. Esta sala tiene como característica principal no contar con sillas ni mesas que estorben la creatividad, sólo cuenta con grandes cojines para que la gente que ahí asiste se sienta lo más cómoda posible.

Los invitados fueron:

- ❖ Legal: Erika Saltiel
- ❖ Compras: Erika Márquez
- ❖ Transportes: Alejandro Palestino
- ❖ Contraloría: Sofía Nava
- ❖ Ventas: Gerardo Maldonado
- ❖ Merchandising: Alejandra Noble
 - Ricardo Sánchez
 - Antonio Valle
 - Carolina Henonin
 - Claudia Lizaola

Los temas propuestos fueron:

- Reducción de costos
- Optimización de operación
- Innovación
- Desarrollo Personal
- Estrategias
- Ambiente Laboral

Con los tópicos sugeridos se espera conocer la percepción que se tiene sobre la operación, el conocimiento sobre lo que las herramientas fabricadas implican tanto económicamente como el objetivo real en el punto de venta.

Sin embargo, debido a que entre noviembre y las primeras dos semanas de diciembre la carga de trabajo es la más alta debido a la planeación de los presupuestos del siguiente año y la evaluación de los objetivos individuales no fué posible que las áreas de ventas y legal acudieran a la cita.

Para obtener los datos que se analizarán de los comentarios obtenidos por los participantes en el grupo de discusión se harán tres lecturas:

1. Matriz avanzada, donde se registraran los temas de relevancia que se abordaron durante la discusión y que nos darán una interpretación subjetiva en relación a la organización.
2. Se registrarán las lexías más características en cada tema.
3. Se anotarán otros temas que fueron de interés pero que no fueron suficientes para darles importancia.

Después de realizar los registros correspondientes se realizan dos lecturas, una vertical por tema de forma descendente, desde el más importante. La segunda es horizontal donde las características de personalidad saldrán a relucir.

El grupo tuvo una duración de dos horas en un ambiente de cordialidad. La participación fue notoria desde el momento de recibir la invitación a la reunión.

El grupo en general comento que este tipo de dinámicas se debería de realizar a menudo y que sería muy interesante que las personas de Recursos Humanos la intentaran para que identificaran las inquietudes que hay dentro de la organización.

El conocer al otro y saber que hace y que piensa de sus tareas fue un comentario que se escuchó en el grupo.

9. Reporte de resultados (matriz de resultados)

Lo que se dice en la Sonrisa...

La información obtenida con el grupo de discusión se vació en la siguiente matriz de acuerdo a los tópicos hablados (también en Anexo 2).

ACTOR	DESCRIPCIÓN
A (CH)	Mujer 29 años, Diseño
B (CL)	Mujer 38 años , Desarrollo
C (AV)	Hombre 30 años, Desarrollo
D (RS)	Hombre 42 años, Operaciones
E (AN)	Mujer 41 años, Diseño y desarrollo
F (SN)	Mujer 40 años, Contraloría
G (EM)	Mujer 35 años, Compras
H (AP)	Hombre 34 años, Transportes

GRUPO DE DISCUSION SABRITAS



ACTOR	REDUCCION COSTOS	PROCESOS	INNOVACION	ESTRATEGIA	CLIMA LABORAL	DESARROLLO PERSONAL	SATISFACCION LA BORAL
A		<p>"..Júntense todos agárrense del chongo y ya luego me pasan la señal porque a nosotros nos llegan tres señales diferentes y eso es luego a nosotros nos vuelven locos... Te pones a sacar proyectos que a la larga no fueron y los que ya no hicimos si fueron y entonces corremos y se vuelve un relajo"</p>		<p>"...el factor tiempo, tienes que correr con todo y no te da tiempo para sentarte y analizar bien lo que estás haciendo... no escuchan.... la marca dice lo voy a sacar y hay gente... que dice ¡sabe a rayos tu producto! sabe asqueroso, ¡no lo saquen! Y no escuchan. ... Cuantos exhibidores han sacado por berrinche y se quedan en el almacén....."</p>	<p>"Hay momentos en los quieres y hay momentos que la odias... me gusta mi trabajo, me gusta lo que hago, me encanta tener una marca que me gusta, que creo en ella... me gusta mucho lo que hago."</p>	<p>"..Preferitismos (SIC), que si te llevas con tal cuate te va bien y subes, así todo eso y a veces no se fijan en el desarrollo que está llevando la persona y no hablo por mi yo creo que hay muchas personas que pasan por esas etapas ..."</p>	<p>"..Hemos agarrado buen ritmo pero yo creo que entre áreas he ahí el problema, Dependiendo el área es como te va, si te vas a tal área puedes crecer o si te vas a tal no creces..."</p>

GRUPO DE DISCUSION SABRITAS



ACTOR	REDUCCION COSTOS	PROCESOS	INNOVACION	ESTRATEGIA	CLIMA LABORAL	DESARROLLO PERSONAL	SATISFACCION LA BORAL
B	<p>"... gastamos al por mayor para tratar de liderear al por mayor, pero estamos viendo que en realidad no se está dando porque no estamos alcanzando los números que teóricamente debimos haber alcanzado y sin embargo hemos gastado un friego y en cosas que si se inician y se paran y no pasa nada..."</p>		<p>Se creyó tanto en Sabritas que en realidad se perdió un poco el rumbo de hacia dónde buscar o sea que cuando empiezas a buscar..... perdimos esa innovación de sacar realmente botanas que es nuestro perfil y botanas diferentes</p>	<p>hay gente que inicia estrategias y que en realidad no está del todo segura de tener toda la información en las manos para realmente gastar millones de pesos</p>	<p>Me siento un poco a veces como insegura y confundida... me divierte trabajar bajo presión... pero debe ser dosificado....</p>	<p>ha sido un cambio radical en todos los aspectos porque tienen un modo de trabajar diferente a las empresas en las que yo trabaja</p>	<p>La gente que está arriba sabe lo que hace, espero, nuestro papel cual es apoyarlos..."</p>

GRUPO DE DISCUSION SABRITAS



ACTOR	REDUCCION COSTOS	PROCESOS	INNOVACION	ESTRATEGIA	CLIMA LABORAL	DESARROLLO PERSONAL	SATISFACCION LA BORAL
C	<p>puedes ser el más organizado y aun así te pueden llegar el carpetazo así y esto es para pasado mañana</p>		<p>la gente que maneja las finanzas y los ingresos deben empezar a ver qué tan rápido de leer se pueden una promoción de a si llego a las metas pero a la siguiente se reactivan o se va perdiendo terreno y entonces ver que se tiene que hacer un cambio de estrategia o planeación con mucha más conciencia</p>	<p>Somos muchos, somos demasiados y eso complica la estructura, pero creo que la ventaja que si se tienes es que si se puede tratar directamente con las personas, si tienes una forma de acercarte y de lograr cosas simplemente platicando con ellas... inspira mucha confianza, de que la gente aquí no está pensando en cambiarse si no está haciendo su chamba y pensando en el futuro.</p>	<p>Me tengo que poder las pilas para demostrar que merezco este lugar.</p>	<p>las chambas si fueran divertidas no serian chambas, pero yo veo eso se puede tener aquí ve el lugar, cuantas personas llevan más de diez años y que siguen contentas con sus trabajos, creo que hay mas por aprender</p>	<p>puedes ser el más organizado y aun así te pueden llegar el carpetazo así y esto es para pasado mañana</p>



GRUPO DE DISCUSION SABRITAS

ACTOR	REDUCCION COSTOS	PROCESOS	INNOVACION	ESTRATEGIA	CLIMA LABORAL	DESARROLLO PERSONAL	SATISFACCION LA BORAL
D		Trato de entenderla en su situación y si en mi competencia está el poder contribuir a ayudar lo voy a hacer...."		no podemos detener a ver si la estrategia del vecino, de arriba o el de al lado la hizo mal, el rumbo es para allá y vamos a jugar para allá,	Es la mejor empresa para trabajar por eso estoy aquí yo me vengo a divertir, y busco siempre mirar el emblema de la carita y nunca se ha enojado, ese emblema es muy apasionante para mí..."	Lo que más me enriquece es aprender de la gente del que se equivoca, de los vigilantes de las pequeñas señales que encontramos en el camino de la vida, de todo se aprende..."	Me ha dado todo, lo que hoy soy como gente como ser humano, me ha enseñado a valorar.



GRUPO DE DISCUSION SABRITAS

ACTOR	REDUCCION COSTOS	PROCESOS	INNOVACION	ESTRATEGIA	CLIMA LABORAL	DESARROLLO PERSONAL	SATISFACCION LA BORAL
E					lo que te tiene en Sabritas contento y algo que es muy importante siempre lograr que uno debe darse un espacio y un tiempo entre tu casa y la chamba	hemos tenido baches fuertes de todo tipo ha habido y durante todo el trayecto desde que entre en la compañía como vas brincando todos esos baches y los logros que te puedas ir teniendo y que te dan esa satisfacción y es lo me motiva a sentir un reto más.	yo siempre me esfuerzo, digo no es pensar esta es mi chamba y me agoto a este trabajo, realmente pienso un poquito más en que mi vida, en el total de mi vida, que quiero dejar de mi vida pero como algo mas, no algo que ya hice ese entregable y se acabo y ya viene otro, no, que deje este año, y realmente pensar que deje en la gente, deje en la chamba, algo que ayudo, que realmente a mi me hace crecer como persona y es lo que realmente me llevo como que algo mucho más del día a día de un entregable.

GRUPO DE DISCUSION SABRITAS



ACTOR	REDUCCION COSTOS	PROCESOS	INNOVACION	ESTRATEGIA	CLIMA LABORAL	DESARROLLO PERSONAL	SATISFACCION LA BORAL
F	se gasta de manera impresionante... empezar a ahorrar y ya no gozar de esa holgura que teníamos y empezar a cuestionar todo	estoy en el área de finanzas y siempre hemos tenido un control muy estricto y el presupuesto siempre ha sido muy vigilado,		Es parte de la estrategia y no está en nuestras manos.	en el recorte porque salió demasiada gente... el volumen aumento y la gente se redujo... perdieron visión porque recortaron demasiada gente del área que debería estar controlando o vigilando	nos hemos tenido que adaptar en el área de contraloría es que el cambio es constante	ya trabajamos de manera más de cerca con las áreas a las que damos servicio y eso nos ha ayudado a cobrar importancia en esta área,

GRUPO DE DISCUSION SABRITAS



ACTOR	REDUCCION COSTOS	PROCESOS	INNOVACION	ESTRATEGIA	CLIMA LABORAL	DESARROLLO PERSONAL	SATISFACCION LA BORAL
G			Se ha dejado llevar por el innovemos tanto cambiémosle tanto... un exceso de innovación	las estrategias son diferentes	es una empresa muy grande que te puede absorber	he encontrado en Sabritas un cambio para mi muchas oportunidades... ha sido pues muy grato pues como hay tanto desarrollo y tantos cambios	

GRUPO DE DISCUSION SABRITAS



ACTOR	REDUCCION COSTOS	PROCESOS	INNOVACION	ESTRATEGIA	CLIMA LABORAL	DESARROLLO PERSONAL	SATISFACCION LA BORAL
H	En Sabritas es un negocio más fuerte con mucha más ganancia, no hay tanta exigencia de ahorro, sino hasta ahorita... se ahorran los centavos y se descuidan los pesos... a veces nos gana la urgencia, y gasten!	Más lentos... Van metidos procesos eso lo alenta totalmente.. yo creo que sí, el mejor procedimiento si me dices es entregas directas		Sabritas muchos años tuvo su estrategias estrella de tazos y que no se ha desarrollado otra	Sabritas apenas la estoy conociendo , no tengo esa visión clara	Para mí ha sido totalmente la muestra de que se ha podido, porque créanme que no ha sido porque le caía bien a alguien o tenía algún padrino. Según yo ha sido por mi trabajo. Y si he visto ejemplo no solo en mí sino en otras personas por lo menos en transportes que han ido subiendo y si trabajas ahí se va dando y como en todo puede suceder cualquier cosa.	En Sabritas es un negocio más fuerte con mucha más ganancia, no hay tanta exigencia de ahorro, sino hasta ahorita .. Se ahorran los centavos y se descuidan los pesos.. A veces nos gana la urgencia, y gasten!

10. Análisis de resultados sobre las interacciones y los conflictos detectados

Con base en esta matriz de doble entrada, se realizó una lectura vertical, con las siguientes posiciones de los grupos existentes tomando en cuenta la tabla anterior y una lectura horizontal con los siguientes discursos congruentes o contradictorios de cada uno de los participantes, llegando a los siguientes resultados:

10.1. Lectura Vertical

La lectura vertical de la matriz del grupo de discusión se refiere a los temas relevantes de forma descendente, es decir del tema de mayor al de menor importancia o relevancia entre los participantes con las lexías más significativas:

REDUCCIÓN DE COSTOS

A -----

B Gastamos al por mayor para tratar de liderar al por mayor, pero estamos viendo que en realidad no se está dando porque no estamos alcanzando los números que teóricamente debimos haber alcanzado y sin embargo hemos gastado un friego y en cosas que si se inician y se paran y no pasa nada...”

C -----

D -----

E -----

F Se gasta de manera impresionante... empezar a ahorrar y ya no gozar de esa holgura que teníamos y empezar a cuestionar todo

G -----

H En Sabritas es un negocio más fuerte con mucha más ganancia, no hay tanta exigencia de ahorro, sino hasta ahorita... se ahorran los centavos y se descuidan los pesos... a veces nos gana la urgencia, y gasten!

De los ocho actores que estuvieron en el grupo sólo tres B, F y H hicieron comentarios coincidiendo que los gastos son cosa seria que debe contemplarse y trabajar bajo esquema. Del participante C pudiéramos pensar que no tenía comentarios para compartir por el poco tiempo que lleva en la organización. Llama la atención el integrante G que forma parte del departamento de compras que no mostrara intereses sobre el tema, siendo parte importante en el control de gastos bajo las normas solicitadas. Es importante señalar que los integrantes D y E de nivel gerencia y dirección fueron unos de los que no participaron en este tema.

PROCESOS

A “..Júntense todos agárrense del chongo y ya luego me pasan la señal porque a nosotros nos llegan tres señales diferentes y eso es luego a nosotros nos vuelven locos... Te pones a sacar proyectos que a la larga no fueron y los que ya no hicimos si fueron y entonces corremos y se vuelve un relajo”

B -----

C Puedes ser el más organizado y aun así te pueden llegar el carpetazo así y esto es para pasado mañana

D Trato de entenderla en su situación y si en mi competencia está el poder contribuir a ayudar lo voy a hacer,...”

E -----

F Estoy en el área de finanzas y siempre hemos tenido un control muy estricto y el presupuesto siempre ha sido muy vigilado

G -----

H Más lentos,.. Van metidos procesos eso lo alenta totalmente... yo creo que si, el mejor procedimiento si me dices es entregas directas

Los procesos son un tema que no preocupa a la mayoría. En este tema se abstuvieron de comentarios los actores B, E y G. El actor A lo ve como desorganización, el actor C como falta de previsión, el actor H como lento. El actor F lo percibe como estricto, mientras que el actor D se adapta a ellos.

