



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

Los murmullos inconscientes de la organización.

Análisis de identidad e integración organizacionales en Costco Arboledas 2010.

Reporte de investigación en la opción de Seminario – taller extracurricular
“Organización, comunicación y cultura”

Que para obtener el título de

Licenciado en Comunicación

Presenta

Fernando Gabriel Acosta Islas

Asesor: Lic. Xavier Ignacio Ávila Guzmán

México D.F. Enero 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A mis padres... que me han apoyado a lo largo de toda mi formación académica desde los inicios, que gracias a su incondicional ayuda he alcanzado logros y cosechado experiencias únicas, así como completado etapas, necesarias para llegar a esta instancia, donde doy el último paso del proceso de titulación, que representa un momento trascendente en mi vida. Sin la entrega y sabiduría de mis padres, no hubiera sido posible sortear las adversidades que el camino presentó y adquirir conciencia del valor del compromiso y la responsabilidad.

Hago extensiva la dedicatoria y el agradecimiento a toda mi familia, de quienes he recibido consejos y todo tipo de apoyo en algún momento de mi formación educativa, han confiado en mí, a pesar de los numerosos errores cometidos. Han sido, sin duda, motivo de gran confianza y admiración, que me ha inspirado a crecer. Y con familia, me refiero específicamente a Federico, Tía Elisa, Jorge, Tía Paty, Tía Blanca, Gaby, Luzbeth, mis primos y mis cuatro abuelos.

Los profesores han sido parte sustancial de mi formación, de mi conocimiento y de mi visión del mundo. Gracias a cada uno de ellos, he abierto mi mente a nuevas posibilidades y formas de comprender la vida; su sabiduría me ha dejado ver la importancia y el placer del conocimiento. Les agradezco: Javier, Jaime, Jorge, Miguel, Beatriz y Rafael.

A lo largo de mis distintas etapas, hay personas que han influido en mi desarrollo y de las cuales he aprendido cosas muy valiosas, a esas amistades les agradezco su aprecio, a Jorge, José Luis, Guillermo, Mauricio, Alejandra, César, Fabiola, Aurea, Julietta, Verónica, Karla, Juan Carlos y muchos más que aunque no son nombrados -porque sería interminable la lista- han sido fundamentales en mi vida.

A mi novia Gala, que en esta parte final del proceso de titulación, ha llegado a mi mundo, y ha sido alguien que ha refrescado mis ideas y despertado mis anhelos. A quien le debo además, la corrección de formato de este documento.

Mención especial para mi abuelo Jorge, quién ha sido a lo largo de mi vida una fuente de aprendizaje y una guía con quien he podido disfrutar muchas experiencias gratas y enriquecedoras.

Dedico esta tesis primordialmente, a mi hermana, a quien le agradezco su existencia, y espero poder ayudar a lo largo de su vida, en cualquier cosa que necesite, poniendo a su disposición todo mi cariño, esfuerzo y conocimiento.

Por último, pero igual de valioso, el agradecimiento a la UNAM, institución que me ha alfabetizado en alto grado, me ha permitido entender que la sabiduría es importante para poder convivir con los demás y me ha brindado un horizonte distinto.

Fernando

Índice

Introducción.

1. Rasgos constitutivos de Costco Arboledas.....	1
1.1 Historia, ideario y principios de Costco.....	2
1.2 Metas, procesos y políticas establecidas en Costco.....	7
1.3 Situación actual, funciones y perspectiva.....	21
1.4 Grado de aproximación de la estructura formal a la estructura funcional.....	26
2. Dinámica del funcionamiento y relaciones entre los actores.....	29
2.1 Productividad, costos y tiempos para Costco.....	30
2.2 Modelos que dan cuenta del modo de operar de Costco.....	39
2.3 Características del actor, su personalidad y comportamiento.....	44
2.4 Gestión de grupos al interior de Costco y sus efectos en la productividad.....	51
2.5 Programas de comunicación institucional y procesos de interacción comunicativa en Costco.....	55
3. La organización como sistema complejo y la comunicación como fenómeno mediador.....	72
3.1 Trama organizacional, conflictos y sistemas de acoplamiento. La información como distinción.....	73
3.2 El capital simbólico y el individuo como protagonista de la historia organizacional.....	80
3.3 Ética comunicativa, coordinadora de acciones; conflictos y motivaciones en Costco.....	88
3.4 Relaciones, percepciones, representaciones y cultura laboral en Costco.....	105
3.5 La propuesta de mediación para el manejo productivo del conflicto: organización inteligente.....	112
4. Cultura organizacional, sinergia e identidad. Plan de acción.....	116
4.1 La comunicación como consenso en busca de la cooperación. Perfil del comunicólogo.....	117

4.2 Red de conversaciones, códigos, mapa cultural en Costco.....	122
4.3 La paradoja como factor, la cultura como recurso y el diálogo como alternativa.....	128
4.4. Propuesta de intervención. Reducción del quiebre, prospecto de lo habitable.....	135
Conclusiones.....	143
Reflexión personal.....	148

Introducción

*El camino subía y bajaba: “Sube o baja según se va o se viene.
Para el que va, sube; para el que viene, baja.”*

Juan Rulfo (*Pedro Páramo*)

Es necesario comprender que una organización es un sistema social, conformado por individuos que convergen en un espacio y tiempo determinados, con labores específicas definidas de manera general por objetivos formales y globales que fundan los rasgos constitutivos de dicha organización, es decir, su razón de ser. Pero que a partir de ahí se van desdoblando y especificando las metas, el tipo de estructura y función necesaria para el cumplimiento de dichos logros, donde de manera alterna existe un mundo de objetivos y visiones diversificadas de lo que cada individuo de la organización quiere y prefiere.

Es muy importante tomar en cuenta la impronta del fenómeno comunicativo como aspecto preponderante y decisivo en la dinámica de lo que conocemos como organización, por lo tanto el estudio está orientado a destacar las características comunicativas que coadyuvan a la organización desde su inicio, en su desenvolvimiento y hacia sus nuevos horizontes. Es decir, el énfasis de este trabajo recae en los procesos de comunicación, existentes y posibles, así como en los conceptos y situaciones que los rodean.

La comunicación como fenómeno es potenciadora y se convierte en un vehículo que propicia y detona otro tipo de acciones necesarias, la comunicación coordina esas acciones, le da forma a los procesos, apoyada en un elemento sustancial que toda comunicación posee, llamado información.

Las características del fenómeno comunicativo son vitales o se vuelven vitales en la vida de una organización y su permanencia en el medio. Esta preponderancia convierte a la comunicación en un instrumento estratégico que, paradójicamente, la mayoría de las veces es un aspecto menospreciado en el mundo laboral y específicamente en los departamentos de una organización. Esto es debido a la falta de conocimiento de lo que

implica y lo que podría representar el tener un plan o estrategias comunicativas estructuradas y dirigidas a la consecución de ciertos objetivos. Por otro lado, también suelen ignorarse los efectos disonantes que puede tener la comunicación, en su faceta de promotora de malos entendidos, más que de resolución de conflictos. Lo curioso es que se usa la comunicación para diversas situaciones y de muy variadas formas, pero no se estudia a fondo en su carácter disciplinario y es por eso que se desconocen sus alcances y no se adquiere conciencia de la magnitud y los efectos, que de hecho, tiene en los sistemas de producción y reproducción de la organización.

La investigación es una herramienta poderosa y necesaria en el mercado laboral, en el mundo académico y en proyectos de labor social. La investigación en el campo organizacional es muy importante ya que es reveladora también del tipo de sociedad y mercado económico en el que estamos inmersos, de ahí la importancia de este estudio de un caso concreto que puede abrir una ventana de reflexión y ayudar a que la gente en Costco Sucursal Arboledas aporte ideas y goce de condiciones más propicias para su labor y un ambiente de trabajo más humano.

El estudio actual, representa un escalón más en un área naciente de la disciplina formalmente conocida como Comunicación Organizacional. De esta manera el estudio se pretende convertir en una contribución de un enfoque disciplinario, con raíces epistemológicas, propuestas teóricas y experiencia metodológica consolidadas, así como un amplio espectro de conceptos formulados a partir de trabajos realizados previamente, que cada vez afirman más su carácter científico y profesional.

Un trabajo de esta naturaleza representa un gran paso en la vida de alguien que busca mirarse como profesionista. Además brinda experiencia suficiente para incorporarse a proyectos de este calibre en el mundo laboral, así como aportar diagnósticos y soluciones a ciertos problemas. El trabajo en lo personal también implica brindar un pequeño aporte de conocimiento a la institución que me ha dado una educación y formación integral: la UNAM.

La intención de esta investigación es que a partir de analizar las pautas de interacción que integran y coordinan los procesos entre las diferentes áreas de trabajo, y el conocimiento de políticas y programas que hay por parte de los empleados, proponer un plan comunicativo que ayude a optimizar el servicio en Costco Arboledas. Es este el objetivo general, que orienta el trabajo en un principio, el cual puede sufrir

modificaciones en el proceso de investigación, con base en hallazgos que ameriten un giro en el enfoque propuesto.

Para cumplir dicho objetivo, es menester seguir ciertos pasos que se convierten en guías estructuradas y otorgan los datos requeridos para tener un diagnóstico integral. Así, se plantea en el proceso, investigar el impacto que tiene la estructura y funcionamiento de la organización en las relaciones de producción y el sentido de afiliación, reconocer los grupos y actores que la habitan, en qué medida sus interacciones determinan la forma en que realizan sus labores, identificar los conflictos comunicativos y la red de complejidad de la organización y establecer una estrategia de acción comunicativa que apunte a una cultura integradora y un modelo más informado del trabajo colaborativo.

Temario

1. Rasgos constitutivos de la Organización

En este capítulo se abordan temas como la historia, ideario y principios de Costco, sus metas, procesos y políticas establecidas. Una vez caracterizadas estas temáticas, a manera de radiografía de la organización, pasamos a su situación actual, funciones y perspectiva, obteniendo una noción sólida de la estructura de Costco. Posteriormente se aplica una herramienta estadística para medir tendencias como lo es el *gráfico de desarrollo*, se analiza el problema y se determina el grado de aproximación de la estructura formal a la estructura funcional. Aquí se detectan problemáticas que a la empresa le estarían costando \$17, 899.92 en un lapso de tiempo de 28 días, de no haber sido detectados ciertos errores, esto sin contar los errores no detectados que se traducen en pérdidas reales.

2. Dinámica del funcionamiento y relaciones entre los actores

En este segundo apartado se estudian aspectos importantes en la organización, como son su productividad, costos y tiempos. Además se ensamblan las lógicas organizacionales o modelos que dan cuenta del modo de operar de Costco. Como parte medular del capítulo, se profundiza en las características del actor (es), su personalidad y comportamiento, así como se determina el proceso de gestión de grupos al interior de Costco y sus efectos en la productividad. Todos estos constructos respecto al funcionamiento de la empresa, abren el camino para analizar los programas de comunicación institucional y procesos de interacción comunicativa en Costco. En el

segundo capítulo se determina que el problema productivo medido tiene que ver con una deficiencia comunicativa y con base en un cuestionario aplicado a un área de trabajo, se observan resultados que muestran un alto grado de discrepancia entre lo que los empleados piensan de la organización y lo que el gerente a cargo cree que sus subordinados opinan del trabajo.

3. La organización como sistema complejo y la comunicación como fenómeno mediador

Aquí se tratan temas como la trama organizacional, los conflictos, sistemas de acoplamiento y la información como distinción. Se plantea la noción del capital simbólico y el individuo como protagonista de la historia organizacional. Otro tema que se articula es la comunicación como coordinadora de acciones y la ética comunicativa, así como los conflictos y motivaciones en Costco. A partir de ahí se pasa a las relaciones, percepciones, representaciones de los actores y la cultura laboral en Costco, para concluir con el acercamiento a una propuesta de mediación para el manejo productivo del conflicto: Organización inteligente. En el capítulo tercero, los hallazgos son alarmantes en términos de los resultados que arrojó un grupo de discusión aplicado a varios miembros de la organización, en donde las inconformidades de ellos, y las deficiencias que denuncian respecto a varios factores del trabajo y modos de proceder de los gerentes, son problemas serios, que con mucho esfuerzo, no han provocado un quiebre. Esta situación se sostiene solamente, gracias al buen ambiente de trabajo y a las relaciones que han establecido los miembros de Costco.

4. Cultura Organizacional, sinergia e identidad. Plan de acción

En este capítulo que cierra el proceso de investigación, se explica a la comunicación como consenso en busca de la cooperación y se diseña el perfil del comunicólogo. También se construye la forma en que se da una red de conversaciones, los códigos, y se traza un mapa cultural en Costco. Posteriormente, queda plasmada la paradoja como factor, la cultura como recurso y el diálogo como alternativa. Para después de todo el establecimiento de un diagnóstico se pasa a la propuesta de intervención, como reducción del quiebre, y a manera de prospecto de lo habitable. En este punto de la investigación, la cultura de Costco fue caracterizada, definida y analizada, donde se determinó que es una cultura débil-funcional, que está en decadencia. En la propuesta se desarrolla ampliamente una estrategia comunicativa como guía de la recuperación de la

empresa, tanto en productividad, como en calidad de espacios y ambientes para sus empleados.

- Conclusiones y Reflexión personal

En estos apartados se proyectan el panorama general y abstracto de las organizaciones en México, sus rasgos distintivos, así como sus deficiencias y oportunidades de intervención. Además de lo aprendido a partir del seminario y de la investigación misma.

Teoría y metodología

Tratándose de un seminario y taller de investigación que aborda la problemática organizacional desde diversas aristas y niveles, su enfoque teórico y metodológico es interdisciplinario, ya que combina y articula tantas teorías y metodologías como sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

De manera general se puede precisar que el recorrido de este trabajo aplica un modelo dialéctico que yendo de lo general a lo particular, primero y de lo particular a lo general, después, articula básicamente tres enfoques disciplinarios: la perspectiva sociológica, la aplicación psicológica y la prospectiva antropológica, todas estas atravesadas por una problemática comunicativa.

De este modo, se utilizan métodos hipotético-deductivos e inductivos, es decir, se recurre a articular metodologías tanto cuantitativas como cualitativas, con varias técnicas específicas que buscan recoger desde información básica y concreta, es decir datos duros y oficiales, hasta las más finas percepciones y opiniones de miembros de la organización que son determinados por la vida dentro de ella. Transitando así a la etapa de interpretación de la información obtenida.

Así, yendo de afuera hacia adentro de la organización y de adentro hacia afuera, la consideración de la problemática informativo-comunicativa pasará revista tanto a las teorías clásicas de la organización y de comunicación, como a las corrientes más novedosas y contemporáneas de la comunicación organizacional. Bajo esta dinámica se pretende crear una transición de la forma en que se concibe a una organización y a la comunicación. En ambos casos se busca trascender las visiones clásicas y generar una conciencia del sistema complejo que representa la organización como entidad viva y la

comunicación como un acto de mediación de las relaciones. Una vez posicionados los conceptos de comunicación y organización en un enfoque de complejidad, será necesario vincularlos para comprender lo que es la comunicación organizacional; esta simbiosis conceptual es pertinente ya que la comunicación tiene la capacidad de organizar y la organización se comunica constantemente.

“La comunicación organizacional puede ser observadora y generadora de las auto-observaciones; recuperadora y productora de intuiciones y experiencias; reposicionadora y articuladora de discursos y entramadora de acciones, si reconoce y actúa en los límites y posibilidades de su situación en la institución”. (Juárez, D. 1997: 22)

Teorías y autores como Weber, Maytz, Morgan, Robbins, Crozier, Salaman, Goldhaber, Fernández Collado, de Aprix, se irán articulando con teorías como las de Bateson, Watzlawick, Habermas, Martín Serrano, Varela y Maturana, Luhmann, Rafael Serrano, Etkin con lo cual se busca ofrecer una perspectiva amplia de la comunicación organizacional. Así, se intenta construir un modelo que englobe los enfoques más pertinentes que dan cuenta de la vida de las organizaciones, sus métodos, funciones, logros, contingencias, transformaciones y la red de conversaciones que las atraviesan y configuran. Aunque es cierto también, que se busca enfatizar y privilegiar ciertos conceptos que manifiestan la implicación del fenómeno comunicativo y retoman la subjetividad de los miembros, por tanto, de la propia organización.

Inducción a la problemática

La desarticulación de las diferentes áreas de trabajo en la organización es un problema latente. Parece ser que no afecta mucho en la operación, pero puede ser engañoso. La situación es la siguiente, en cualquier área de la Bodega se manejan ciertas tendencias y formas de trabajo, pero además cada área tiene una función básica en el circuito de operaciones de la bodega, es decir, se especializan en una labor determinada. El núcleo de esta preocupación es el hecho de que -- aunque no puede, ni debe ser necesario que todos los empleados sepan a detalle, qué se hace en cada área, cómo se hace y bajo qué normas—no se tiene una noción mínima o suficiente de lo que se hace en otras áreas, el motivo de ello y su repercusión en la dinámica del trabajo propio. Es decir, no existe un conocimiento y visión de conjunto, de los modos de operar y de los sistemas utilizados para información de productos, de membresías, de otros servicios y procedimientos.

Este asunto no se da sólo a nivel de subordinados, sino que incluso, entre gerentes y encargados de área, aparece este vacío de información acerca de detalles básicos y aparentemente triviales, pero que son síntoma de una desintegración más profunda.

Este escenario de aparente falta de cohesión e información sobre políticas, programas y eventos que en teoría se llevan a cabo y ofrece la organización, no es un problema por sí mismo, o tal vez, no es directo ni aislado, sino que al momento de ser necesaria la compenetración por una situación específica, surge el conflicto, la confusión y las insatisfacciones, debido a la no resolución de problemas. Estos desencuentros afectan en la operación, productividad e imagen, pero además van dejando una huella poco deseable de frustración entre diversos actores de la organización. De manera adicional ocurre que estas inconformidades no tienen espacio de ser expresadas oportunamente debido a la falta de programas de retroalimentación o de algún plan estratégico que permita sondear el clima laboral. Este tipo de aspectos de separación impactan de manera directa en el servicio que se le da al cliente (socio). Esto lo convierte en un asunto de importancia, ya que el servicio es la promesa más importante que ofrece Costco a sus socios.

Es posible, que el motivo por el cual esta problemática no es concientizada ni vislumbrada, o reconocida por los directivos de la organización, es debido a que las funciones de producción y servicio se cumplen, el trabajo, bien o mal, se saca adelante de cualquier forma, solucionando así u ocultando estas carencias de vinculación y capacitación.

Este escenario, da lugar a una serie de interrogantes que deben ser resueltas para comprender la situación de Costco Arboledas ¿Cómo está conformada la estructura de trabajo y cómo funciona en la realidad? ¿Cómo se integran los grupos, áreas de trabajo y de qué forma se relacionan los individuos? ¿Qué nivel de especialización de labores se establece en la forma de operar? ¿Qué medios informativos se utilizan y qué eficiencia poseen? ¿Cómo se comunican los actores de la organización y si se ponen de acuerdo o no en el cumplimiento de objetivos? ¿Cómo proponer una estrategia comunicativa que mediando entre los diversos intereses involucrados vaya construyendo un modelo cultural de participación en un proyecto común?

Estos cuestionamientos son indicadores de la ruta que sigue este estudio y el tipo de diagnóstico que se lleva a cabo. Con lo cual, la duda sustancial que ocupa los esfuerzos

en este caso, está relacionada con los alcances de la estrategia comunicativa ¿Cómo puede gestarse la comunicación como detonante de integración y articulación entre los intereses de las diferentes áreas de trabajo de Costco Arboledas? Para lo cual, de manera tentativa y como respuesta general, se propone una estrategia integral de comunicación que pueda ayudar a generar un mayor entendimiento de los procesos que lleva a cabo cada área para cumplir con sus objetivos, y así permitir un desempeño cooperativo en busca de un mejor servicio al cliente.

Técnicas utilizadas

- * Investigación documental y testimonial. En este nivel se recurre a la consulta de documentos oficiales de la organización para poder caracterizarla, así como a entrevistas que resuelvan la inexistencia de documentos o profundicen en detalles de la estructura organizacional.
- * Técnicas cuantitativas para la medición estadística de problemas y sus consecuencias. Esta técnica nos traduce a números y de manera más concreta los costos tanto económicos como de tiempos que la organización está acusando debido a algún problema detectado.
- * Técnicas cualitativas tales como grupos de enfoque y grupos de discusión para detección de diferencias y conflictos. Con esta técnica se pretende profundizar y detallar la forma en que los miembros de la organización perciben su papel dentro de la organización, la forma en que se relacionan, qué tanto esto determina su desempeño y en qué grado son capaces de resolver sus diferencias y mediar apoyados en el diálogo.
- * Técnicas prospectivas de diseño estratégico. En esta fase se busca presentar un escenario de tendencias y posibilidades a partir del cual se trabajará una propuesta para que esa visión de futuro se acople a las necesidades y deseos organizacionales.

1. Rasgos Constitutivos de Costco Arboledas.

El presente escrito conforma el capítulo primero, en el cual se introducen las primeras imágenes organizacionales de Costco Arboledas.

Estas imágenes son los rasgos distintivos de Costco, como empresa, se plantea un recorrido desde su fundación, pasando por los procesos que permitieron la consolidación de esta organización como la empresa que es hoy en día. La descripción incluye una historia, su contextualización, los valores de la compañía, sus políticas, procedimientos y otros aspectos que conforman su estructura general.

La caracterización que se hace de la organización, fundamentada en un marco teórico que da cuenta de la importancia de estudiar estos factores, permiten iniciar un proceso diagnóstico que representan el inicio de toda la investigación en términos prácticos. Se utiliza una herramienta estadística llamada *gráfico de desarrollo* para medir un problema productivo detectado en los documentos de la organización, como resultado de este proceso de análisis en las diferentes regiones de la compañía.

El énfasis de este capítulo, está en determinar las deficiencias productivas que resultan de las desviaciones entre la estructura formal y la estructura funcional, o dicho en otros términos, entre el proceso formal establecido para llevar a cabo las labores y la forma real en que se hacen dichas tareas. Una vez logrado esto, se pretende indagar las posibles causas y consecuencias del problema, así como su relación con las pautas comunicativas, sean estas carentes o benéficas, con miras a vías de solución de conflictos desde el campo de la comunicación y la cultura.

Los datos extraídos de esta medición con la técnica ya mencionada, brindan los argumentos necesarios para informar con cifras económicas las pérdidas de la empresa, reales y potenciales, las cuales continuarán, de no modificar los procesos actuales de cobro de mercancía en el área de Cajas. Este y otros temas de importancia son los que se desarrollan en este capítulo que comienza a dar forma al estudio organizacional.

Con este primer acercamiento se busca ingresar al núcleo de la trama organizacional en Costco Arboledas, para pasar a un análisis de otro nivel, en los capítulos posteriores.

Glosario

OB`S. Other Business u Otros Negocios es cómo se conoce a las áreas de Farmacia, Fotorevelado, Fuente de Sodas, Centro Llantero, Centro de Ayuda Auditiva y Óptica.

EDP. Es un cuarto donde se encuentra una computadora grande que almacena todas las transacciones del sistema de cobros.

Socio. Es el nombre con el que Costco identifica a sus clientes y les llama así, ya que adquieren una membresía para pertenecer al club.

1.1 Historia, ideario y principios de Costco

La organización que es objeto de estudio de la presente investigación, lleva por nombre Prestadora de Servicios Costco en México, perteneciente a Costco Wholesale, empresa transnacional, líder en tiendas de autoservicio (clubes de precio). Costco se dedica a la venta de productos de primera necesidad, así como productos electrónicos, línea blanca, muebles, productos de uso industrial, ropa, etc., al mayoreo y medio mayoreo. La empresa está conformada bajo el concepto de “club de autoservicio”, lo que significa que es necesario tener una membresía para poder ingresar y comprar. Por lo tanto el negocio de dicha organización está en la ganancia de ventas de membresías.

Parte de los beneficios que Costco ofrece a sus *socios* son productos a bajo precio, productos exclusivos, que no se encuentran en otro lugar, servicios variados, como óptica donde se realizan exámenes visuales gratis, centro de ayuda auditiva con pruebas auditivas gratis, fotorevelado, y otros, donde una de las promesas más importantes es el servicio de calidad y eficiente al cliente. Todo lo anterior justifica el pago de la membresía.

Costco está clasificada en el sector económico terciario, ya que es una distribuidora de productos y algunos servicios adicionales que otorgan; según la Cámara Nacional de Empresarios, una de las características del sector económico terciario son los servicios de distribución, que ponen en manos de la población los productos que consume.

La Secretaría de Economía, indica que las empresas de servicio que cuentan con un número mayor a 100 empleados, se considera grande. Costco es una empresa grande ya

que únicamente en la sucursal Arboledas (la cual es el objeto de estudio) hay 297 empleados. Costco tiene varias sucursales o bodegas en el país y en el área metropolitana se pueden distinguir las sucursales de Interlomas, Mixcoac, Coapa, Polanco, Satélite y Arboledas.

El inicio

Costco es el creador y líder mundial del concepto de clubes de autoservicio. Es una tienda de autoservicio al mayoreo y medio mayoreo con productos de la más alta calidad a los precios más competitivos, en donde sólo se puede tener acceso por medio de una membresía.

La historia de Costco inicia cuando en 1976, en San Diego California nace "Price Club" creador del formato "Club de autoservicio". En 1983 en la ciudad de Seattle, Washington, se inaugura la primera sucursal de Costco y sus fundadores son ejecutivos originales de Price Club. En 1992, gracias a la asociación de Price Club y Controladora Comercial Mexicana, una de las cadenas de autoservicio más importantes de México, se abrió la primera sucursal Price Club en nuestro país, en Ciudad Satélite, al norte de la Ciudad de México. En 1993 Costco y Price Club se fusionan para ser más competitivos y ofrecer más servicios y mejores precios a sus socios, y crean Price Costco. En 1995 Costco adquiere las acciones que correspondían a Price Club, quedando el nombre comercial de Costco para toda la cadena, que en ese momento sumaba ya más de 230 tiendas en diversos países.

En México Price Club inició una rápida expansión con la apertura de sucursales tanto en la ciudad de México como en diversos estados de la República Mexicana y fue cambiando su imagen paulatinamente hasta quedar con el nombre de Costco. Actualmente Costco cuenta con más 45 millones de socios a nivel mundial en las más de 430 sucursales en los siguientes países: Estados Unidos, Canadá, Puerto Rico, Reino Unido, Corea, Taiwán, Japón, y por supuesto México. Hoy, Costco México tiene sucursales en casi todos los estados de la República Mexicana y continua su crecimiento para llevar cada vez a más mexicanos los beneficios que ofrece con productos y servicios de calidad al mejor precio.

En el año de 1976 cuando se creó por primera vez el "club de autoservicio" Price Club, en el mundo ocurrían acontecimientos como: el primer vuelo transatlántico del avión

supersónico Concorde; en Sudáfrica se establece el primer territorio asignado a la población negra en Transkei. En el año de 1983 cuando se inaugura el primer club con el nombre de Costco los sucesos a nivel global fueron: la prueba de la bomba de neutrones por parte de Francia; en Argentina el régimen militar autoriza la celebración de elecciones, el recién elegido Raúl Alfonsín intenta restablecer la democracia. El presidente Reagan tilda a la URSS de “régimen malévolo” y anuncia la Iniciativa de Defensa Estratégica, llamada también “guerra de las galaxias”, para poner en marcha un sistema de defensa mediante misiles en el espacio. Todo este tipo de sucesos en años clave en la historia de la conformación de Costco, parecen ser asuntos aislados y ajenos a la empresa, sin embargo lo importante es enmarcar la época en la que se constituye, el contexto (entorno) en el cual estaba inmersa la sociedad y el mundo comercial. Podríamos enunciar brevemente las características de esta época, como un momento histórico en el cuál el aspecto político era determinado por la guerra fría, las dictaduras en Latinoamérica, la polarización de proyectos socioeconómicos (capitalismo-socialismo), el crecimiento científico y la producción de nuevas tecnologías. En el año de 1992 es cuando llega a México el formato de “club de autoservicio” mismo año en el cual se firmaría el Tratado de libre comercio entre Canadá, México y Estados Unidos. En México se vivía una etapa de aparente progreso económico, aunque ya había una situación política tensa y de inconformidad. Bajo este escenario es como ingresa Costco a México.