INNOVACIÓN**A** -----**B** Se creyó tanto en Sabritas que en realidad se perdió un poco el rumbo de hacia dónde buscar o sea que cuando empiezas a buscar,..... Perdimos esa innovación de sacar realmente botanas que es nuestro perfil y botanas diferentes**C** -----**D** -----**E** -----**F** -----**G** Se ha dejado llevar por el innovemos tanto cambiémosle tanto... un exceso de innovación**H** -----

El tema de innovación que debería ser de suma importancia para el desarrollo de la organización no resulto importante para el grupo. Sólo el actor B y el G opinaron que se ha caído en un exceso.

ESTRATEGIA**A** El factor tiempo, tienes que correr con todo y no te da tiempo para sentarte y analizar bien lo que estás haciendo... no escuchan.... la marca dice lo voy a sacar y hay gente.... qué dice sabe a rayos tu producto! sabe asqueroso , no lo saquen! Y no escuchan... Cuantos exhibidores han sacado por berrinche y se quedan en el almacén.**B** Hay gente que inicia estrategias y que en realidad no está del todo segura de tener toda la información en las manos para realmente gastar millones de pesos**C** La gente que maneja las finanzas y los ingresos deben empezar a ver qué tan rápido de leer se pueden una promoción de a si llegó a las metas pero a la siguiente se reactivan o se va perdiendo terreno y entonces ver que se tiene que hacer un cambio de estrategia o planeación con mucha más conciencia**D** No podemos detenernos a ver si la estrategia del vecino, de arriba o el de al lado la hizo mal, el rumbo es para allá y vamos a jugar para allá,**E** -----

- F** Es parte de la estrategia y no está en nuestras manos.
- G** Las estrategias son diferentes
- H** Sabritas muchos años tuvo sus estrategias estrella de tazos y que no se ha desarrollado otra

En el tema de la estrategia sólo el actor E no opinó al respecto. Los comentarios son diversos. El actor A y C dicen que falta análisis, el B falta información, el F no está a su alcance la decisión de modificarlas, el G opina que todas son diferentes. Mientras que el H dice que falta desarrollar más. El actor D sólo opina que solo deben seguirlas.

CLIMA LABORAL

- A** “ Hay momentos en que los quieres y hay momentos que la odias.. Me gusta mi trabajo, me gusta lo que hago, me encanta tener una marca que me gusta, que creo en ella.. Me gusta mucho lo que hago.”
- B** Me siento un poco a veces como insegura y confundida ... me divierte trabajar bajo presión.. Pero debe ser dosificado
- C** Somos muchos, somos demasiados y eso complica la estructura, pero creo que la ventaja que si se tienes es que si se puede tratar directamente con las personas, si tienes una forma de acercarte y de lograr cosas simplemente platicando con ellas... inspira mucha confianza, de que la gente aquí no está pensando en cambiarse si no está haciendo su chamba y pensando en el futuro.
- D** Es la mejor empresa para trabajar por eso estoy aquí yo me vengo a divertir, y busco siempre mirar el emblema de la carita y nunca se ha enojado, ese emblema es muy apasionante para mí...”
- E** Lo que te tiene en Sabritas contento y algo que es muy importante siempre lograr que uno deba darse un espacio y un tiempo entre tu casa y la chamba
- F** En el recorte porque salió demasiada gente... el volumen aumento y la gente se redujo... perdió visión porque recortaron demasiada gente del área que debería estar controlando o vigilando
- G** Es una empresa muy grande que te puede absorber
- H** Sabritas apenas la estoy conociendo, no tengo esa visión clara

Para el ambiente laboral todos los actores opinaron al respecto. Los actores A, D, E y C se sienten satisfechos y seguros de trabajar en Sabritas. Mientras que el actor B se siente inseguro. El H dice apenas estar conociendo a la organización y el actor G opina que es muy absorbente.

DESARROLLO PERSONAL

- A** “Preferitismos” (SIC), que si te llevas con tal cuate te va bien y subes, así todo eso y a veces no se fijan en el desarrollo que está llevando la persona y no hablo por mí yo creo que hay muchas personas que pasan por esas etapas.
- B** Ha sido un cambio radical en todos los aspectos porque tienen un modo de trabajar diferente a las empresas en las que yo trabaja
- C** Me tengo que poder las pilas para demostrar que merezco este lugar.
- D** Lo que más me enriquece es aprender de la gente del que se equivoca, de los vigilantes de las pequeñas señales que encontramos en el camino de la vida, de todo se aprende...”
- E** Hemos tenido baches fuertes de todo tipo ha habido y durante todo el trayecto desde que entre en la compañía como vas brincando todos esos baches y los logros que te puedas ir teniendo y que te dan esa satisfacción y es lo me motiva a sentir un reto más.
- F** Nos hemos tenido que adaptar en el área de contraloría es que el cambio es constante
- G** He encontrado en Sabritas un cambio para mí muchas oportunidades... ha sido pues muy grato pues como hay tanto desarrollo y tantos cambios
- H** Para mí ha sido totalmente la muestra de que se ha podido, porque créanme que no ha sido porque le caía bien a alguien o tenía algún padrino. Según yo ha sido por mi trabajo. Y si he visto ejemplo no solo en mí sino en otras personas por lo menos en transportes que han ido subiendo y si trabajas ahí se va dando y como en todo puede suceder cualquier cosa.

Para el desarrollo personal, el grupo en general participó. El actor A que hay favoritismos y se contrapone con el actor H quien asegura que está donde está por su esfuerzo. El actor C afirma que demostrará que pertenece a la organización mientras que el actor B dice que ha sido un cambio radical, y que puede coincidir un poco con el actor F quien ha vivido

cambios constantes que sólo los ha percibido el actor G . Los actores D y E se sienten satisfechos de aprender de la gente y tener retos.

SATISFACCIÓN LABORAL

- A** Hemos agarrado buen ritmo pero yo creo que entre áreas he ahí el problema, dependiendo el área es como te va, si te vas a tal área puedes crecer o si te vas a tal no creces....
- B** La gente que está arriba sabe lo que hace, espero, nuestro papel cual es apoyarlos...”
- C** Las chambas si fueran divertidas no serian chambas, pero yo veo eso se puede tener aquí ve el lugar, cuantas personas llevan más de diez años y que siguen contentas con sus trabajos, creo que hay más por aprender
- D** Me ha dado todo, lo que hoy soy como gente como ser humano, me ha enseñado a valorar
- E** Esfuerzo, digo no es pensar esta es mi chamba y me agoto a este trabajo, realmente pienso un poquito más en que mi vida, en el total de mi vida, que quiero dejar de mi vida pero como algo mas, no algo que ya hice ese entregable y se acabo y ya viene otro, no, que deje este año, y realmente pensar que deje en la gente, deje en la chamba, algo que ayudo, que realmente a mi me hace crecer como persona y es lo que realmente me llevo como que algo mucho más del día a día de un entregable
- F** Ya trabajamos de manera más de cerca con las áreas a las que damos servicio y eso nos ha ayudado a cobrar importancia en esta área,
- G** -----
- H** -----

En cuanto a Satisfacción laboral los actores G y H no hicieron comentarios. Los actores A, C, D, E y F se encuentran y dispuestos a dar lo mejor de si por convicción. Mientras que el actor B seguirá apoyando por compromiso.

En general la participación del grupo fue animada, afloraron algunos sentimientos tanto de pertenencia como de disgusto hacia la organización. La mayoría del grupo trata de adaptarse a las estrategias cambiantes así como de innovación, reconocen la importancia de

ambas pero también afirman que hay desorden en la comunicación lo que provoca inversión de más tiempo y esfuerzo para alcanzar las metas. Afortunadamente el inconformismo en mínimo en el grupo lo que haría posible el trabajo para el cambio de actitud hacia el desarrollo de las tareas impuestas.

10.2. Lectura Horizontal

Con la lectura horizontal de la matriz realizada en el grupo de discusión conoceremos los rasgos característicos de los participantes

A

El actor A se manifiesta a disgusto a pesar de que le gusta su trabajo, lo que hace y reconocer el “buen ritmo” de su departamento, no está de acuerdo con los “preferitismo”(sic) ni tampoco con las señales encontradas que hacen que su trabajo “se vuelva un relajo”. Afirma que “no hay tiempo para sentarse y analizar bien lo que se hace”, porque “no escuchan” solo “por berrinche” se hacen las cosas y no bajo una estrategia.

B

El actor B se manifiesta a disgusto con la organización ya que al haber gastado “un friego” en cosas que no siempre se terminan y no pasa nada, por haber perdido “el rumbo de hacia dónde buscar” y perder la innovación porque afirma que “hay gente que no está del todo segura de tener la información” para gastar millones de pesos. Espera que “la gente de arriba sepa lo que hace” La confusión e inseguridad que declara es fácil reconocer que en realidad le ha sido difícil adaptarse al “cambio radical” que le represento la nueva organización.

C

El actor C es optimista pues afirma que por “más organizado” que se pueda ser siempre surgirán los imprevistos, aunque también cree que la gente “que maneja las finanzas” deba analizar “si llego a las metas” para realizar cambios. Está convencido que debe trabajar para “demostrar que merece el lugar” y puede ver que hay “personas que llevan más de diez años” y que “hay más por aprender”.

D

El actor D se manifiesta en el sentido optimista al “poder contribuir a ayudar” a los demás, está convencido que su papel es seguir las estrategias sin importar si vienen del “vecino, de arriba o el de al lado”, se reafirma su postura al “mirar el emblema de la carita y nunca se ha enojado”. Reconoce que se enriquece “de la gente” y no del que “se equivoca”. Está satisfecho con la organización la “ha enseñado a valorar” lo que es y lo que tiene.

E

El actor E a pesar de ser un actor poco participativo se denota un gran compromiso con la organización de manera entusiasta y optimista. Reconoce que ha “tenido baches fuertes” pero al mismo tiempo dan satisfacciones y “motiva” a seguir con los retos. Su compromiso se deja ver cuando afirma que lo hace “crecer como persona” es pensar que dejó como persona.

F

El actor F se manifiesta de manera conformista y cerrada hacia su departamento ya que como parte del “área de finanzas” ha sido muy vigilada”, afirma que las estrategias “no están en sus manos”, su preocupación sólo se enfoca al recorte de personal de su área, que es donde le afecta laboralmente. Se ha tenido que “adaptar” al cambio constante pero siempre dentro de su entorno.

G

El actor G a pesar de demostrar interés en los demás sus intervenciones dejaron poco contenido, ya que solo reconoce que “las estrategias son diferentes”, y que “es una empresa muy grande que te puede absorber” y con “tanto desarrollo y tantos cambios”

H

El actor H se denota con poco de contradicción ya que afirma poco conocimiento de la organización pues apenas la está “conociendo”, no tiene “una visión clara”, pero al mismo tiempo reconoce que “Sabritas es un negocio más fuerte con mucha ganancia” y que sus

procesos son “lentos”. Su entorno solo contempla departamento de “transportes” y donde se siente orgulloso de estar ahí “por su trabajo”.

Con el grupo de discusión apoyado en temas actuales dentro de la organización pudimos distinguir que no sólo existen departamentos o tareas sino que diferentes tipos de personalidades que ya habíamos identificado en el capítulo anterior pero ahora se conjugan para formar subgrupos, con afinidades en sus puntos de vista que se transforman en actitudes ante la organización.

11. La cultura formal y las subculturas encontradas (caracterización)

Cómo afirma la escuela de Palo Alto sobre que las relaciones humanas giran de forma simétrica – solidaria o de forma asimétrica – complementaria para que de esta forma se complementen o se mantenga un ambiente de competencia. Esto siempre visto en los términos de superación con la desventaja de que no siempre se puede ganar en todas las situaciones pues debe prevalecer el equilibrio.

Esto principalmente se aplica en el trabajo con la división de actividades que se complementan y hacen productiva a la organización.

Por ello en el grupo de discusión anterior podemos encontrar grupos distintos que interactúan diariamente etiquetados bajo un organigrama. Mejor conocidos como departamentos. Pero dentro de cada uno hay varias formas de ver a su organización.

- ✚ Optimistas
- ✚ Incómodos
- ✚ Conformistas
- ✚ Contradictorios

Estos grupos están segmentados de la siguiente manera:

Los optimistas se calificaron a los actores C, D y E que se encuentran en el departamento de Merchandising, pero en la misma área encontramos a los Incómodos que son los actores A y B.

Esta combinación de personalidades hace que el ambiente este nivelado pues la incomodidad de los dos integrantes sirve para alimentar al optimismo de los otros tres que trabajan por los mismos objetivos.

Los conformistas son los actores F y G que están en Contraloría y Compras.

Estos sin embargo, no se encuentran trabajando bajo las mismas normas si no que uno es el vigilante constante del otro pero no cuentan con perspectivas que los motive, pues aparentan realizar solo la actividad asignada sin pensar en dar algún beneficio de desarrollo ni personal ni para el grupal.

El contradictorio fue el actor H que está en el área de transportes. El cual es un área crítica de Merchandising, pero que no se declara a favor ni en contra por falta de conocimiento de la organización.

Sin embargo, podemos coincidir con la detección del problema comunicativo que vimos en el capítulo anterior que el problema operativo que vive el departamento de Merchandising se debe en gran medida a la falta de apoyo por parte del departamento de transportes y compras.

Transportes al depender de un sistema que ellos mismo catalogan como lento y poco práctico, no tienen la capacidad de satisfacer la demanda de distribución que tiene Merchandising.

Mientras que el departamento de compras tampoco apoya en la agilización de las demandas ya que al cumplir con sus procesos pero, sin el sentido de urgencia que es necesario en esta operación, y como vemos que su representante en este grupo de discusión está dentro de los conformistas, por lo que no le importa mucho si se cumplió con el calendario establecido o no. Simplemente cumplió con su rol otorgado por la organización.

Conclusiones del Capítulo 3

Durante el capítulo III pudimos conocer a las personas que interactúan en la operación diaria de Merchandising mediante el grupo de Discusión. Se encontraron las opiniones sobre la organización, después de que en el capítulo anterior sólo vimos las personalidades de algunos de los que están en los grupos que se han identificado, lo que nos llevo a concentrarlos en subgrupos.

Hablamos que:

- La realidad será siempre diferente para cada individuo ya que depende de su percepción del mundo que le rodea.
- Por esa razón se debe encontrar el punto de equilibrio entre las concordancias y las diferencias que ayuden a ser efectiva a la comunicación, utilizando representaciones que ayuden al acercamiento.
- Para que las estrategias lleguen al objetivo planteado es muy importante que se tomen en cuenta a los individuos involucrado para su mayor y mejor entendimiento, no basta solo con enviar algún comunicado esperando que se entienda como se pensó, si no se debe reforzar para asegurar su ejecución.
- El éxito de la comunicación está en gran medida en manos de los líderes, que deben guiar a sus equipos hacia el éxito no solo “dirigir” presionando y exigiendo.
- El grupo de discusión realizado dejo identificar a los diferentes integrantes que interactúan en diferentes niveles, como lo fue al Gerente y Director de Merchandising quienes intervinieron poco pero dejaron ver su compromiso con la organización y con su equipo para motivarlo a seguir en la operación diaria.
- Los grupos detectados también ayudan a entender los conflictos internos que vive la operación diaria y que son puntos importantes para que las estrategias solicitadas lleguen a buen término en tiempo y forma.

- En el caso del contradictorio, tal vez se pueda trabajar con él para enseñarle las bondades del éxito de la tarea asignada por Merchandising para convertirlo en parte del equipo ya que dejó ver el orgullo de haber conseguido el puesto en el que se encuentra, si se le muestra el panorama donde pueda seguir creciendo a nivel personal en favor de la organización.