El desarrollo

Costco desde que se constituye ha sido una empresa con un desarrollo progresivo, manteniendo un constante crecimiento de manera paulatina, gradual. En general, es una organización que casi no ha sufrido alteraciones desde su creación, a nivel estructural opera de la misma manera que desde sus inicios y mantiene el concepto básico con las políticas que la definen. El crecimiento de Costco depende principalmente de la apertura de más sucursales, ahí es donde se ve reflejado el crecimiento económico de la empresa. Una decisión importante que se emprendió para el crecimiento de la organización fue la construcción del *Depot*, un centro de distribución para todo el país con una inversión de 1,280 mdp. Este centro de distribución fue inaugurado el 26 de Agosto de 2009 en Tepeji del Río, Hidalgo, el cuál atenderá a las 32 unidades que la empresa tiene en México. *Jaime González Solana, director general de Costco de México, aseguró que este centro tiene capacidad para recibir hasta 2 mil 400 tráileres diariamente y*

despachar 10 mil toneladas de mercancía cada día, lo que le permitirá trabajar los costos de logística. Karla Rodríguez, *Revista Contacto Costco* p. 4 secc. Negocios.

La actualidad

Costco México por el momento no atraviesa ningún proceso caótico o de crisis que deba atender, en general se enfrenta a los retos globales del mercado. A pesar de estar asociado al 50% con el grupo Controladora Comercial Mexicana, quien resintió fuertemente la crisis económica mundial que inició a finales del 2008, Costco se mantiene con sus finanzas en orden, sin despido de personal y con una marcada estabilidad, es decir, Costco no se ha visto afectada a mayor escala ni por la crisis, ni por su relación con la Comercial Mexicana. Esto es debido a que Costco es una empresa transnacional con una importante solidez clasificada en 8° lugar de mejores empresas a nivel mundial, según la Gerente Asistente de la sucursal Arboledas, quien mencionó ese dato en entrevista.

La organización tiene metas a largo plazo las cuales tienen que ver con el crecimiento económico a partir de la apertura de más bodegas en el país. Una de las problemáticas que enfrenta y va resolviendo de acuerdo a lo esperado es la rotación de personal, la cuál, se busca que sea cada vez menor, brindando así mayor estabilidad y evitando gasto de capacitación. En el año fiscal 2009 la rotación fue de un 23% y hasta el momento en 2010 se mantiene en un 18%, los cuáles son números convenientes para la empresa.

Los objetivos en Costco son muy claros, se ve como una empresa muy estable, con reconocimiento internacional, pero con oportunidades de expansión paulatinas. El crecimiento para Costco es tema medido y que se planea de manera segura. A diferencia de la empresa Sam's Club, la cual es la principal competencia de Costco en México, Costco avanza de manera no tan veloz. Sin embargo el crecimiento es un hecho, ya que las ventas siguen aumentando año con año. "Crecen 8.25% ventas de Costco de México, en 2009. El año pasado invirtió mil 640 millones de pesos en Tepeji del Río, Hidalgo y en una nueva unidad en Guadalajara. Pese a las dificultades económicas, la empresa no tuvo recorte de personal". *Milenio*. Miércoles 20 de Enero de 2010, Secc. Negocios.

La organización tiene en marcha programas de innovación tecnológica en dos aspectos, en el programa de tarjetas de crédito con un sistema de control seguro para los

tarjetahabientes y en nuevas plataformas virtuales para el manejo de redes internas, que es el sistema con el que están conectados los directivos de la empresa y es también en esa plataforma donde se almacena toda la información de productos, costos, códigos, cantidades, fechas de llegadas, etc.

Otro de los deseos organizacionales es mantener el cuidado al empleado que es primordial en los valores de la empresa y que consideran da buenos resultados en el trabajo y desempeño de los miembros. Por otra parte, se está buscando darle mayor impulso a los productos de la marca Kirkland que han tenido un favorable impacto en el mercado y así renovar productos y expandir la marca propia de Costco.

A manera de resumen, podemos vislumbrar que Costco es una empresa que se considera a sí misma como una organización eficiente, plana y flexible. Desde su fundación el concepto era muy claro y la intención de llevarlo a cabo fue materializada de manera congruente. La idea era crear un concepto innovador de tiendas de autoservicio y así se construyó el nicho de club de autoservicio, donde la ganancia neta de la empresa es la venta de membresías, así como los precios bajos y el servicio de calidad son sus ofertas. El desarrollo de la empresa ha sido gradual pero estable y con un constante crecimiento, la paciencia, la disciplina y la planificación han sido los aspectos que han permitido su subsistencia. Finalmente la organización busca beneficiar a sus accionistas como meta final y para ello sigue un procedimiento básico en el cual al obedecer la ley, cuidar a sus clientes, cuidar a sus empleados y respetar a sus proveedores, alcanza las metas que se propone y justifica su existencia.

La filosofía

El propósito por el cual fue creada la compañía Costco o su misión es la de proporcionar a los socios (clientes) mercancías y servicios de calidad a los precios más bajos posibles. Para poder cumplir con su misión, Costco maneja un código de ética en la forma de proceder en el negocio:

- Obedecer la ley. Consideran que la ley es irrefutable y que se debe conducir siempre la organización con total apego a las leyes de cada comunidad donde se establece.
- Cuidar a los socios. Los socios tienen confianza en la bodega porque están dispuestos a pagar una cuota para poder comprar en la misma. Si los socios no están satisfechos la razón de existencia de la empresa no tendrá sentido.

- Cuidar a los empleados. Los empleados representan la fuerza productiva de la organización. Costco considera que tiene los mejores empleados en la industria y se compromete a ofrecerles amplias e importantes oportunidades para su crecimiento personal y profesional.
- Respetar a los proveedores. Los proveedores son asociados de la empresa y consideran que el crecimiento de Costco va de la mano con el desarrollo próspero de sus proveedores.

Y consideran que manejándose con los valores anteriores la organización conseguirá su meta final que es **beneficiar a sus accionistas**. El éxito solamente es posible en la medida en que la organización retribuya ganancias a sus accionistas del capital que han invertido en la compañía.

Este conjunto de preceptos que brindan un alma a la organización, son las guías generales de orientación de la empresa. Es dentro de dichas lógicas globales, que toda acción deberá estar ubicada, delimitando así el desenvolvimiento deseable de la empresa y los motivos por los cuales, la compañía define esa postura como la ideal para sí misma. Los valores para Jaime Pérez Dávila son “interpretaciones simbólicas de la realidad, que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social”. (Pérez, Jaime. 1998: 22)

Los propósitos establecidos, dan coherencia a la organización e integran las acciones individuales en una plataforma más amplia que es la del supuesto proyecto común. Aquí radica la importancia de estudiar la filosofía de Costco como fundamento estructural de su dinámica funcional. “Los propósitos manifiestos estarán orientados al logro del orden, de la permanencia, de la estabilidad. Siendo el común denominador la búsqueda de racionalidad”. (Etkin, J y Schvarstein, L. 1989: 171)

1.2 Metas, procesos y políticas establecidas en Costco

Costco no tiene como tal, una guía de objetivos generales para toda la bodega, al menos no por escrito ni plasmados en algún documento, sin embargo, los niveles gerenciales tienen claro cuáles son los objetivos globales de la compañía.

La gerente de Recursos Humanos concedió una entrevista en la cual nos mencionó de manera sucinta los objetivos de la empresa:

- Abrir al menos una bodega al año. Es decir, inaugurar una tienda más de la cadena en el periodo de un año.
- Que no haya decremento en ventas.
- Incrementar las ventas.
- Menor rotación; con lo cual se obtiene mayor productividad y se incrementan las ganancias.
- Aumentar la cartera de socios. Esto es, mayor número de membresías vendidas.

Los objetivos son guías de decisiones cuya función es propiciar un desarrollo específico de la organización, hacia la dirección necesaria y deseada de la misma. Es importante reflexionar sobre los objetivos de una empresa, en tanto que son un reflejo de lo que la organización busca para sí misma, la forma en que pretende preservarse y en lo que anhela convertirse. “Los propósitos emergen y tienden a ser congruentes con las pautas de interacción recurrentes en cuyo marco se construyen. De todas maneras es posible hablar de propósitos organizacionales considerando que la sustitución de los miembros en una organización no afecta necesariamente los modos establecidos de relación, y que los nuevos miembros incorporarán los propósitos ya existentes como un elemento de sus modelos de organización”. (Etkin, J. y Schvarstein, L. 1989: 107)

Los objetivos que se plantean son totalmente medibles, orientados a fines instrumentales, ganancias, incremento de ventas, es decir, mayores ingresos económicos. El aspecto económico se traduce en el eje rector del quehacer de la organización. Así, estos objetivos manifiestan un carácter de permanentes, lo que significa que están ya instituidos en el núcleo de la empresa y enfatizan la búsqueda de crecimiento estable. No presentan la característica de ser muy ambiciosos estos objetivos, sin embargo sí muestran una idea clara de lo que se considera posible y deseable para Costco. También tienen la característica de ser muy generales y tal vez para lograr cada uno de ellos se debe tener una guía de objetivos más específicos que permitan un camino dirigido al cumplimiento de los primeros.

Es pertinente también, mencionar que esta guía orientada al cumplimiento de metas está estrechamente relacionada entre sí, ya que cada uno de los cinco puntos que se plantean solo es posible alcanzarlos con un desarrollo conjunto y complementario de cada uno de los objetivos, y existe una correlación en el sentido de que mientras se cumpla o incremente cada uno de estos parámetros, necesariamente producirá un crecimiento en los otros.

Se considera importante incluir aquí un apartado que podría ser tomado como una guía general de objetivos del mercadeo de la mercancía, en piso de venta de la bodega. Lo llaman “los 6 principios”.

1. La mercancía correcta. Es aquella mercancía de marca, calidad y de alto volumen, con la cual el socio está familiarizado e interesado. La selección de mercancía que no se dañe, ensucie o se rompa fácilmente.
2. El lugar adecuado. La colocación y exhibición correcta de la mercancía para llevar al máximo las ventas, asegurar el producto y reducir costos de manejo y almacenamiento.
3. En el momento correcto. Programar las compras para mantener el correcto inventario. Así como la entrada y salida de mercancía de temporada para evitar los saldos.
4. La cantidad debida. Es ordenar y comprar la cantidad adecuada de mercancía, que no falte, ni sobre.
5. Las condiciones óptimas. Es mantener la mercancía, los exhibidores, los señalamientos y las instalaciones en buen estado, así como un buen mantenimiento de la bodega para ofrecer la mercancía al público.
6. El mejor precio. Es el mejor valor para nuestros socios. Mercancía etiquetada a un precio competitivo y principalmente que enfatice nuestra fuerza.

Estos seis principios tienen la característica de ser muy específicos, precisan de manera puntual cómo debe ser exhibida la mercancía y las características de la misma para que los clientes la elijan y la compren como una alternativa mejor que en otras tiendas. Estos principios de mercadeo son básicos y muy importantes en la filosofía de Costco. Estas pautas de operación tan prácticas, listas para aplicarlas y ejecutarlas son representativas de algo más abstracto en Costco Arboledas, como lo es su modelo de cultura laboral, sus rasgos constitutivos y su identidad. “Nosotros utilizamos el concepto de identidad

para referirnos a la existencia de la organización como un campo diferenciado. La identidad no es una finalidad, un estado futuro ni algo deseado, sino una condición de existencia”. (Etkin, J. y Schvarstein, L. 1989: 106)

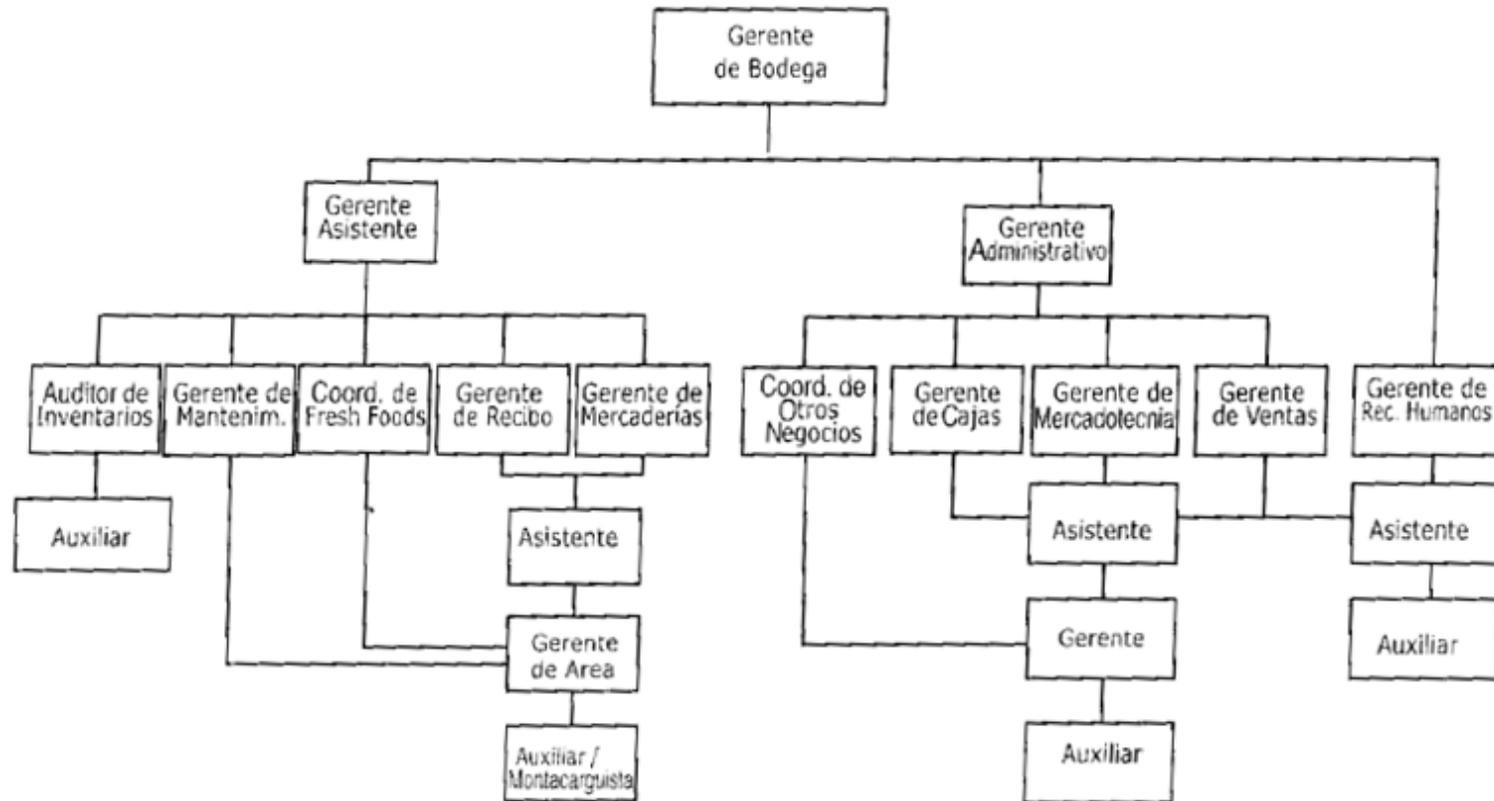
Inventario

Se considera importante agregar este apartado en el cual se explica la manera en que Costco lleva un control específico de la mercancía y sus pérdidas. Esta preocupación la organización la resuelve con el inventario que se realiza de manera semestral (dos veces al año), y el sentido de éste es llevar un control sobre los faltantes y sobrantes de mercancía respecto a las ventas registradas y la cantidad de artículos de cada producto que debe de haber según la información contenida en el sistema. De esta forma la bodega hace un balance y concluye si el desempeño ha sido adecuado y se mantiene en un margen aceptable de acuerdo a la meta que se impone desde corporativo.

La estructura formal en Costco

Una de las formas más comunes de materializar la estructura formal de una empresa, institución pública o privada es la del organigrama. En este diagrama se muestran los puestos y funciones existentes, así como sus diferentes ramificaciones, como subordinados, superiores y áreas copartícipes. En algunos casos también se detalla el número de áreas o departamentos que tienen lugar en dicha compañía. Esta división de labores, funciones e instancias que conforman a la organización son elementos estructurales.

La estructura formal manifiesta, busca dar cuenta de un modelo sólido que perdure, sin importar los miembros que integren a la organización o quién la dirija en ese momento; esto es importante porque brinda una noción de estabilidad. “La estructura, en tanto modo de relación instituido o establecido, condiciona en una medida variable la posibilidad de elección para los participantes... Una parte de las inhibiciones de la organización sobre las propiedades individuales se realiza de esta manera. Pero las estructuras no sólo son factores estabilizadores o inhibidores, sino que también, en forma simultánea, son promotoras de innovación”. (Etkin, J. y Schvarstein L. 1989: 112)



Organigrama

El organigrama da muestra de una estructura sencilla y sólida, que difícilmente variaría, a menos que el negocio cambiara de giro. Muestra una división clara de labores aunque no muy específica y hay ciertos puestos que son omitidos o al menos no son mencionados con el mismo nombre que en la operación. Tampoco se hace énfasis en la relación entre áreas, las muestran como pequeños departamentos aislados.

Tiene el mérito de ser muy apegada al menos de inicio a la forma de operar en la realidad, y posee un carácter estructural universal, aplicable a cada una de las bodegas de Costco. El organigrama tiene un diseño sintético, ya que en vez de desglosar los puestos que se desprenden de cada área, plantea la unificación de puestos auxiliares para cada una de las áreas, que en jerarquía puede ser igual el puesto, pero en función no lo es. Finalmente, habría que plantear que la estructura formal de la empresa es jerárquica, con varias áreas de acción equiparables, al mismo nivel, y poca extensión en vertical. Esto implica un mínimo grado de especialización y una amplia variedad de instancias, que se ubican en paralelo en la dinámica de la compañía.

El personal

Una organización está conformada por personas, individuos que forman parte del complejo organizacional, y a su vez lo construyen y modifican. A estos sujetos, afiliados a determinada macro-instancia conocida como organización, se les conoce como miembros, ya que son parte de y pertenecen a dicha empresa. “La organización está constituida por elementos humanos que interactúan formando relaciones que se guían para un fin específico. Así la familia como organización base de las sociedades de todos los tiempos cuenta con un padre, una madre y unos hijos que dirigen sus esfuerzos para lograr el crecimiento educativo y la formación social que les permita mantenerse cohesionados como personas e integrados cumpliendo roles”. (Maciel, M. 1997: 4)

Y es esa condición básica de existencia de una organización (miembros), la que se describe a continuación en Costco Arboledas.

La organización cuenta con 297 miembros al momento (10-03-10) y está dividida en 19 áreas de trabajo, que a continuación serán desglosadas con datos importantes de cada una.

Recursos Humanos. Departamento no. 5. Cuenta con 3 miembros, un gerente y dos asistentes con un promedio de antigüedad de 4 años.

Mantenimiento. Departamento no. 8. Cuenta con 10 integrantes, un gerente en refrigerador, un gerente de mantenimiento, un supervisor de mantenimiento, dos auxiliares de mantenimiento y 5 auxiliares de intendencia con un promedio de antigüedad de 5 años.

Servicio a clientes. Departamento no. 9. Cuenta con 9 miembros, un supervisor de puertas y ocho auxiliares de puertas con un promedio de antigüedad de 2 años.

Ventas. Departamento no. 42. Cuenta con 16 miembros, un gerente de ventas, un supervisor de mercancía valiosa, cinco ejecutivos de cuenta, un surtidor de ventas, dos choferes, dos auxiliares de electrónica y cuatro auxiliares de mercancía valiosa con un promedio de antigüedad de 3 años.

Gerencia general. Departamento no. 50. Cuenta con 17 miembros, un gerente asistente de bodega, un gerente administrativo, un gerente de auditoría de inventarios, un coordinador de otros negocios, un coordinador de fresh foods, un supervisor de auditoría de ventas, un supervisor de caja general, un auxiliar de crédito y cobranza, cuatro auxiliares de auditoría de inventarios, un auxiliar de auditoría de ventas, cuatro auxiliares de caja general con un promedio de antigüedad de 6 años.

Cajas. Departamento no. 51. Cuenta con 41 miembros, un gerente, dos asistentes, nueve supervisores de cajas y veintinueve cajeros con un promedio de antigüedad de 2 años.

Mercaderías. Departamento no. 52. Cuenta con 30 miembros, un gerente de mercaderías, un gerente de noche, un gerente de abarrotes, un gerente de centro, un gerente de líneas generales, un supervisor de montacargas, un supervisor de frutas y verduras, un supervisor de refrigerador, un supervisor de ropa, catorce auxiliares de mercaderías, dos auxiliares de frutas y verduras, tres montacarguistas, dos auxiliares de refrigerador con un promedio de antigüedad de 4 años.

Recibo. Departamento no. 53. Cuenta con 9 miembros, un gerente de recibo, un asistente de recibo, un supervisor de devoluciones, un montacarguista de recibo, tres recibidores y dos auxiliares de devoluciones con un promedio de antigüedad de 6 años.

Previsión de riesgos. Departamento no. 58. Cuenta con 19 miembros, un gerente de seguridad, un asistente de seguridad, un velador y dieciséis auxiliares de seguridad con un promedio de antigüedad de 4 años.

Carnicería. Departamento no. 61. Cuenta con 7 miembros, un gerente, un asistente, tres tableros y dos empacadores con un promedio de antigüedad de 4 años.

Panadería. Departamento no. 62. Cuenta con 26 miembros, un gerente, un asistente de panadería, diez panaderos, cuatro decoradores de pasteles, cinco empacadores de panadería, cinco auxiliares de intendencia con un promedio de antigüedad de 5 años.

Servicio deli. Departamento no. 63. Cuenta con 14 miembros, un gerente de deli, un asistente de deli, diez auxiliares de deli y dos auxiliares de intendencia con un promedio de antigüedad de 3 años.

Fuente de sodas. Departamento no. 66. Cuenta con 32 miembros, un gerente de fuente de sodas, dos asistentes de fuente de sodas y veintinueve auxiliares de fuente de sodas con un promedio de antigüedad de 2 años.

Centro llanero. Departamento no. 87. Cuenta con 11 miembros, un gerente, un asistente y nueve auxiliares de centro llanero con un promedio de antigüedad de 4 años.

Centro auditivo. Departamento no. 91. Cuenta con 2 miembros, dos asistentes de centro auditivo con un promedio de antigüedad de 5 meses.

Farmacia. Departamento no. 93. Cuenta con 7 miembros, un gerente y seis auxiliares de farmacia con un promedio de antigüedad de 2 años.

Óptica. Departamento no. 94. Cuenta con 7 miembros, un gerente de óptica, tres optometristas y tres auxiliares de óptica con un promedio de antigüedad de 3 años.

Fotorevelado. Departamento no. 95. Cuenta con 9 miembros, un gerente y ocho auxiliares de foto revelado con un promedio de antigüedad de 4 años.

Membresías. Departamento no. 96. Cuenta con 21 miembros, un gerente de mercadotecnia, un supervisor de membresías, ocho ejecutivos de ventas mercadotecnia, nueve auxiliares de membresías, dos auxiliares de canvaseo con un promedio de antigüedad de 2 años.

La bodega, de manera global, tiene un promedio de antigüedad de sus empleados de 3 años. Estos datos nos pueden ofrecer la idea de que es una empresa en crecimiento aún, aunque ya establecida, pero en constante renovación y contratación de gente joven. La intención de la organización es generar una plantilla que permanezca en la compañía y

hagan carrera dentro de la misma. Además, como se puede observar, los puestos están claramente definidos en cada área, la estructura es similar o idéntica en cada departamento y precisa de forma esquemática las jerarquías.

El reclutamiento

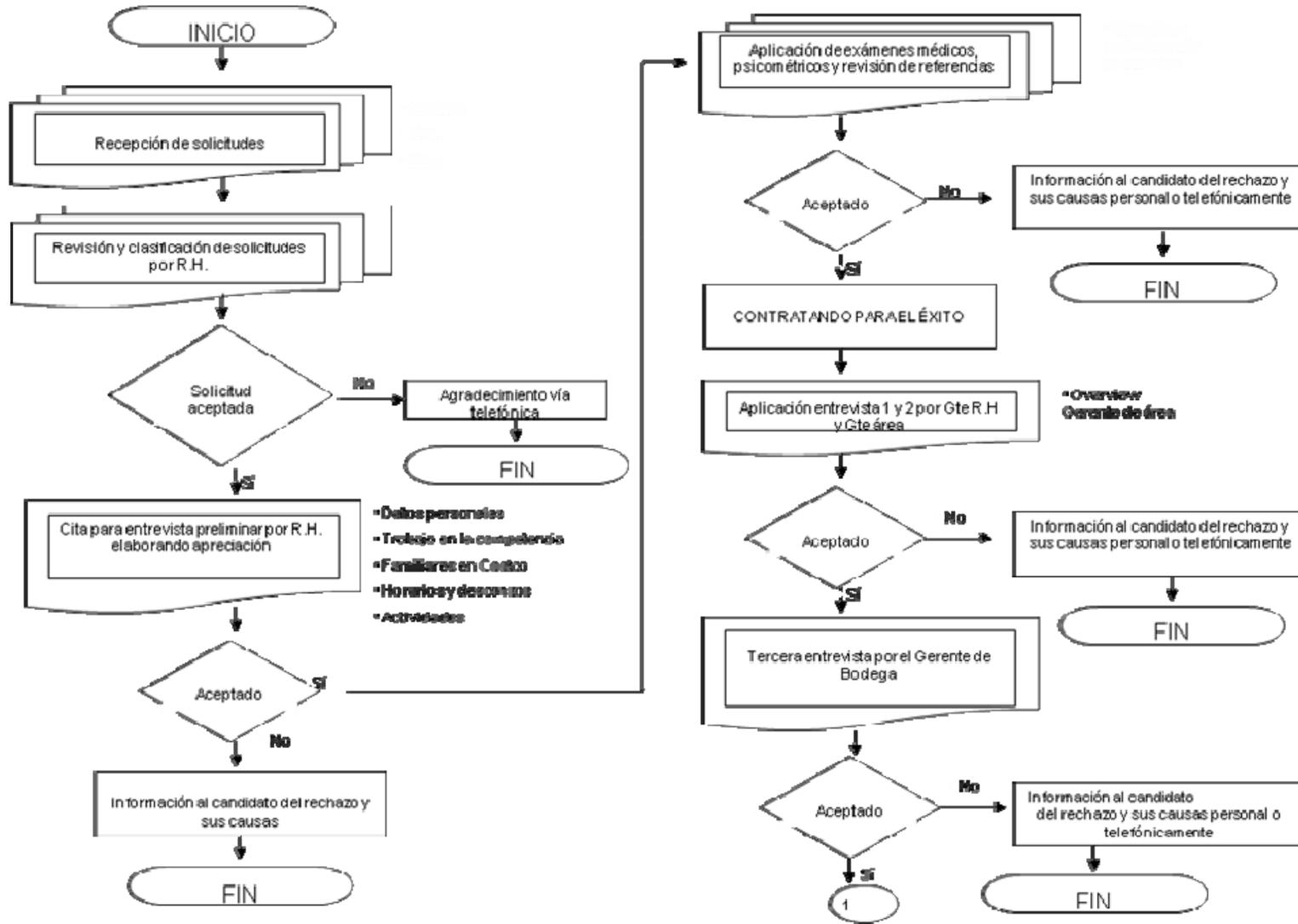
Existe un proceso formal de reclutamiento, el cuál es muy específico y muy amplio, con guías claras y puntuales para las personas encargadas de reclutar a los miembros en la organización. Un programa llamado “contrata para el éxito”, es el que establece el proceso y los pasos del mismo. Este énfasis en la importancia de la contratación es para Costco fundamental, porque es una preocupación para la compañía disminuir la rotación, ya que según cifras internas oficiales tiene un alto costo la capacitación de un nuevo miembro y su inducción a la empresa, por lo que se espera resulte el candidato ideal para la organización, porque de no ser así, se convertirá en un gasto y no en una inversión todo el procedimiento de selección.

Se estima por parte de la organización que el costo por persona en el proceso de reclutamiento y capacitación es de \$4,329.00, contra \$642.00 por candidato rechazado. Con lo cual buscan ser más selectivos y contratar a la persona correcta desde la primera vez. La empresa define cinco comportamientos exitosos que los candidatos deben tener: comunicación, servicio al socio, auto-motivación, trabajo en equipo y flexibilidad; estos comportamientos deben ser identificados por los entrevistadores. Por lo tanto, el personal que realiza contrataciones, necesita estar capacitado adecuadamente con base en esta guía detallada.

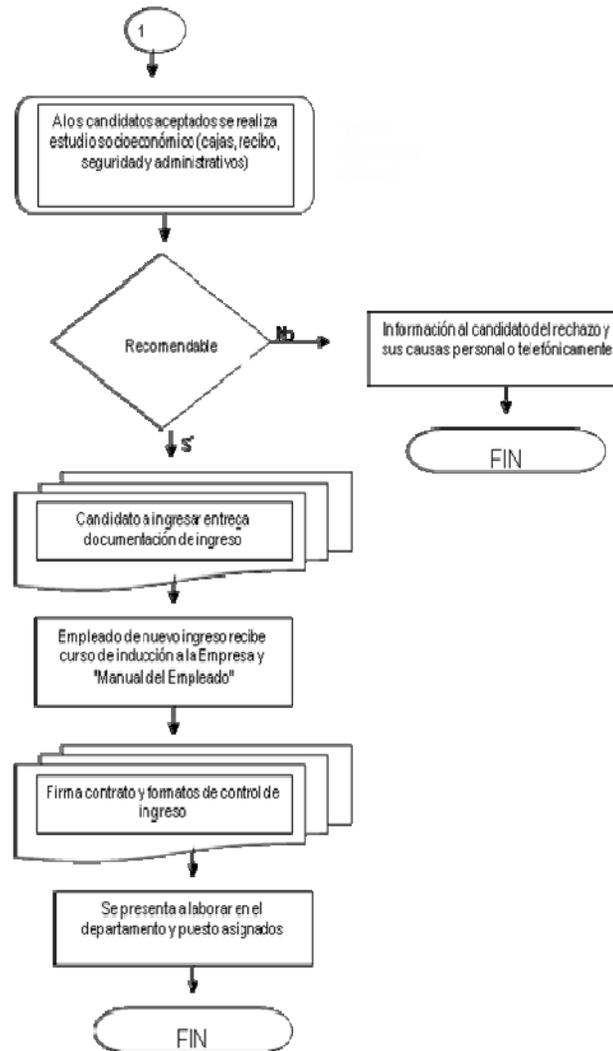
Este análisis extenso respecto al proceso de reclutamiento, es pertinente debido a que la forma en que una empresa selecciona a su personal determina el grado de configuración que se posee; los perfiles adecuados para determinados puestos permiten a la organización tener un mayor control sobre el tipo de relaciones en su interior. Este estándar de contratación, dota de congruencia a la organización y propicia el acoplamiento entre sus miembros y las funciones necesarias para la empresa. “El reclutamiento se define como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos”. (www.rhweb.com 2006)

A continuación se presentan unos diagramas de flujo del proceso completo de reclutamiento de Costco.

Proceso completo de Reclutamiento



Proceso completo de Reclutamiento



Podemos observar en este flujograma perteneciente al programa “contratando para el éxito” que posee la virtud de ser un diagrama muy sencillo y claro, ya que explica brevemente cada una de las etapas que se llevan a cabo para la selección y el reclutamiento de un nuevo miembro. También se definen de manera concreta los filtros por los cuales deben pasar los candidatos y esto da muestra de una organización altamente configurada con procesos consolidados en la forma de elegir a su personal.

No obstante, todo este sistema de contratación establecido, existen algunos puntos que no concuerdan con la forma en que se maneja el procedimiento, por ejemplo, los momentos de decisión en los cuales una posibilidad es que el candidato sea rechazado no siempre se cumple tal y como lo plantean en el diagrama, ya que no siempre informan a los candidatos de su rechazo y regularmente no comunican los motivos reales por los cuales no fue tomado en cuenta. Esto sucede en ocasiones, no siempre, sin embargo le resta seriedad a la empresa y al personal de Recursos Humanos. Otro punto que definitivamente no se cumple como se indica en este documento, es la entrega del “manual del empleado” al ser aceptado un candidato, en la fase donde al mismo tiempo se le da el curso de inducción. Aún no se vislumbra una explicación lógica o los motivos por los cuales no se otorgan los manuales de empleado siendo que sí existen.

Descripción de puestos

Las nuevas formas de poder, o los controles disimulados, incluyen el aprovechamiento de los compromisos profesionales y los intereses de carrera al servicio de la organización”. (Salaman G y Thompson K. 1984:34)

En este apartado se utilizará la descripción de puesto que la organización nos concedió de cada uno de los niveles de una de las áreas más importantes de la bodega, como es el departamento de cajas. Este departamento es el que cuenta con mayor número de miembros y es clave en la operación de la empresa. A continuación se hará una breve descripción y el respectivo análisis de los datos.

Cajero. Reporta al supervisor de cajas, no tiene subordinados. Es responsable de operar el punto de venta (POS), marcando los productos que el socio desee comprar y recibiendo el importe de la compra, con la finalidad de realizar eficientemente el cobro de la mercancía y ofrecer un buen servicio. El puesto no tiene relaciones internas con

ningún otro departamento y tiene relaciones externas con el socio, debido al cobro de mercancía.

Supervisor de cajas. Reporta al asistente de cajas, y supervisa a los cajeros. Es responsable de controlar el correcto funcionamiento de la línea de cajas, verificando la rapidez y el adecuado cobro de la mercancía, así como dar solución a problemas surgidos por el pago de la misma, con la finalidad de ofrecer al socio un eficiente servicio. Tiene relaciones internas con Membresías y Otros Negocios porque tiene que entregar gavetas de cajas registradoras y realizar los cortes de caja. Y relaciones externas con el socio para solucionar problemas surgidos por el pago de mercancía.

Asistente de cajas. Reporta al gerente de cajas, y supervisa a los supervisores y a los cajeros. Es responsable de verificar el funcionamiento del área de cajas, supervisando la organización y desempeño de las labores del personal con la finalidad de ofrecer un ágil y eficiente servicio al socio. El puesto tiene relaciones internas con EDP que es el sistema de todas las transacciones de las terminales, y lo que hace ahí es supervisar reparaciones en el sistema. También con Membresías para informar acerca de las ventas, con Caja General por verificación de depósitos de efectivo además de recibir las gavetas y Otros negocios debido a que debe realizar arqueos. Y tiene relaciones externas con el socio para brindarle atención.

Gerente de cajas. Reporta al gerente administrativo, y supervisa a los asistentes de cajas, a los supervisores y a los cajeros. Es responsable de asegurar el correcto funcionamiento del departamento, supervisando la adecuada operación en la línea de cajas, dando solución a los problemas surgidos, organizando las labores del personal, entre otros, con el objetivo de brindarle un eficiente servicio al socio. El puesto tiene relaciones internas con Auditoría de inventarios para aclarar dudas acerca de la mercancía, con Auditoría de ventas para aclarar dudas sobre pagos de mercancía, en EDP, para supervisar reparaciones en el sistema, con Membresías para informar acerca de las ventas, con Otros negocios para supervisar la operación de cajas y con Caja general para verificar los depósitos de efectivo además de recibir las gavetas. Y relaciones externas con el socio, por brindarle atención.

Esta descripción genérica de los puestos brinda la información suficiente para entender cómo está organizado el trabajo en el área de cajas y su constante interrelación con otros departamentos. Plantea cuatro rangos jerárquicos en el departamento con funciones muy

específicas y delimitadas para cada puesto, así como se enmarcan las diferencias entre cada uno de ellos y el nivel de responsabilidad que se va adquiriendo conforme se trata de un rango mayor. A pesar de estas distinciones de roles y división de labores el objetivo básico en el departamento de cajas es el de un servicio eficiente al socio en el cobro de su mercancía.

Las herramientas con las que cuenta

En este apartado se pretende dar una noción general de los recursos con los que cuenta la organización, por medio de los cuales cumple sus funciones y alcanza sus objetivos, así como busca optimizar los procesos productivos. No fue posible conseguir una lista de los recursos tecnológicos de la empresa, ya que no existe como tal y fue información que no nos pudieron facilitar; se recomendó se construyera esta lista a partir de las herramientas que hemos observado que se utilizan en la bodega y en la propia área de trabajo.

Para mencionar de manera general, es claro que la bodega cuenta con terminales para cobro de mercancía en línea de cajas, así como todo el sistema de cableado y computarizado para que funcionen correctamente. Una plataforma de programa virtual, como red interna para uso exclusivo de Costco, dónde se almacena toda la información referente a productos, servicios, códigos y ventas. También hay vehículos de limpieza de tipo industrial, para el mantenimiento de la bodega. Se cuenta con montacargas para la transportación de tarimas con mercancía al interior de la bodega, las plataformas, canastillas y carritos para que los socios depositen sus artículos. Cada departamento cuenta con material propio según las necesidades y objetivos, como pueden ser: computadoras, sellos de garantía, hojas para registro de información, cámara para fotografías de membresías, equipo de revelado de fotos, equipo de optometría, equipo auditivo, equipo para producción de alimentos y bebidas, etc.

Un recurso tecnológico con el que se cuenta y tiene gran relevancia en la operación de la bodega es el radio, o los radios, por medio de los cuales tienen constante comunicación los miembros correspondientes. A través de este medio de comunicación se intercambia y transmite información vital para el servicio al socio, para las labores de coordinación del personal de seguridad, para datos sobre productos, precios, así como peticiones de los gerentes a personal de distintas áreas de la bodega. Se utiliza durante todo el día de manera recurrente para los diferentes procesos de coordinación y

realización; cada uno de los gerentes trae un radio, así como un supervisor de cajas, los encargados de piso de ventas, el área de membresías, el área de puertas que informa cuántos socios entran cada media hora, el área de caja general, la gente de seguridad y el encargado de mantenimiento e intendencia. Algunos departamentos de la bodega cuentan también con líneas telefónicas, para agilizar la aclaración de dudas o problemas.

Es preciso señalar que los instrumentos y herramientas con los que cuenta la organización para la ejecución de las actividades necesarias en el cumplimiento de sus objetivos, son adecuados y suficientes. Posee la empresa, recursos de primer nivel, se renueva constantemente el equipo y se arregla en caso de ser necesario. A pesar de esto, en los aspectos menos relevantes, la compañía suele manejar con reservas la adquisición de nuevo material útil, como por ejemplo: cambiar sellos ya muy gastados por unos nuevos, o adquirir nuevos plumones para marcar los tickets. Parece un tanto ilógico evitar este tipo de gastos menores en artículos necesarios para realizar las labores, aunque es probable que la compañía lo presuponga como un ahorro y un recorte de gastos innecesarios. Sin embargo, no deja de ser un aspecto contradictorio.

1.3 Situación actual, funciones y perspectiva

La estructura o proceso formal de trabajo en una organización, es la lógica que se plantea para operar de modo adecuado respecto a los objetivos de la empresa, con base en reglas y pautas que permitan alcanzar los resultados deseados. Es básico para la organización que existan estos procesos de cómo se debe realizar el trabajo, sin embargo, se deberá tener en cuenta que esa estructura es sólo formal, ideal, intencional, como modo de encaminar a los miembros en cierto espacio de acción y pensamiento. Porque en la forma real de llevar a cabo los procedimientos y de hacer el trabajo surgirán desviaciones y adaptaciones al modelo inicial, es decir, el proceso o estructura real de trabajo será distinto del proceso formal. “Por eso la organización es un problema, porque es una noción, una aspiración, un modelo, un ideal pero no una realidad”. (Pérez, J. 1998: 11)

A continuación se presentan dos diagramas de flujo construidos con base en la observación y las normas. Son dos diagramas, ya que uno representa el proceso formal y el otro el proceso real o funcional.

Diagrama de flujo del proceso formal de trabajo.

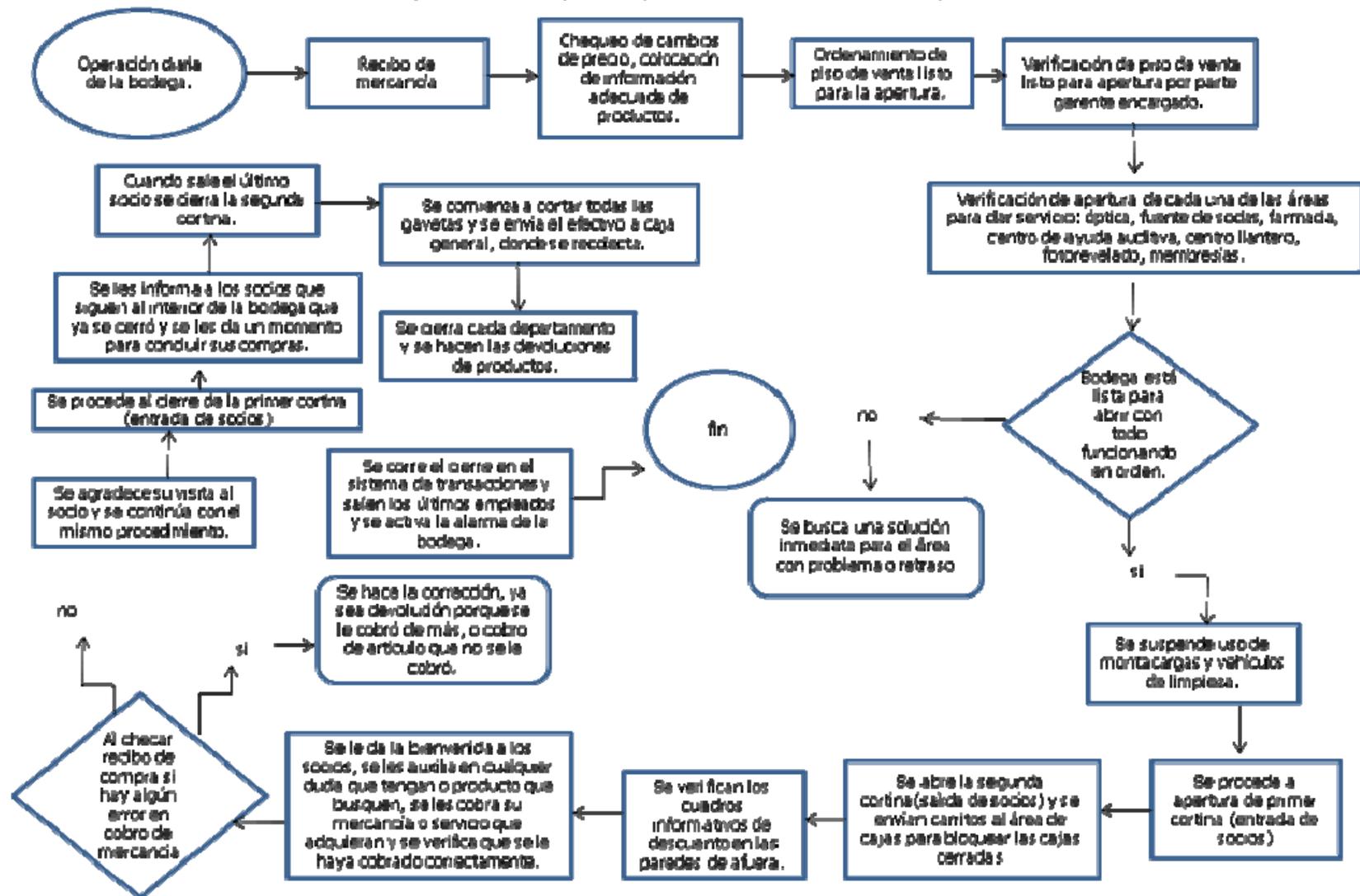
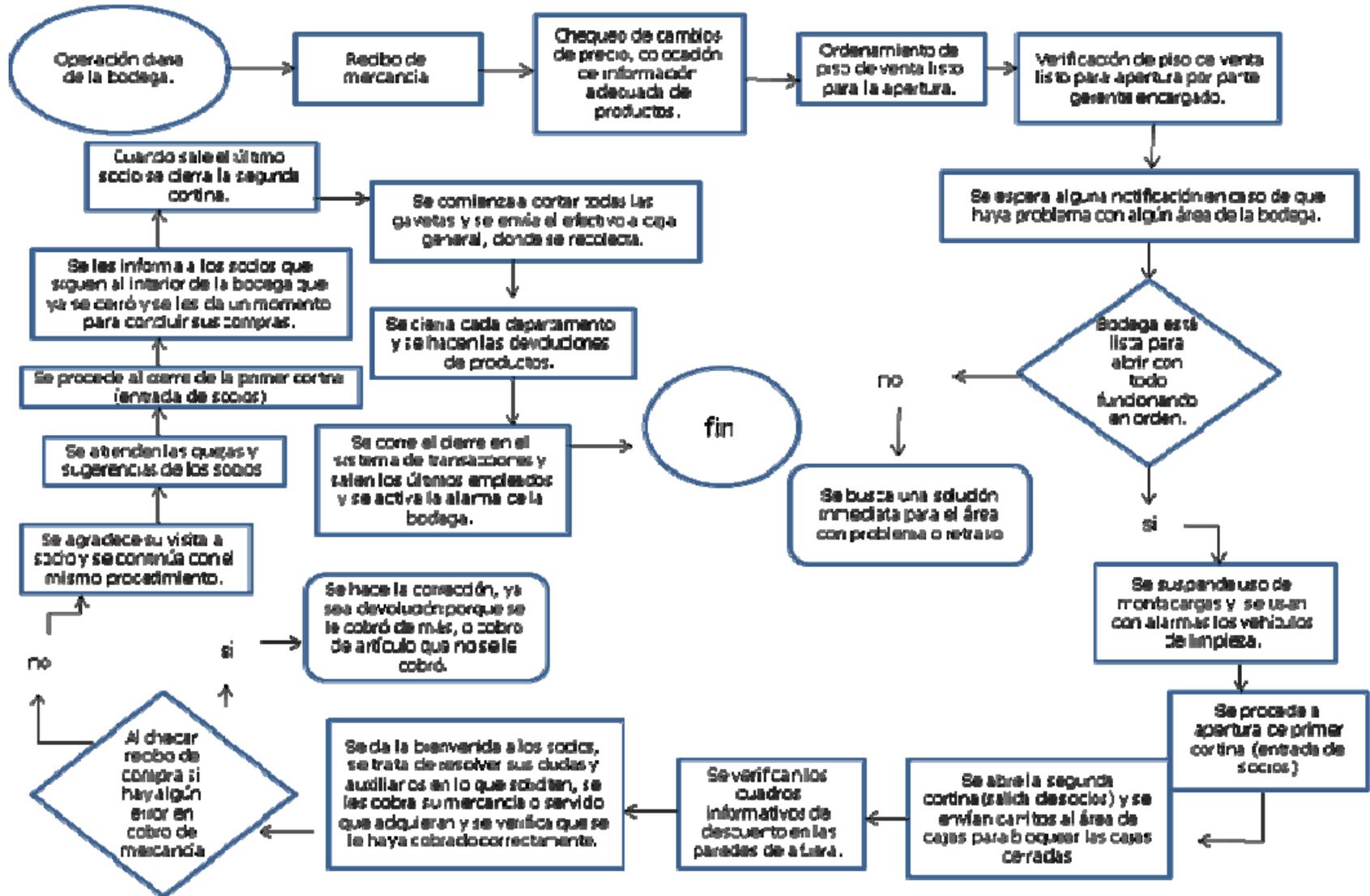


Diagrama de flujo del proceso real de trabajo



Al contrastar los dos diagramas de flujo contruidos con base en la lógica ya mencionada, se puede determinar que en la operación diaria de la bodega la verificación de que las diversas áreas de la tienda se encuentren listas para operar no siempre se realiza conforme al procedimiento, pero sobre todo, si existe algún problema de ausentismo en un área, la solución que se implementa no es la más adecuada ni resuelve el problema por completo; eso se debe a que el personal que ponen de apoyo a cubrir un área no conoce por completo la forma de operar de la misma. También es pertinente mencionar que una situación de ausentismo en un área de la bodega al momento de la apertura no es común que suceda y por lo regular no provoca un problema irremediable.

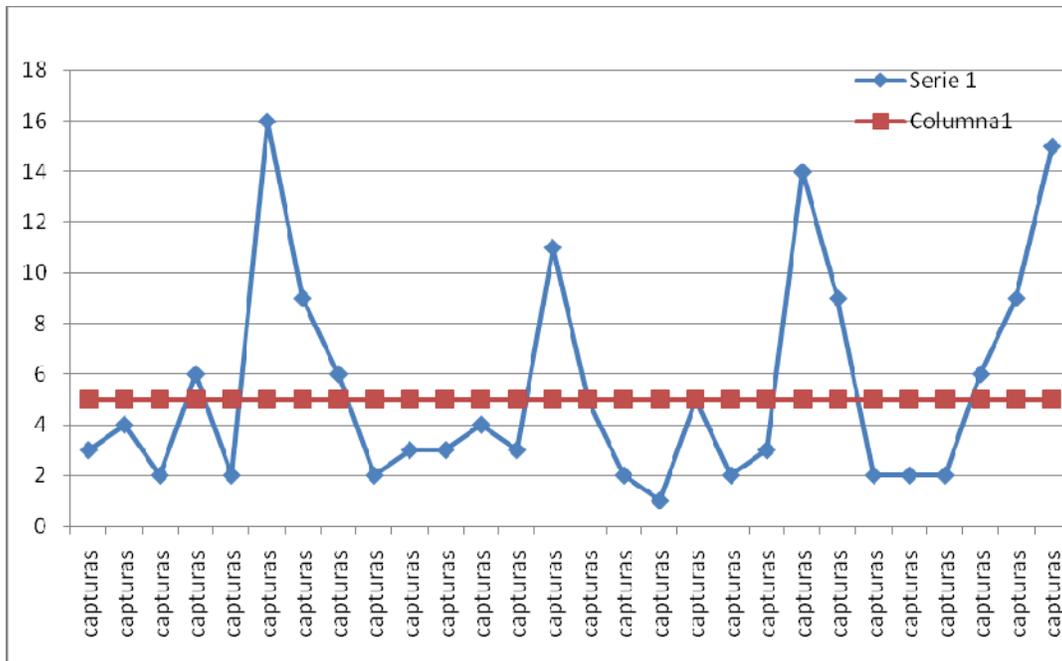
Otros aspectos que no se cumplen como se tienen contemplados es el servicio a los socios, la información acerca de productos, la asesoría cuando un socio desea llevar un producto que requiere ser transportado porque es muy pesado, el cobro eficiente de su mercancía y la revisión eficiente de su recibo de compra. Esto es debido a que por momentos surgen contingencias que tienen ocupados a varios miembros de mercaderías, de cajas o de servicio a clientes y no se puede brindar el servicio de manera óptima.

En general los flujogramas no denotan grandes diferencias, ni incongruencias relevantes que determinen conflictos profundos en la organización; por el contrario, está muy apegado el proceso real al ideal y esto brinda estabilidad a la organización.

Gráfico de desarrollo

El *gráfico de desarrollo* es una herramienta estadística que se utiliza para medir de manera sencilla, tendencias de puntos dentro de un periodo de tiempo específico. Son usados para representar datos visualmente. Se utilizan para monitorear un sistema con el fin de ver si el promedio a largo plazo ha cambiado. Un aspecto a considerar con esta técnica, es cuando se muestran cambios importantes que se alejan del promedio, lo cual es un indicador de que un fenómeno atípico está ocurriendo.

Se decide utilizar esta técnica para medir una tendencia sobre los errores que se cometen en la bodega al cobrar la mercancía. Sobre productos que se marcan mal, que no se marcan o que se marcan dobles. Estos errores son conocidos con el nombre de “capturas” y el departamento de Puertas (Servicio a Clientes) es el encargado de detectar estos errores.



Cada uno de los valores que llevan el nombre de “capturas” representa el número de errores en el cobro de mercancía que hubo cada día en un periodo que abarca del 22 de febrero al 21 de marzo del 2010. Este periodo abarca 28 días exactos, número de puntos medidos en la gráfica; como se observa, hay un total de 151 errores de cobro detectados en dicho lapso de tiempo, con un promedio redondeado de 5 capturas por día.

Todos estos errores en el cobro de mercancía de no ser detectados se verían reflejados directamente en pérdidas económicas. En este periodo de tiempo con los errores cometidos por el departamento de cajas el costo sería de \$17,899.92 en mercancía no cobrada. Los directivos de Costco tienen como punto de partida el concepto de que el departamento de Puertas recupera la mitad de la mercancía no cobrada, y que la otra mitad se va sin cobrar y sin ser detectada. A pesar de que es un costo o riesgo que la empresa tiene contemplado y presupuestado, no deja de ser preocupante el aumento de estos errores, además de que lo ideal es que se reduzca al máximo el margen de error. Los días en que no hay capturas, lo llaman “día cero” e incentivan a la gente de cajas con algún premio si logran mantenerse sin ningún error.

1.4 Grado de aproximación de la estructura formal a la estructura funcional

La estructura de una organización es la forma materializada de su identidad, es decir, de todo aquello que la hace distinta de las demás organizaciones, lo que la hace singular, así como todos esos factores que de no existir pondrían en riesgo la existencia y permanencia de la empresa. La identidad ocupa todos esos rasgos que no varían en la organización, y que en caso de que hubiera una variación se hablaría de una conversión en una nueva organización, distinta de la anterior. “Estructura es entonces la forma concreta que asume una organización en un aquí y ahora concretos. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control”. (Etkin, J. y Schvarstein L. 1989: 158)

Además de esta problemática planteada respecto al cobro de la mercancía, existen otro tipo de irregularidades que suceden al interior de la organización, una de ellas es la inconformidad por parte de los socios respecto a seguir las políticas que la empresa establece (es información conocida por la experiencia y observación del investigador), aspectos tales como el mostrar la membresía al ingresar a la bodega, el esperar a que les chequen los artículos que lleva, cotejando con su ticket de compra en la salida, etc., son situaciones que molestan a los socios y generan conflicto, ya que se deben cumplir esos procedimientos y los empleados se enfrentan a una situación complicada. Parte de estas molestias surgen porque cuando los socios adquieren la membresía y se dan de alta, no se les indica que además de los beneficios adquieren compromisos que marcan las políticas de Costco. Esta información viene en el contrato que se firma pero nunca se lee con detenimiento, por lo tanto se omiten estos procesos.

Este asunto va directamente ligado a otra característica observable en la organización, que es la desinformación por parte de los empleados sobre políticas, programas y procedimientos. Acerca de temas como las garantías de productos, las devoluciones, las vigencias de membresías y otro tipo de servicios relacionados; los empleados brindan información diversa e incongruente, es decir, unos le indican al socio determinado proceso y otros le dan otra información errónea, con lo cual el socio termina disgustado por la confusión que se genera. Estos problemas de desinformación también se reflejan

en asuntos internos, ya no sólo relacionado con el servicio al cliente sino con las opciones y oportunidades que la empresa brinda.

Existe un programa de desarrollo gerencial llamado “Universidad Costco” del cual muy pocos empleados tienen conocimiento, la mayoría ignora que existe y si se conoce su existencia no se conocen los requisitos para ingresar ni los objetivos principales del programa. Relacionando los problemas, aquí se incrusta directamente la forma en que se promueve al personal cuando hay algún puesto vacante.