- Con el grupo de los conformistas habrá que crear un incentivo que les haga ver el entorno completo y no solo una parte ya que por cumplir con su trabajo no es suficiente para que se sientan parte de la organización que ellos mismos dicen ser absorbente. Tal vez este sea el motivo por el cual no haya más de su parte.

- Los incómodos habrá que entender el motivo que los hace estar de esta manera en la organización y que tal vez sean sólo conflictos sin administrar y que haga falta afinar solo detalles que los lleve al éxito, no solo a ellos sino a la organización en general.

- Los optimistas no deberán de bajar la guardia para mantener este nivel de satisfacción que contagie al resto de los departamentos.

Capítulo 4

La costumbre de Sonreír.

Capítulo 4

La costumbre de Sonreír

Ahora que sabemos qué es y de dónde viene Sabritas. La estructura, los elementos que la conforman, sus principios y valores que nos llevaron a los problemas que le aquejan. Identificamos a los actores que interactúan formando subgrupos a través de los capítulos dos y tres.

Con todos estos elementos empezaremos a plantear mejoras para crecer su productividad y los recursos se aprovechen como se estipula en las estrategias e iniciativas planteadas, es decir que las acciones realizadas diariamente se vuelvan efectivas.

Los diferentes puntos de vista son proporcionales a la cantidad de personas que interactúan en la operación de Merchandising. Culturas y costumbres diferentes repercuten en el grupo las encontramos en el grupo de discusión realizado en el capítulo anterior.

En el siguiente capítulo iniciaremos con la cultura en las organizaciones y terminaremos con una Propuesta de Intervención Comunicativa.

1. Cultura Organizacional

1.1. Delimitación Teórica de la Comunicación Organizacional en Sabritas

El inicio del estudio de la Cultura Organizacional se dio a partir de los años setentas, considerando a Estados Unidos y Japón como los líderes económicos y ejemplos a seguir. Los expertos coincidieron que se debía reconocer la cultura y el estilo de vida de ambos países para conocer la clave de su éxito.

El estudio reveló que los contenidos, los sujetos, los mecanismos psicosociales, efectos o fines y los aspectos históricos formaban parte del proceso de maduración para que las organizaciones analizadas obtuvieran al grado donde se encontraban.

Se hablo entonces del mito de la racionalidad como criterio supremo de excelencia y de eficacia organizativa. Es decir lo bueno y lógico de cada cultura, de cada organización. Lo que se transforma así en un culto al mundo simbólico mágico de los valores y creencias.

Los especialistas en el ramo no tienen mucho tiempo dentro de la organización. La cultura se encuentra en los valores y creencias compartidos por sus miembros, su complejidad hace que se emprenda una búsqueda de la empresa perfecta.

Una cultura fuerte es aquella que fomenta los valores y los personifica en los managers, quienes crean significados a través de ritos y rituales que se transforman en redes culturales.

El líder ideal es considerado como un “gurú” interprete mágico, utiliza la interpretación simbólica para elaborar mensajes seductores como control y manipulación gerencial. Se

encarga de destacar la participación de los valores y la importancia del lenguaje, de las creencias, de los mitos y las leyendas.

La cultura está en todas las relaciones sociales, es una especie de producto simbólico de la interacción social, adopta un perfil observable e influye en su medio ambiente social.

Por esta interacción donde se identifican los roles dentro de la organización los líderes son parte importante, ya que las culturas empresariales son creadas por ellos.

La cultura es la energía social que impulsa una corporación hacia la acción, orienta la política de la organización y determina la estrategia de la estructura y sus procedimientos.

“Si las organizaciones son descritas metafóricamente como paraguas que cubren colecciones difusas de subculturas que, una veces, contribuyen a la integración del conjunto y otras, más bien, representan amenazas y riesgos de disensión y conflicto. Estas discrepancias subcultura les se advierten a nivel de status, de departamentos de profesión”³²

La cultura debe servir como fomento motivacional, como satisfacción y como compromiso de “aceptación de los criterios valorativos de conducta y recompensa para, tras su aceptación lograr la identificación entre los objetivos corporativos y los objetivos personales.”³³

La cultura organizacional se refiere a los productos culturales en sí mismos, que van haciéndola más amplia y al establecimiento creador potencial de cultura.

En toda organización es un “foco” privilegiado para crear cultura, ya sea por la agrupación intensa, estable y continua, o por fijación de objetivos como lo son códigos de conducta que en Sabritas son una base importante a la que se da puntual seguimiento, igual que existente los sistemas de premios como los son los bonos de productividad que motivan a los integrantes a estar pendientes de los resultados y poder realizar el cálculo correspondiente.

³² Ruíz, José Ignacio, “Sociología de las Organizaciones” Pág. 237

³³ Ídem, Pág. 243

Para entender cómo se desarrolla la cultura se debe tomar en cuenta el contexto ecológico, la interacción diferencial las comprensiones colectivas y los actores individuales, para identificar si la cultura es unitaria o existe una subcultura diferente.

Por eso la organización expresa varias culturas y cada una de ellas ejerce una fuerza determinante y sometidora sobre las demás.

Hay seis focos de creación y desarrollo subcultural dentro de una misma cultura organizacional.

1.- La departamentalización, con la división del trabajo. Cada área tiene formas distintas de trabajo y políticas que seguir. En Sabritas no es lo mismo un representante de ventas que un ejecutivo del corporativo.

2.- La importación, con la asimilación de nuevos conjuntos humanos efectúa una importación de cultura potencial. Cada elemento fresco aporta nuevas ideas y diferentes visiones de la organización que ayudan a mejorar o superar.

3.- Innovación tecnológica, provoca envejecimiento de los expertos, aporta nuevas reglas y valores, con las generaciones que se integran a cada departamento con el uso de la tecnología de vanguardia.

4.- Diferenciación ideológica, diferentes niveles de responsabilidades, diferentes religiones o preferencia sexual, aceptados en los valores organizacionales de Sabritas.

5.- Movimientos contraculturales, diferencias a lo establecido.

6.- El futuro promocional, añade nuevos fomentos para la disparidad cultural. Con la inclusión y diversidad en Sabritas se han creado nuevas perspectivas.

Para entender la relación entre cultura y crisis primero debemos entender que “una cultura es fuerte cuando los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos. Cuando rigen la conducta de los miembros de la organización y están jerarquizados en función de su importancia.”

Del mismo modo “una cultura es funcional cuando permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas, cuando motiva y compromete a sus integrantes y fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo”³⁴

Mientras que crisis se debe entender como una oportunidad de cambio, lo que hace a las organizaciones dinámicas, es una toma de decisión de nuevas prácticas. Es decir es un cambio con consecuencias importantes, sobre todo culturales, al entender que las prácticas actuales llevan a un punto crítico donde se deben de hacer reestructuraciones de los modelos.

Podríamos decir que en Sabritas la crisis la ha llevado a realizar recortes de personal, lo que se refleja en reagrupación de tareas y un cambio radical en el ambiente laboral, pero al reducir costos de todas las áreas y de todas las formas posible, hace que la cultura de trabajo cambie. Los líderes de cada grupo formal son parte esencial en ésta etapa. Ellos deben encontrar el punto de consenso para realizar más con menos aunque esto represente mayor compromiso para ser más efectivos, esta crisis llevara a que los mejores sean los que se conserven, ya que los que estén en desacuerdo busquen realizar cambios personales que los lleve a encontrar mejores condiciones de trabajo de acuerdo a sus ideales.

Como dice Jaime Pérez “entiendo la idea de quiebre institucional, como la ausencia de un orden que tenga capacidad de canalizar los eventos y fenómenos y comportamientos de la sociedad en el sentido de su desarrollo, satisfacción o solución de sus problemas”...()...“Una institución es a final de cuentas, una aspiración de racionalización de la vida social, y esto quiere decir, una organización que salvaguarde la vida de las personas en la sociedad. Evitar el caos es la finalidad última de una institución.”³⁵

³⁴ Andrade, Horacio. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales, en revista electrónica Razón y palabra (disponible en: www.razonypalabra.org.mx), no. 4, año1, septiembre-noviembre de 1996.

³⁵ Pérez Dávila, Jaime . “El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación”, en Cuadernos del Colegio de Profesores de Educación y Comunicación, no. 1, época 1, año 1, UNAM Campus Acatlán, 1997

Por eso al combinar estas dos categorías podemos entonces tener las siguientes combinaciones:

	CULTURA DEBIL	CULTURA FUERTE
DISFUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Pocos significados compartidos - Heterogeneidad en la percepción y la acción - Desorientación - Reactividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Significados compartidos - Desorientación - Resistencia al cambio - Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Pocos significados compartidos - Creencia de lo que ha funcionado sigue vigente - Percepción poco realista - Pragmatismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Significados compartidos - Percepción homogénea y realista - Acciones concertadas y planeadas de antemano.

Por lo que, tomando como guía el cuadro anterior que describe Andrade ver que en Sabritas la cultura de tipo Funcional / Fuerte. Ya que cuenta con valores y políticas muy bien establecidos, pero que al cambio solicitado por el entorno se adapta y trata de seguir innovando para mantenerse vigente. No se conforma con seguir ejecutando las mismas estrategias día con día, busca la frescura como su producto en cada nueva propuesta para mantener la sonrisa en cada consumidor. Así poderse mantener apegado a la propuesta de “sentirse orgulloso de vender productos de calidad”.

Sin embargo, ha olvidado plasmarlas en papel, pero debido a la rapidez de reacción esto no ha sido posible y por lo tanto los procesos actuales se muestran un poco “arcaicos”, no pueden aplicarse a la dinámica actual.

En cuando a estrategias, la mayoría de las veces, se encuentran planeadas con el tiempo suficiente para poder llevarlas a cabo, se conocen los objetivos anuales lo que se convierten en significados compartidos.

Si nos adentramos a detalle esta representación cultural Funcional/ Fuerte de la que hablamos es en particular en el departamento de Merchandising. Sin embargo, en los departamentos de compras, transportes y contraloría la cultura con la que se pueden describir utilizando el mismo cuadro es Funcional/ Débil, ya que de tiempo atrás se han dedicado a trabajar solo en lo que les ha funcionado, no conocen los objetivos y no saben hacia donde se dirige el resto de la organización.

1.2. Aplicación metodológica en la cultura de Sabritas.

Una de las herramientas para analizar la cultura organizacional es el mapa cultural para identificar a los grupos, culturas y subculturas que nos ayudarán a entender la cultura existente dentro Sabritas. Esto es mediante la identificación de códigos, símbolos y espacios que ocupan en el entorno donde la operación se realiza diariamente. Para ello nos basaremos en la observación y en los resultados del grupo de discusión

Éste forma parte importante de la identificación, ya que se obtuvieron datos de comunicación no verbal, al conocer los puntos de convergencia de cada elemento que participo en él.

Así, se encontraron los siguientes grupos con las características enunciadas en el capítulo anterior en la parte del grupo de discusión:

GRUPOS	ORIGEN DE SU NOMBRE	RAZONES DE SU AGRUPACION INICIAL	RAZONES DE SU EXISTENCIA ACTUAL
<i>OPTIMISTAS</i>	Por su personalidad que los caracteriza	Por afinidad	Afinidad de intereses y encontrarse en el mismo departamento
<i>INCOMODOS</i>	Por ser una característica en su desarrollo diario	Por afinidad	Parte del departamento que interactúa diariamente con los optimistas.
<i>CONFORMISTAS</i>	Por ser una característica en su desarrollo diario	Por afinidad	Representantes de diferentes departamentos que se relacionan de forma indirecta
<i>CONTRADICTORIOS</i>	Por ser una característica en su desarrollo diario	Por afinidad	Es elemento del departamento base de la operación.

Cada uno de los anteriores se maneja con diferente forma de trabajo, es decir con diferente cultura.

Los optimistas siempre dispuestos a cumplir con los objetivos establecidos bajo cualquier circunstancia adversa que se les presente, llámese recorte presupuestal, cambio de diseño, de fechas o de planes completos. Siempre encontrarán en la crisis una oportunidad de mejorar cualquier proceso. Esta cultura departamental es de verdad comprometida a dar su mejor esfuerzo.

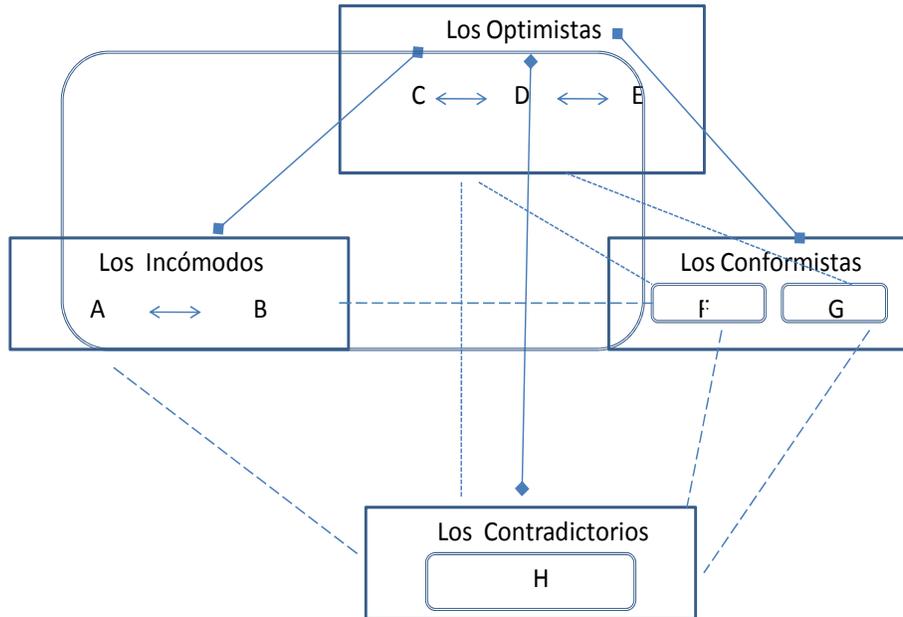
Los incómodos realizan sus tareas bajo protesta al no estar de acuerdo a los motivos por los que deben entregar cualquier tipo de proyecto, al presupuesto que se debe respetar ya sea alto o bajo nunca estarán de acuerdo con las reglas establecidas. Esto se puede ver también al no tener el respeto por los horarios establecidos, es decir al apego de la disciplina de horarios de oficina, su movimiento contracultural no es de ayuda en desarrollo diario de la operación, y se refleja en las interacciones dentro del mismo departamento.

Los conformistas, se avocan a realizar su tarea destinada sin buscar la excelencia, la innovación o la pro actividad, sin darse cuenta que dando un esfuerzo diario de ellos mismos cambiaría la perspectiva de su departamento completo. Para avanzar es necesario conocer sus propuestas de cambio en función del beneficio personal que lleve al beneficio conjunto. Conocer el fondo de su sentir. Esa falta de pertenencia que demuestran diariamente.

Los contradictorios como veletas que deambulan diariamente en la operación no son de gran ayuda para consolidar ningún tipo de cultura, lo que se haría preciso trabajar con ellos es apoyarse en la importación para entender que pueden mejorar y que se sientan parte de la organización, solo dejarse llevar por la corriente.