Regularmente, en la historia de la Sucursal Arboledas cuando se necesitaba algún supervisor o asistente, se elegía con base en el criterio del gerente de área acerca de quien él consideraba que era el más indicado para el puesto, solamente consultando a los gerentes de mayor jerarquía para obtener su visto bueno respecto a la decisión. Sin embargo apenas hace unas semanas se supo que quedaría disponible la vacante de asistente de cajas y el gerente de cajas decidió abrir una convocatoria con el perfil del puesto y los requisitos para poder acceder a él. La convocatoria es abierta y éste es un hecho sin precedentes en Costco Arboledas, a pesar de que las políticas de Costco marcan que así es como se debe realizar la promoción de los empleados cada que hay un puesto disponible. Esta es una muestra de una política establecida que no había sido cumplida en los cinco años de existencia de la sucursal.

Así como estas incongruencias organizacionales existen más que no son tan notorias ni tan visibles en primera instancia, pero que al profundizar un poco más en el quehacer y el desempeño de la organización empiezan a ser detectadas estas disonancias.

La gran mayoría de estos problemas están atravesados por una deficiencia comunicativa, en la instrucción y capacitación, así como en la explicación clara a los socios sobre políticas. Aunque los problemas no terminan ni empiezan en lo comunicativo, es el recurso a la comunicación el que se realiza de manera ineficiente o ni siquiera se toma como alternativa viable.

Estos desajustes respecto de las propias políticas y procedimientos de Costco y la forma en que se conducen los diferentes fenómenos que afronta la empresa, es una muestra de las limitantes de la estructura organizacional para manejar una realidad mucho más compleja que la de un manual. Además de los eventos previstos en una organización,

también existen elementos contingentes que incursionan en la trama colectiva e impactan en el funcionamiento, que en próximos capítulos serán desarrollados.

Es necesario distinguir, que el análisis aquí esgrimido está emparentado con una parte de todo el complejo organizacional, se mira a la organización desde su estructura y su funcionamiento. Quedan por el momento, suspendidos aspectos como los grupales-informales, los individuales, así como los recursos culturales, los fenómenos mediadores, el liderazgo y otros elementos que integran el sistema llamado organización, que como tal busca alternativas de auto-organización para subsistir y regular sus deficiencias.

Reflexión

Los problemas detectados hasta esta altura de la investigación son pocos y no tan alarmantes, sin embargo, sí deben ser considerados por lo que representan en cuanto a una posible deficiencia en las labores de diversos departamentos, empezando por recursos humanos desde la contratación. En resumen, se trata de las deficiencias del departamento de cajas al realizar el cobro de la mercancía, del desapego en el proceso real de contratación con relación al programa ideal de reclutamiento, la falta de difusión de programas que ofrece la empresa, la insuficiente capacitación respecto a políticas establecidas, así como la vía adecuada para ascender a un empleado cuando hay una vacante disponible.

De los problemas detectados y recién planteados, el único que no es atacable completa y solamente desde la comunicación, es el de la deficiencia en cobro de mercancía, es decir, el que fue medido con la herramienta del gráfico de desarrollo. Los otros problemas entran en una categoría de viabilidad de ser trabajados a partir de estrategias comunicativas.

Este capítulo, nos introdujo en el pulso de vida de la empresa Costco Arboledas, trazando el contorno de dicha organización, sus características más destacadas, su historia, sus retos, limitantes, aspiraciones, así como el tipo de identidad que posee y la forma en que esa estructura ha sido proyectada para su funcionamiento. Costco como organización, es un espacio viable, que tiene claros sus propósitos, aunque parece no tener tan claras sus posibilidades y alternativas para alcanzar dichos objetivos por caminos distintos a los transitados hasta ahora.

2. *Dinámica del funcionamiento y relaciones entre los actores*

El presente escrito conforma el segundo capítulo de este documento, siendo la segunda entrega de la investigación *Los murmullos inconscientes de la organización. Análisis de identidad e integración organizacionales en Costco Arboledas 2010*.

En este capítulo, se retoma el problema productivo, medido en el capítulo anterior y se enlaza para ver si atiende a una problemática comunicativa o informativa. Para esto se desarrolla la noción de acción y costo, para determinar el costo generalizado de la acción y su impacto en la organización. Es necesario realizar un encuadre teórico de las escuelas del comportamiento organizacional y los modelos de comunicación para posteriormente ubicar a Costco en estos modos de operar con la realidad organizacional. También es pertinente analizar las diversas motivaciones de los actores o miembros de Costco, así como la influencia de su personalidad en las labores y el trabajo en equipo de los diversos grupos que habitan en la organización y le dan sentido; en este nivel se procura un énfasis descriptivo de las características de los grupos involucrados en el estudio, así como de las figuras de liderazgo y el papel de éstas en la dinámica laboral.

Posteriormente se pasa al diagnóstico de la comunicación de la organización mediante la aplicación de técnicas de auditoría comunicativa para plantear propuestas de solución a los problemas informativo-comunicativos. Más adelante se analiza la importancia que la organización le da a la comunicación formal, con base en los resultados de la aplicación de la técnica aplicada, denominada *escala preferencial de comunicación*.

Es este el camino que el capítulo sigue, para llevar a cabo este acercamiento a la vida misma de la organización, en el seno de sus funciones, formalidades e interacciones, donde se busca detectar el estado y dirección de la comunicación formal. De esta manera, se busca tener en cuenta e identificar los procesos de cambio que atraviesa Costco, la exigencia de su entorno, su grado de estabilidad y desarrollo, su nivel de productividad, así como el equilibrio dinámico que le permite un crecimiento paulatino.

Es esta línea, de multiplicidad de enfoques en diversas áreas de la organización, que se busca concretar en esta investigación para comprender mejor la complejidad sobre la que opera Costco y proponer soluciones comunicativas.

2.1 Productividad, costos y tiempos para Costco

“Está escrito: “en el principio estaba la *palabra*”. Aquí yo me detengo, ¿quién me ayuda a seguir adelante? Me es imposible apreciar la palabra tan elevada, tengo que traducirla de otra manera. Si estoy bien iluminado por el espíritu, está escrito: en el principio estaba el *sentido*. Reflexiona bien sobre la primera línea, para que tu pluma no se apresure, ¿es el sentido el que todo realiza y crea? Debería estar escrito: ¡en el principio estaba la *fuerza*! Sin embargo mientras yo plasmo esto, algo ya me advierte también que ahí no me quede. ¡Me ayuda el espíritu!, de repente percibo consejo y escribo con sosiego: en el principio estaba el *acto*”. Goethe (Fausto) citado en (Moles, A. 1983: 15)

El estudio de la comunicación ha transitado por un camino hostil y lleno de obstáculos, de incertidumbres y desaciertos, pero su establecimiento y consolidación como disciplina, con un campo formal de estudio en el mundo de las ciencias, tuvo que apoyarse en la construcción epistemológica del fenómeno comunicativo. Había no sólo que definir y especificar las características de la comunicación, sino ubicarla en un ámbito más amplio al cual pertenece. Es a partir de ahí que se define a la comunicación como un acto, una acción; entonces surge la necesidad de explicar qué son los actos y qué tipos de actos existen y es así como se plantea el estudio y teoría de los actos, sus características, tipos y diversos costos que implica el llevar a cabo determinada acción. “Una acción es algo visible, objetivable y que deja una huella, por lo menos en la imagen misma que nosotros inscribimos en nuestra memoria; con frecuencia esta huella es visible para el observador, y es en la naturaleza de ésta donde se diferenciarán primeramente las acciones”. (Moles, A. 1983: 15)

De manera introductoria se pueden distinguir dos tipos generales de acciones, las de gran energía, o alta intensidad y las de poca energía o baja intensidad. Las primeras son aquellas que modifican de manera notable el entorno, por ejemplo: construir una casa, plantar un árbol, brincar la cuerda, etc. y las de poca energía son generalmente actos expresivos, como: hablar por teléfono, escribir un texto, platicar con un amigo, etc., es ésta una clasificación básica de los actos.

Toda acción tiene un costo y es con base en ello que este apartado busca dejar claro el costo generalizado de las acciones que se llevan a cabo en los procesos de trabajo en Costco Arboledas. Una definición básica de costo es la que menciona Moles “El costo es, de hecho, la *extracción* efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos

disponibles del ser -o de la organización-, y es, en ese sentido, el agotamiento relativo de sus recursos, cualesquiera que estos sean, y es práctico admitir a título de axioma que el individuo actúa cuando el interés, más o menos bien entendido a mayor o menor largo plazo, que él saca del acto, es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste”. (Moles, A. 1983: 40) Es a partir de esta sentencia que se puede hablar de la noción de beneficio.

Hay diversos tipos de costos entre los cuales se distinguen, el económico, el energético, el temporal y el psicológico. Se explicará brevemente en qué consisten cada uno de estos, pero será importante tener en cuenta que no son aspectos aislados sino que se relacionan entre sí, y cada uno de estos factores influye y es influido en y por los otros.

El costo económico es esencialmente lo que se entiende por los precios nominales de los recursos invertidos. El costo temporal se traduce en un preponderante de la acción, ya que para realizar cualquier actividad no sólo son necesarios recursos, conocimientos, etc., sino poner a disposición el tiempo que sea necesario para efectuar dicha actividad por completo. Este factor temporal en la organización se traduce en los plazos de fabricación de algún producto o servicio, así como en el plazo de entrega de dicho producto o servicio.

El costo energético es estudiado en términos físico-químicos puramente dichos. Se explica este costo en la relación de la cantidad de energía y esfuerzo que se debe invertir para realizar determinado trabajo. Los miembros de una organización tienen una reserva de energía limitada y ha sido considerado como factor importante en la productividad, la medición de la energía consumida para determinadas acciones y la potencialidad de la misma, como forma de optimizar esa fuente de energía que poseen los individuos.

El costo psicológico es entendido como la movilización de niveles mentales reflejados en comportamientos que pasan de un estado de inercia a un estado de acción sobre el entorno. Está integrado por dos aspectos básicos que la psicología ha buscado enunciar que son el aspecto cognoscitivo y el aspecto de riesgo, ambos conforman parte del costo psicológico. Este costo representa un esfuerzo psíquico para llevar a cabo cierto tipo de actos de atención, de cognición, de relación con otros individuos que van poco a poco agotando esa energía psíquica hasta un punto en el cuál es necesario descansar, distraer y reenfocar ese gasto, para reconstituir las reservas psíquicas. Sólo así el individuo estará apto para volver a llevar a cabo procesos de desgaste mental y psicológico. Es

también este aspecto el que a veces rompe la racionalidad y lógica que suponen los tres costos anteriores, ya que el costo psicológico está relacionado con la motivación del individuo, que en ocasiones le conducen, a llevar a cabo acciones de alto gasto energético, con un considerable costo económico y temporal y sin embargo con un costo psicológico que resulta mínimo para los valores y deseos de quien las realiza.

Una vez explicados estos costos es fundamental entender que las acciones están totalmente ligadas a la comunicación, es decir, lo que se hace está en simbiosis con lo que se dice que se hace. Los conceptos anteriores definen la noción de costo generalizado de la acción, la cual podemos resumir en la idea de que *el ser actúa con el mínimo costo* posible. Es necesario relacionar el costo generalizado del problema productivo medido con la importancia que tiene la comunicación en la organización. Este énfasis, en la acción (ejecutiva) y la comunicación, como dos factores complementarios e indivisibles tiene un sentido de complejidad y beneficio en el ámbito empresarial. “No se pueden considerar las actuaciones de la empresa con independencia de la comunicación, ni a la inversa, la comunicación independientemente de las actuaciones, las realizaciones y los hechos”. (Costa, J. 1999: 110)

Los logros de una organización, así como sus fracasos, sus fortalezas y sus debilidades están asociados a la imagen que la propia organización construye de sí misma, imagen compuesta de significados y representaciones que han sido mediadas a través de la acción comunicativa. La preponderancia de la comunicación tiene que ver con lo que proyecta, aunque eso que proyecta deberá en todo caso estar respaldado por lo que realmente hace la organización, recordemos que los clientes y empleados perciben los hechos, lo que su experiencia cotidiana les marca en la memoria. “*Lo que las empresas deciden, planifican y realizan sólo adquiere sentido, significación y valores cuando lo comunican*. Comunicar una decisión, una acción, es más fuerte que la acción misma”. (Costa, J. 1999: 128)

Tomando en cuenta esta notable diversidad de fenómenos que ocurren en la vida de la organización donde siempre hay de por medio - más allá de los procesos productivos y financieros- relaciones, decisiones y acciones que ocurren, configuran los hechos y otorgan realidad en un momento y lugar ligado a su contexto, la comunicación es una alternativa que escapa de ciertos límites, con lo cual brinda una visión prospectiva y perdurable para la organización, que deviene en estratégica.

“El acto desaparece y la comunicación permanece porque se difunde y también se conserva, ya sea en forma de un documento o de una memoria artificial, en las hemerotecas, las videotecas...y en la memoria social. La comunicación se difunde desde un lugar a tantos otros lugares y a tantos segmentos como convenga. La comunicación *extiende el acto y lo propaga*, desde un punto emisor a muchos puntos de destino, tantos como interese a la empresa”. (Costa, J. 1999: 130)

Si bien la comunicación, como *una de las modalidades de acción* posee elementos que potencian y movilizan acciones de alto impacto, no asegura el cumplimiento del objetivo. Esto es debido a que la comunicación es un acto expresivo heterónimo, es decir, *una acción que produce señales con las que el actor indica algo al otro actor*, y como involucra al otro, el cumplimiento del objetivo depende de la voluntad del otro, es ahí donde la comunicación es un acto de libertad. “La eficacia del recurso expresivo depende de la capacidad que posean las indicaciones para informar al Otro de lo que se le pide; y de la disposición de ese Otro para llevar a cabo dicha solicitud”. (Serrano, M. 2007: 42) en cambio una acción de alta intensidad energética denominada acto ejecutivo *es aquel que produce energías con las que el actor le hace algo al otro actor* y la eficacia del mismo está en función de la cantidad de energía que sea capaz de emplear quien así actúa. “Como consecuencia de esos actos, se generan señales que pueden ser significativas, pero que NO son comunicativas”. (Serrano, M. 2007: 41)

Esto nos lleva a aclarar que lo que la empresa decida y lleve a cabo, como una remodelación de sus oficinas, o el ingreso a un nuevo mercado comercial, o la disminución de prestaciones, de personal, etc. son acciones que representan y significan para los empleados y clientes, más no comunican; es decir, información no es igual a comunicación o en palabras de Manuel Martín Serrano *no todas las interacciones significativas son comunicativas*.

Una vez entendida la importancia de las acciones, sus costos y el papel que la comunicación juega en el desempeño del trabajo en la organización, es tiempo de hablar específicamente de la problemática que concierne a este estudio en cuanto al problema productivo medido en Costco Arboledas, que tiene que ver con los errores en el cobro de mercancía. Cabe recordar que esta situación de posibles errores -también conocidos en la organización como *capturas*- está prevista y contemplada por la organización, ya que por eso existe el departamento de Puertas (Servicio a Clientes), que se encarga de

verificar los tickets de compra. Sin embargo, lo que se busca en la compañía es reducir al máximo los errores para evitar pérdidas económicas, ya que también es sabido que el departamento de Puertas puede fallar y ese último filtro estaría dejando ir mercancía que no ha sido cobrada, ha sido mal cobrada, o se ha cobrado doble, y en cualquier caso estará perjudicando directamente a la empresa.

La empresa, como ya se ha mencionado, realiza un inventario semestral, donde se detecta qué tantos faltantes hay en mercancía y así se determina el número de pérdidas en pesos. Según los resultados del último inventario el faltante de bodega es de .80%, la cual es una cantidad baja y dentro del rango de la meta implantada desde corporativo. A pesar de esto, los errores que se dieron tan sólo en el periodo medido que abarca del 22 de febrero al 21 de marzo del 2010, arrojan un total de 151 errores, en promedio 5.39 errores por día, con un costo económico en el rubro de “no cobro” de \$17,899.92; esta cantidad es la que hubiera perdido Costco de no ser detectados estos errores del departamento de Cajas por el departamento de Puertas.

Por tanto si hay que hablar de costo, el económico salta a la vista de inmediato. Además se generan problemas de imagen a la compañía, ya que los *socios* (clientes) ven con alto grado de disgusto que se les detenga por no haber cobrado correctamente su mercancía, se les hace perder tiempo y se sienten ofendidos ya que argumentan que no era su intención llevarse algo que no hubiesen pagado. Ante estas molestias, se les ofrece disculpas, y se les explica que no es culpa suya sino responsabilidad (nuestra), por el cajero que cometió el error, en ciertos casos esto los tranquiliza, pero en otras ocasiones no dejan de pensar que es injusto y absurdo lo ocurrido, y se van muy molestos.

Independientemente de que los *socios* se molesten o no, el tiempo que se les hace perder en lo que se corrige el error de cobro es evidente, este no hay forma de recuperárselos, cuando una de las promesas de Costco es el servicio y la eficiencia, es decir, la rapidez con la que se atiende a diferencia de otras tiendas de autoservicio. Por lo tanto es necesario entender que el problema repercute en un costo temporal para el socio, aspecto que en la mayoría de los casos es lo que más les molesta. El costo temporal también impacta en el personal de cajas, ya que mientras estarían realizando otras actividades en su área de trabajo, tales como abrir su caja y cobrarle a los *socios* que están formados, ayudarle a un compañero a subir y bajar mercancía, pedir cambio, acomodar cartón debajo de las cajas, devolver productos que ya no se llevaron, etc. en

cambio tienen que ir a ver cuál fue la *captura* y regresar a cobrarla correctamente o hacer devolución, lo cual implica que no se pueda optimizar al máximo el servicio en cajas.

Finalmente el costo psicológico recae directamente en los empleados tanto del área de Cajas, aunque más frecuentemente con el personal del área de Puertas. Esto es debido, a que los *socios* descargan su ira con la persona que le informa que hay algún error en el cobro de su mercancía, y a ese empleado le comenta todas sus inconformidades, lo apresura, en ocasiones hasta lo insulta, en fin, el personal encargado de revisar los tickets absorbe todos los malentendidos y enfrentamientos que se dan con los *socios*, y eso sin duda tiene un alto costo psicológico para el empleado, que puede afectar tanto su desempeño, como su actitud.

De manera paralela a esta problemática existe otro asunto que se considera importante atender o al menos no dejar de lado, que tiene que ver con la rotación de personal. Este tema le interesa ampliamente a la organización, ya que gracias a datos que nos han brindado, lo que Costco está trabajando es evitar la rotación, es decir, contratar gente que se quede en la organización y aporte a la misma. Sin duda, aquí adopta un papel relevante el reclutamiento y selección, ya que hay un programa ambicioso llamado “contrata para el éxito” que plantea el realizar una buena elección y capacitación desde la primera vez, para evitar que la persona se vaya de la organización y tener que llevar a cabo nuevamente el proceso de contratación. En este programa se menciona que el costo por persona en el proceso de reclutamiento es de \$4,329.00, de ahí que resulte fundamental realizar un buen programa de selección y capacitar correctamente para que este gasto se convierta en inversión.

El programa es una guía con pasos detallados sobre la forma idónea de seleccionar al candidato correcto para Costco, con sus respectivas etapas, y habilidades a identificar con distintas herramientas. Este es un tópico interesante, ya que en lo que se estudia de este programa y lo que se ha podido observar en el procedimiento real de contratación hay varias inconsistencias, de pasos que no se llevan a cabo, aspectos que no se toman en cuenta, y en general se nota una falta de apego y rigurosidad al programa formal de reclutamiento.

Una vez esbozado un marco de referencia básico de lo que ocurre en la organización es conveniente realizar un análisis en términos de la relación del problema productivo

medido, con sus posibles implicaciones de tipo informativo o comunicativo. Esta deficiencia en el cobro de mercancía es un síntoma que se ha decidido enfatizar para averiguar qué es lo que refleja en la dinámica de trabajo.

Se observa que por momentos el funcionamiento de las diferentes áreas de trabajo se enreda en ciertos vicios e inconsistencias que no se concientizan ni se atienden, debido a que se convierten en pautas del propio trabajo, y al parecer se les resta importancia o no se les pone mucha atención, teniendo como premisa que no afecta de manera contundente la productividad de la organización. Es por esta característica que se define al error de cobro en la mercancía como un problema de base comunicativa, ya que existe un nivel de motivación, interés y satisfacción mínimo en lo que se refiere a lo estrictamente laboral y es algo que no se ha detectado, o no se ha trabajado en esa área estratégica de ganar la voluntad del empleado. Esto no quiere decir que la gente (en su mayoría jóvenes) no se sienta confortada en el trabajo, ya que en general, el ambiente es amigable y eso mantiene ahí a gran parte del personal. Lo que ocurre, es que se cae en zonas de confort y no les importa tanto el trabajo como los vínculos, es decir hay un mayor énfasis en la relación que en la tarea.

Una vez determinado que el problema medido atiende a una problemática de deficiencias comunicativas de fondo, es tiempo de explicar qué tipo de interacciones se dan en la organización más frecuentemente. Hay dos tipos básicos posibles, las ejecutivas, donde simplemente se lleva cabo una acción sin intercambio de información de por medio, y las expresivas, que se refieren a aquellas donde se generan señales que son compartidas y decodificadas por el “otro”, es decir, las comunicativas. Aquí también influye si las labores que se llevan a cabo las hacen individuos por separado o en conjunto, que trabajen más de uno. Y pues casi en todas las actividades en Costco, hay involucrados varios empleados en una misma área con labores similares, aunque no siempre se trabaja en conjunto.

Por ejemplo, en el nivel de lo formal, existe división del trabajo que propicia que pueda cada quién realizar su labor sin tener que coordinarse con los demás, sin embargo en ciertos momentos se requiere dialogar, sobre dudas que surgen en la operación, por ejemplo: si el cajero le pregunta a su ayudante si ya marcó la mercancía que va en el carrito, consejos que un supervisor le da a un auxiliar para realizar mejor una labor, peticiones como que se cheque en sistema la fecha de vencimiento de cierta membresía

o el precio de tal producto, y otras situaciones similares. Estas son necesidades de coordinar el trabajo que llevan a que se comuniquen los miembros; un medio muy importante de comunicación al interior de la bodega es el radio. Existen varios radios que se asignan a gerentes y diversas áreas para poder estar en contacto resolviendo dudas y coordinando labores que se requieren, este medio optimiza de manera importante los procesos, ya que en vez de estarse trasladando de un punto de la bodega a otro, simplemente se utiliza el radio y se ahorra tiempo y desgaste.

El radio es una herramienta exclusiva de trabajo, y no se permite que sea utilizado para platicar de aspectos que no sean estrictamente laborales. También, como se mencionó al principio hay un sinnúmero de acciones que son meramente ejecutivas, como ingresar datos al sistema, trabajar en el revelado de fotografías, checar tickets de compra, pero es en este punto donde atraviesa la relación informal. En todas las áreas más allá de lo formal, de lo rutinario y de la exigencia del trabajo, en ciertas oportunidades los miembros están relacionándose, platicando de sus anhelos, sus estudios, sus gustos y aspectos relacionados con sus vidas y el trabajo, que trascienden lo laboral.

A pesar de esta gama de interacciones que se dan en Costco día con día, no existe un departamento de comunicación institucional, ni un programa estratégico de comunicación. Costco cuenta con medios de comunicación, como la revista “Contacto Costco”, que es para el público externo, aunque de igual modo la consume público interno. Y específicamente se utilizan medios informativos para avisos (tablero de avisos) de eventos (como el empleado del mes, que es un evento mensual), de programas, de políticas.

Todos los lunes, los gerentes entran a la una de la tarde a una junta de staff, donde los encargados de cada área de la bodega se intercambian información y resultados del trabajo semanal, del periodo lunes a domingo. A partir de esta junta, se generan minutas que destacan los aspectos importantes a mejorar, las quejas graves de socios respecto a algún inconveniente, el status de la productividad, las dudas y peticiones en el vínculo entre áreas de trabajo, etc.; y si es necesario o relevante algún punto específico, se implementa una medida para modificar, acentuar, disminuir o eliminar alguna política o procedimiento (situación que rara vez sucede). De los puntos que tratan en la junta, los gerentes le hacen llegar a los supervisores y a los auxiliares, es decir subordinados, únicamente la información que atañe directamente al personal involucrado, o que

consideran conveniente, además de que esa información llega sin estructura lógica ni pertinencia significativa, ya que no brindan un panorama general del pulso vital de la retroalimentación.

También existen las juntas por departamento, que generalmente tienen la finalidad de revisar resultados de un periodo, expresar inconformidades, analizar desempeño, y en casos extraordinarios informar sobre algún nuevo programa, -por ejemplo: cuando se dio un curso llamado “Costco Verde”, que era sobre cultura y educación ambiental-. El personal rara vez es informado sobre nuevos productos o reacomodo de los mismos, ya que estos dos fenómenos se dan de manera constante y los dirigentes organizacionales consideran que esa labor debe ser iniciativa e interés propio del empleado. Por último, se destaca como elemento importante, la existencia de una línea telefónica para el empleado, llamada “tu línea Costco” creada con la finalidad de que los empleados utilicen este canal para expresar inconformidades y desacuerdos, denunciar de manera anónima el comportamiento inadecuado de cualquier miembro de la organización, y para desahogar cualquier problema considerable que afecte a algún empleado. Y eso es todo lo que la organización ofrece en cuanto a comunicación se refiere.

Los problemas que Costco vive, y que se ha definido tienen su raíz en deficiencias de comunicación, podrían ser ubicados en el nivel estructural de la empresa, es decir, en lo que concierne a la configuración de procesos y funcionamiento, en la parte media del edificio organizacional. Ya que los otros niveles son la infraestructura, referida a tecnología, información, orientación constitutiva y la superestructura, relacionada con la cultura organizacional, sus valores e identidad. Aunque esta es la focalización que se hace del problema, es prudente aclarar que un problema en cierto nivel puede tener causas y consecuencias en otros niveles, es decir, los niveles estructurales no están separados sino que se cruzan en el continuo devenir de Costco.

Se puede decir, a manera de conclusión que Costco sucursal Arboledas es una organización productiva, debido a que su cartera de clientes va en aumento, y las ventas anuales no han decrecido, sino que se han elevado, no a un grado máximo, como los directivos quisieran, pero sí en cierto nivel que permite a la compañía planificar y mantenerse como una de las líderes en el mercado, con cierta estabilidad y con opciones de introducir nuevos servicios.

Así como productiva, Costco no es una organización extremadamente costosa, pero sí es costosa, a nivel de la compañía en aspectos tecnológicos y de infraestructura es costosa económicamente, es costosa para sus empleados en aspectos energéticos y psicológicos, el tipo de trabajo por ser muy operativo y repetitivo es desgastante físicamente y por tener constante contacto de servicio con los *socios*, tiene un alto costo psicológico. Para los socios (clientes) es una organización costosa en el aspecto temporal, debido a que al no haber un amplio número de sucursales de Costco, gente de diversos lugares de la zona conurbada se desplaza distancias considerables, con tráfico de por medio para poder comprar sus productos. Esto requiere una inversión de tiempo, más aún si hay mucha gente en la bodega, ya que los procesos se hacen menos eficientes cuando hay mucha demanda, a pesar de que en Costco el servicio es de mayor calidad y más eficiente que en cualquier otra tienda de autoservicio y club de precio.

Por lo tanto, Costco es una compañía productiva y costosa que podría canalizar mejor sus esfuerzos si contara con un programa estratégico de comunicación que le permita coordinar sus labores de manera más eficaz y con un alto grado de compromiso de sus miembros, generando esa sinergia que toda organización busca. Más adelante, en el presente estudio se profundizará en las opciones y propuestas comunicativas que ayuden al crecimiento de Costco Arboledas.