En el siguiente diagrama podremos ver gráficamente las relaciones entre estos grupos informales:

Grupos de Sabritas que interactúan con Merchandising



SIMBOLOGIA



En el anterior cuadro podemos ver que los cuatro grupos identificados con anterioridad interactúan diariamente.

Los tres optimistas encontrados en el grupo tienen relación directa con los Incómodos ya que pertenecen al mismo grupo formal, es decir a Merchandising. Esto hace una manera muy controversial el ejecutar los objetivos ya que mientras unos están dispuestos a todo por cumplir se pierde tiempo tratando de convencer a que participen de la mejor manera aun cuando no se encuentren de acuerdo con las condiciones puestas.

Entre los miembros del grupo Optimista-incómodo se encuentran relaciones amistosa, esta propiciada por los Optimistas y en función del mejor funcionamiento del departamento, ya que utilizan la manipulación de la información para llegar al consenso y tener resultados, ya que de dar la información como se recibe el grupo se vería afectado por la incomodidad y el desacuerdo.

El miembro F que pertenece a los Conformistas debe de supervisar que se respeten las normas establecidas por la organización al auditar a los al Grupo Optimista-Incómodo. Es decir que sólo cumple con su tarea establecida pero sin proporcionar herramientas de mejora cuando tiene toda la información en mano.

Los optimistas tienen una relación muy directa y diaria con los Conformistas y los Contradictorios haciendo compleja la realización de las tareas asignadas ya que no siempre logran contagiar el entusiasmo por cumplirlas y dependen de la voluntad de cada uno para llegar a buen término.

Sin embargo, los Incómodos, los Conformistas y los Contradictorios no tienen una relación directa entre sí dentro de la operación diaria, solo comparten las mismas instalaciones del edificio pero no las tareas, lo cual no contaminas los ideales de unos a los otros, empeorando así la situación de apatía.

Las interacciones que vimos en el anterior diagrama se dan de manera diaria gracias a la comunicación.

2. Sabritas, Interacciones y Sonrisas

2.1. La comunicación, la Sonrisa y su futuro

La comunicación vive en cada momento dentro de la organización como reglamento, como instrucción de tareas asignadas, como justificación de las acciones, como informes diarios, o relaciones públicas, o marketing.

La comunicación debe identificar dentro de la organización qué y quién puede y debe, cómo llevarse y para quienes a través de qué medios para que funcione y se puedan elaborar objetivos, la estructuración de personas, grupos y actividades que sirven como división del trabajo, autoridad y liderazgo.

Y si las organizaciones son un conjunto de personas que pretenden conseguir una meta, y aunque las personas desaparezcan los fines de la organización quedan vigentes.

Por ello, los objetivos se adaptan buscando soluciones y resoluciones secuenciales de los conflictos originados. Un solo objetivo no satisface a todos los miembros de una organización. Por ello es importante distinguir entre ellos los que le pertenecen a la organización y los que prevalecen en ella, los personales. Estos son tan diferentes como las personas mismas.

Si nos basamos en funcionalidad los objetivos cambian a programáticos que son los que se declaran en las misiones y visiones de cada organización. Los operativos como estrategias para las metas fijadas por las jerarquías y pueden ser oficiales o no. Dependen del reconocimiento o importancia.

Así, la estrategia corporativa es el diseño planificado de la aplicación de los medios para conseguir un objetivo operativo. Esta estrategia esta directamente proporcional al nivel de jerarquía de quien la implementa. En Sabritas no son los mismos fines a alcanzar para un VP (Vicepresidente) que para un RV (representante de ventas). Los podemos ver como satisfactores individuales y de eficiencia corporativa.

El entorno juega un papel importante en las organizaciones la respuesta a este tipo de estímulo es el cambio de los objetivos deben para cambiar y mantener su vigencia. Es una fuente de materias y personas que posibilitan y aceptan los cambios de objetivos.

No se debe perder de vista que el cambio de objetivos debe al mismo tiempo girar en torno a los objetivos principales para no modificar la esencia, es decir que se debe hacer respetando la individualidad de la organización, lo podríamos calificar de paradoja ya que por un lado debe mantenerse fiel a sí misma, pero cambiando los objetivos que la llevaron a ser quien es.

La continuidad de los objetivos sirve de fortaleza que se puede romper de acuerdo a las condiciones externas que se lo soliciten justificadamente, para evitar crisis.

Del mismo modo la comunicación no es fácil por la cantidad de elementos que en ella se encuentran y que es utilizada por el principal elemento complejo: el hombre.

Los individuos le dan el sentido y percepción de acuerdo a sus vivencias y experiencias basadas en las emociones que el mensaje le represente y en algunas ocasiones se convierten en distorsión del mismo mensaje al no darle el sentido correcto, por ello hay que ser precisos en la transmisión de los objetivos.

Es así como Sabritas en la búsqueda del cambio constante no debe olvidar mantener comunicado a los integrantes de su organización para que caminen juntos en el mismo ritmo y hacia el mismo objetivo.

Para Sabritas, un objetivo importante es la búsqueda de la nueva percepción acerca de sus productos para que no sean vistos como producto “chatarra” si no demostrar los beneficios nutricionales sin perder de vista el mercado al que pertenecen, ya que lograr éste, el consumidor dejaría de considerarlo botana y se correría el riesgo de hablar de otro tipo de mercado.

Sin embargo y a pesar de tener estas estrategias hay rincones a donde no se puede llegar para que se cumplan objetivos básicos de impacto visual y mantenerse vigentes en el mercado tan difícil en estos con altos niveles de obesidad.

Sabemos que dentro de sus objetivos está el de sólo vender productos que se sientan orgullosos y que sean divertidos a la vez, ahora se debe enfocar hacia el consumidor que no los percibe de la misma manera. Su paradoja radica en cómo exponer algo divertido y a la vez nutritivo.

Esta perspectiva es la que los integrantes de los equipo de logística y transportes no acaban de entender. Donde los exhibidores y todo el material de apoyo publicitario sirven para mantener esa imagen vigente y presente en la vista del consumidor, que no solo transportan “fierros” si no que son la herramienta básica de exhibición que hará su trabajo en el punto de venta.

Vemos como los del grupo identificado como los conformistas les da lo mismo si se instalan en la tienda de la esquina que si se venden por kilo en calidad de “chatarra”. El esfuerzo de la inversión realizada y poco capitalizada que se ve reflejada en menores utilidades.

Si se logra concientizar a cada integrante de estos grupos es posible que logren cambios en beneficio de ellos mismos.

La falta de cooperación que implica el bajo rendimiento en su desempeño y que afecta a toda la cadena del proceso de distribución de Merchandising, que va desde el desarrollo de la herramienta con el apoyo del pago de una licencia, o la inversión de tiempo en pruebas y materiales hasta la entrega en tiempo y forma según el plan establecido con los costos estimados. Les da lo mismo entregarlo en tres días que en tres meses, no entienden el impacto. En el momento en que esto cambie la inversión reducirá significativamente por la simple razón que se pondrá atención y se dará el seguimiento correcto para evitar duplicidad en los gastos de traslados de un destino a otro.

La comunicación es tan sólo el camino, pero el vehículo debe ser dirigido por un especialista, un comunicador organizacional.

2.2. La habilidad del comunicador en las organizaciones

Para lograr la concientización de los objetivos deben apoyarse en la comunicación porque hoy en día el comunicador ya no debe ser el simple redactor de un tablero de avisos organizacionales o el escritor en una revista interna que nadie lee y a nadie le importa el mundo color de rosa que pinta en ella. O los mensajes de la presidencia que nada tienen que ver con la vida diaria organizacional.

La observación y el análisis deben ser las herramientas básicas contenidas dentro del Comunicador Organizacional acompañadas de un alto grado de honestidad y objetividad para que esta tarea se realice con resultados óptimos.

Si ya se encuentra en la organización se debe “desaprender” lo que hasta el momento se ha realizado para renovarse hacia esta nueva visión.

Como elemento nuevo debe primero entender la complejidad interna para identificar todas las partes que en ella participan y cuál es la importancia en cada paso de esta cadena productiva.

Debe ser puntual al reconocer los conflictos y sus causas para poder sugerir cambios y poder administrarlos, difícilmente los erradicara.

Dentro de la organización debe convertirse en una especie de espíritu que se encuentra en todas partes y que conoce de todo y a todos (es decir las actividades, no el nombre de los 20 mil empleados). Para que la comunicación sea una práctica efectiva y no solo rutinaria de levantar el teléfono o enviar un mail.

Debe ser capaz de buscar la retroalimentación como una nueva forma de trabajo adoptada que lleve a la elevar la productividad no solo en las botanas si no en las relaciones interpersonales. Elevando así las redes sociales existentes.

2.3. Valores del Comunicador

La actitud de servicio debe incluirse como principal característica en el comunicador. Aprender a escuchar al otro para entender las necesidades de los individuos que en ella interactúan y encontrar así el punto de convergencia entre ellos y lograr reducir los conflictos existentes.

La congruencia es otro de los elementos básicos en esta función ya que si no hay ese equilibrio entre el ser y el hacer, difícilmente se tendrá credibilidad para el cambio y se verá como una falta de compromiso no solo a los objetivos organizacionales, si no personales que le imposibilitaran realizar un buen diseño del mensaje ya no digamos de la implementación del mismo.

La capacidad de análisis que lo llevarán al perfecto diseño del nuevo mensaje que renovara a la organización será de gran utilidad al comprender desde la trinchera la operación de cada elemento y no solo con ver los organigramas y desde afuera lo que se supone sucede en un universo creado desde su perspectiva, desde la experiencia previa que cada actividad supone se ejerce, sino vivir la problemática de cada paso para entender objetivamente al otro y así la solución vislumbrada será más asertiva.

Es decir que, si un comunicador organizacional analizará al proceso actual de operaciones de Merchandising se de cuanta que se depende de un sistema computacional al que nadie le da la importancia debida y por ello es considerada como una pantalla que comparte el escritorio no la utiliza como herramienta de programación. Es sólo una excusa a no realizar la tarea encomendada.

2.4. El mundo habitable para la Sonrisa

Muchos califican a Sabritas como el mejor lugar para trabajar, aunque haya ocupado el lugar número 100, está dentro de la lista sin importar el sitio.

Partiendo de la premisa que cada uno tiene la percepción según su experiencia y su realidad. Si a la fuerza de ventas le decimos que la organización a la que pertenecen tiene esta calificación se reirían en nuestra cara y nos tacharían de mentirosos ya que el iniciar la jornada laboral desde las seis de la mañana y terminar cerca de las 20:00 de lunes a sábado y donde sus actividades representan capotear el tráfico, ladrones y “tamarindos”. Hacer filas en banco, y ser pacientes para que el cliente los atienda están de acuerdo que no es el mejor lugar para trabajar. Pero sin embargo, lo hacen pues en algunos casos es lo único que han hecho en los últimos diez años. Otros porque no encontraron otra opción de obtener el ingreso familiar.

Si se escucharan los comentarios de la gente que pertenece al corporativo la visión de muy distinta pues ellos se encargan de otras cosas y jamás reflexionarán sobre las actividades que realizan en “otro mundo” como es la operación de ventas excepto en los resultados semanales. Plantean los objetivos a alcanzar a costa de lo que sea, sin importar si las escuelas están de vacaciones, si los padres invierten en septiembre en útiles y uniformes, solo cuentan los ingresos.

Eso es a nivel macro. En la operación diaria de Merchandising donde las herramientas que se generan ahí son en beneficios del departamento de ventas y que sus líderes exigen la presencia de éstos en cada sucursal, para los que realizan la instalación de éstos, los vendedores resulta ser una actividad extra que les exige invertir más tiempo en cada tienda.

Sabritas podría ser mejor calificado por todos y cada uno de los integrantes si se escucharan las necesidades de cada uno, es decir cómo reducir la jornada laboral en las calles, tal vez con optimización del recurso humano, incrementando el número para que tengan un horario menos demandante y puedan experimentar lo que se ve en la publicidad de la Sonrisa, convivencia familiar. No tienen tiempo ni ánimo de hacerlo.

Completar las estrategias diseñadas en los escritorios de forma que en la operación sea tan efectiva como se ve en blanco y negro. De manera que sean alcanzables los objetivos.

En lo que ha Merchandising se refiere las herramientas se diseñan bajo la premisa del menor esfuerzo para la instalación en el punto de venta. El problema está en que se entreguen en el tiempo prometido.

Por ello Merchandising debería de ser independiente al resto de los departamentos que están regidos al yugo del producto ya que eso tiene ocupado su tiempo y su atención.

Es decir Merchandising debería de tener la capacidad de administrar su propia operación, o crear un área alterna que solo de servicio a este departamento que se considera fundamental en la organización.

Debería tener su equipo de transportes con el servicio y capacidad de traslado y entrega de los materiales de alambre y cartón. Sin regirse a un sistema cerrado e inflexible. Esto llevaría al mejor control de la inversión realizada.

Es el momento de reconocer el quiebre existente entre los procesos actuales y los sistemas que son utilizados como herramientas básicas.

Este caos nos puede traer una renovación en este organismo que es capaz de mantener a la cabeza de este mercado. Si resuelve sus conflictos estructurales operativos será capaz de avanzar al siguiente nivel de evolución y será más fácil cambiar la percepción del consumidor.

3. Propuesta de Intervención Comunicativa en Merchandising Sabritas

3.1. Plataforma Estratégica

Presentación de los paradigmas viejos y nuevos de Sabritas

Durante los últimos apartados hemos visto las entrañas de la sonrisa desde sus orígenes hasta los grupos formales e informales que la forman. De esta revisión podemos decir que detrás de la sonrisa existen secretos compartidos.

Particularmente en el departamento de Merchandising hemos analizado el costo de su operación, donde tiene que encontrar soluciones alternas de distribución para completar su misión. No son considerados como prioridad, pero sin las herramientas generadas por ellos el producto no tendría espacio de exhibición, ni tendría el impacto que se espera con cada estrategia marcada por la presidencia, a través del departamento de Marketing.

Durante el grupo de discusión revisado en el apartado 3 pudimos localizar que existen tres diferentes grupos que interactúan en la operación diaria, los conformistas que pueden estancar a las demás áreas ya que son el punto estratégico entre el cumplimiento del programa como exitoso o caer en el fracaso, ya que son el departamento de compras, transportes y controlaría. Estos como lo vimos durante el apartado 2, carecen de experiencia en sus funciones hacia una rápida respuesta.

El grupo de los incómodos hacen que la realización de las tareas diarias se vuelva problemáticas al no estar de acuerdo con lo que se plantea y siempre hay quejas al respecto, pero sin propuestas de mejora. Esto es para poner especial enfoque ya que este grupo se encuentra directamente en el departamento de Merchandising y se trata de las encargadas del diseño y esto se puede reflejar en la baja creatividad por desperdiciar el tiempo en buscar excusas para inconformarse.

Estas personalidades se suman al problema detectado durante el apartado dos y que es motivo de esta propuesta: la lógica inapropiada para la distribución de las herramientas. Los sistemas como lo vimos no son lo suficientemente flexibles para entregar de acuerdo a los tiempos necesarios. Si además le sumamos la poca cooperación de los participantes no se logra avance alguno.

Por ello veamos más a fondo el problema medido.