2.2 Modelos que dan cuenta del modo de operar de Costco

Se pretende concebir a la organización como un sistema lleno de procesos, una red de conversaciones y de relaciones, de encuentros y desencuentros, que buscan acceder a un equilibrio, con cierto nivel de estabilidad que permita cumplir las metas y objetivos que se persiguen y por los cuales tiene sentido la organización y moldea su razón de ser, de existir.

Desde este punto de vista la organización es un ente complejo que está integrado por diversos actores, miembros que la configuran y le otorgan una forma específica de hacer las cosas, de llevar a cabo procedimientos, esto desemboca en una cultura específica de la organización, con estos elementos la organización construye su personalidad y esta misma determina la forma de actuar de la organización como un todo y de sus

miembros como cromosomas de este todo celular. También es importante comentar que a su vez, la organización con todos sus preceptos estructurales también pretende moldear los comportamientos, el carácter y las actitudes de los individuos que coexisten dentro de esta. Con todas sus políticas, reglas, filosofía, valores, etc. la organización delimita el desenvolvimiento deseado que espera de sus miembros.

Bajo esta dinámica, podemos vislumbrar que las organizaciones no son únicamente de un estilo u otro, no son sólo autoritarias, no son sólo flexibles, ni sólo productivas o improproductivas, inteligentes u obsoletas. Las organizaciones como sistemas complejos poseen diversas características, actúan de variadas maneras y son siempre proyectos en proceso. Sin embargo, existen los elementos teóricos necesarios que permiten abordar un estudio en diferentes niveles y momentos de una organización para poder ensamblar todas esas partes que se analizan e interpretan sobre los distintos aspectos que la conforman. Aunque muchos de estos fenómenos ocurren de manera simultánea, el estudio de los mismos tiene que ser concreto y localizado en cada área. Esta característica intrínseca del comportamiento organizacional no es una limitante sino que es el modo más viable de abordar el fenómeno ya que se toma en cuenta, en cada momento, la relación de las partes entre sí y su resultado, que siempre es diferente a la simple suma de sus partes.

El análisis de la historia de la división del trabajo, plantea que a raíz de la revolución industrial, surgieron, a comienzos del siglo XX, diversos modos de manejar las organizaciones. El trabajo se convertía en el nuevo reto de las sociedades y las organizaciones comenzaron a convertirse en los elementos que configuraban el entorno social. A continuación se hará una breve revisión de las diversas teorías organizacionales, de administración y de los modelos de comunicación que han acompañado a las organizaciones en su desarrollo.

La teoría clásica, propone enfatizar los aspectos estructurales de la organización, como jerarquía, autoridad, normas y procedimientos, relaciones formales de trabajo, restándole importancia a los procesos, la toma de decisiones, las diferencias, el camino para conseguir objetivos y en general dejando de lado el factor humano. Los esfuerzos de estas teorías se enfocaban en bases administrativas de utilidades y funcionales, se acentuó el nivel práctico. Los autores proponen un método sistemático de estudio organizacional, y plantean principios universales en el área administrativa. Los

principales representantes de esta corriente, fueron Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber. En esta escuela, la comunicación (funcionalista, estructuralista) tenía un rol con un enfoque principalmente formal, oficial y vertical, en forma descendente, con mínima libertad sobre los temas tratados y las interacciones informales siendo rechazadas. Además de una acentuada centralización en las elecciones acerca de los comunicados institucionales. Este exceso de formalidad limita a la comunicación.

La teoría humanista, da preponderancia al factor humano en la organización, fomentando una mayor participación e integración, con estructura más flexible, así como la importancia en la atención al desarrollo del personal y la motivación. Esta escuela deja de lado la importancia de los costos a costa del elemento humano, prescinde de analizar las diferencias tecnológicas y los cambios culturales y es muy idealista al negar las necesidades de logro y poder. Los principales exponentes de esta teoría son Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert y Chris Argyris. La comunicación (dialéctica-marxista, corrientes críticas) en esta corriente tiene un papel preponderante y central, como el único medio para conocer a la gente y sus necesidades, sin embargo la conciben de manera muy precaria, como medios y mensajes, con estructura formalizada, pensada para un contexto cultural homogéneo.

La teoría de sistemas, amplía el panorama más allá de los elementos internos de la organización y expone una visión más compleja de las organizaciones, proponiendo las partes de la organización como subsistemas de un sistema más general, la organización. Esta escuela enuncia la relevancia de la interrelación de los diversos elementos entre sí, con el todo y con elementos externos. También cabe resaltar que esta corriente comprende la importancia de factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos. La comunicación (sistemas de comunicación) en esta corriente es un elemento estratégico como vehículo de información, se la considera como un sistema de interacción que permite los ajustes necesarios por medio de la realimentación.

La escuela de la teoría contingente logra poner en primer plano el impacto del entorno para las organizaciones, pero no de un entorno, estable y predecible, sino un entorno cambiante, complejo. Ante este escenario las organizaciones deben buscar ajustes por medio de la información recibida del entorno y transformada en productos y servicios dirigidos a ese mismo entorno. Los roles son más flexibles y situacionales, al igual que la noción de liderazgo, y se concibe a la organización como un sistema orgánico-

cualitativo. La comunicación (cognitivo-informacional) en esta escuela es vista como un elemento importante, en el cual hay que poner atención tanto a nivel interno como externo, es decir, cuidar lo que se recibe y lo que se envía al medio. Está descentralizada, por la existencia de subsistemas, integrada por actores que interactúan entre sí, con una significación abierta al contexto, pero lo más importante es que se le entiende como una herramienta que regula los procesos de conservación y transformación de los sistemas abiertos.

Enfocando de manera más directa a la organización que ocupa este estudio, se ha podido detectar que Costco es una empresa, sólida, estable, con procesos muy consolidados y que tienden a ser repetitivos. En Costco Arboledas las políticas y toda la estructura está basada en valores de confianza y respeto al empleado, en este nivel Costco es una organización que funciona con base en la teoría humanista, ya que sus políticas marcan como fundamental el cuidar a sus empleados, ya que estos son la fuerza productiva y los causantes del éxito en el servicio. La comunicación que se maneja con respecto a los empleados es formalizada, el énfasis queda en el mensaje y en los comunicados que se emiten buscando la cooperación, pero sin poner a dialogar las opiniones o diferencias.

Por otro lado, en la forma de marcar las pautas de horarios, de pagos, entrada y salida en las instalaciones y todo lo referente al orden y al control, la empresa tiene rasgos muy inclinados hacia la teoría clásica de las escuelas de administración. La entrada y la salida se marcan al deslizar una tarjeta en el reloj checador, al entrar hay que registrar cualquier cosa que se porte, que sea vendida en la tienda, ya que al salir realizan un cacheo a los empleados para asegurarse que no llevan nada consigo, los recibos de pago se firman en días específicos, los casilleros de los empleados son revisados periódicamente. Todos estos elementos muestran claramente un afán de orden y control sobre lo que ocurre en la organización, una forma escrupulosa de administrar los recursos con una lógica racional esquemática. En este aspecto de la vida organizacional de Costco la comunicación es mínima, son políticas y procedimientos que simplemente se deben seguir, y en caso de surgir la necesidad de informar algo respecto a estos temas, se emiten mensajes de corte funcional, unidireccionales e impersonales.

En el terreno de la planeación y desarrollo del crecimiento de la empresa, se incluyen labores concernientes a la mercadotecnia y publicidad que la compañía evalúa y elige

como las estrategias más adecuadas y pertinentes para promover la oferta que presenta Costco y captar mayor número de socios (clientes). Este panorama obliga a la organización a pensar en el entorno, la competencia, el contexto, etc. -como se ha explicado anteriormente el entorno preponderante para Costco es el económico- y esta necesidad conlleva a la búsqueda y estudio de los factores que influyen en el mercado y pueden afectar directamente a la organización.

Bajo este escenario, el grueso directivo de la compañía trabaja la problemática con los rasgos característicos de la teoría contingente; la interrelación de factores que determinan el funcionamiento de la empresa, los grados de estabilidad y fluctuación del entorno y su impacto en la adaptación e innovación de la organización. La comunicación en este nivel de la organización es de la denominada corriente crítica, con características de permitir la creatividad, de ser interpersonal y descentralizada. Esta característica en la forma en que se comunican con relación a asuntos del entorno de Costco, es un tanto comprensible, ya que se trata de niveles directivos los involucrados en estos asuntos, además de que para proponer y generar un plan adecuado que beneficie a la compañía en su imagen y proyección en el mercado es necesario generar ideas e intercambiar puntos de vista. Esta reflexión es importante, ya que la utilización de un modelo más flexible de relación en esta área de la compañía es un tema más de necesidad que de voluntad.

En este breve esbozo se denota que Costco (al igual que todas las organizaciones) está atravesada por diversas lógicas que se contradicen y se complementan a la vez. Esto es debido a que los aspectos situacionales del entorno han obligado a la organización a ser más adaptable y en otros momentos más estable y formalizada. Para comprender este fenómeno relacional habría que decir que Costco está inundado de diversos procesos estables y predeterminados pero que atienden a varias intencionalidades, motivos o necesidades y para cada uno se actúa de la forma más conveniente en dicho caso.

Por lo tanto, Costco es un híbrido de métodos, teorías y objetivos que emergen y se diluyen en su dinámica generalmente equilibrada. Sin embargo la organización no es consciente de esa mezcla de facetas, ya que se busca mantener el mismo comportamiento en todo momento. Pero es imposible, ya que hay un elemento que no consideran, como señala Xavier Ávila “desde la administración científica de Taylor hasta la moderna teoría de sistemas, pasando por el enfoque estructural de las

burocracias modernas weberianas, se han empeñado en construir una razón que se imponga como la única guía a seguir en el hacer organizacional. Su permanente visión productivista ha buscado racionalizar el actuar organizacional, es decir, organizar las acciones en torno a un solo modelo, con frecuencia el de un costo/beneficio arbitrario, sin considerar la complejidad sobre la que opera.” (Ávila J. 2010: 30)

Y es ese elemento de complejidad el que se busca resituar en este estudio organizacional.

2.3 Características del actor, su personalidad y comportamiento

Costco, como toda organización está conformada por individuos, estos miembros son requisito indispensable para que se pueda decir que existe organización. Más allá del supuesto de que los individuos en una organización están orientados a objetivos comunes de un proyecto compartido, las personas nunca dejan de tener sus propias inquietudes, deseos, metas y sueños con base en su formación, su personalidad, sus habilidades y sus valores. El individuo, al igual que la organización, maneja intencionalidades, objetivos que desea alcanzar, y esta característica tiene que ver con su proyecto de vida. “La relación entre el individuo y la organización o entre el orden establecido y las motivaciones individuales constituye una brecha o fisura que puede reducirse, pero que no termina de cerrarse”. (Etkin, J. 2005: 124)

Es importante para entender las condiciones que determinan a los miembros de Costco Arboledas, realizar un cuadro descriptivo básico sobre generalidades en el personal del departamento de Cajas. Departamento que tiene vital importancia en el estudio por ser uno de los más importantes en el funcionamiento de la organización, además de estar relacionado directamente con el problema productivo medido.

El departamento cuenta con un número de 41 miembros, como ya se había especificado en el capítulo anterior. El promedio de edad de las personas que integran esta área, es de 22 años, siendo la de mayor edad de 34 (un asistente de gerente) y la persona de menor edad de 18 (una cajera), edad mínima para poder trabajar en Costco (apegado a la ley). La antigüedad promedio del departamento es de 2 años en la empresa; el gerente del departamento tiene 13 años de antigüedad, cifra máxima en este rubro en el departamento, mientras otros 17 miembros no han cumplido ni el año laborando en

Costco. En cuanto al género, encontramos que 24 miembros son del sexo masculino por 17 del sexo femenino. El estado civil es una información a la que no se tuvo acceso de manera formal, pero en el nivel de lo informal y por la relación que el investigador como miembro perteneciente a la organización lleva con sus pares, se puede anticipar que de los 41 integrantes del área de Cajas, no más de 5 son casados, el resto son solteros, y este dato tiene una lógica que obedece de manera directa a la edad de la gran mayoría de las personas mencionadas.

Este cuadro informativo que ha sido presentado obedece al sentido que tiene el perfil de individuos que ocupan los puestos de estas áreas y su incidencia en el funcionamiento. Un departamento -de una organización dinámica como lo es Costco-, que es una de las principales fuerzas de trabajo en la bodega, integrado por personal joven nos habla de una lógica de desempeño. Se busca energía en los miembros, dinamismo, velocidad y efectividad, y es una premisa debatible, la creencia de que en el personal joven se puede hallar estas características. También nos plantea esta configuración, la de un área donde el trabajo en conjunto, o al menos masificado, es más importante que el de cada individuo.

Se buscan personas que ejecuten las labores propias del cobro de mercancía sin demasiada reflexión al respecto ni análisis sobre la situación, es decir, que no se cuestione lo establecido y que se limiten a llevarlo a cabo. Sin afán de caer en estereotipos o generalizaciones burdas, pero tomando en cuenta que a cierta edad, algunos jóvenes ven al trabajo como algo secundario, que no es su prioridad en la vida, y que por encima de este, predominan muchos otros intereses de realización personal, de consolidación de identidad, de crecimiento académico y profesional, así como la búsqueda de un proyecto de vida, finalmente habría que plantearse a manera de reflexión, qué tanto interés despierta en jóvenes -promedio de edad de veintidós años- la realización eficaz de su trabajo y qué nivel de motivación pueden presentar en su desempeño. Y mejor aún, cómo motivar a personal joven, hacerle ver la importancia y despertar interés en el desarrollo óptimo de sus labores.

Un aspecto fundamental para entender las motivaciones y la racionalidad conforme a la cual actúa el individuo en la organización es conocer su personalidad, aspecto psicosocial que se desdobra en la conducta de los actores. Stephen Robbins nos dice que

la personalidad es “la suma total de las formas en que los individuos reaccionan ante los otros e interactúan con ellos”

Robbins nos propone una clasificación básica de la personalidad, definida como el constructo entre temperamento (rasgo genético, heredado) y carácter (moldeado y moldeable en el desarrollo y formación del individuo). El carácter puede ser extrovertido o introvertido, y el temperamento va desde el sanguíneo, flemático (extrovertidos) al colérico y melancólico (introvertidos). Las características del individuo según su temperamento son las siguientes:

Sanguíneo: tenso, excitable, sociable, dependiente y protagónico.

Flemático: racional, sereno, confiado, adaptable e independiente.

Colérico: tenso, explosivo, inestable, tímido y frío.

Melancólico: sereno, confiado, adaptable, tranquilo y tímido.

Además de este posible encuadre de las personalidades existe otra clasificación según las habilidades que poseen los individuos y se divide en cuatro tipos generales de personalidad predominante. Adriana Ulloa, las explica y sustenta mediante la aplicación de un test. Estos tipos son: el organizador, el controlador, el analítico y el persuasivo; están definidos como se muestra en el cuadro siguiente.

Psicólogos sociales de Chicago:

<p>Introvertidos.</p> <p>Analíticos y Organizadores.</p> <p>❖ tímidos, reservados y metódicos</p> <p>“el visionario” y “el sensible”</p>	<p>Extrovertidos.</p> <p>Controladores y Persuasivos.</p> <p>❖ atrevidos y sociables</p> <p>“el clown” y “el líder”</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cada tipo de personalidad, plantea cuatro grupos de habilidades con características variadas. Los niveles de estas habilidades son: para tomar decisiones, para plantearse metas, para comunicarse y para manejar las emociones. Este test llamado *test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades*, fue aplicado a tres personas de

Costco Arboledas, con la finalidad de determinar su tipo de personalidad predominante en contraste con el puesto o rol que desempeñan en la organización para analizar si se corresponde o no con el tipo de actividad, responsabilidad y perfil que requiere el puesto. Se escogió a tres gerentes que tienen impacto en la toma de decisiones en distintos niveles de la compañía. Se aplicó el test a la Asistente de Gerente General, al Gerente de Cajas y a la Gerente de Recursos Humanos.

Los resultados del test arrojaron los siguientes datos. En el caso de la Asistente de Gerente de Bodega, su personalidad predominante fue **controladora**, donde de 24 reactivos en 12 ocasiones se manifestó esta habilidad. Lo cual indica que para tomar decisiones es decisiva, autodisciplinada, toma las responsabilidades a su cargo; para plantearse metas se enfoca a obtener resultados y logros. Le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos; para comunicarse es de opiniones fuertes, directa; y para manejar sus emociones demuestra control, es demandante y le gusta negociar.

En el caso del Gerente de Cajas, la personalidad predominante fue **organizador**, ya que en 11 ocasiones se acentuó esta habilidad. Esto nos da una idea de que para tomar decisiones gusta de organizar a la gente; para plantearse metas le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados; para comunicarse hace preguntas, modera opiniones, es de trato fácil, personal, procura las relaciones interpersonales y la estabilidad; y para manejar sus emociones es responsivo, amigable, evita la confrontación y es abierto.

En el test aplicado a la Gerente de Recursos Humanos, la personalidad predominante fue **analítica y organizadora** con 7 reactivos referente a cada una respectivamente de manera equivalente. Sin embargo, evaluando las clasificaciones especializadas que combinan variables nos daría como resultado una personalidad **sensible analítica**. Su manejo para tomar decisiones es cauto, busca conocer los detalles y hechos necesarios, gusta de precisión; al plantearse metas es sistemática, le interesa más el proceso que las ventajas resultantes; al comunicarse hace preguntas, habla calmadamente, es calculadora en sus opiniones e impersonal; por último controla sus emociones y se maneja con formalidad.

John Holland, considera de vital importancia que haya una correspondencia entre las habilidades del actor y el perfil de puesto, si existe ese nivel de compatibilidad entre

estas dos variantes, el desenvolvimiento será exitoso y benéfico tanto para el trabajador como para la organización.

Por tanto, al observar los resultados del test a los tres personajes ya mencionados, es importante relacionarlo con el puesto que desempeñan y que tan apto es que ocupen dichos puestos de acuerdo a sus habilidades. Comencemos por el Gerente de Cajas, que es de quién tenemos una descripción de puesto formal. La descripción genérica dice:

“Es responsable de asegurar el correcto funcionamiento del departamento, supervisando la adecuada operación de la línea de cajas, dando solución a los problemas surgidos, organizando las labores del personal, entre otros, con el objetivo de brindarle un eficiente servicio al socio”.

Si bien el rasgo de organizador pertenece a una personalidad introvertida, también manifiesta habilidades comunicativas importantes para permitir que la gente se acerque, con un trato personal, amable, se genera un ambiente amigable. Si evita la confrontación, es abierto y sensible, propicia situaciones de confianza y amabilidad, anula la violencia simbólica, además de que sabe organizar a la gente y hace énfasis en los procesos por medio de los cuales se procuran metas. Estas habilidades manifiestan una compenetración entre la personalidad y las demandas del puesto. Aunque podría plantearse, por otro lado, la idea de que un cargo que requiere mantener orden, supervisar y hacer cumplir objetivos requiere de una persona con carácter más fuerte y dominante, podría manejarse que la característica organizadora es flexible y laxa. Sin embargo, es pertinente concluir que habilidades requeridas para el puesto son la de organizar labores, relacionarse con el personal y los socios así como mantener un funcionamiento y operación adecuadas, todas estas, habilidades que posee este tipo de personalidad.

Sobre la Asistente de Gerente de Bodega no hay descripción de puesto. Pero con base en la observación, la experiencia y las reglas informales, es el puesto encargado de supervisar todo lo referente a lo operativo, en el mercadeo de la Bodega, se encarga de organizar y tomar decisiones importantes, sólo tiene un puesto arriba que es el de Gerente de Bodega, que está más ocupado en asuntos financieros y de planeación, por lo que no tiene tanto contacto con la operación.

Tomando esta descripción en cuenta es fundamental que un puesto que requiere toma de decisiones, lo ocupe una persona que asume responsabilidad y que sabe decidir, alguien que se preocupa más por los resultados que por la forma en cómo se accede a ellos, que se comunica de manera directa, sin rodeos, y que demanda de sus trabajadores un máximo esfuerzo, así como posee la capacidad de negociar. El rasgo controlador, asociado directamente al “líder” es el tipo de personalidad más cercano al ideal para un puesto de alto grado jerárquico y de relevancia en la operación de la empresa.

Finalmente, acerca de la Gerente de Recursos Humanos, puesto que es medular en la organización no sólo por el proceso de reclutamiento y selección (el cuál es fundamental para la organización), sino por que como el nombre del departamento lo indica, es el área preocupada por el bienestar del trabajador, las condiciones óptimas de trabajo, tanto materiales como emocionales, y debiera encargarse también de extender la visión del trabajador como individuo en el más amplio sentido, ajeno a la etiqueta única de empleado. En cambio, este departamento se ha convertido en un administrador de los documentos, registros y expedientes de los empleados, empeñado en un escrupuloso orden, y una lógica fría de la mejor forma de mantener al personal tranquilo y productivo.

Aunque sí velan los intereses de los empleados, no tienen un acercamiento, ni una calidez para comprender los factores que afectan la vida de los mismos y su rendimiento. Sin duda, todo historial de cada miembro se lleva conforme a la ley, y en ese nivel la organización y el área de Recursos Humanos nunca deja de cumplir lo estipulado. Por tanto, se puede comentar de manera cautelosa, que para la forma en que actualmente funciona el departamento de R.H. el perfil necesario de la encargada del área, es el adecuado respecto al tipo de personalidad analítica, manejando con lógica, precisión y cálculo cada acción y situación a enfrentar. También cabe mencionar a manera de provocación, que el ideal del funcionamiento y sentido de los R.H. necesitaría conducirse bajo otra lógica y con otros métodos y actitud; dentro de este marco el perfil de puesto y la personalidad tendrían que ser distintas a las registradas aquí.

De manera adicional a estos rasgos de personalidad y los puestos desempeñados, es importante identificar el grado de disposición que existe en la organización para el trabajo en equipo. Adriana Ulloa plantea dos características básicas respecto a esta

situación que devienen en cuatro tipos de desarrollo del trabajo en equipo y producen diferentes efectos en el comportamiento organizacional. Estos conceptos son “el nivel de cooperación (atención y aceptación de los intereses de los otros) y el de asertividad (expresión e intención de satisfacer los intereses propios)”. (Ulloa, A. 1997: 34)

El resultado de la combinación de estos dos conceptos genera distintos tipos de relación colectiva que a su vez poseen diversas características con sus respectivos efectos en el trabajo.

A menor asertividad y menor cooperación = Evitación. Incomunicación, trabajo marginado, zonas de control como poder, aislamiento, duplicidad de funciones, indiferencia.

A menor asertividad y mayor cooperación = Adecuación. Trabajo subordinado, relaciones dependientes, de autosacrificio, se sacrifican aportaciones propias en pro del trabajo mismo.

A mayor asertividad y menor cooperación = Competencia. Trabajo personal o centralizado, dominación para aventajar a los “otros”, se niegan y se racionan los recursos, no se comparte, se centralizan responsabilidades.

A mayor asertividad y mayor cooperación = Colaboración. Resoluciones y determinaciones en beneficio del grupo, comunicación efectiva, honesta, aclara diferencias, permite solicitar, entregar e integrar el trabajo de manera equitativa, búsqueda y obtención de beneficios mutuos.

El tipo de desarrollo colectivo y coordinación grupal en Costco Arboledas se da de una manera si cooperativa, pero poco asertiva. No hay lugar para nuevas ideas sobre procedimientos distintos para realizar las tareas, gestión de proyectos para incrementar el número de socios, propuestas de dinámicas para retroalimentar a los respectivos equipos de trabajo, etc. Todos los planes y la racionalización de cómo llevar a cabo las tareas y del sistema informativo-comunicativo se los reserva la organización como privilegios únicamente concerniente a niveles directivos. Esto genera una dinámica organizacional estática, nulos cambios, pocas innovaciones, políticas y procedimientos que pierden sentido. Por tanto, el nivel de cooperación es alto en diversos rangos y niveles de Costco, pero al existir una baja asertividad, se dibuja un escenario de **adecuación**.

2.4 Gestión de grupos al interior de Costco y sus efectos en la productividad

“El grupo es el lugar donde se realiza la vida organizacional: la instancia donde las personas *con-viven*”. (Serrano, R. et al 2001: 49). Estudiar al grupo es acceder a las entrañas de la organización, es entender el sentido de la misma y la lógica que da como resultado un comportamiento en la superficie, incomprensible sin conocer las relaciones que otorgan identidad a partir del grupo. “Desde esta perspectiva, el grupo es la célula básica de toda organización”. (Serrano, R. et al 2001: 49)

Michael Olmsted divide al grupo, en grupo primario y grupo formal, define al grupo primario como un conjunto de individuos unidos por rasgos emocionales, íntimos y personales, y habla de que poseen una complicidad inconsciente basada más en los sentimientos que en la razón. Al grupo formal lo explica con base a un objetivo que no es compartido por los miembros, sino que es externo al grupo y tiene su origen en la división del trabajo. Es un hecho que en las organizaciones el grupo se establece a partir de la repartición de labores, en congregados denominados áreas o departamentos que conforman islas, que a su vez forman un archipiélago en determinado entorno. Lo que se busca dejar claro es que el grupo nace como parte del orden formalizado de la organización y después se desdoblán nuevos grupos impulsados por la interrelación de los individuos que ensamblan un novedoso mapa etnográfico dentro de la institución, con intencionalidades y objetivos alternos a los del proyecto formal, y que a pesar de ello – o por ello- suelen permitir el funcionamiento de las labores de manera satisfactoria para la empresa.

“Los grupos son una condición necesaria del estar bien en la organización, pero su origen instrumental constituye una contradicción latente. Son necesarios en el trabajo organizado para coordinar acciones, para la socialización conveniente dentro de lo instituido; pero de ellos proviene comúnmente lo instituyente, el conflicto”. (Serrano, R. et al 2001: 51)

Una vez expuesta la noción de grupo, se pretende plantear los grupos formales que intervienen en el problema productivo medido en Costco Arboledas. Los grupos formales serían el departamento de cajas con sus 41 integrantes y el departamento de Puertas (Servicio al cliente) con sus 8 integrantes. El grupo de Cajas, es un grupo más bien disperso, no son un colectivo muy cohesionado ni integrado, a pesar de llevar una buena relación la mayoría de sus miembros. Pero para la realización del trabajo no son

un grupo eficaz en la consecución de metas, y las tareas son realizadas de manera aceptable. Se puede mencionar que son un grupo con mayor rasgo de homogeneidad que de heterogeneidad, esto debido a que son personas de edad similar, con ocupaciones de estudiantes, nivel de vida y contexto sociocultural cercano e intereses compartidos. El grupo de Puertas es, a pesar de su número, más heterogéneo, ya que dos integrantes son esposas y madres, unos estudian, otros no, algunos ya acabaron la carrera y viven en diversas zonas del estado, con variaciones en intereses y contexto sociocultural. Sin embargo, como grupo de trabajo, están cohesionados y trabajan de manera colaborativa en el cumplimiento de metas y en la realización de tareas. Tal vez, esta mayor eficiencia del grupo, recae en el menor número de integrantes que facilita su compenetración.

Analizando a los grupos respecto al liderazgo, se busca enmarcar las características e importancia de este concepto, así como la identificación del mismo en la realidad de Costco. “El liderazgo es un comportamiento complejo y estratégico para la estructuración de una institución”. (Serrano, R. et al 2001: 46)

En este sentido un líder actúa como puente que conecta los intereses y sueños de los habitantes concretos de la organización, con los objetivos y metas del complejo organizacional que está colgado en lo más alto, etéreo, en lo lejano. Así, el líder regula el trabajo a través del control y la participación.