Problemática detectada al sistematizar la información

Igual que en el capítulo I apartado 3 con el análisis al grupo Sabritas en general , ahora explicaremos los hallazgos en el departamento de Merchandising de Sabritas mediante un cuadro FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), como una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información de la organización, identifica las fortalezas como lo que se hace bien. Sus oportunidades como lo que se hace mal o no se hace. Sus debilidades para conocer que se podría hacer mejor y sus amenazas que la dañarían.

Por ello debemos tomar en cuenta que tenemos cuatro áreas en que enfocarnos

De manera Interna

- 1.- Estructura y Funcionamiento
- 2.- Comunicación

De manera Externa

- 3.- El medio ambiente
- 4.- Cultura

Internos**Externos**

Fortalezas	Oportunidades
<p>1.-Su infraestructura tecnológica puede adaptarse a las necesidades actuales.</p> <p>2.- Cuenta con diversos canales internos de comunicación como el mail, intranet, en los que se pueden apoyar los comunicados.</p>	<p>4.- La cultura es algo que se debe cambiar hacia la mejora de la actitud de servicio y compromiso con las áreas interrelacionadas, al reiterar el compromiso de la organización.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>1.- La estructura y el funcionamiento plasmados en los procesos al día de hoy no son aplicables por encontrarse desactualizados. Solo se contemplan movimientos logísticos de producto terminado.</p>	<p>3.- De no mejorar la distribución de las herramientas de apoyo visual y de exhibición en el punto de venta, la competencia empezara a ganar terreno en cada oportunidad que se desaproveche. Se incrementara el costo del desperdicio en cada inversión.</p>

Diagnóstico sobre los diagnósticos realizados

La logística Inapropiada para cumplir con los compromisos establecido con la presidencia y Marketing de cada desarrollo e iniciativa no se puede cumplir por la falta de capacidad de respuesta y de programación de los transportes propios. En cada solicitud es más importante conocer quien pagara antes de realizar cualquier tipo de embarque sin importar la cantidad o el destino, demuestran desconocimiento de los objetivos de la inversión realizada para incrementar la venta y el impacto en el mercado que hace que sobreviva diariamente la organización a la que prestan sus servicios. Cada solicitud la ven como un gasto extra de un departamento y no entienden el sentido. Por ello no hay compromiso de apoyo a las entregas o cumplimiento del programa planeado.

No se informa a los departamentos involucrados los objetivos a cubrir, ni los tiempos para que la importancia de cada inversión sea aprovechada.

Proyecto

Nombre: “Una nueva forma de Sonreír”

Objetivos: Aprovechamiento de la inversión en los exhibidores como apoyo al departamento de ventas, en los puntos de venta de cada canal.

Finalidad: Asegurar la entrega de todos los exhibidores comprados en el lugar correcto en la fecha necesaria, de tal forma que no existan inventarios en el almacén y la inversión sea aprovechada al máximo. Esperando que en el punto de venta se reflejen las ganancias por utilizar estas herramientas.

Justificación: Actualmente se encuentran inventarios en los diferentes almacenes de toda la república exhibidores y material POP producido desde hace más de dos años. Porque cuando arribaron a sus destinos lo hicieron a destiempo y la iniciativa había perdido vigencia provocando que la inversión realizada no cumpliera con el cometido esperado, esto causa un desperdicio de la energía invertida en cada proceso. Cada uno de éstos se convierte en obsoleto, en espera de autorización de destrucción.

Actualmente para programar las entregas de acuerdo a los planes establecidos se deben considerar mínimo 10 semanas, lapso de tiempo que no siempre resulta suficiente para poder converger las áreas involucradas. Se debe plantear una nueva forma de operar que permita ser ágiles y flexibles para cumplir con las estrategias. Ágiles, en cuanto al tiempo de respuesta se refiere y flexibles para tener la capacidad de reacción a cada solicitud a no más de 24 horas.

Políticas o normas de acción: Reingeniería del proceso de Operaciones de Merchandising para mejor supervisión de la inversión. Es decir, puntual seguimiento desde la solicitud de

compra (requisición) hasta la instalación de cada herramienta. De esta forma se tendrá la certeza de que se aprovechará al cien por ciento.

Estructura: Una nueva división de tareas donde Merchandising sea el responsable ciento por ciento de la operación de logística. Una persona con la experiencia y conocimiento de las áreas para lograr las entregas en tiempo y forma de manera simple y con capacidad de respuesta en caso de contingencia: Coordinador de Logística Merchandising.

Funcionamiento: El coordinador de logística deberá responsabilizarse de:

- ✓ Fechas de entregas de cada proveedor para entregar a un almacén externo.
- ✓ Administración de almacén externo.
- ✓ Distribución a cada sucursal de los exhibidores necesarios.
- ✓ Programación de los embarques a cada destino.
- ✓ Reporte diario de avances para mantener informados a ventas
- ✓ Registro diario de las entradas y salidas de materiales.
- ✓ Registro diario a los destinos realizados para que todos tengan posibilidad de consulta en línea, manteniendo la información actualizada y real.
- ✓ Reporte de los gastos realizados en almacenaje, transporte y producción, estos serán cargados de forma contable a cada destino, de tal forma que al final de ejercicio fiscal todo quede conciliado. De esta forma se podrá reportar el aprovechamiento de la inversión por zona y por herramienta dando resultados duros para tomar decisiones a futuro.

3.2. Estrategia de comunicación

Mensaje institucional: De acuerdo a la Misión de la organización “...Intentamos proporcionar beneficios económicos adecuados a nuestros inversionistas al mismo tiempo que proporcionamos oportunidades de crecimiento y superación...”

Metas del mensaje: Lograr que la inversión realizada en exhibidores durante el 2009 sea menor y mejor aprovechada.

Sentido del mensaje: Merchandising y su nuevo proceso de operación, debe transmitir la importancia del aprovechamiento de los recursos invertidos en cada una de las herramientas.

Por ello con el nuevo proceso deberá implementarse “Una Sonrisa” por cada proyecto. Al término del año las Sonrisas se convertirán en puntos de cumplimiento que se verá reflejado en el apartado de desarrollo personal en la evaluación para incrementar el porcentaje del bono. Esto reforzará e impulsará aún más el trabajo en equipo que hasta el momento se ha realizado en Merchandising.

Proceso comunicativo: Se sugiere sea a través de los departamentos de Transportes y logística en trabajo conjunto con Merchandising que permita conocer las necesidades reales, en beneficio de la organización y que se refleje en una menor inversión energética, al evitar problemas por falta de control.

Públicos: Se contemplan los grupos formales para repercutir en las actividades de los actores involucrados y sus percepciones.

Aproximación: Primera fase directa para atender cualquier inquietud y la segunda reunión de los actuales responsables del área de Supply y Merchandising para realizar la transición formal del actual proceso al nuevo, se sugiere coincida al inicio del arranque de partida presupuestal.

Medios y Productos comunicativos: Nueva descripción de puesto con responsabilidades acordes al nuevo proceso. Consigo un nuevo organigrama interno en Merchandising.

Distribución: De manera personal durante una reunión especial para este fin, donde se presentara la nueva forma de trabajar.

Evaluación / Retroalimentación: A través de resultados semanales contra los programas establecidos por zonas. El resultado del éxito estará ligado a cero inventarios y todos los cargos de los movimientos al día. A cada cierre de bloque (mes) no deberán existir cargos pendientes por aplicar, ya los tránsitos estarán registrados desde las salidas.

Límites y alcances de la comunicación: Debe ser directa y constante para asegurar el éxito de la nueva estructura

3.3. Plan de comunicación

Presentación: La millonaria inversión realizada en los últimos dos años perdió su objetivo por falta de un proceso óptimo que se apegue a las necesidades reales de operación de Merchandising.

Falta de capacidad en almacenes e interplantas, de transportes dedicados sólo a exhibidores y registro tardío son algunos de los elementos que han servido en el retraso de cada entrega hasta el día de hoy. Esto también impide realizar un seguimiento tanto de los embarques solicitados como de los cargos a cada sucursal. Al final del año no coinciden los gastos con las aplicaciones y en cambio el inventario de obsoletos crece en espera de ser destruidos, es decir de que se arroje a la basura la inversión que se destino a incrementar las ventas de la organización.

Objetivos: Al arrancar el nuevo proceso de operaciones en los primeros seis meses se deberán observar cambios en los gastos realizados en transportes al evitar errores de destinos, excesos de inventarios en cada sucursal ya que al tener el seguimiento semanal se podrán dar focos preventivos para redireccionar y ajustar los planes. De igual forma el inventario en el almacén Central de material POP y de exhibidores deberá ser cero al trabajar con planes de embarques para cada herramienta desde el mismo proveedor.

Al término del año se tendrá una menor inversión en las herramientas así como los gastos realizados por transportes innecesarios por falta de espacio en los almacenes que atrasan las entregas al día de hoy.

El gasto representado por estas herramientas no se verá reflejado en los inventarios como un pasivo, se encontrara aprovechado en el punto de venta.

Aún cuando el nuevo esquema propone la renta de un almacén externo administrado por Merchandising, éste gasto se aplicará de manera proporcional a cada sucursal al igual que los transportes. Serán utilizados en su capacidad máxima. Se dejara de enviar dos o tres transportes a un mismo destino al concentrar los exhibidores en un solo lugar, apoyados en una programación entre proveedores y transportes diaria sin depender de un sistema que imponga lo que se debe o no embarcar. Esto ayuda también a tener una respuesta dinámica en cualquier contingencia, no depender de un departamento ajeno a Merchandising reduce el consumo de energía al esperar su reacción con el riesgo de no cumplir con los compromisos esperados.

El presupuesto será dividido en producción y gastos operativos que serán reportados periódicamente siendo transparentes para la organización en general.

Políticas de comunicación: Compromiso al cumplimiento de los programas con los menores costos operativos, entendiendo los objetivos de cada herramienta lo que permita entender el sentido de urgencia, provocando encontrar siempre soluciones alternas apegadas a las políticas de la empresa.

Vocabulario rector: Ahorro. Aprovechamiento. Flexibilidad.

Programas específicos: Tres meses para la elaboración del nuevo proceso. Un mes de implementación para tener prueba – error y realizar las adaptaciones necesarias. Seis meses para tener resultados en beneficio de la organización. Un año para poder considerar los resultados como base en la planificación del presupuesto del siguiente año fiscal.

Programa Externo: Establecer proceso para los transportistas con los requisitos necesarios a recabar por cada transporte para asegurar la entrega en tiempo y forma en cada destino evitando fugas y desfases de gastos.

Producto Comunicativo: Nueva cultura de servicio

3.4. Proceso de Comunicación

Innovando para una nueva Sonrisa

Programa Interno: Apego al nuevo proceso donde se cumplan con los pasos estipulados con supervisión semanal. Después de tres meses funcionando de manera habitual y sin ningún contratiempo en desfase de registros en inventarios o de costos.

Producto Comunicativo: Nuevo proceso de Operaciones Merchandising durante una reunión especial para informar los nuevos procesos.

Producto de Comunicación: Nueva estructura de Logística de Operaciones para Merchandising

Conclusiones Capítulo 4

Durante este último capítulo se presentó una Propuesta de Intervención Comunicativa para el problema detectado en el capítulo I, después de conocer los costos, los integrantes los grupos y la cultura con la que Sabritas trabaja diariamente.

La Propuesta tiene nuevos costos que deberán considerarse como parte del costo del exhibidor. Con la nueva estructura de operaciones Merchandising buscará optimizar los recursos de la organización.

- El Comunicador Organizacional debe tener como principal característica la capacidad de escuchar para conocer las necesidades de la organización mediante el análisis y la observación.
- Las diferencias ideológicas enriquece la cultura organizacional al tener diferentes puntos de vistas que utilizados a favor pueden ayudar a fortalecer los lazos entre la organización y los integrantes.
- Del mismo modo es importante reconocer las discrepancias existentes entre los miembros de los diferentes grupos que los hagan crecer y sentirse parte de la organización, buscando la pertenencia.
- Al conocer las diferencias en la forma de trabajo de cada departamento involucrado se pueden rescatar las mejores que al juntarlas en un solo proceso se logre la excelencia y la mejora, reflejándose así en una mejor actitud de servicio.

Conclusiones Generales

Después de tener la Propuesta de Intervención Comunicativa, uno se da cuenta que con una simple idea se pueda pensar en cambiar la situación que se vive diariamente dentro de la operación de Merchandising al interactuar con los departamentos de Compras, Supply, Almacén y Proveedores y que por años se ha realizado bajo un mismo esquema sin llegar a nada, más que al desgaste de todos y cada uno de los integrantes, sin hablar de la inversión económica que se desaprovecha.

Sabritas como organización tiene un imagen que a través de su Sonrisa famosa transmite al entorno en general una estructura fuerte, con organización y herramientas de primer nivel al ser parte de un aglomerado mundial que representa millonarios ingresos aún en crisis tanto financieras como de salud, hablando del problema de la obesidad. Sin embargo, como vimos para que pueda llegar a cada punto de venta sin importar el lugar geográfico primero hay que saltar obstáculos que ellos mismos se ponen unos a otros, sin entender que no sólo están afectando al departamento vecino sino que ellos mismos se verán afectados tarde o temprano.

La incapacidad de entender al otro, y sólo satisfacer las necesidades individuales no llevan a nada en una organización donde lo más importante debe ser la integración de las diferentes culturas para que se dé un verdadero trabajo en equipo al reconocer las fortalezas y las debilidades de cada integrante.

No debe ser problema la diferencia de creencias o de puntos de vista, eso crea conflictos que a su vez traerán crisis, y es ahí donde se presenta la oportunidad de cambio, administrar los conflictos para encontrar los puntos de convergencia para llegar al equilibrio y acercarse a una organización habitable, en constante cambio.

Cambios a los que debe adaptarse no sólo como organización sino como células independientes como lo son los diferentes departamentos que se crea, desarrollan y en este caso deberían de evolucionar a otro nivel productivo.

Esta nueva perspectiva con la que se observa a Sabritas a raíz de las diferentes herramientas aplicadas nos hace comprender el poder que encierra la comunicación aplicada como un comunicador organizacional.

Para que la organización evolucione debe hacerlo en conjunto con los subgrupos que la componen, por lo que es necesario empezar por analizarse a uno mismo para saber qué es lo que estamos haciendo a favor de la organización; si ella nos da lo que estamos buscando y coincidimos con los objetivos, entonces fortalecer aquello que motiva el crecimiento dentro de la organización. De no ser así, buscar entonces nuevos horizontes y dejar de perder el tiempo en querer participar en algo en lo que no estamos de acuerdo.

Sabritas representa el trabajo con visión lo que la ha llevado al lugar que hasta el día de hoy conserva a pesar de los múltiples cambios económicos, sociales y culturales que se han presentado en 50 años conservando su vigencia.

Al inicio de este análisis solo se veían individuos esparcidos que realizaban alguna tarea, bien o mal, tarde o en tiempo pero se ocupaban. Al término se ven grupos son similitudes e inquietudes similares que deben ser atendidas para ayudar al cambio interno para buscar la excelencia y apegarse a su ideario “Producir productos de los que se sientan orgullosos”, no sólo satisfechos cada día de pago.

La administración que se presenta en esta organización, como en todos los procesos que la integran se ven bien en el papel pero, al momento de ejecutarlos es cuando se pierde el sentido pues, cada uno lo interpreta de la manera que mejor le parece. Se complica al intervenir la complejidad humana, pues ya entendimos que con el punto de cada uno la óptica cambia. El que plasmo los procesos o las políticas aunque las explique de manera clara y sencilla lo será en su mundo pero desconoce los parámetros del otro, es ahí donde se presentan las variables que no se pueden controlar, pero sin embargo, si se pueden administrar para evitar que estos conflictos afecten a todos.

La propuesta Comunicativa debe ser como un traje hecho a la medida, pues se basa en la experiencia de la organización utilizando las herramientas existentes y con los actores que dentro de ella conviven. No puede ser una “receta” universal que se pueda aplicar como si

fuera una técnica establecida. Es necesario hacerse un análisis desde el principio para conocer los procesos y actores para aplicar una nueva propuesta.

Tal vez pueda servir de guía en un problema similar, pero no en todas las organizaciones sea posible proponer cambios, no todas se muestran flexibles y adaptables al cambio.

Esta propuesta para “Sonreír Mejor”, podría ser cuestionada si el entorno cambiara, es decir si los exhibidores y sus accesorios junto con del departamento de Merchandising perdieran la importancia que hasta el día de hoy conserva y perdiera su prioridad ante la vicepresidencia.

La Propuesta de Intervención Comunicativa propone cambios en los procesos, una nueva forma de trabajar, un esquema diferente, siendo parte independiente pero estructural al mismo tiempo. Es otro departamento que opera directamente Merchandising. Tendrá la decisión y el control con todas las responsabilidades que esto conlleva. Una de las más importantes: asegurar que la inversión realizada llegue a su destino y sea aprovechada al máximo. Mantener el control del presupuesto con el oportuno registro de entradas y salidas para que todos se encuentren informados. Estos cambios traerán menos presión, conflictos y pérdida de tiempo que se puede aprovechar en mejorar las relaciones humanas y tener siempre energía para llevar el slogan en la cara: Una sonrisa.

Reflexiones Generales

Cuando uno se encuentra inmerso en la rutina diaria, se pierde dentro de “caja” y no ve más allá de lo que está acostumbrado a ver. Piensa que la tarea asignada es lo único y lo más importante, no la de los demás. Y así mismo la voluntad de uno sobre los demás es lo único que importa.

Esto sucede de igual forma en el trabajo que en la vida diaria con la familia y los amigos. No nos tomamos el tiempo de conocer las circunstancias ni las necesidades de los demás. Simplemente hablamos y muchas veces no logramos comunicarnos.

Durante estos años en Sabritas, no había reflexionado sobre la importancia de conocer al otro, de conocer el panorama general de una situación, simplemente necesitaba realizar alguna actividad sin importar los demás. Tampoco había considerado que la diversidad de ideas y de personalidades que crean un conflicto serían también una nueva posibilidad de cambio y de nuevas oportunidades.

Ahora que lo veo bajo esa perspectiva entiendo que sin saber tome el reto de ser una de las dos primeras mujeres en la operación de ventas dentro de Sabritas desempeñando actividades escritas sólo para hombres con tareas exigentes y comprometedoras incluso para la integridad física. Me abrió horizontes nuevos de conocimiento y responsabilidades desconocidas que me ha llevado a desarrollar nuevos retos dentro del corporativo. Entiendo cómo es que un problema se convierte ahora en una nueva posibilidad de aprendizaje, de nuevas alternativas.

Por supuesto que es esto no surgió de la nada. Fue gracias al Seminario de Comunicación Organizacional que me ayudo a entender el funcionamiento de la “caja” donde estaba metida.

Yo siempre imaginé que la comunicación organizacional sólo se trataba de tableros de avisos y que no hacían nada más que ver como decorar una pared, sobre todo que el programa de estudios que me tocó no contemplo esa área.

Dentro de Sabritas la comunicación organizacional sólo se encarga a la fecha de enviar información de “relevante importancia” a la comunidad, como cambios en el organigrama, pero la mayoría de las veces no entendemos de que se habla pues no hay una historia que nos ayude a entender los cambios que plasma, y cosas por el estilo que casi nadie le presta atención.

Ahora sé que como egresado de la carrera tengo la oportunidad de realizar cambios con el uso de la herramienta más importante: la comunicación.

Reconocer a los demás, su entorno y sus necesidades me ha llevado a tratar a que los conflictos sean manejables con las personas con las que diariamente interactúo.

Después de quince años de haber terminado la carrera y con la intención siempre presente de obtener un título, pero que por falta de tiempo o de decisión no había podido concretar se presentó este Seminario como la opción más viable. Necesitaba algo que me ayudaría a terminarlo o sobrepasar los momentos de debilidad en los que se piensa en la incapacidad de realizar una tesis. El simple nombre hace que uno se imagine cosas terribles. Tal vez este “bodrio” (¡Jorge, como olvidarte!) no sea el mejor que se haya realizado pero por lo menos queda como muestra de que fui capaz llegar al final.

El trabajo en equipo para las consultas, ayudas y apoyo que estuvo presente en el grupo fue de gran ayuda, se formaron varios subgrupos y cada uno con sus características personales que hizo posible el intercambio de puntos de vistas.

Ahora sé que el cambio es posible y que debo empezar por mí misma, con sólo actitud. Aprender a escuchar al otro, analizar con detenimiento las propuestas, entender su entorno y explicarme bajo ese mismo esquema, con ideas claras y precisas para asegurarme que la información que esté dando sea entendida por mi interlocutor y así sea ejecutada de la manera en la que fue pensada. No tener miedo a preguntar. No darse por vencida ante las crisis, recordar que siempre son nuevas oportunidades.

Los términos costos y acciones tomaron nuevos significados en mis actividades diarias. Sé ahora que planificando una estrategia se logran ahorros energéticos que evitan re-trabajos inútiles respaldados con revisiones y verificaciones periódicas han ayudado a mejorar mi desempeño en la operación diaria, encontrando oportunidades de cambios incluso en las cosas simples. Todo con una “Sonrisa”.

Bibliografía

Bibliográfica

1. Abravanel, Allaire, et al. Cultura organizacional. Aspectos Teóricos, prácticos y metodológicos, Legis Editores, Bogotá, 1992
2. Ávila, Xavier. De la cibernética a la organización comunicante. En cuadernos de trabajo núm. 1 Colegio de Educación y Comunicación. UNAM. ENEP ACATLAN 1997.
3. Xavier Ávila, Apuntes de organización y comunicación. Documento inédito 2001
4. Costa, Joan. La comunicación en acción. Paidós, España, 1999
5. D'Aprix La comunicación, clave de la productividad. Limusa Noriega, México 1992.
6. Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones, Trillas 1991
7. Goldhaber Gerald, Comunicación Organizacional, edit. Diana, México, 1984, 423 pp.
8. Ibáñez, García Fernando y Alvira. Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Alianza Editorial Madrid, 1992
9. Libaert, Thyerry, El Plan de Comunicación, México: Limusa, 2006
10. Leader summaries 2004, Slater, Robert. El Liderazgo según Jack Welch, marzo 2004, pag.2
11. Luhmann, Niklas. Sistemas Sociales. Apuntes para una teoría social. Cap. II la doble contingencia. México Alianza / UIA. 1993
12. Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990.
13. Martín Serrano, Manuel. La Mediación Social. Madrid, Akal. 1976.
14. Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973
15. Pérez Dávila, Jaime El quiebre institucional en México y la tareas de organización de la comunicación, en cuadernos del Colegio de Profesores de Educación y Comunicación, número 1, época 1, año 1, UNAM Campus ACATLAN 1997.
16. Revilla Basurto, Mario. Teoría de la representación. Tesis de maestría CADEC. 2001. Inedito.

17. Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional, México, Prentice Hall, 1987
18. Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. Bilbao, Deusto, 1995, 499 p
19. Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984
20. Slater, Robert, Leader summaries 2004, “El liderazgo según Jack Welch”, marzo 2004, pag.2
21. Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001
22. Ulloa, Adriana. La comunicación, más allá que una habilidad para el trabajo de grupo. En Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, época 1 año 1, núm. 1, México, UNAM, Acatlán 1997
23. Wilkin, Y. et al. La nueva comunicación. Kairós. Barcelona. 1987

Hemerográficas

1. Federal, Pérez, Vanesa Subasta por los niños. El Universal, México, 17 de julio 2008
2. Llano, Serafina. La comunicación organizacional en México, en revista electrónica Razón y palabra (disponible en: www.razonypalabra.org.mx), no. 4, septiembre-noviembre de 1996.
3. Montaña, Ma. Teresa, Aumenta cáncer en burócratas. El Universal, México, 4 de agosto 2008.
4. Zárate, Guillermo, Excelencia en Mercadotecnia. Segmento ITAM, Noviembre 2002. (agosto 2008).

Electrónicas

1. www.barcel.com.mx. (3 de agosto,2008)
 2. www.biznews.com.mx. (2 de agosto 2008)
 3. www.cemefi.org.(2 de agosto 2008)
 4. www.cnnexpansion.com.mx.(2 de agosto 2008)
 5. www.eluniversal.com.mx. (4 de agosto 2008).
 6. www.expreso.com.mx. (25 de agosto 2008)
 7. www.excelsior.com.mx. (2 de agosto 2008)
 8. www.joseacontreras.net. 2 de agosto 2008
 9. www.lideresmexicanos.com. (3 de agosto 2008).
 10. www.razonypalabra.org.mx. (2 de Agosto).
 11. www.revistaneo.com (2 de agosto 2008)
 12. www.sabritas.com.mx (2 de agosto).
-

Anexos

Cuestionario Evaluación de la Comunicación

¿ Sabías que iba a haber recorte de personal en nuestra organización?

1.- Exactamente ¿qué día y a qué hora obtuvo la información que aparece arriba o alguna parte de ella?
.....

2.- De las opciones siguientes marque y complete lo que se le solicita:

Sí, la conocí completamente.....
Sí, conocí parte de ella.....
De ser así escriba a continuación.....
.....

No, no supe nada al respecto

Si la versión de información que conoció, es diferente a la escrita al principio de este cuestionario, escriba las diferencias:

.....
.....
.....

Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI, por favor responda las siguientes seis preguntas cortas, si fue NO, deténgase y entregue el cuestionario, muchas gracias por su colaboración.

3.- ¿De quién recibió primero la información?

Ponga el número de código correspondiente (se encuentran al final de este formato)

4.- ¿Por qué medio recibió primero la información? Marque de los siguientes el correspondiente:

- () Hablando con una persona
- () Pizarra de avisos
- () Hablando por teléfono
- () Aviso Organizacional
- () Platicando con 2 ó 3 personas
- () En una junta
- () Periódico o revista
- () Lo escuche indirecta o accidentalmente
- () Lo vi acontecer
- () Por la radio o la televisión

() Yo generé la información

() Otros, especifique.....

5.- Aproximadamente ¿cuánto tiempo hace que recibió la información? Marque la respuesta correcta:

Hoy.....

Ayer.....

Esta semana L M M J V

La semana pasada L M M J V

Hace dos semanas L M M J V

Hace tres semanas L M M J V

Hace más de tres semanas L M M J V

6.- ¿A cuántas personas de la compañía les dio usted esta información?

Ninguna..... 1 2 3 4 5 más de 5

Cerciórese de haber contestado con claridad las preguntas antes de regresar el cuestionario.

Escriba en el siguiente espacio si tiene algún comentario adicional.

.....
..
.....
..
.....
..
.....
..
.....
..
.....
..

Muchas gracias por su colaboración

CODIGOS

- 1.- ALE NOBLE
- 2.- RICARDO SANCHEZ
- 3.- CLAUDIA LIZAOLA
- 4.- CAROLINA HENONIN
- 5.- CLAUDIA MEDELLIN
- 6.- CALIDAD NERCHANDISING
- 7.- OTROS MIEMBROS FUERA DEL DEPARTAMENTO
- 8.- OTROS MIEMBRSO FUERA DE LA ORGANIZACIÓN

*Anexo 2**Grupo de Discusión Merchandising*

La pregunta inicial fue: ¿Cómo se siente de pertenecer en una de las mejores empresas para trabajar?

Caro: Que puedo decir de Sabritas?, hay momentos en los que me gusta y hay momentos en los que la odias, sinceramente me gusta mi trabajo, me gusta lo que hago, me encanta tener una marca que me gusta que creo en ella. Si yo trabajara por ejemplo en Barcel, no me gusta el producto de Barcel, sería como engañarme a mí misma, siempre me ha gustado Sabritas... y yo el único problema que le veo es que son los rollos internos así de de preferitismos, que si te llevas con tal cuate te va bien y subes, así todo eso y a veces no se fijan en el desarrollo que está llevando la persona y no hablo por mí yo creo que hay muchas personas que pasan por esas etapas y también dependiendo el área es como te va, si te vas a tal área puedes crecer o si te vas a tal no creces. Ese es el tipo de cositas que tal vez pueden ser desmotivantes. Pero fuera de eso pues creo que.... Me gusta mucho lo que hago...

Moderador: Toño es una versión fresca porque acaba de llegar.... ¿Qué te ha parecido en este poco tiempo que has trabajado y convivido con nosotros?.....

Toño: la verdad creo que sigo muy motivado, siempre he sido de la idea de que uno tiene que trabajar en un lugar donde uno se sienta a gusto, si es muy difícil porque tampoco hay muchas oportunidades de trabajo y si tuve mucha suerte de poder llegar aquí, me han recibido excelente, la verdad es que la recepción increíble. Me quedo corto en poder decir que les agradezco el apoyo, les agradezco el recibimiento y sé que me tengo que poder las pilas para demostrar que merezco este lugar. La verdad es que la empresa, a lo que yo he visto si es complicada como dice Caro, igual y somos muchos, somos demasiados y eso complica la estructura, pero creo que la ventaja que si se tienes es que si se puede tratar directamente con las personas, si tienes una forma de acercarte y de lograr cosas simplemente platicando con ellas. Creo que salvo algún caso que siempre en algún lado encontraras están dispuestos a apoyar a escuchar, creo que esa es la base de todo y que se refleja en que esta empresa siga creciendo, y espero poder estar seguir aquí muchísimos años como veo que muchos están. La verdad eso también inspira mucha confianza, de que la gente aquí no está pensando en cambiarse si no está haciendo su chamba y pensando en el futuro.

Moderador: ¿qué le cambiarías?

Toño: ¿Qué le cambiaría?... La verdad yo creo que en el tiempo que tengo es muy difícil decir ah cambiaría implicaría todo porque tampoco es tan fácil decir oye vamos a simplificar los procesos cuando son tantas las personas y son cuantos los que llevan aquí y las que intervienen pero la verdad de lo que yo he visto, sinceramente no sé yo creo que no puedo decir que le cambiaría ahorita nada porque todavía no tengo el panorama completo..

Caro: ¿De verdad? ¿No dirías que fuéramos más organizados?...

Toño: yo veo que esa parte tendrá que ver con como es, como es cada quien, y la chamba que te den, yo todavía no puedo decir que estoy realmente metido en mi chamba porque ahorita mismo se presentaron unos cambios, ya cambie de jefe , obviamente estoy buscando a mi jefe nuevo y pues.... Yo creo que tiene que ver con cómo se den, que tanto estés involucrado con tu trabajo, y si quieres más cambios pero si estas completamente ajeno pues puedes decir estoy bien, ya yo creo que por lo menos en un año, bueno no se por lo menos en unos seis meses ya podré decir cambiaría esto y esto lo mejoraría, esto está muy bien.