“El liderazgo es un modelo que permite a los habitantes de un sistema/organización configurar el sentido que tiene su habitación y justificar su permanencia en el mismo: este modelo permite a los sujetos establecer su nivel de integración/diferenciación con la organización o determinar el grado de proximidad entre los objetivos individuales y los organizacionales”. (Trista, 1993) citado en (Serrano, R. et al 2001: 46)

Hershey y Blanchard nos proponen un tipo de liderazgo llamado situacional, en el cuál el líder es tan bueno, como su capacidad de adaptarse al momento que atraviese el grupo. Partiendo de la idea del grupo como una estructura dinámica, se entiende que al gestarse un grupo comienza el trayecto hacia su desarrollo, hasta que alcanza un punto máximo donde el grupo es un ente autopoietico, que se regula a sí mismo, y posteriormente el grupo puede llegar a su fin y desintegrarse e iniciar un nuevo grupo con su nuevo proceso. Aquí se plantean cuatro etapas del grupo como ciclos de vida, en la primera nos dicen que el líder debe implantar orden y establecer tareas, es decir hay un énfasis en la **tarea**. En la segunda etapa el líder debe promover la participación,

enfocarse más en la **relación** de los miembros. En la tercera etapa, se debe acentuar un alto desempeño en las labores y con un alto grado de participación, el grupo va aprendiendo a funcionar por sí mismo, **tarea + relación**. Y en la última etapa el líder debe saber delegar el trabajo, ya que el grupo está establecido y afianzado, es profesional y la existencia del líder es útil pero innecesaria.

Con base en lo anterior, analicemos los grupos, donde el de Cajas, es un grupo que al parecer no tiene un liderazgo adecuado a sus necesidades, tal vez se encuentren en una segunda etapa, donde ya conocen como se hacen las labores pero requieren de la participación activa de sus miembros, para adquirir ese grado de cohesión que está ausente. Pero el líder encarnado en la figura del gerente del área, parece conducirlos con un énfasis en la tarea, como en una primera etapa, y es probable que esté atando al grupo y no le permite despegar. Esta situación se da, no por una actitud autoritaria del líder sino por un desconocimiento e incapacidad para ajustarse al grupo.

En el grupo de Puertas, la situación es distinta, ya que realmente no existe por el momento un líder formal, es decir, no hay supervisor de área (que normalmente debe haber), ya que quien ocupaba ese cargo se fue de incapacidad, y dejaron a una persona encargada sin ser supervisora, es decir, sin darle el rango de autoridad. No obstante, el grupo lleva tiempo trabajando junto, y las pocas incorporaciones recientes ya se han adaptado al trabajo, es un grupo que se encuentra en la cuarta etapa de estado autopoietico, donde cualquiera puede asumir el liderazgo, y las labores se cumplen de forma convincente. Por tanto, la ausencia de una figura jerárquica no ha mermado la eficacia del grupo, y esto, por otro lado, provoca que aunque falte personal en esta área y orden en la estructura, la gerencia no hace nada por el grupo, ya que ven que el trabajo se cumple. Esto es un elemento revelador de las contradicciones en la organización.

“Al interior de la organización podemos encontrar grupos formales e informales, los cuales generan que el actor organizacional le dé un significado especial a la tarea que realiza y no caiga en la trampa de la actividad”. (Nosnik, 1995). Es decir, el trabajador siente que no es solo un número más en la nómina, sino que expresa sentido de pertenencia y significado de su tarea.

Entrando al ámbito de la vida organizacional, es inevitable pasar a formar parte de un grupo, ya que la racionalidad funcional establece esta división del trabajo, integrando áreas donde habitan personas que conforman los grupos. El carácter sistémico del

vínculo social propicia que de manera adicional a los grupos formales, existan los grupos llamados informales, donde la gente está relacionada por voluntad propia, ya que se identifican y experimentan afiliación. Estos grupos no reconocidos por el complejo institucional son el elemento que integra y da vida al trabajo, a pesar de que no forman parte de la planeación ni de la estructura formal de la organización, provienen de la misma y se convierten en factor decisivo en la cohesión de la empresa, así como de sus procesos productivos. La organización normalmente no reconoce estos grupos informales, aunque debería aceptar su importancia, e incluso procurar la existencia, desarrollo y apuntalamiento de los mismos. “La estancia, crecimiento y permanencia en un grupo se convierte en uno de los motivos centrales para ligarse con el todo más amplio que es la empresa”. (Serrano, R. et al 2001: 51)

Dentro de los grupos estudiados también se gestan grupos informales, en especial en el departamento de Cajas, existe una gran variedad de grupos informales, que se integran, confluyen, fluctúan y se reacomodan. Dentro de un grupo tan grande como Cajas hay varios grupos que permiten las relaciones intergrupales. De esta manera, en el área de Cajas se pueden identificar unos cinco grupos informales que constantemente buscan relacionarse de manera más profunda que en el campo laboral, además hay mucha interacción de estos grupos fuera de la organización. La comunicación de estos grupos informales es cercana, de tipo amistosa, con alto grado de complicidad, aunque tampoco prevalece un nivel de comunicación profunda, ni de mutuo entendimiento o de empatía y compartición de asuntos trascendentales en las vidas de los actores implicados. En resumen, las interacciones comunicativas son cálidas, constantes pero superficiales.

En el grupo de Puertas, contrario a lo que ocurre en los aspectos laborales, la compenetración entre los miembros es poca, y si acaso de los ocho integrantes, con reservas, se puede decir que existe un solo grupo informal, de tres personajes que conviven dentro y fuera de la organización, y sus relaciones trascienden el tema de lo laboral, hay una mayor cercanía, con creciente solidaridad. La forma en que se comunican los miembros de este grupo informal es con sentido de camaradería, con un importante nivel de sinceridad, basados en confianza plena y sin reservas. Los tonos son directos pero amables y comprensivos. Un dato interesante, que puede representar un síntoma del comportamiento colectivo en Costco, es que mientras el grupo formal de trabajo de un área es más eficiente que el otro, la aparición, conservación y propagación de grupos informales es más diversa y rica en el área con problemas o deficiencias

laborales, y en el grupo que atraviesa su clímax de desempeño, la relación grupal informal, es pobre, con poca frecuencia de interacción significativa.

Después de todo este despliegue descriptivo, se puede concluir que la importancia de los actores y grupos -que habitan la organización y que están estrechamente implicados en el problema productivo medido- es esencial para comprender el funcionamiento de la organización así como sus procesos que le brindan estabilidad y los sucesos que perturban la lógica estructural. Es claro que, conocer a los actores, sus perfiles, las labores que deben desempeñar, la forma en que se relacionan, los grupos a los que pertenecen, la manera en que se comunican y algunos rasgos más, permiten un acercamiento tanto a los motivos que engendran el problema productivo como a las carencias comunicativas que limitan la optimización del trabajo.

En un grupo de trabajo donde la adecuación es el fenómeno dominante debido a la falta de asertividad, en el cual el liderazgo está desfasado de acuerdo a la etapa que atraviesa el grupo, al que le falta motivación e interés de llevar a cabo un trabajo de excelencia, que desconocen la situación general de la empresa así como el impacto de sus acciones en la misma, que carecen de canales para expresar sus ideas y donde las deficiencias comunicativas impiden la reingeniería de procesos, es comprensible que exista un problema productivo como el del mal cobro de mercancía –aspecto fundamental del funcionamiento de la bodega.

2.5 Programas de comunicación institucional y procesos de interacción comunicativa en Costco

Nos dice Manuel Martín Serrano que *la aptitud para comunicar la poseen especies animales que han antecedido al hombre en cientos de millones de años*. Por lo tanto, la comunicación es la aptitud que poseen algunos seres vivos para interactuar por medio del intercambio de información con otros seres vivos, representa ésta habilidad, una conquista ecológica. Nosotros (los seres humanos) somos herederos de esta capacidad gracias a millones de años de trabajo evolutivo. “En consecuencia el estudio de la comunicación tiene que partir de cuando no había ni cultura ni sociedad, ni valores. Y sólo concluye cuando se aclara cómo ha participado la comunicación en las

características de los humanos, de sus sociedades: en la existencia de un universo abstracto y axiológico”. (Martín, S. M. 2007: presentación XIX)

En este nivel, el estudio de la comunicación comienza por el principio del fenómeno mismo, es decir, se enfoca en la génesis de la Comunicación. “Las especies más evolucionadas son especies comunicativas y las especies comunicativas evolucionan más y más rápido”. (Moles, A. 1982) Además de las condiciones evolutivas, etológicas, ecológicas y biológicas que definen a la comunicación, desde un punto de vista físico, la comunicación es un tipo de acción que invierte y regula cierta cantidad de energía en un sistema de interacción. Una vez descritas las características de la comunicación como alternativa de comportamiento, es tiempo de hablar de la comunicación en el seno de las interacciones sociales y sus repercusiones en la vida humana. “En el nivel social, gracias al lenguaje, la comunicación puede trascender el ámbito referencial de lo inmediato/sensible y llegar al espacio de las nociones abstractas, como sentimientos e intereses, roles, valores o normas”. (Serrano, R. et al 2001: 54)

La comunicación en su proceso complejo de evolución y labilidad pasó de ser una herramienta adaptativa a convertirse en un movilizador del conocimiento, la cultura y la organización social. Es en este nivel de la comunicación humana que resaltan características exclusivamente humanas de la comunicación, y es importante contornear algunas de ellas. “En nuestra especie el objeto de referencia (eso, a propósito de lo que se comunica) de la comunicación no está sometido al requisito de existencia ni al requisito de la no contradicción”. (Martín, S. M. 2007: 236) También menciona que la comunicación humana puede ser vista como el modo de referirse al mundo, desde esa perspectiva: *la comunicación aparece como una forma de relacionarse a propósito de lo que hay y de lo que pasa en el mundo por el conocimiento compartido*. La comunicación es una producción social. En pro de la comunicación se despliegan recursos materiales, se desarrolla trabajo, tecnología, intervienen grupos e instituciones de la sociedad. También menciona Manuel Martín Serrano que *es un procedimiento de enculturización. Opera con el conocimiento en cuanto puede ser transmitido y lo elabora para ser transmitido*.

Sumergidos en el campo de la comunicación humana y sus implicaciones sociales al manifestarse a través de los grupos e instituciones, podemos cristalizar la noción de la comunicación como una acción que coordina y detona otra serie de acciones que

permiten establecer un equilibrio dinámico en las organizaciones. Con esa capacidad mediadora, la comunicación organiza la vida social y otorga sentido de identidad. “La comunicación es el único vehículo por el cual el sujeto puede exteriorizarse y construir su identidad con/frente al otro. En su autorepresentación, el sujeto propone sus deseos, sentimientos y pasiones, con lo que constata qué tanto comparte con el otro, con el grupo: identificación que funda la posibilidad de convivencia”. (Serrano, R. et al 2001: 56)

Pasando a las interacciones que tienen lugar en la organización, entramos al terreno de la llamada comunicación interpersonal. “Si se interpreta el concepto en sentido literal, se trata de la comunicación entre personas; sin embargo, esto resulta ambiguo. Blake y Haroldsen la definen como la interacción *que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata*. En otras palabras cuando hablamos de la comunicación interpersonal aludimos a la comunicación cara a cara”. (Fernández, C. 1991: 49)

En este nivel de comunicación tiene lugar la comunicación no verbal que puede tanto acompañar al diálogo o prescindir de él. La comunicación no verbal se lleva a cabo con expresiones que no incluyen a la palabra hablada. También conocida como lenguaje corporal, se vale de las expresiones del rostro, los movimientos del cuerpo y toda gestualidad que indica “algo”, así como la forma de ocupar el espacio por parte de los actores, la imagen personal. También influye en un discurso los elementos no verbales que lo acompañan, tales son la entonación de la voz, la velocidad expresiva, los silencios entre el discurso, las pausas, etc.

Todos estos elementos brindan significado en las interacciones comunicativas y es cada vez más evidente la importancia de los aspectos no verbales de la comunicación para brindar información adicional a lo hablado, y para respaldar la palabra. Es importante mencionar el contacto físico que se da en una interacción, como al saludar a alguien y darle la mano, abrazar a la persona, tomarla del cabello, y la forma en que se lleva a cabo cada una de estas acciones determina el tipo de relación. Adicionalmente tenemos el contacto visual, las expresiones faciales y la postura del cuerpo como elementos que agregan significados al encuentro.

Los motivos o razones que propician la comunicación interpersonal, son las necesidades que surgen para coordinar el trabajo o brindar información respecto a algún asunto, ya

sea notificar algo, discutir el desempeño laboral o comentar alguna inquietud personal. La cercanía de los interlocutores también influye en la facilidad o dificultad para comunicarse, mientras más próxima tengamos a una persona, más probable será que entablemos un diálogo con la misma. La variable de identificación nos remite a que las personas buscan o se ven atraídas por otras personas que muestran ideas y conductas similares a las suyas, así como posturas compatibles en aspectos importantes de la visión de mundo y vida. En el aspecto emocional, es común que ciertos deseos se complementen con su parte opuesta, por ejemplo, personas que gustan expresar sus deseos, con personas que gustan de escuchar a los demás, o gente que busca diversión relacionándose con personas joviales, y así, se dan encuentros de personas que buscan algo que el otro tiene. La empatía es un concepto que tiene que ver con la habilidad para leer el estado emocional del otro y con base en ello entablar el tipo de relación que esa persona requiere en dicho momento, es decir, implica prever y comprender la conducta del otro, si esto se logra, facilita en gran medida la forma en que interactúen los miembros.

También existen normas y códigos que definen las interacciones en varios aspectos, como su frecuencia, su intensidad, sus fines, etc., una de estas pautas establecidas es el tipo de comunicación que se desarrolla entre un mando y su subordinado (s). Estos códigos compartidos y reglas no escritas de las relaciones informales en la organización son determinados por un factor de jerarquía, puesto o rango que se ocupa. Generalmente, es el jefe quien decide quién inicia la interacción comunicativa, ya sea al tomar la palabra o cederla deliberadamente. Una vez iniciado el diálogo, las interrupciones, así como los abandonos momentáneos de la conversación son una característica común como privilegio del superior quién tiene la libertad de considerar más importante cualquier asunto en cualquier momento, y el subordinado debe acatar esto y sólo en un caso excepcionalmente justificado él podrá hacer lo mismo. Los temas que serán tratados y a los que se les dará prioridad suele ser un asunto que concierne decidir al jefe, tomando en cuenta la valía de su tiempo, pero además el superior presupone que el empleado debe aprender a identificar los temas relevantes; el superior tiene la última palabra para considerar si un tema ha sido agotado, es decir, hablado lo suficiente como para lograr un acuerdo o movilizar una acción. Por último, podemos mencionar que regularmente es también el jefe el que determina la frecuencia de las interacciones tanto formales como informales (laborales y de relación) que tienen lugar

en la organización y de igual forma es éste quien da por finalizados los diálogos según su decisión.

Dando forma a esta lógica, es importante mencionar que el desenvolvimiento de las interacciones de comunicación interpersonal en las organizaciones no siempre son lo eficientes y satisfactorias como se desea, ya que influyen ciertos aspectos, además de los ya desarrollados, que limitan, imposibilitan o confunden a los miembros, lo cual en estos casos, no permite llegar a un entendimiento. Algunos de los factores más destacados que impiden el entendimiento son la atribución de significados diversos a palabras rebuscadas, ambiguas o a conceptos abstractos (distorsión semántica); así como la deformación de un mensaje que pasa de una persona a otra, crea malentendidos mientras se va alterando la idea original (distorsión serial) y el exceso de información, que imposibilita tener una idea clara de las funciones a desempeñar (sobrecarga de información).

“El sistema de comunicación administrativa se refiere a los procesos culturales/mensajes que fluyen de manera formal; preferentemente escrita, de arriba hacia abajo y contienen la normatividad, procedimientos e instrucciones sobre el trabajo”. (Serrano, R. et al 2001: 64) La comunicación administrativa es la actividad de transmitir de manera formal la estructura organizacional. Suele valerse de manuales, circulares, minutas o formatos para llenar que contienen primordialmente órdenes, instrucciones y preguntas. Es la faceta impersonal de la comunicación, abstracta, que como voz de mando baja del pódium para transmitir lo que debe hacerse, carente de interacciones cercanas y cálidas.

Explicados los conceptos generales de comunicación en las organizaciones, entramos al pasaje descriptivo en Costco Arboledas. El impacto que la comunicación formal tiene en la productividad de Costco es mínimo, ya que el nivel formal de comunicación es meramente instruccional y en ocasiones, es informativo. Además la efectividad de la comunicación formal no es mucha, ya que en ocasiones mucha de la información plasmada en alguna pared, o tablero de avisos no es revisada por la mayoría de los miembros.

La productividad en Costco está más sustentada en la conformación de áreas de trabajo dedicadas a una labor específica, con una figura de autoridad que instruye y coordina esa tarea. Existen instrumentos como entrevistas y encuestas de seguimiento que se

aplican cada determinado tiempo a algunos miembros para valorar las opiniones de los empleados respecto al trabajo, a los recursos, al trato, en general al clima laboral. Así como cursos de re-inducción donde se refuerzan las políticas, fundamentos y orígenes de la empresa y de la labor del empleado. También, se lleva a cabo una evaluación de desempeño anual, que debe ser contestada por el subordinado y por su supervisor, gerente o encargado de área, así como discutir los puntos de acuerdo y desacuerdo. La finalidad de esta evaluación es que el empleado sea consciente de sus fortalezas así como de sus áreas de oportunidad en busca de una mejora. Sin embargo, todos estos instrumentos que son utilizados parecen ser más un requisito que una iniciativa con sentido. Esto se menciona, por el hecho de que el departamento de Recursos Humanos - que es quién elabora estas herramientas y las entrega- no hace una revisión detallada de los resultados, y si lo hace, nunca da una explicación ni un tipo de retroalimentación respecto a las condiciones laborales, al desempeño, a las políticas. Esto, genera confusión, pero por encima de ello, se crea la percepción de que estos instrumentos son meras formas de control y los empleados tienen la impresión que sus opiniones no son tomadas en cuenta, ni se actúa en consecuencia.

En Costco los flujos de comunicación son mayoritariamente, los descendentes, que vienen de la gerencia general hacia los gerentes, supervisores, hasta llegar a los subordinados. Existe la posibilidad de cuestionar o expresar algún asunto y en ese momento se da un flujo comunicativo ascendente, aunque es rara la vez que ocurre. Con los mandos cercanos a los empleados de acuerdo a su área, hay forma de compartir y expresar puntos de vista, sobre todo en lo informal, con lo cual constantemente se genera un tipo de comunicación horizontal, equitativo y equilibrado. En casos específicos, como cuando se requiere que una información relevante permee en gran parte de la organización o en varias áreas, se da un flujo de comunicación transversal, que atraviesa a la empresa en varios niveles, en toda su extensión. Estos son los flujos que tienen lugar en Costco Arboledas, donde cabe repetir que predomina la forma tradicional de comunicación que es la descendente y también hay espacio para el intercambio entre pares de forma horizontal, incluso en casos de puestos jerárquicos distintos, aunque esto ocurre más frecuentemente en el aspecto informal.

La red de comunicación interna es totalmente centralizada, en el sentido que el área encargada de producir y transmitir cualquier información (Recursos Humanos) controla y difunde la misma a donde considera necesario y conveniente. Es en torno a lo que

brindan, que se puede acceder a cierto tipo de retroalimentación. Por tanto, la comunicación formal interna está acotada a este escenario de centralización de recursos y conocimientos. Incluso en los casos en los que ciertos avisos sean producidos por gerencia, (sin pasar por R.H.) el modelo es el mismo, por lo tanto sigue siendo un esquema reproductivo centralizado.

En Costco los medios de comunicación, ya mencionados con anterioridad, son las minutas, memorándums, tableros de aviso, el radio, líneas telefónicas, en las juntas se llegan a utilizar proyectores de diapositivas, así como los formatos para llenarse por escrito. Esos son básicamente los canales a través de los cuales se establece algún intercambio de información para las reglas o procedimientos. Dependiendo del medio utilizado es la temática a tratar.

Esta relación es interesante, ya que cuando se trata de minutas, circulares o memorándums, es para informar acerca de algún suceso ocurrido en otra bodega de Costco, o para una nueva instrucción o procedimiento, casi siempre emanado de las juntas de staff. También entre gerentes y supervisores se utiliza una red interna de correo electrónico para estar al tanto de productos, precios, cantidades o modificaciones de los mismos. A través de este medio se mantiene contacto con otras bodegas de Costco.

En el tablero de avisos se expresa información a manera de notificación que generalmente tiene que ver con eventos que tendrán lugar en la organización, por ejemplo: “el empleado del mes”, evento mensual que premia al ganador entre los nominados para ser empleados del mes -la mecánica de este concurso es primero, que los gerentes de algún área nominen a alguno de sus subordinados, con mérito para ello, como la puntualidad, los comentarios de reconocimiento por parte de los socios, su óptimo desempeño, dedicación, etc., y después se seleccionan a tres candidatos de todos los propuestos, y ese día del evento los gerentes deciden al ganador. Lo importante de este evento es que quien quiera puede acudir y se ofrece comida y bebida, así como actividades recreativas-, o concursos de venta de membresías (donde el grupo de ganadores podrá ver partidos del mundial en la compañía con bebidas y botanas), así como diversos premios, pláticas o ponencias que se llevarán a cabo, o alguna convocatoria para un puesto.

Cuando se utiliza el radio es para tratar asuntos inmediatos que requieren una resolución pronta, generalmente tienen que ver con acudir a brindar información a los socios, con petición de información sobre algún producto, coordinación de labores, avisos de errores en el cobro de mercancía, y aspectos operativos. Las líneas telefónicas, igual que el radio son un medio para agilizar procesos y disminuir el impacto de la distancia espacial entre un área y otra, por lo tanto, se utiliza para pedir alguna cancelación, cortes de gaveta, envíos de efectivo o cualquier asunto laboral. La proyección de datos en las juntas tratan sobre temas como los resultados de un periodo, el desempeño colectivo o individual, los ingresos o ganancias de la compañía, así como instrucciones sobre procedimientos, guías detalladas (como en el curso de inventario). Los formatos encuestas, entrevistas o evaluaciones son con la intención referida a asuntos como clima laboral, satisfacción, recursos, desempeño, status de un departamento, para ser analizados por el área de Recursos Humanos.

La comunicación cara a cara es un elemento sustancial en Costco Arboledas, se generan este tipo de interacciones de manera constante y creciente durante una jornada laboral, para coordinarse en el trabajo, para intercambiar puntos de vista sobre el mismo, para expresar inconformidades, dudas, estados de ánimo, estados físicos, así como para platicar de temáticas específicas en ocasiones independientes de lo laboral.

La comunicación informal en Costco es la que propicia un ambiente de trabajo sano y amigable, detonando relaciones de implicación, de afiliación, de complicidad, así como de compromiso. Generalmente la comunicación interpersonal en Costco va de respetuosa a amigable, y sólo en casos excepcionales es conflictiva y agresiva. También por vía del radio o telefónica el tono comunicativo se da en un nivel de comprensión y calidez, en busca de resolver los conflictos o interrogantes que se presentan.

En ocasiones, la dinámica laboral lleva a los supervisores y gerentes en el área de Cajas a coartar en cierta medida el diálogo entre compañeros cajeros para evitar errores o mal servicio. Sin embargo, cuando esto ocurre, los cajeros se sienten frustrados y buscan la forma de escapar de la coerción. De alguna forma, el rendimiento va en declive cuando esto ocurre, ya que a pesar de no estar distraídos ya que se les ha limitado la charla, su eficiencia disminuye, las tareas las hacen con lentitud, baja calidad, sin compromiso con la organización. Esto no ocurre frecuentemente, sólo en casos en los que los gerentes y

supervisores de Cajas, han detectado una desconcentración total a consecuencia de la interacción. Sin embargo, la medida adoptada, resuelve algún aspecto pero afecta otros. En el área de Puertas esto casi no ocurre, ya que al ser pocos miembros, el control es más sencillo, pero sobre todo es un grupo más compacto, que sabe sus labores, las llevan a cabo, logrando combinar la tarea con la relación y en ocasiones esto potencia el trabajo.

La comunicación interna de Costco en contraste con la comunicación externa es en general pobre en ambas direcciones pero congruente. Es poca la publicidad que Costco maneja en su entorno y con su público. La publicidad utilizada es el canvaseo, las cuponerías de ofertas básicamente, así como módulos en escuelas o centros comerciales y alianzas con empresas como Cinopolis o Sport City, que al ir a uno de esos lugares se tienen convenios para pases de cortesía en Costco y viceversa. Se comenta que aunque es limitada esa comunicación externa es congruente con lo que Costco ofrece, con lo que es como organización y con lo que transmite a sus empleados.

Los diferentes tipos y niveles de comunicación siempre son relacionales, es decir, no se presentan aislados, sino amalgamados e influenciados mutuamente y en conjunto estos representan la cultura organizacional y dotan de sentido a la empresa. Esto no significa que no puedan existir incongruencias en la lógica de los diversos niveles de comunicación (que en el caso de Costco ya se ha explicado que no existe entre comunicación interna/externa), o carencias y pobreza comunicativa, así como comunicación ineficiente, sino que esas carencias o virtudes, esa pobreza o riqueza está en función de todos los sistemas de comunicación que viven en la organización y su estudio debe relacionar todos estos elementos tanto en sus fortalezas como en sus debilidades. Como se menciona en la organización habitable, *la comunicación siempre es, aún en sus carencias, integral.*

De acuerdo al tipo de problemática que ha sido descrita tanto en el nivel productivo, como su origen y repercusión en el nivel comunicativo que tiene lugar en Costco, se decidió llevar a cabo un diagnóstico de la comunicación en la organización, por medio de una técnica de clima comunicativo, llamada “medidas de discrepancia”. También conocida como *percepción o aceptación de la comunicación*, esta técnica se enfoca en evidenciar las discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben. Es una auditoría comunicativa que tiene

como propósito medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados. Se utilizan dos cuestionarios iguales, en uno se le pide a los empleados que registren sus opiniones sobre temas como la eficiencia de los canales de comunicación, sus relaciones con la gerencia, la satisfacción sobre algunos aspectos de su trabajo. Y al gerente o los gerentes se les pide contestar el cuestionar prediciendo lo que responderán sus subordinados y posteriormente se comparan, para determinar el grado de discrepancia entre lo que unos piensan y lo que los mandos suponen que piensan sus empleados. A continuación se anexa un ejemplo del cuestionario utilizado.

ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN

Instrucciones:

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que indique, no su opinión personal, sino la opinión que usted crea que dará la mayoría de los empleados bajo sus órdenes, acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

Por ejemplo, si usted cree que la mayoría de los empleados opinarán que están fuertemente de acuerdo con la siguiente afirmación entonces la marcará así:

La cantidad de comunicación entre supervisor y subordinados es más importante que la calidad de ésta

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

A continuación el cuestionario. Marque una respuesta por enunciado y los comentarios adicionales que considere atrás de la hoja.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

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

34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa.

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

35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.

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

Los resultados arrojaron discrepancia en 21 reactivos de 35 totales, en un cuestionario aplicado a ocho empleados del departamento de Puertas y al gerente de Previsión de Riesgos, quién está a cargo de dicho departamento. Las temáticas del cuestionario están relacionadas con la forma ideal de comunicación formal, la forma óptima de comunicación informal, la confianza del empleado en sus superiores y viceversa, la importancia e impacto de la información, el interés por conocer más acerca de la compañía, la claridad del manejo de políticas, salarios y decisiones.

Los puntos críticos de discrepancia tuvieron que ver con asuntos como el compromiso por parte de la organización para establecer un sistema formal a través del cual los empleados puedan expresar sus problemas de trabajo o personales, la delimitación de la comunicación de la gerencia con los subordinados exclusivamente sobre asuntos pertinentes a su trabajo, con la atención de la empresa a las opiniones y sugerencias de los empleados, con la negativa a que los empleados sean informados sobre problemas en su propio ambiente de trabajo, la idea de que informar a los empleados ayuda a que sean más cooperativos y trabajen mejor en equipo, sobre al papel del supervisor acerca de solicitar y escuchar opiniones de sus subordinados, el deber de la gerencia de informar ampliamente acerca de planes generales y específicos en los diferentes plazos, la optimización del trabajo debido al grado de aceptación del empleado de las decisiones y acciones emprendidas por la gerencia, la claridad en el pago del salario del empleado y la forma en que se calcula, así como el deseo de los empleados de saber más acerca de la compañía de la cual forman parte y sus niveles de productividad.