Moderador: Pero en general ¿crees que falte estar, estamos excesivamente organizados o...?

Caro: Igual y no es organizado porque igual yo siento que nuestra área es organizada (Merchandising) y creo que todos hemos agarrado buen ritmo pero yo creo que entre áreas he ahí el problema, ahorita se lo estaba comentando a Ale con un proyecto, Comercio organizado no lo quiere pero la marca lo quiere y los VIPS lo exigen, entonces es ahí donde dices a ver júntense todos agárrense del chongo y ya luego me pasan la señal porque a nosotros nos llegan tres señales diferentes y eso es luego a nosotros nos vuelven locos. Te pones a sacar proyectos que a la larga no fueron y los que ya no hicimos si fueron y entonces corremos y se vuelve un relajo. Esa es la parte que yo pensé que Toño ya había sentido...

Toño: Bueno, quizá...

Caro: Si desde el Showroom....

Toño: Pero es que también yo siento que igual y en la chamba cotidiana piden muchos extras... y de lo del showroom te dicen de un día a otro hay que montar esto y si es igual buscar una organización pero te das cuenta que ya no depende de ti, porque tu puedes ser el más organizado y aun así te pueden llegar el carpetazo así y esto es para pasado mañana

Caro: Bueno si... pasa en todos lados

Toño: si eso pasa en todos lados, yo creo que al final del día las chambas si fueran divertidas no serian chambas, pero yo veo eso se puede tener aquí ve el lugar, cuantas personas llevan más de diez años y que siguen contentas con sus trabajos, creo que hay mas por aprender que por decir hay esto está mal.

Alejandro: Yo tendría un enfoque diferente porque yo pertenezco a Pim no pertenezco directamente a Sabritas, yo estoy en transportes ya desde hace muchos años y cambio y se hizo la sinergia y entonces tenemos que darle servicio a Gamesa, Gatorade, a

Sabritas y a todas las gamas de la empresa. Y con Gamesa si sufro, siempre he sido Pim y siempre he visto algo de Sabritas. Primero estuve en Celaya y yo lo primero que tendría que comentar de la empresa como en todo siempre hay cosas injustas, que dices por dios eso paso, aquello paso tal persona no puede ser cosas así increíbles, se va de la compañía o al revés hay gente que lo merece y hay otras que se quedo, pero creo que el general si he visto que es una compañía yo creo que nosotros lo hemos visto que hay gente de repente que quería que estuviera en la lista, y dice porque no me toco a mi no?, pero en general quizá porque a mí me ha tocado así, he tenido mucho desarrollo, yo entre a la compañía como externo, después me dieron una planta, después fui coordinador de plantas y ahora estoy aquí en el corporativo, y para mí ha sido totalmente la muestra de que se ha podido, porque créanme que no ha sido porque le caía bien a alguien o tenía algún padrino. Según yo ha sido por mi trabajo. Y si he visto ejemplo no solo en mi sino en otras personas por lo menos en transportes que han ido subiendo y si trabajas ahí se va dando y como en todo puede suceder cualquier cosa.

Y que le cambiaria a Gamesa, su forma de planear, en Gamesa no hay planeación del producto por su tipo yo creo varia de un producto a otro, se distribuye diferente las papas a las galletas diametralmenteyo creo que porque tienen otro tipo de canales como es el mayoreo salen a repartir a mayoristas o abarroteros que llegas con el transporte y te dicen pues no te voy a recibir porque tengo el almacén lleno, y esta lleno porque el tipo de venta de la galleta es muy diferente porque van los vendedores cuando ven que ya no van a llegar a plan por ejemplo, sabes que tengo oferta de tal o cual promoción, y entonces de repente de un abarrotero te caen 10 requerimientos realmente tienen capacidad para recibir 2, y con tal de ya vendérselos sale, y entonces empiezas a tener problemas de equipo y nadie quiere cargar Gamesa, pues saben que las bodegas ya están llenas. Por ejemplo aquí en Sabritas cada semana nos pasan un programa de transporte, un programa de exhibidores, como que hay programas. Y acá no, yo salía a planear a las 10 de la mañana lo iba a cargar a las 12, lo que iba a cargar en el día, y al otro no y esto hace vertiginosa la operación, estar en la presión diaria de que no hay equipo, no hay equipo...

Caro: ¿y no hay forma de planearlo?

Alejandro: Pues claro, yo creo que como todo en la vida ¿hay formas no?

Moderador: Tu con esa visión que tienes manejando Gamesa, Sabritas, y los exhibidores para ti que sería o qué es más fácil o más complejo manejar galletas, papas o exhibidores?

Alejandro: para el transporte es más complejo Gamesa

Moderador: ¿Entre las papas y los muebles?

Alejandro: ¿entre papas y exhibidores...? Pues yo creo que si los exhibidores tienen su chiste ¿no? Porque hay una clara diferencia es que los exhibidores de Gamesa no son obligación de transporte, ellos agarran y los distribuyen como pueden, yo ni sabía, estando en Gamesa hasta que llegue aquí me entere que por medio de Begoña se hacia la distribución de Gamesa

Yo ni sabía, de repente nos pedían apoyos, oye muévenos de una sucursal a tal unos exhibidores y nada mas díganme a que centro de costos se los cargo ¿no? Porque tenía

que cobrarles el viaje no y nada más. Pero en Sabritas es obligación de transporte y eso es un cambio y como la venta de detalle diametralmente es superior Sabritas o sea su canal más fuerte de distribución son las tienditas no, acá en Gamesa si es un fuerte canal y si es negocio en Sabritas es mucho mayor, entonces en detalle lo que se tiene que mover no?, por ejemplo Ricardo que me acaba de decir que en Enero tenemos que mover como 1,400 trailers!!!!y dices wow!!!

Toño: Bueno pero como decías del orden ya sabes que desde ahorita ya puedes planear...

Caro: ¡Feliz Navidad!

Alejandro: Bueno si, porque en Gamesa no, todo es así, saben que..... a lo mas señales muy bajas ya sabes y empiezas a trabajar con el feeling ya sabes que para tales fechas tu ya empiezas a prevenirte y obviamente más o menos de septiembre hasta marzo esta la temporada alta no, porque ahorita ya esta lo de navidad ya está el frío y todos quieren galletitas y todo como que baja en enero y viene lo de cuaresma y así no se planea nada... digo es otro tipoy a ver venido acá me motivo y ya trabajar directamente en Sabritas porque allá si lo llevaba porque si cargaba camiones de papas y eso pero no conoció bien los procesos de Sabritas, y aunque no me consideraba de Gamesa tampoco, ahora tenemos que ver por todo. Le cambiaria a Gamesa la cosa esta del orden y en Sabritas apenas la estoy conociendo, no tengo esa visión clara, pero si me preguntan así con toda honestidad, como que en Sabritas tiene que venir una cuestión más de ahorro, como en Sabritas es un negocio más fuerte con mucha más ganancia, no hay tanta exigencia de ahorro, sino hasta ahorita ¿no?

Moderador: ¿Un ejemplo claro?

Alejandro: Por ejemplo... cargaron unos exhibidores en Monterrey los mandaron hasta Mérida, a no sé que, creo que era para verlos , no se eso lo va a Saber Richard mejor y los regresaron a Minatitlán, o sea pasaron por donde los iban a entregar, casi saludaron a donde los iba a entregar , pero fueron hasta Mérida y regrésate, digo no los quiero criticar pero así encontramos pequeñas cosas que porque el negocio estaba muy bien nadie se preocupaba, digo yo veía que llegamos al plan, las ventas al top pues hay lana, no? Porque nos íbamos a restringir ¿no? , y así hasta que el destino nos alcance y entonces si ahórrenle y a vamos a cuestionar todo, ahora si Sabritas va a entrar a esa parte ¿no?

Moderador: ¿y tú crees que al usar el mismo esquema de Gamesa con un tercero nos beneficiaria o crees que falta un poco mas de pro actividad por parte de transporte o de mas apoyo para que ese ahorro se dé entre todos?

Alejandro: Pues a veces como que más coordinación entre las áreas, ventas, transportes que es lo que conviene más....

Caro: y ganas de hacerlo ¿no?

Alejandro: si pero a veces nos gana la urgencia, y gasten ¿no?

Moderador: Pero a demás el sentido de urgencia no se da al mismo nivel ¿no?

Alejandro: Exacto, nosotros lo vemos que cualquier otra área, es un comentario nomás de un posible cambio, lo que pasa es que en Gamesa no hay la misma cantidad de dinero, todo es recorte, todo es no hay....

Moderador: Pero hablando de que Gamesa no contribuye con el mismo volumen que Sabritas, y es capaz de manejarlo con Begoña con un tercero

Alejandro: Eso está mal

Moderador: ¿les funciona?

Alejandro: ¡Claro!

Moderador: Pero ¿cómo es que nosotros siendo más productivos no lo logramos?

Alejandro: Porque no es el mismo volumen, me imagino que ha sido por ahí, porque una no nos han involucrado y dos porque la verdad somos más lentos, si los meten por medio de la distribución vía Azcapotzalco y van metidos procesos eso lo alenta totalmente, por eso yo creo que dijo Gamesa: ¡uy no! si no mueven el producto terminado a tiempo imagínate los exhibidores, entonces yo creo que por eso lo mueven por fuera y no se no tengo el número exacto pero a lo mejor dice mira Sabritas mueven 100 y en Gamesa mueven 50 o 30 no sé yo supongo que es mucho menor...

Moderador: ¿Y tú crees que el punto álgido de todo el asunto es modificar la herramienta del programa de Azcapotzalco, los LAS, el almacén o como agilizar eso?

Alejandro: No yo creo que sí, el mejor procedimiento si me dices es entregas directas y si es necesario por reparto, pero hay que buscar, hay que desarrollar un proveedor que lo haga y lo haga bien y que cobre poco, pero no agarro y llamo alguien y le digo hay esto.... porque el único que hay para hacer eso es Begoña pero cobra muy caro, demasiado caro!

Moderador: Debe haber más en el mercado

Alejandro: Si en ese proceso estaba Víctor Espinosa, y bueno se fue y ya no lo sustituyeron y no ha habido alguien que esté trabajando a desarrollar a ese tipo de proveedores que pueda darse el equilibrio entre darlo rápido y no cueste mucho. Por decirte un ejemplo eh? En general si habido más recursos pero ahorita con lo que sucedió la crisis y todo eso hizo que se deprimiera toda esa parte...

Moderador: ¿Cómo ves los gastos?

Sofy: La parte de los gastos, yo estoy en el área de finanzas y siempre hemos tenido un control muy estricto y el presupuesto siempre ha sido muy vigilado, y no hay como margen puntualmente en el área de finanzas para gastos que no estén justificados en dar un beneficio a la compañía, pero cuando analizamos gastos de otras áreas nos damos cuenta que se gasta de manera impresionante entonces nosotros empezamos en poniente 128 no teníamos tanto trato con las áreas y se perdía también un poco esa oportunidad de la información y análisis y cuando nos traen para acá ya es más rápida

la respuesta y ya trabajamos de manera más de cerca con las áreas a las que damos servicio y eso nos ha ayudado a cobrar importancia en esta área, si sabemos que hay muchas áreas de oportunidad, se revisan y te das cuenta que hay muchos gastos que podrían ser cuestionables pero pues ya te das cuenta cuando ya se eroga, y como dice

Alejandro con la crisis, con el recorte con el que no se está llegando a plan costos está cuestionando y si se está revisando más con lupa...

Alejandro: como las llamadas de teléfono ¿no? Ahí te das cuenta que nos llevo la crisis....

Sofy: las llamadas de teléfono, la impresión por los dos lados de la página

Caro: En eso se tardaron, hasta por ecología

Sofy: A mediados de año empezaron las señales de que venía una crisis y el área de finanzas, controlaría puntualmente conforme un equipo para analizar iniciativas de ese tipo. Y empezaron a revisar cosas elementales como la depreciación de los equipos de computo, había equipos que no eran de tu área y te los estaban cargando, y entonces a rastrear los números de serie, donde estaba el jefe, actualizar los head count, y han sido trabajos muy talachudos pero que han llevado a una correcta o a lo más aproximado registro de los gastos sea lo más correcto...

Moderador: Pero tuvieron que esperar a que llegara la crisis ¿no?

Sofy: Si desgraciadamente y empezar a ahorrar y ya no gozar de esa holgura que teníamos y empezar a cuestionar todo, hasta las llamadas de teléfono, ¿no? Que yo creo también lo que se comenta y a lo mejor es un poco la molestia entre muchos es que te cuestionan las llamadas de teléfonos y otro tipo de gastos o prestaciones que ya no son cuestionables

Alejandro: se ahorran los centavos y se descuidan los pesos ¿no?

Sofy: Pero en fin eso ya es parte de la estrategia y no está en nuestras manos.

Moderador: pero si estuvieras una bola de cristal y pudieras mejorar algo ¿qué harías?

Sofy: Algo que en mi área nos pego mucho en el recorte porque salió demasiada gente y eso en cuestión de control de gastos nos está pegando porque desgraciadamente el volumen aumento y la gente se redujo no, entonces no se si lo mejoraría o no sé si la palabra sea mejorar pero yo creo que ahí perdieron visión porque recortaron demasiada gente del área que debería estar controlando o vigilando y entonces te vas sobre partidas grandes y a lo mejor hay partidas chicas que hay muchas cosas que se te están escapando no?

Alejandro: pero entonces si te afecto mucho el recorte ¿no?

Sofy: Nos pego el recorte desde enero y luego otro a mediados del año y hace un mes

Caro: ¿Y no se han contratado?

Alejandro: Y ya te habías hecho de amigos y compañeros ¿no?

Sofy: Si claro, pues veníamos de poniente éramos un equipo y de repente ¿quién hace ese reporte? pues lo hacía fulanito y ni modo hay que hacerlo

Alejandro: ¿Cómo te sientes?

Sofy: pues es difícil, pero como lo han comentado de lo que han aprendido o han visto, yo he aprendido y nos hemos tenido que adaptar en el área de contraloría es que el cambio es constante, y desgraciadamente ya sabemos cada año hay recorte y de contraloría siempre sale gente, es un hecho

Alejandro: Pero se contrata gente ¿no?

Sofy: Pues si contrataras pero no es suficiente, con becarios. externos

Caro: Si en enero hay recorte entonces si se viene abajo el departamento ¿no?

Richard, Caro no te agobies aun no terminamos el año....

Caro: El que decían ¿no?, el famoso recorte con aguinaldo

Lizaola: En cuanto a la empresa si ha sido un cambio radical en todos los aspectos porque tienen un modo de trabajar diferente a las empresas en las que yo trabaja era que con poquito hacías mucho, o sea esa era la política de todos los días no era hay crisis ahorramos, aquí gastamos al por mayor para tratar de liderar al por mayor, pero estamos viendo que en realidad no se está dando porque no estamos alcanzando los números que teóricamente debimos haber alcanzado y sin embargo hemos gastado un friego y en cosas que si se inician y se paran y no pasa nada. Pero desafortunadamente es el hecho de tengo tanto y estoy tan seguro de que lo tengo que me puedo dar el lujo de invertir sin estar seguro si esto me va a dar un peso más o no, y de donde yo venía cuanto me vas a dar de mas, tanto, no pues no, no por el 10 % de algo no..... otras de las cosas es yo me siento un poco a veces como insegura y confundida en el sentido de las iniciativas macro dentro la empresa a veces siento que hay gente que inicia estrategias y que en realidad no está del todo segura de tener toda la información en las manos para realmente gastar millones de pesos , simplemente porque que hacemos, hagamos esto y lo sacas y te de repente empiezas a ver que ya no funciona pero ya se gastaron millones no?