Resumiendo lo anterior, los problemas graves de comunicación en Costco tienen que ver con el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa, con los espacios adecuados para escuchar las ideas, opiniones y deseos de los empleados en torno a lo laboral y a cualquier temática de vida, también al grado de libertad que tienen los empleados para acercarse a sus superiores (en una empresa que plantea “política de puertas abiertas”), esto es la confianza para expresar cualquier inconformidad. La limitada relación entre los gerentes de la organización y el resto de los empleados provoca una disgregación, el menosprecio a la importancia de que los empleados estén bien informados va en detrimento con la calidad del trabajo colectivo. Por último, si la organización no comparte sus estrategias, planes, innovaciones, conflictos y retos, los empleados no se sienten identificados con la empresa ni parte del proyecto organizacional.

Ante este panorama, podrían beneficiar a Costco programas orientados al desahogo de problemáticas, enfocados en recopilar opiniones e ideas de los empleados sobre un asunto en concreto y generar una solución. Los esfuerzos estratégicos de Costco podrían centrarse en generar una mayor convivencia entre los niveles directivos y gerenciales con los subordinados, esto a través de eventos que trasciendan lo laboral. Buscar una actividad de esparcimiento donde indistintamente miembros de la organización compartan experiencias. En cuanto a canales, se vislumbra conveniente crear una red virtual formal, exclusiva de los miembros de Costco Arboledas donde se informen los sucesos más relevantes de la compañía, con la posibilidad de hacer comentarios sobre el nivel de agrado, interés u opinión que merezca el tema. Algo así como un grupo virtual donde se informen actividades, planes, desarrollo y preocupaciones de la empresa que involucre a los miembros, donde se integren las temáticas laborales y las temáticas de interés. Generar esa complejidad donde se entremezclen y relacionen los niveles de trabajo y los niveles de vida de los miembros en busca de un bienestar.

También sería interesante experimentar con un programa de generación de ideas respecto a algún interés de la organización, por ejemplo, el incremento de ventas, y abrir convocatoria a propuestas mercadológicas para llegar y captar más público. Esto fomentaría la creatividad y el sentido de pertenencia de los miembros, además de que brindaría alternativas interesantes a la organización para resolver dicha problemática. Esta idea rescata a la organización como “la unidad en la diversidad”. (Etkin, J. 2005: 147)

Estas son sólo algunas ideas que pueden convertirse en propuestas formales para atacar los problemas de índole comunicativo-informativos de Costco Arboledas y que se desarrollarán más ampliamente en capítulos posteriores.

Reflexión

La comunicación formal de una organización está determinada no sólo por los canales ni por lo que se dice a través de ellos, sino que es una lógica compleja, en el sentido que desde la conformación de una compañía se establece un orden estructural y constitutivo que encamina la forma en que se lleven a cabo las tareas, el tipo de administración influye en el tipo de comunicación institucional, pero aunado a esto, la parte dinámica de la organización, sus miembros, sus grupos, juegan con lo formal e implantan un orden distinto a lo establecido que se conjunta con las reglas y procedimientos.

Tomando en cuenta estos factores, así como el análisis minucioso del costo general de cualquier acción que se pretenda y necesite llevar a cabo, se está entonces en posibilidad de vislumbrar el impacto que tiene la comunicación formal en la organización y los factores que a su vez la definen.

Costco es una organización productiva, con un nivel de estabilidad considerable, de planes a largo plazo, con desarrollo eficiente en sus procedimientos. Pero es también una organización costosa, que requiere de importantes esfuerzos para mantenerse competitiva, para atender a las demandas de su público. Le es complicado mantener la cohesión de sus miembros e integradas las diferentes áreas de trabajo, sus conflictos se localizan en la lucha por ganar la voluntad de sus miembros, aspecto con el que en términos generales, sí cuenta, pero no del todo. Su nivel de acoplamiento entre intereses organizacionales e intereses de sus miembros es muy bajo, es decir, el empleado es importante y cuidado, en tanto sea empleado, pero no se reconocen sus objetivos, sus sueños y su formación-desarrollo personal, como individuo fuera del contexto laboral, no existe.

La capacidad comunicativa de Costco es muy pobre, ineficiente en ocasiones, tradicional en su estructura, así como poco estructurada. Fuera de acciones informativas, se deja a la comunicación fluir sin dirección ni sentido, vista como un simple fenómeno y no como una estrategia. Los grupos de trabajo a pesar de funcionar de manera aceptable, carecen de liderazgo y están poco orientados a hacer más eficientes sus labores, por falta de motivación y compromiso con una empresa que no representa para ellos algo más cercano, al no sentirse parte fundamental del proyecto.

Es por esto que existen problemas operativos que se minimizan por el trabajo, que en general, se saca adelante, pero es un claro indicador de la existencia de deficiencias en las funciones operativas y en otros campos, como la falta de planeación, diseño y realización de una selección de personal más apegada a las necesidades de la empresa, a los programas establecidos por la misma y así a la consecución de éxito al contratar. Al medir problemas como el del mal cobro de mercancía y otros existentes, se puede hacer conciencia en Costco no sólo de lo que pierden sino de lo que dejan de ganar por no contar con un programa de comunicación estratégica.

Por eso, vale recordar que este estudio canaliza sus esfuerzos a acentuar la importancia de la comunicación en el trabajo colectivo, en la interacción social, en la generación de

acuerdos, para una organización más inteligente. “Sólo el concepto de acción comunicativa presupone el lenguaje como un medio de entendimiento sin más abreviaturas, en que hablantes y oyentes se refieren, desde el horizonte preinterpretado que su mundo de la vida representa, simultáneamente a algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo, para negociar definiciones de la situación que puedan ser compartidas por todos.” (Habermas, J. 2002: 137)

3. La organización como sistema complejo y la comunicación como fenómeno mediador

En este capítulo tercero se presenta el enfoque cualitativo de la organización y sus conflictos.

La complejidad del ser humano emana como fuente de vida de la organización. Todo lo que se pueda decir de una organización está intervenido y condicionado por las personas que habitan e integran dicha organización, y son las mismas personas quienes configuran el orden prevaleciente, generan la cultura dominante, crean los conflictos, evalúan la eficiencia, y sólo esas personas que construyen todo ese entramado de significados y materia son las que pueden reconvertir esos procesos en otros distintos.

Se busca en este capítulo, hacer énfasis en la forma en que se crea la realidad, a partir de las percepciones, la importancia que tiene conocer la opinión de la gente respecto a su posición en la empresa, analizar la subjetividad y cómo esta influye en lo profesional, así como generar un diagnóstico que focalice los conflictos, sus causas, sus consecuencias y las posibles vías de relación con la estructura formal de Costco.

Interesa detectar las formas informales de relación que existen en la compañía, para a partir de ellas entender a qué lógica atienden las acciones que ejecutan los miembros. La comprensión sobre los intereses y comportamientos de los individuos es la finalidad de este capítulo. Toda esta intención, parte, obviamente, de los problemas operativos estudiados y medidos previamente, donde lo más importante es relacionar los fenómenos que ocurren en los diferentes niveles de Costco, para poder determinar a partir de los discursos construidos por los participantes del grupo de discusión (técnica cualitativa aplicada al estudio) cuáles son las representaciones que los miembros tienen de Costco, del trabajo ahí y de su papel en todo este proyecto.

Finalmente, se pretende llegar al punto, en el cuál se diluciden posibles vías de intervención que coadyuven a Costco a canalizar sus potencialidades de mejor forma en beneficio compartido de la empresa, como un todo, y de los miembros que la habitan/posibilitan. Una propuesta mediadora que tenga a la comunicación como elemento sustancial es el objetivo que redondea este módulo convertido en un capítulo más de esta investigación.

3.1 Trama organizacional, conflictos y sistemas de acoplamiento. La información como distinción

Cuando se trata de coordinar algún asunto relacionado al trabajo y los modos de operar entre dos áreas distintas, es fundamental tomar decisiones y explicarlas claramente para llevar a cabo en conjunto los procedimientos necesarios y deseados por los niveles gerenciales de la empresa.

Entre el área de Cajas y Puertas existe poca claridad en la forma más conveniente de llevar los registros de errores detectados en el cobro de mercancía. Esto es debido a que las decisiones tomadas no son discutidas ni explicadas por parte del gerente de cajas y gerente asistente de bodega con el personal de Puertas. Pero no sólo es eso, sino que en ocasiones, estas decisiones no son notificadas claramente, con lo cual, se generan dudas y confusión al momento de operar en un caso del mal cobro de algún artículo. Otro de los factores que influyen en esta descoordinación y baja asertividad es el hecho de la ausencia de un supervisor en el área de Puertas (puesto que debería estar ocupado), propiciando así que las decisiones no tengan una alternativa formal de ser comunicadas, y que este encargado de área lo explique detalladamente a sus auxiliares. Al no existir esta figura, se genera una discapacidad informativa, ya que las decisiones, aclaraciones y dudas tienen que ser expresadas de manera poco formal y organizada, con lo cual siempre hay fuga de información y ésta, cuando llega, lo hace de manera indirecta y lenta. A su vez, esta situación actual y coyuntural del departamento de Puertas, sin un encargado ni supervisor, con tan sólo el respaldo del gerente de seguridad (el cuál no es directo), genera un ambiente de incertidumbre en el grupo al no brindarse explicaciones contundentes y abiertas sobre este escenario y su posible resolución por parte de la gerencia.

Estos problemas comunicativos tanto de falta de explicaciones y notificaciones claras como de coordinación insuficiente para el trabajo entre estas dos áreas que se han venido estudiando y analizando, son la problemática que en este momento toma preponderancia medular en este estudio.

Como ya ha sido mencionado, estas dos áreas presentan grandes diferencias entre sí; una cuenta con 41 miembros (Cajas), mientras que la otra con 8 (Puertas). Dentro del área de Cajas, existen varios grupos informales que habitan y se relacionan intergrupalmente en la organización, con promedios de edad muy bajos, de 22 años en

el departamento de Cajas y de 24 años en el de Puertas, integradas cada área en su mayoría por jóvenes que estudian y trabajan de medio tiempo o que están sin estudiar y buscan una actividad en la cual ocuparse y esa opción es trabajar en Costco. En cajas hay mayor responsabilidad y labores que deben llevarse a cabo para las cuales está el apoyo de los supervisores del área, los asistentes de gerente y el gerente del área. Hablamos de un grupo con mayor especificidad en cuanto a rango y responsabilidades, donde regularmente se puede observar que a mayor rango, también es mayor la edad de la persona y el tiempo de antigüedad en la empresa. Estas características, cabe mencionar, son generalidades, no es una regla, ya que también hay excepciones. Los actores de este gran grupo formal, integrantes también de otros grupos primarios en paralelo, son gente joven, dinámica, amena, interesados en relacionarse y generar vínculos, pero despreocupados por la calidad de sus labores. En el área de Puertas, siendo un grupo más pequeño y paradójicamente más heterogéneo, en cuanto a intereses, zonas de residencia, ideas y contextos socioculturales, existe una igualdad de rango, ya que sólo hay un supervisor (por el momento ausente) y los demás son auxiliares por igual, un grado de relación menos estrecho, pero una cohesión y coordinación para el trabajo de alto nivel. Como se había mencionado antes, es un grupo que funciona de forma autorregulada y sin necesidad de un líder. En este departamento se pueden distinguir uno o dos grupos primarios, que se han gestado, de manera paulatina, ya que es un grupo con menor énfasis en la relación.

Es importante señalar que entre estos departamentos, hay miembros de uno y otro que se interrelacionan, comparten y conviven más allá de los muros organizacionales y por momentos forman grupos informales entre ambos departamentos.

Para seguir recorriendo este análisis y avanzar en el diagnóstico, es de suma trascendencia tener en cuenta que el individuo es un actor de gran complejidad que inyecta cultura, valores, sentimientos e ideas propias en el mundo organizacional. El actor organizacional, más allá de ser un simple trabajador o en el mejor de los casos un colaborador, es una persona con retos y aspiraciones propias que manifiesta sus deseos y se abre camino para alcanzarlos de manera única y específica, condición que le diferencia de los demás. No obstante esta condición intrínseca del ser humano y su autenticidad de comportamiento, no es posible que cada persona modele y estructure su propia personalidad, postura y decisiones respecto a algo, si no es en la relación con los otros. Las ideas de un individuo también provienen del colectivo, de la interacción con

los diversos grupos, la forma en que uno piensa, hace y expresa es una reinterpretación de lo acordado en lo social.

Es con base en este escenario, que se considera pertinente utilizar técnicas cualitativas que indaguen las posturas de los actores involucrados en los grupos organizacionales estudiados y brinden una profundización de sus razonamientos, emociones y diferencias respecto a los demás y respecto al trabajo en la empresa.

Una de estas técnicas cualitativas que será usada en este estudio es la del grupo de discusión. Se decide llevar a cabo dicha técnica, ya que al estar ante una organización de gran tamaño, es viable abordar estas representaciones individuales y grupales en un solo foro, como lo es el grupo de discusión, poniendo así a dialogar las divergencias y permitiendo que surjan los conflictos para enriquecer el análisis y sondear las posibles vías de acción y resolución. Partiendo del indicio del problema comunicativo enunciado anteriormente, se busca ahondar en el nivel de integración que existe en Costco Arboledas y qué identidad se construye a partir de ello. Para así trascender, el reto de un problema comunicativo específico, hacia una tarea más amplia en el ámbito de la comunicación como lo es la integración y la cohesión grupal.

Contingencia

En una organización todo está planificado, previsto y calculado excepto lo que realmente sucede. A este fenómeno se le puede llamar contingencia, ya que la realidad es implacable e inabarcable, así como el ser, o conciencia de los individuos que actúan (viven) en el mundo, y en las organizaciones. “Contingente es aquello que no es ni necesario ni imposible; es decir, aquello que puede ser como es (fue, será), pero que también puede ser de otro modo.” (Luhmann, N. 1998: 122)

Así bien, uno de los primeros fenómenos que ocurren en las organizaciones es la contingencia, como aquello que ocurre y no se sabe exactamente cómo será, y una vez sucedido, se vislumbra que pudo haber sido distinto. Lo contingente está presente en toda situación que involucre sistemas psíquicos, es decir, individuos, que introducen su elemento de complejidad en cualquier tipo de estructura social o esfuerzo colectivo. “La realidad de este mundo, entonces, se presupone en el concepto de contingencia como primera e insustituible condición de lo que es posible.” (Luhmann, N. 1998: 122)

Cualquier suceso es un elemento contingente, si a esto agregamos la aparición de un individuo, que busca racionalizar e interpretar dicho suceso, o más aún, dos individuos que dotan de sentido un suceso poniendo en juego sus percepciones, se crea lo que Luhmann denomina doble contingencia. “Virtualmente, el problema de la doble contingencia siempre se presenta en cuanto un sistema psíquico experimenta un sentido.” (Luhmann, N. 1998: 121) La organización como sistema social es víctima de las determinaciones e indeterminaciones de las relaciones, comportamientos, fenómenos y demás elementos que conforman ese complejo estructural e institucional llamado sistema organizacional. “Los sistemas sociales se generan porque (y sólo porque) ambos interlocutores experimentan la doble contingencia y porque la indefinibilidad de tal situación ofrece un significado estructurante para ambos participantes en cualquier actividad que ocurra.” (Luhmann, N. 1998: 124)

En este sentido, la organización se enfrenta al reto de elementos de incertidumbre, que como sistema buscará los caminos y autoajustes para reducir su complejidad, para Luhmann, los sistemas psíquicos (individuos) y el concepto de doble contingencia son elementos perturbadores que los sistemas necesitan regular e incluso anular para su funcionamiento. Si bien, estos conceptos iniciales, nos enmarcan el camino del entramado organizacional e introducen al largo sendero de la dinámica sistémica, resultan insuficientes para dar cuenta del enfoque que posiciona a este estudio, en otro tipo de visión acerca de la complejidad en la organización, las pautas cualitativas en las personas, y el sentido de la acción en su hábitat.

Las dos caras de la información

Un tema recurrente en la vida organizacional es el de la información. La gente se refiere constantemente a este concepto, ya sea porque la solicitan, la ordenan, la interpretan, o porque consideran que está ausente, que no es compartida o que les llega desvirtuada.

Esto es común, pero sigue siendo un tanto incomprendido por parte de los directivos -que manejan a las organizaciones y los empleados a su cargo- la potencia que posee la información desde una conceptualización más dinámica y los alcances que tiene este recurso como un detonante y mediador de cualquier actividad requerida. Es claro que al desconocer la importancia del uso de la información, también ignoran cómo hacer circular la misma a favor del equipo de trabajo. Gregory Bateson dice que la

información *es la diferencia que hace la diferencia*. Esta afirmación nos lleva a desmembrar este concepto tan utilizado y tan confuso a la vez.

El término informar significa dar forma a, es decir, algo que no tenía ninguna figura ni sentido, la información lo transforma en algo cognoscible. Si esto es así, la información es un elemento que configura las nociones respecto a cualquier asunto. Entonces, desde esta visión estamos en posibilidad de afirmar que la información otorga un orden a las cosas. Informar es ordenar lo que no tenía una lógica notoria, creando cierto grado de estabilidad en dicha situación, pero la información también es un principio de desorden e inestabilidad cuando desempeña su faceta de novedad. Lo novedoso irrumpe en el orden establecido, provocando sorpresa y confusión, sin embargo ese elemento de información como innovación es vital para la preservación de cualquier sistema, incluyendo los sociales. Por lo tanto, la información es novedad también, y esa nueva información introducida en un sistema social, desordena y genera una etapa de caos, hasta que esa información es aprehendida por los miembros, en un proceso de enculturización y se convierte en elemento de orden y reproducción. La información como redundancia, refuerza los valores, saberes, procesos y vínculos de un colectivo y brinda estabilidad, regularmente esta faceta de la información es llevada a cabo por vía de la retroalimentación.

Así, podemos ver que la información se desdobra en dos facetas que mantienen una relación dialéctica entre orden-desorden. Información es, en palabras de Edgar Morin:

“Aquello que para un observador o receptor que se halle en una situación en la que al menos hay dos ocurrencias posibles, pone fin a una incertidumbre o resuelve una alternativa, es decir, sustituye lo desconocido, por lo conocido, lo incierto, por lo cierto.” (Morin, E.)

Por lo tanto, la información es productora y reproductora de conocimiento, portadora de símbolos y lo más importante, un elemento de distinción. La información permite distinguir para saber cómo se comporta determinado fenómeno y poder crear una estrategia para encausarlo en la dirección deseada. Diferenciar también permite comprender, al comprender las personas aprenden a dialogar.

Una vez enmarcada la importancia de la información como elemento que permite estructurar cualquier actividad, es evidente que en el campo organizacional es

fundamental concebir a la información desde esta perspectiva y potenciarla al máximo en beneficio del todo (organización).

Los habitantes

Hablando de organización, más allá de la estructura, los organigramas, los formalismos, los manuales, los objetivos y todos esos elementos que definen en cierta medida a una empresa, institución, cooperativa o colectivo, habría que analizarla desde la complejidad de sus miembros, ya no de los procesos, giros, división de labores, grados de especificidad, cargos, puestos, reclutamiento o finanzas que también la complejizan y en gran medida. Los individuos que habitan una organización son tan complejos como la vida, más aún puestos en juego, al interactuar para llevar a cabo sus labores, se interrelacionan de maneras que trascienden lo previamente imaginado. Los elementos culturales que se gestan en una organización son creados por los miembros que la integran y estos supervalores están por encima del objetivo común (formal) de la organización.

“Creemos en la necesidad de una alianza estratégica de recuperación de vida para las organizaciones. Una finalidad de éstas es cruzar las puertas del porvenir en las mejores condiciones posibles y se puede lograr mediante una relación armónica con el entorno y bajo una incorporación del capital humano en la configuración desde el presente de un futuro compartido.” (Juárez, D. 1997: 21)

En una organización existen tensiones constantes debido a las diferencias de enfoque, posturas, pensamientos que devienen en desgaste del sistema organizacional para ajustarse y poder seguir adelante con su cometido. Las personas buscan de una organización no sólo un salario y una actividad que desempeñar, sino un área en la cual se sientan tomados en cuenta, valorados, donde puedan crecer y estar confortablemente.

Los conflictos son parte intrínseca de toda organización e incluso necesarios para corregir ciertas pautas que limitan sus procesos, para ganar la voluntad del personal y conseguir mayores rendimientos, si es que se respetan las divergencias y se aprende de ellas para buscar integrar -a pesar de las diferencias- en un mismo proyecto. La problemática sale a flote debido a que por lo regular la racionalidad de la organización busca anular y negar toda posición contraria a ella, los dueños, directivos, y superiores consideran inadmisibles las inconformidades, los desencuentros e incluso hasta las

sugerencias y buscan, por el contrario, mantener al margen de todo, esas opiniones y la vida personal de los individuos que laboran ahí. Esta actitud mecanicista, es la que genera ambientes hostiles, bajos rendimientos, trampas sindicales, decremento en ventas y pérdida de calidad en el trabajo.

El enfoque complejo exige de esas cabezas que están al mando un nivel de conocimiento y sensibilización mayor. Se requiere una habilidad para saber leer las necesidades de los empleados y aceptar sus deseos personales, como parte integral de la existencia de esos individuos. Sólo así, se puede revertir la situación y convertir lo que parece un obstáculo en una oportunidad de crecimiento. Dejar aflorar las emociones para revirarlas en motivación, ofrecer a las personas un proyecto de vida para obtener su fidelidad y sabiduría permanente. Sólo entendiendo lo complejo que es cualquier individuo perteneciente a una organización se está en posibilidades de dar un salto de calidad en el mundo organizacional.

“La organización es, si nos valemos de un par de metáforas iniciales e indiciales, un caos ordenado y un equilibrio inestable: expresa las tensiones de los intereses puestos en juego y posicionados a partir de un orden configurado por la estructura de poder; construye representaciones de sí misma como singularización de pluralidades y produce imágenes de su entorno como pluralización de singularidades; nunca está exenta de oposiciones, alianzas, diferencias e indiferencias.” (Juárez, D. 1997: 21)

El más eficaz vehículo para poder dilucidar las expectativas de las personas, sus percepciones y sensaciones respecto a su organización y el papel que en ella desempeñan, se llama: comunicación. Este concepto, que en otras oportunidades ha sido definido en este documento, es piedra angular de la vida en las organizaciones y la forma en que se teje una red compleja en el seno de la existencia. La comunicación es una alternativa de comportamiento en la cual surgen a partir de expresiones dentro de un discurso las representaciones que la gente tiene de su entorno.

“La comunicación es una condición para un proyecto de esta índole, asumiendo su carácter mediador y apoyándose en éste para proactivar el despliegue de las culturas particulares de los grupos dentro de la organización con la finalidad de incentivar la definición de proyectos propios y la autogestión” (Juárez, D. 1997: 25)

Desde un postulado existencial, la comunicación es una forma de actuar, de hacer, de rehacerse y de dar identidad. La comunicación integra las dimensiones paradójicas del pulso grupal en la organización, se preocupa por la permanencia y el cambio; es a ésta postura a la que se le conoce como ecológico-existencial de la comunicación organizacional, donde dotar de sentido provoca trascendencia en las entidades grupales del sistema vivo que es la organización.

3.2 El capital simbólico y el individuo como protagonista de la historia organizacional

En el marco de la dinámica organizacional, ya se ha explicado el papel que tienen los grupos como subculturas de la cultura predominante en la organización, de la comunicación como elemento estratégico, los perfiles de personalidad, las características de los actores, los sistemas de ajuste y control, etc. sin embargo, a pesar de haber dado una noción general de lo que implica la existencia del individuo, no se ha profundizado ni detallado, como es pertinente, para dar a entender la magnitud de complejidad que se genera en las organizaciones y que se desea reposicionar en este estudio.

El individuo ha sido marginado a lo largo de la historia del conocimiento al papel de mero observador, en ocasiones instrumento o cuando mucho relator y descubridor de los fenómenos que tienen lugar en lo que llamamos mundo. Es decir, el conocimiento científico pareciera ser una clase de abstracción independiente al ser humano quién tan sólo mide y clasifica las reglas que rigen al mundo natural y determina las leyes dadas. La idea de que el hombre es un agente que estudia al objeto, el cual preexiste a todo, ha dado como resultado el concepto de objetividad y certeza. Objetividad más o menos definida como el análisis libre de juicios a partir de observar lo que realmente es. Y certeza entendida como la versión correcta del estudio en cuestión, convirtiéndose en la única respuesta correcta, por tanto, la respuesta, el camino, el conocimiento, la realidad.

Hasta aquí la opinión de los sujetos no interesa, ya que carece de validez, a menos que tenga mediciones concluyentes de algún tema específico, de no ser así, los juicios, pensamientos y sensaciones que tenga son denigradas, censuradas y vistas como factores de error. La subjetividad no tiene importancia, se considera que debe ser

reprimida y eliminada del camino del conocimiento verdadero y único. Esta visión del saber fue exacerbada desde el siglo XVII, acentuándose en el siglo XIX y culminando a principios del XX, cuando los paradigmas comenzaron a cambiar, y se empezó a reconocer la importancia del sujeto en la construcción del conocimiento. Pese a ello, hoy en día todavía existen instituciones, personajes y estados que están configurados bajo la lógica positivista, productivista y mecanicista de la realidad. Las organizaciones no escapan a este atraso epistemológico y desfase de lo que se oferta con respecto a lo que se demanda o requiere.

Para cambiar la concepción que se tiene de la realidad, es necesario admitir la distinción, inventar nuevas formas. Y estar dispuestos a luchar contra los conceptos que cargamos, para desprendernos de ellos o transformarlos, ya que como dice Von Foerster:

“Todo descubrimiento trae tanto dolor como alegría: dolor, mientras se lucha con un nuevo conocimiento; alegría, cuando se gana ese conocimiento.”

Ciencia y ¿realidad?

Se trata de ofrecer una alternativa distinta de lo que es la realidad, una idea que tenga un alcance más acorde al tipo de vida que se desarrolla en el marco actual de un mundo globalizado e interconectado, donde los requerimientos son mayores, las necesidades más agudas, el tiempo se acota, acorta y consume la existencia, mientras los espacios se multiplican pero con baja calidad de vida.

La realidad es una construcción colectiva, o como dice Von Foerster, *el medio ambiente, tal como nosotros lo percibimos, es invención nuestra*. Lo cual implica que las cosas son de una forma, pero pueden ser de otra e incluso varían de acuerdo a los organismos o individuos que las observan. Desde ahí existe una variedad de puntos de vista, lo cual podríamos llamar diversidad de opiniones con base en las percepciones.

Esto también implica un desacuerdo de origen, en algo tan abarcador como lo que se considera real o irreal. Cuando se menciona en el texto titulado “Creación de la realidad” (Von Foerster, Heinz. *Nuevos avances en la investigación social. La investigación social de segundo orden*, pags.108-113) que la importancia de la forma en que conocemos lo que conocemos, radica en la búsqueda de la comprensión de los procesos de pensamiento, se refieren a que la incógnita de lo que existe o no en nuestro

marco de referencia tiene que ver con la forma en que actúan nuestros sentidos en un permanente intercambio de información con los receptores cerebrales que permiten los movimientos conscientes, todo esto puesto en relación con las percepciones socioculturales que previamente determinan los terrenos en que se desenvuelven nuestras estructuras mentales. Así, explicado en términos generales, plantean una definición de *conocimiento: computando una realidad*. La discusión que aquí interesa evidenciar es sobre la utilización del artículo “una”, en vez de “la” y es lo que a continuación se trata de clarificar con una cita del propio autor.