Alejandro: ¿En qué área estás?

Lizaola: En Merchandising, y si te das cuenta de ese tipo de conflictos que desde allá arriba vienen, y como sabes que allá arriba no están realmente claros en sus objetivos, a lo mejor si tienen los objetivos pero no tienen clara la estrategia para cubrirlos entonces empiezan a tomar decisiones que al rato van cambiando y luego van cambiando y cambiando que no es malo, porque cuando hay un mercado en el cual la situación no es constante y tienes que reaccionar para poder enfrentar la situación de otra manera. El problema que yo siento es que hay veces que hay estrategias que se hicieron como para poder enfrentar algo pero no tenían toda la información adecuada.

Algo que siento es que dentro de los estudios de mercado, o estudios que tú puedas hacer es muy fácil maquillar información y no es que lo hagas a la mala, yo quiero que aparezca esto, ¡o esto no! Yo creo que no se hacen las preguntas que se deberían hacer para poder obtener la información no que tú quieras dar un información incorrecta no, si no que no se tiene el objetivo tan claro que las preguntas no son adecuadas usaron una estrategia que en realidad no era la adecuada porque el mercado dice otra cosa. Siento también que nos dejamos porque el señor tiene 20 años de experiencia, 50 años de experiencia que a lo mejor si los tiene y es muy respetado pero también el mercado va cambiando, entonces yo tengo una experiencia y en ese bloque de experiencia es lo que yo veo, pero las visiones acuérdate que si me pongo en este lugar y veo esto y tú te pones en otro lugar y ves eso. Yo siento que aquí pasa mucho eso, habla el experto se da y hemos visto como han fracaso muchas estrategias en el mercado y es cuando dices que gastamos millones de pesos y no obtuvimos lo que deseamos.

Alejandro: ¿en este año cual ha sido la que dijeras no funciono?

Caro: Choose!! O sea

Alejandro: ¿Que de plano no hay uno?

Lizaola: ¡Chiles!

Caro: Doritos Music Award

Lizaola: te podemos decir muchas, chiles naturales

Caro: Sabes que pasa Clau, yo siento que el factor tiempo, tienes que correr con todo y no te da tiempo para sentarte y analizar bien lo que estás haciendo

Lizaola: ¡Es justo eso!

Caro: Y no escuchan.... la marca dice lo voy a sacar y hay gente como Campomanes que dice ¡sabe a rayos tu producto! ¡Sabe asqueroso, no lo saquen! Y no escuchan. Tú como Merchandising puedes decir, no creo que te funcione, ¡pero no importa! Yo soy un nivel más alto que tú, te callas y se hace. Cuantos exhibidores han sacado por berrinche y se quedan en el almacén....

Alejandro: como consumidor ¿no creen que Sabritas muchos años tuvo sus estrategias estrella de tazos y que no se ha desarrollado otra?

Caro: Salió tazos con el tigre, yo me dedique a entrevistar a los niños que conocía y no sabía quién era el tigre y dices cómo es posible que Sabritas con el dineral que tiene compra Puca, compras...

Alejandro: ¡Simpson!

Caro: Si otra vez, compras Bob esponja.....

Toño: Algo que garantice....

Caro: El tigre nadie lo conoce, y alegre también ha ido mejorando...era horrible

Toño: Yo creo que aquí el tema es estratégicamente que la gente que maneja las finanzas y los ingresos deben empezar a ver qué tan rápido de leer se pueden una promoción de a si llego a las metas pero a la siguiente se reactivan o se va perdiendo terreno y entonces ver que se tiene que hacer un cambio de estrategia o planeación con mucha más conciencia yo creo que es una chamba que jamás va a pasar si quiera por la pregunta de tu qué opinas? O si en tu tuvieras la decisión ¿qué cambiarías? No yo creo que la manejan a otro nivel y a otras áreas, y aquí nos toca por lo que yo veo es que cuando dicen tenemos que lanzar esto pues tú tienes que hacerlo....

Erika: Si pero yo creo que ha sido tanta, o más bien yo aquí veo algo que mas bien no sea la estrategia base por los casos que este mal se ha buscado tanta innovación, porque estamos en los tiempos de los cambios que todo, todo cambia de una manera impresionante. Hoy una computadora es actual y mañana o un mes ya es más, más bien yo creo que más bien se ha dejado llevar por la corriente y que a la vez yo veo que muchas ideas de gente nueva o de marketing traen esa frescura que está bien pero también se ha dejado llevar por el innovemos tanto cambiémosle tanto por ejemplo a la imagen de los tazos que puedes llegar a perder la estrategia base, los tazos son un éxito, por ejemplo mis sobrinos compran las papitas por el tazo, ellos quieren el circulo, no les interesa la papa

Caro: Yo he visto que abren la bolsa sacan el tazo y las tiran

Erika: ¡Si!

Toño: Pero entonces aparentemente estas vendiendo tazos, bueno entonces dedícate a eso...Y aquí en esta área no hay nadie que te diga eso.

Erika: Pero hay muchos puestos en la esquina que a eso se dedican y les deja dinero

Alejandro: Pero también ahora la percepción de la gente la verdad tiende ahorita a decir ya no como papas fritas porque no

Caro: No es saludable

Alejandro: y no se enfocado esa parte porque igual y son las mismas papas pero fíjate que.... Ya las estoy haciendo así....

Erika: pero se enfocado mucho a eso no porque la papas light y todo eso...

Caro: Bueno el cheeto ya es horneado y ahora se utilizan los aceites de girasol,

Erika: las harinas, ...pero a lo que voy es también ha sido un exceso de innovación de que a veces hay promociones por los tazos que han sido así una metas impresionantes por el muñequito o la caricatura que traen no han funcionado tanto no?

Alejandro: ¿pero si llegaron a comentar algo?

Caro: No promociones lo maneja por su lado y nosotros ya nos enteramos cuando ya están impresos y si yo aunque de todas formas dijera no me late, ay cállate tu eres

promociones? no, entonces..... yo lo que veo es un problema de innovación, como es posible que Barcel saque productos nuevos y pegan y los nuestros no.....

Lizaola: El problema de aquí.... Yo lo veía desde fuera.....antes de entrar a Sabritas se hablaba que una de las áreas más fuerte de Sabritas era el área de mercadotecnia porque hacia estudios fuertes y específicos para detectar necesidades específicas y sacar sus productos , pero yo creo que se creyó tanto en Sabritas que en realidad se perdió un poco el rumbo de hacia dónde buscar o sea que cuando empiezas a buscar ,..... ahorita lo que están intentando hacer es sacar productos que tienen que ver más con tipo pan ,tipo galletitas y sería un poco más competencia con Gamesa, porque perdimos esa innovación de sacar realmente botanas que es nuestro perfil y botanas diferentes, porque las botanas que sacamos es papas chile, papas con guajillo, papas con jamón serrano, y al final no es un producto nuevo es , como nosotros le llamaríamos, un rediseño no?, maquillando lo que ya tenemos es a lo mejor cambiar la base, a lo mejor ya no va a hacer no ser un churro, sino habas, pero ahorita el punto es sacar las galletitas Pero bueno la gente que está arriba sabe lo que hace, espero, nuestro papel cual es apoyarlos, ese es papel de nosotros si ellos tienen una estrategia en la cual consideran que va a ser buena lo mejor que podemos hacer es apoyarlo con lo mejor que o podamos hacer y tratar de que el fracaso que se dé en el mercado no sea porque faltaron exhibidores, porque no está bien exhibido el producto sino porque no llegó el producto o porque no le guste a la gente no?, ese es el papel al menos de nuestra área, dar lo mejor de nuestra parte, yo me fui mas allá porque a lo mejor yo me preocupo porque cuando me pongo a pensar que va a ser de nuestra empresa no?, aunque no me preocupo mucho pues es primer lugar y entonces que puede darse el lujo de hacer este tipo de cosas, Sabritas esta tan bien posicionado y está en un lugar privilegiado.....

Caro: Ya me traumaste, ¡hasta voy a llorar!

Ale: Bueno, yo primeramente si me preguntas que pienso de la empresa, la verdad yo creo que lo que más me apasiona es la gente y te voy a decir porque creo que con todos y cada uno de Uds., todos son bien diferentes , o sea igual en todas las áreas con las que uno se topa, y cómo vas aprendiendo y creciendo con las experiencias de los demás, para mí de verdad es impresionante cuando hablo con uno , cuando hablo con otro que necesidades tienen cada uno , entender su forma, entender su carácter, que necesitan toda esa parte es muy padre y la verdad te hace pensar muchísimo, a mi me ha hecho es lo que más me ha hecho crecer en la parte de gente. Veo una cosa que me encanta también y por lo que yo siempre me esfuerzo, digo no es pensar esta es mi chamba y me agoto a este trabajo, realmente pienso un poquito más en que mi vida, en el total de mi vida, que quiero dejar de mi vida pero como algo mas, no algo que ya hice ese entregable y se acabo y ya viene otro, no, que deje este año, y realmente pensar que deje en la gente, deje en la chamba, algo que ayudo, que realmente a mi me hace crecer como persona y es lo que realmente me llevo como que algo mucho más del día a día de un entregable. Reconozco que hay días muy difíciles y complicados pero es un brinco de madurar y decir oye que no estamos aquí también para entender que si , si hay problemas que ahora se están dando porque bueno hay algunos días con presión muy fuerte ahora que padre va a ser descubrir podemos ser factibles a ser dinámicos y cambiantes, quitarnos ese tabú tan fuerte de no me cambies las cosas va por acá , pero resulta que no, yo creo que ahora vamos a aprender a otro tipo de pensamientos, yo trabaja así y ahora voy a tener que trabajar

así, y llevárselo a su casa como persona y tratar de superar esa parte, yo creo que a mi Sabritas es eso básicamente más que verlo como estoy, y claro yo en lo personal me he sentido muy bien me he sentido que como área hemos superado retos fuertes, hemos tenido baches fuertes de todo tipo ha habido y durante todo el trayecto desde que entre en la compañía como vas brincando todos esos baches y los logros que te puedas ir teniendo y que te dan esa satisfacción y es lo que me motiva a sentir un reto más. Es lo que te tiene en Sabritas contento y algo que es muy importante siempre lograr que uno debe darse un espacio y un tiempo entre tu casa y la chamba y yo he tenido momentos en los que la balanza se inclina hacia un lado ¿no? Y tienes que volver que encontrar a encontrar el equilibrio, porque a medida que empiezas a perder entonces empiezas a confundir y no sabes si lo que está mal es aquí o en casa, es buscar siempre un equilibrio.

Richard: Yo en todos los años que llevo en Sabritas, que pienso.... Es la mejor empresa para trabajar por eso estoy aquí yo me vengo a divertir, y busco siempre mirar el emblema de la carita y nunca se ha enojado, ese emblema es muy apasionante para mí, porque me ha dado todo, lo que hoy soy como gente como ser humano, me ha enseñado a valorar. La empresa es tan grande que a pesar de las crisis que me han tocado vivir tres con esta última que paso, si se fijan que a pesar de todos los compañeros que se fueron, no le paso nada, no le quitaron nada, seguimos empujando de acuerdo a nuestras fuerzas, a todo lo que damos hacia arriba hacia el frente no podemos detener a ver si la estrategia del vecino, de arriba o el de al lado la hizo mal, el rumbo es para allá y vamos a jugar para allá, eso es lo que yo veo de Sabritas, yo veo cuando llego a la empresa, llego a ver gente en los procesos en las áreas y trabajo con gente y trato a la gente como gente y no como área, de x,y o z. busco a la persona y trato de entenderla en su situación y si en mi competencia está el poder contribuir a ayudar lo voy a hacer, si está en mis manos si no está trato de decir no puedo no está en mis manos pero, lo que más me enriquece es aprender de la gente del que se equivoca, de los vigilantes de las pequeñas señales que encontramos en el camino de la vida, de todo se prende. Es muy fácil entregarse hacia un lado o hacia el otro es muy difícil retomar el equilibrio, yo por eso siempre trato de llegar contento de llegar con una sonrisa, me mofo de mi manera de operar, y trato de reírme, de hacer chiste, no tomarlo personal con nadie, finalmente la chamba va a salir y estamos todos los que tenemos que estar, eso es para mí Sabritas. Es una alegría estar aquí.

Erika; Uno ve la diferencia de pensar de cada quien, experiencias, yo apenas un año muy corta comparado con gente que llevas muchos años. Si he encontrado en Sabritas un cambio para mí muchas oportunidades pues si uno llega con otra experiencia profesional de lo uno hace es precisamente para dar bueno en mi caso cuando me trajeron y me platicaron, y me propusieron, gustan los retos y siempre me han gustado y he encontrado eso no de poder llegar con lo que uno sabe establecerlo mas todo lo que tu aprendes para mí ha sido pues muy grato pues como hay tanto desarrollo y tantos cambios creo que es de uno, el decir es una oportunidad, y yo he aprendido que en la vida hay dos formas de ver la vida ves el problema como problema o como una oportunidad y a mí me gustó más verlo como punto de oportunidad siempre ¿no? . El encontrarle el lado bueno siempre ¿no? Si hay que mejorarlo hay que hacerlo y hemos podido lograr eso con el trabajo que nos toca desempeñar y como había muchas cosas en el aire y llegar y acomodarlas eso también te da mucha visibilidad, para muchas cosas no, me ha gustado eso, el ver que hay cambios y cosas por hacer, también me ha tocado en otras partes en el otro lado de

la moneda donde ya está todo hecho y es más aburrido que quieres un proyecto así y así, ya se hizo que le vas mover, porque ya se hizo. En cambio si hay cambio y ha habido errores pues hay que aprender de eso. coincido que esta la gente que debe de estar, y que con esa gente se va a poder hacer mucho más que con la gente siempre se va, duelen los cambios, siempre son a veces difíciles pero hay que hacerlos, y en el trabajo hay que verlos como una bendición.

Es bueno tener siempre ese equilibrio , es una empresa muy grande que te puede absorber y si tu quieres estar aquí las 24 hrs. las puedes estar porque hay para estarlas no?, pero si debes olvidar que hay mucha gente te espera hay una vida que hay que seguir ...

Moderador: Hablando de atención a clientes quien es mas demandante Gamesa o Sabritas,

Erika: las estrategias son diferentes, las 2 son demandantes.

Alejandro: transportes es el final de la cadena.... todos quieren que llegue su material todo están detrás de nosotros y si uno sabe que eso es ser transporte pues cámbiate de área.

Lizaola: sabes que , yo creo que es de todas las áreas, todas las áreas un tiempo en el cual tienes la bola y los demás están en espera de que pases la bola, y ese tiempo donde tienes la bola es donde empieza la presión para ti

Caro: si pero por ejemplo la marca se queda mucho tiempo con la bola y es como la papa caliente que cada vez esta más caliente

Alejandro: exacto y al final ya nos dan muchas cosas quemadas

Lizaola: siempre están quemadas

Caro: A ellos ya les explota en la cara

Lizaola: Es divertido a mi me divierte trabajar bajo presión, me divierte pero llega un punto en el que tienes que trabajar bajo presión pero debe ser dosificado....