“Efectivamente las escuelas de [la] (artículo determinado) y la escuela de [una] (artículo indeterminado) están separados por un ancho abismo, dado que se sirven de los conceptos diferentes, confirmación y correlación respectivamente, como los principios explicativos para percepciones. Así la escuela de [la] diría: mi percepción táctil es la confirmación de mi sensación visual de que allí hay una mesa. La escuela del [una] sería: la correlación de mi percepción táctil y mi impresión visual permite que se genere una experiencia que podría describir diciendo que aquí hay una mesa.” (Von Foerster, H.)

Lo anterior busca generar la conciencia de que no existe una sola realidad, sino varias, alternas, cambiantes y relativas de acuerdo a la posición del actor y al enfoque del mismo. Y en todo caso, cuando se acuerda que algo es real, es un proceso colectivo de consenso, aunque cada individuo mantenga sus peculiaridades respecto a su realidad.

La idea de que dos personas tienen la respuesta correcta respecto a algún tema aunque sean diversas entre ellas, genera confusión, ya que alguien tendría que estar equivocado o bien, ambos creer que lo que piensan es lo adecuado y estar encerrados en su propio juicio. Esta disonancia nos permite ver que, es necesario un tercer individuo, o elemento que sirva de referencia y delibere en una situación como ésta, o dicha de otra manera, no todos podemos ser el centro del universo, eso es relativo, y sólo es posible admitir que existen varias realidades individuales y que al socializarse se busca por medio del diálogo definir una realidad general para cada situación particular, aunque siempre dependerá de la perspectiva utilizada. “Esta es la relación entre el TÚ y el Yo y esta relación se llama identidad: Realidad= comunidad.” (Von Foerster, H.)

Una organización, como la que se estudia en este caso, llamada Costco, no puede escapar a los retos que impone la postmodernidad, la era de cambio climático, de crisis

financiera mundial y demás escenarios que son más complejos de lo que en ocasiones se alcanza a ver. La realidad en sí misma no existe, nosotros la edificamos, por lo tanto es necesario -aunque muy complicado- buscar nuevas formas, nuevos caminos, nuevas posibilidades, para modificar la situación actual y desde las organizaciones generar pautas de comportamiento distintas que coadyuven a su propio crecimiento y éxito y al de su entorno.

Si la noción de lo real es relativa a cada comunidad, e incluso a cada organismo, habría que profundizar en el papel que el individuo tiene en la historia del conocimiento y como consecuencia en la producción de bienes materiales y simbólicos, en la creación de sistemas conocidos como organizaciones para proveer de insumos y servicios a la sociedad.

El individuo es un cúmulo de inquietudes, deseos, motivaciones, sentimientos, pensamientos, valores que definen su forma de actuar en el mundo, por tanto, la forma en que se conducen en sus trabajos, en las organizaciones de las que forman parte. Un individuo llega a una organización consciente de que existen reglas, objetivos y políticas a las que se tendrá que ajustar, pero eso no significa que toda su cultura la deje afuera, por el contrario, todos sus conocimientos y experiencias los introduce a la empresa consigo. Este encuentro inicial, suele conducir a fricciones donde la institución intenta delimitar las posibilidades de sus miembros y los individuos buscan desbordar sus personalidades por encima de lo instituido. Esto es debido a que la organización es un campo estructurado que restringe las actividades de los sujetos.

Percepción, lo que parece de lo que aparece

La corriente filosófica de pensamiento, denominada fenomenología, rescata la importancia de la forma en que el individuo experimenta todo fenómeno, que consiste en una representación de la realidad, y la interpretación que hace del mismo. “Significa así, el conocimiento o explicación de todo aquello que me es dado, que se expresa ante mí, que percibo y vivo a través de mi mismo. Donde el ser mismo es un fenómeno, dado que no lo podemos conocer en su esencia, sólo a través de sus expresiones y modos de ser.” (Ávila, J. 2010: 59)

El hombre busca apropiarse de los significados para justificar su paso por el mundo, y con base en ello actuar, producir, crear, expresar todo lo que está a su alcance, lo que se

solicita de él, como en el caso de una organización que demanda determinado papel que el individuo debe desempeñar de la mejor forma posible. “La tarea primaria del hombre es darle sentido a su existencia y después al mundo. Para esto, el ser humano cuenta con la razón y la comunicación.” (Ávila, J. 2010: 60)

El existencialismo es una corriente filosófica que plantea un conocimiento basado en la existencia del individuo, como fuente de dónde surgen todos los demás conceptos, como el timón que conduce la trascendencia del mundo en el que coexistimos. En una especie de significado último del hombre, el existencialismo recupera la importancia del ser. “La filosofía de Kierkegaard pone el acento en el elemento irracional de la existencia humana poniendo de cabeza a toda la filosofía anterior. Su frase típica era: *lo primero que tenemos que comprender es que no comprendemos*. Para él la subjetividad era la verdad y así toda verdad se volvía subjetiva.” (Ávila, J. 2010: 62)

Desde esta perspectiva, una condición básica para poder hablar de la existencia de un individuo, es la conciencia de la misma, es decir, un ser consciente de su propia existencia y la finitud de su vida. Es a partir de esta conciencia, que el individuo plantea sus acciones de acuerdo a lo que quiere, teniendo como referencia el tiempo del que dispone para alcanzar sus metas y realizar sus sueños. “La gran cualidad de todo humano, es su capacidad para significar, para dar sentido no sólo a su propia existencia, sino a otros seres, entes o cosas del mundo.” (Ávila, J. 2010: 62)

El sentido del mundo es una construcción que cada individuo hace de manera personal, pero esa operación sólo es posible gracias a la relación con los demás, es decir, a la socialización. Sin sociedad el concepto de individuo no tendría sentido y viceversa. Esta relación mutuamente influyente permite justificar la importancia que tiene conocer al individuo y todas sus irracionalidades y absurdos, teniendo en cuenta que eso se refleja en los grupos de cualquier organización humana.

“El hombre es un ser inconcluso, un proyecto incompleto que debe asumir la muerte como fin radical.” (Ávila, J. 2010: 63) Y parte de ese devenir de la existencia es afrontado con ayuda de una habilidad llamada comunicación, a través de la cual, el individuo va inventando sus mundos y construyéndose en sus experiencias y subjetividades con las cuáles define su ser. A las redes de relaciones se les conoce también como intersubjetividad, que implica los vínculos e intercambios que ocurren entre individuos al compartir sus vivencias significativas.

El desacuerdo es una característica que siempre está presente en la vida de las personas, como condición intrínseca de las relaciones interpersonales. “No podemos vivir sin relaciones humanas y no podemos evitar que éstas sean conflictivas y ambivalentes.” (Ávila, J. 2010: 63)

Como parte de esta dinámica relacional, el individuo siempre será el punto de partida de todo conocimiento, todo proceso, todo proyecto colectivo que sea puesto en marcha, y de la misma forma los individuos y sus creencias son reflejo de una ideología más amplia de todo un grupo, comunidad o sociedad. “Así, la verdadera aportación de la fenomenología existencial es recentrar al sujeto y su autoconsciencia como punto de realización de todo significado, si bien enmarcado en los procesos más generales de significación grupal y social.” (Ávila, J. 2010: 65)

Este planteamiento nos lleva al punto de ruptura paradigmática, en dónde las cosas, los hechos y la realidad en sí, sólo existe en relación con los sujetos que la observan, la definen y la analizan. Esta cadena infinita de procesos, es lo que permite que exista una verdad compartida por cierto grupo de individuos y pone en marcha las acciones. “Las implicaciones de esta postura, son que no hay ser sin realidad ni realidad sin un ser que la conozca, la nombre, la signifique. Toda realidad es pensada por alguien.” (Ávila, J. 2010: 65)

Todo individuo, al hacer su arribo al mundo está determinado por las normas y valores de su matriz sociocultural, y será un producto de esa cultura, sin embargo, también cuenta ese individuo con el valor de la libertad para ir moldeando su propio mundo de la manera que más le convenga y crear nuevas opciones y condiciones de vida. “El ser es producto del mundo que vive, pero simultáneamente es constructor y transformador de ese mundo.” (Ávila, J. 2010: 66)

Lo importante es la conciencia que el individuo posee de su entorno, sus capacidades, sus alternativas y su propia historia, para que a partir de ahí trace el tipo de mundo en el que desea estar y diseñe su futuro dentro de su margen de acción. “Lo cierto es que hay un mundo previo a nuestro existir, una realidad construida por acuerdo de todos aquellos que nos han antecedido, y con el que dialogaremos permanentemente para construir el mundo, nuestro mundo.” (Ávila, J. 2010: 66)

La forma en que los individuos actúan es consecuencia de la forma en que perciben las cosas, y el significado que para el sujeto tienen esos hechos, no es por los actos en sí mismos, sino por la reflexión que se hace de ellos. Sólo un ejercicio de introspección a propósito de nuestros actos permite que estos adquieran importancia en nuestro mundo.

“Así la percepción es el trasfondo en el cual los actos adquieren un valor y sentido. Por tanto toda acción presupone un mundo, un actuar en él, un actuar sobre él. Es así que para el francés (Merleau-Ponty), es nuestra percepción la que nos ordena y ordena el mundo.” (Ávila, J. 2010: 67)

La percepción dicta gran parte del acontecer en la vida de las personas, y estas nociones han sido estudiadas a partir del concepto de mundo, la existencia está conformada por varios mundos, el mundo físico, de concreciones materiales, el mundo mental o de procesos subjetivos, y el mundo objetivo o de ideas ciertas. Esta clasificación preliminar fue hecha por Karl Popper, más adelante un discípulo suyo llamado Ian Jarvie agregó el mundo social, el cual media entre la dureza de lo físico material y la ligereza de lo mental subjetivo. Es basado en estos mundos (como mapas mentales y estructuras de pensamiento) que el sujeto intercala sus momentos de existencia.

Más adelante surge el concepto de mundo de vida, esta dimensión se refiere como menciona Javier Ávila al *extenso horizonte de significación que abarca a todas las regiones o provincias posibles de sentido*. Estos mundos, son dimensiones sobre las cuales el individuo ensambla su visión y sentir de la misma, se refieren a momentos y aspectos que se entremezclan, conviven de manera simultánea en el proceso vivencial de la gente.

Todas estas percepciones, constructoras de cosmovisiones en la existencia de los actores, pueden solamente coexistir, ser aceptadas, modificadas y acordadas gracias a la intersubjetividad entendida “como el encuentro del sujeto con otra conciencia que va construyendo el mundo en su propia perspectiva”. (Ávila, J. 2010: 76)

En otras palabras, las relaciones con los demás son las que permiten socializar las impresiones y saberes respecto a cualquier asunto, y para que este sistema de interrelación pueda ser eficaz y fluir de manera importante es condición necesaria el lenguaje. El lenguaje es el instrumento que configura la cultura y brinda identidad en cualquier comunidad y esos procesos de socialización son necesarios para la

coordinación de todo tipo de eventos, incluyendo las labores necesarias en una organización. “Donde el lenguaje es el más importante, ya que la objetivación común de la vida cotidiana se sustenta primariamente en su significación lingüística, por lo que la comprensión del lenguaje es indispensable para la comprensión de la realidad social. El lenguaje trasciende la realidad de la vida cotidiana.” (Ávila, J. 2010: 80)

Las acciones de los sujetos son las manifestaciones que nos permiten acercarnos a una comprensión de sus motivaciones. Sólo gracias a lo que se manifiesta es que podemos conocer las cosas, en el caso de las personas, su forma de comportarse es lo que nos permite medianamente conocerlos. El momento en que los sujetos están experimentando y vivenciando una situación, es a lo que se le conoce como acción, y en ese momento carece de significado, en cambio, cuando se habla de un acto, se hace referencia a acciones ya concluidas, que han quedado en el pasado, y que por la reflexión adquieren significación para el actor.

Adicional a los mundos que conforman la existencia, hay una clasificación realizada por Abraham Moles, que trata de categorías perceptivas. Estas categorías perceptivas también se refieren a mundos, pero en torno a criterios de cercanía o lejanía, no física, no territorial sino emocional. El mundo cercano o circundante (umwelt) es en donde el individuo incluye todo aquello que le es inmediato en su vida, la gente cercana y lo representativo que sólo él posee. El mundo intermedio o perceptible (merkwelt) es en donde hay una gama de cosas que no le son ajenas pero tampoco de apego, es el mundo en el que está lo que comparte con otros individuos. El mundo lejano (fertwelt) que se refiere a todo aquello que sabe que existe pero escapa de su esfera de interés, y carece de trascendencia. Estos mundos perceptivos tienen que ver con la representatividad que las cosas tienen para el individuo.

Para concluir esta temática específica de la realidad, el individuo, sus percepciones como motor de la acción y la inferencia de todos estos factores en el mundo organizacional basta con enunciar una frase que resalta la complejidad de la existencia y el papel que posiciona a la comunicación como elemento fundamental del comportamiento organizacional. “La realidad no le es dada de manera inmediata al actor” (Moles, A.)

La comunicación es un elemento mediador, que explica, traduce y es un filtro que clarifica los hechos, no permite que se presenten de forma tosca y abrupta, sino que los interpreta para hacer comprensible a los actores esa realidad.

3.3 Ética comunicativa, coordinadora de acciones; conflictos y motivaciones en Costco

La comunicación además es una acción, que tiene la cualidad de ser sutil, en el sentido que implica poco esfuerzo, pero empleada de manera inteligente puede rendir grandes frutos. Pero para ello, es fundamental concebir las relaciones y acciones desde un criterio de racionalidad comunicativa, no desde la razón mecanicista instrumental, en donde sólo importa conseguir algo a costa de todo, por vía de la imposición. La razón comunicativa es un intento por entender al otro y lograr llegar a un acuerdo, que permita actuar a los involucrados, en función de sus necesidades y deseos. Con base en la comprensión y la ética se puede cuajar este ideal posible en una situación reinante.

Para comprender esta racionalidad comunicativa es pertinente una explicación de su origen. Jürgen Habermas, filósofo alemán, retoma el planteamiento de los mundos de percepción y los convierte en una teoría global de la sociedad, teniendo como fundamento las acciones que los actores realizan inmersos siempre en el amplio espectro social. El **mundo de vida** es el universo vital en el cual se desarrollan todos los demás mundos, acciones e historias, y es entendido como un lugar para el individuo *donde radica la posibilidad subjetiva e intersubjetiva de su cambio y transformación.*

Así, los mundos propuestos por Habermas, son el dramatúrgico, entendido como la delgada línea que separa los aspectos íntimos del actor, del mundo exterior. “Todo agente puede controlar el acceso de los demás a la esfera de sus propios sentimientos, pensamientos, actitudes, deseos, a la que sólo él, tiene un acceso privilegiado.” (Habermas, citado en Ávila, J. 2010: 107) Este mundo es un espacio de subjetividad que legitima la libertad del actor y su compromiso, con gran oportunidad de cambiar a voluntad del individuo. Es un mundo que se enfoca en la realidad interna del actor y a partir de ello, su forma de relacionarse con los demás. A este mundo de manera directa le corresponde la llamada *acción dramatúrgica*, la cual, es una forma de escenificación del actor ante su público, es decir, sus semejantes, alude a los dotes histriónicos que

tienen las personas para presentarse ante los otros y expresar sus sentimientos, preocupaciones o cualquier estado emocional. Es la forma en que el actor quiere ser percibido y entendido por el otro, el anhelo de que el otro vea lo que yo veo y sienta lo que yo siento, para lo cual es necesario valerse de las habilidades poseídas para lograr esa comunión. Los límites de esta acción-mundo -tan propio de cada actor- vienen dados en relación con el encuentro ante otra subjetividad, donde existen códigos que no es posible evadir ni brincar.

Es así como pasamos al llamado *mundo normativo* definido como “el comportamiento de los miembros de un grupo social que orientan su acción por valores comunes” (Habermas, citado en Ávila, J. 2010: 109) Este mundo tiene como objetivo generar una identidad entre miembros de una comunidad, integrar las diferentes visiones y dar un sentido filial a dicha cultura. El sujeto busca pertenecer al grupo y se considera fundamental la pertinencia de sus acciones de acuerdo al contexto social.

En este mundo la *acción normada* o regida por normas es vital para la existencia de acuerdos entre los miembros del grupo. Es importante aclarar que no siempre el actor se apega a la norma, pero incluso el pasarla por alto es tenerla como referencia. Otro factor a considerar es la particularidad de las normas de acuerdo a la comunidad en la que se halla el individuo, lo cual significa que las normas varían en cada grupo y no son reglas generales. La peor expresión de la falla en la acción normada, es el rechazo a un actor a pertenecer a determinado grupo.

El mundo más rígido llamado teleológico es aquel que parte de *la relación entre un actor y el mundo de estado de cosas existentes*. Es un mundo de cambio-permanencia de la realidad objetiva (dura), física y natural y es la acción teleológica un esfuerzo por convencer, someter, persuadir u ordenar a otros individuos para alcanzar un fin. En esta acción se pone en uso todo el repertorio que el actor considere necesario para alcanzar su objetivo, sea cual sea. El uso del poder regularmente es justificado en el marco de este mundo teleológico que persigue resultados y obtención de metas sin importar a costa de qué. Aunque cabe mencionar, que desde la razón comunicativa, este acto sólo puede ser posible a través de un acuerdo, ya que desde el punto de vista comunicativo, el otro siempre está en libertad de decidir actuar o no en función de lo que se le solicita, de esta manera la acción teleológica se vuelve una estrategia para conseguir algo con la ayuda voluntaria del otro (otros).

Es básico apuntar que estos mundos-acciones no son separables en la realidad y se presentan de manera simultánea en la vida de las personas. Por lo tanto cada uno, en diferente momento corresponde a una racionalidad distinta en relación con lo que se busca.

La existencia de los diferentes mapas perceptivos específicos, o categorías llamados mundos sólo son posibles en tanto la existencia del antes mencionado **mundo de vida**, el cual contiene todos los significados, experiencias y valores posibles, que propician la intersubjetividad como ese espacio abierto a todos, que no es exclusivo de alguien y que alimenta la vida social como una fuente inagotable de símbolos. Es ese encuentro con lo preexistente interpretado y reinterpretado que es compartido en códigos culturales de alguna comunidad y que está ahí para ser enriquecido y transformado.

El cuarto tipo de acción que propone Habermas, no es ubicado en ningún mundo específico debido a que aparece en todos y atraviesa todos los mundos y casi todos los tipos de acciones. Es una acción que moviliza a las demás y les permite fluir, es la acción comunicativa que amalgama a las demás. El concepto de acción comunicativa se refiere a “la interacción de al menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que entablan una relación interpersonal.” (Habermas, J. 2002: 124) A partir de ahí los actores buscan un plan de acción en torno a un objetivo común. Un concepto central en la acción comunicativa es el de interpretación, “que se refiere a la negociación de definiciones de la situación susceptibles de consenso.” (Ávila, J. 2010: 113)

El acuerdo implica no sólo una armonía de pensamiento ni una concordancia respecto a ciertos temas, sino incluso, en opiniones diversas, aceptar la validez de lo que el otro dice aún cuando no sea lo que uno piensa. Así las visiones por diversas que sean se vinculan entre sí y se reconocen. “No obstante la construcción de acuerdos, está sujeta a una negociación, a un diálogo, por medio de lo que llama (Habermas) “diálogo racionante” y que implica un encuentro cara a cara y de razón a razón.” (Ávila, J. 2010: 113)

Ese tipo de diálogo construye sus propias reglas y preceptos, que enmarcan las posibilidades de la interacción, sustentadas en una ética que asegure el cumplimiento con miras a la consecución de acuerdos. Estos acuerdos serán artífices de la acción conjunta y la preservación de toda relación entre los participantes del encuentro. Toda esta relación dialogal supone a la comunicación como punta de lanza para lograr

acuerdos, pero para que esto pueda concretarse, es necesario poner en práctica principios éticos que posibiliten el diálogo y esa transición de la postura del control y la imposición, a la del consenso y las decisiones convenientes para la colectividad. Estos principios de ética comunicativa en una interacción son los siguientes:

El principio de igualdad: entendido como los mismos derechos comunicativos para los actores involucrados en el diálogo, el derecho a ser escuchado y comprendido y respectivamente la obligación de ello.

El principio de autenticidad: el cual deja fuera cualquier intento o pretensión de mentir o engañar, debido a que esto imposibilita los acuerdos. Debe existir sinceridad al expresar cualquier idea, pensamiento o emoción.

El principio de pertinencia: es decir, el apego y respeto de las reglas establecidas en la conversación, pudiendo modificarse en común acuerdo entre los participantes, en un ejercicio metacomunicativo. Pero no es aceptable, violar las bases sentadas para el diálogo a conveniencia o por vía arbitraria.

El principio de búsqueda de acuerdo: es la única finalidad generalizada que persigue una interacción comunicativa. Sea cual sea el resultado de ese diálogo, deberá estar dictaminado por la negociación racional entre los participantes. Siempre tomando en cuenta al otro.

Estos principios, son modelos ideales y canónicos que sirven como referencia, de lo que puede llegar a ser una verdadera comunicación, y mientras más cerca esté el diálogo de cumplir estos preceptos universales, más cerca estará la interacción de una comunión que lleve las relaciones a otro nivel de coexistencia.

Grupo de discusión (cualitativo)

Y es por todo este recorrido teórico-conceptual que pasamos a explicar en qué consiste la técnica del grupo de discusión. La cual se interpretará con la idea de resaltar la importancia del discurso de los actores concretos de la organización estudiada (Costco Arboledas), y sus representaciones que tienen de la empresa, del trabajo, y de sus vidas. Las representaciones serán entendidas en este contexto: como la significación que el actor atribuye, a cualquier *cosa* proyectada en su conciencia por medio de la percepción.

Dónde no sólo es importante lo que se dice, sino cómo se dice, así como las reacciones de los demás actores ante opiniones expresadas.

“Por todo esto, es evidente que el sentido no se agota en lo lingüístico (lo dicho) sino que remite e incorpora signos de otros tipos (circunstanciales o contextuales) a cuya descripción responde mejor el término de discurso.” (Ávila, J. 2010: 79)

El grupo de discusión es una técnica de corte cualitativo que permite profundizar en el sentir de los miembros de la organización, y será materia que permita determinar el estado de los diferentes grupos respecto al trabajo, a la empresa y a su estancia en la vida organizacional, así como el tipo de cultura que de ahí emana. En el análisis de las palabras, comienzan a aflorar rasgos que dan pauta a identificar el nivel de integración e identidad que se gesta en Costco Arboledas.

“El análisis conversacional busca develar los patrones de interacción que configuran los procesos de significación de los imaginarios sociales, traducidos en acciones existencialmente vigentes.” (Ávila, J. 2010: 80)

Las técnicas cuantitativas, como la encuesta, buscan establecer la distribución de las opiniones en determinado universo, esto traducido a cantidades numéricas que determinen las generalidades de alguna superficie. Las técnicas cualitativas, a las que pertenecen la entrevista abierta y la discusión de grupo, pretenden indagar los motivos de que las personas tengan cierta opinión sobre “algo”, así, se preocupan por la profundidad de las respuestas de un grupo más reducido de personas, pero al cuál se caracteriza minuciosamente con el análisis del discurso.

La división y denominación de técnicas cuantitativas/cualitativas ha sido cuestionada por el investigador Jesús Ibáñez, quien hace una modificación conceptual y propone los términos técnicas *estructurales* (para las cualitativas) y técnicas *distributivas* (para las cuantitativas). Las entrevistas abiertas y discusiones de grupo implican un contacto vivo, una interacción cercana del investigador con los sujetos y grupos; estas técnicas se orientan intencionalmente a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y/o grupos investigados.

Estudiar el discurso tiene la finalidad de alcanzar una comprensión, con lo cual se interpreta y analiza la forma en que se producen los discursos en una situación de

comunicación cara a cara mediadas por el investigador. En palabras de Alfonso Ortí por discurso se entiende *todo texto producido por alguien en situación de comunicación interpersonal*.

Los actores que participaron en el grupo de discusión, son miembros de Costco Arboledas, con variedad de edades, puestos, pertenecientes a diferentes departamentos y con distinta antigüedad. Fueron ocho los participantes entre los cuáles se ubica una gerente de Abarrotes (tiempo completo), anteriormente supervisora del departamento de Puertas y alimentos refrigerados. Su crecimiento ha sido fugaz en los últimos dos años, ella tiene una edad de 27 años e ingresó a laborar en un primer momento a Costco Satélite como demostradora de productos, es decir, no estaba contratada directamente por Costco. En octubre del presente año está por cumplir cuatro años en la empresa.

Otro actor (medio tiempo) es un supervisor de Cajas, quién ha mostrado desde su ingreso estar comprometido con la empresa, pero principalmente con la atención de calidad a los socios (clientes). Ha cumplido ya tres años de antigüedad en la compañía y su edad es de 25 años.

El tercer actor (tiempo completo) al que describiremos es un supervisor de Cajas, quién ha pasado por varios departamentos, entre los cuales están Membresías y Caja general. Es de la gente de experiencia, lleva cinco años en la empresa y él tiene una edad de 26 años.

El cuarto actor (tiempo completo) es un ejecutivo de cuenta de Ventas Mayoreo, hombre casado, con hijos, que ha trabajado anteriormente en otras compañías e ingresó al Corporativo de Costco y de ahí fue movido a la Bodega Arboledas. Su antigüedad es desconocida pero debe oscilar entre los dos años, y su edad es superior a los 26 años.

El quinto actor (tiempo completo) es una auxiliar de crédito y cobranza en Ventas Mayoreo, quién anteriormente fue auxiliar en el área de Puertas. En agosto cumplirá los dos años de antigüedad y su edad es de 22 años próxima a cumplir los 23.

El sexto actor es un auxiliar de Cajas o cajero (medio tiempo), quién estudia, tiene un año de antigüedad y una edad de 22 años.

El séptimo actor (medio tiempo) es una auxiliar de Puertas quién en Noviembre de este año cumplirá su primer año de antigüedad, con una edad de 19 años, próxima a cumplir los 20.

El octavo y último actor (medio tiempo) es un auxiliar del área de Fotorevelado, quién en Noviembre igual, cumplirá su primer año en la empresa. Tiene una edad de 20 años.

Las referencias mencionadas más arriba, acerca de si son tiempo completo o medio tiempo, se considera importante el dato debido a que los medio tiempo trabajan un total de 24 horas a la semana (6 días 4 horas, con uno de descanso), mientras que los tiempo completo descansan dos días trabajando 10 horas los otros cinco, con una hora de comida (50 horas a la semana).

Esto puede generar una diferencia notable, en cuanto a la percepción de la importancia de ciertos aspectos relevantes para el trabajo. En el orden en el que han sido descritos y numerados los actores, es en el orden en el que serán considerados en la tabla de análisis que a continuación presentaremos.

Las preguntas después de los tópicos reproducen la forma en que el moderador planteó el tema en el grupo.

Tema 1. Información e instrucción para el trabajo. ¿El personal está informado e instruido para realizar el trabajo?

Tema 2. Coordinación entre áreas para brindar servicio y llevar a cabo procedimientos. ¿Qué tanta coordinación hay entre las diferentes áreas de trabajo para brindar servicio y llevar a cabo procedimientos?

Tema 3. Formación y capacitación para el desempeño laboral.

Tema 4. Libertad de expresión acerca de ideas e inconformidades. ¿Ustedes sienten que existe la libertad para expresar las ideas o inconformidades que tengan respecto al trabajo o respecto a lo que sea?

Tema 5. Integración, relaciones interpersonales y ambiente laboral. La integración, relaciones interpersonales y ambiente laboral, ¿cómo lo sienten?

Tema 6. Oportunidad de crecimiento en Costco. ¿Hay oportunidad de crecimiento en Costco?

Tema 7. Desarrollo profesional. ¿Yo puedo aprender así, cosas importantes, mi profesión, mi carrera puede servirme, hay una especialización más profunda, hay un desarrollo profesional?

Tema 8. Realización personal (como individuo, no como empleado). ¿Hay realización personal en Costco? Es decir, yo no como empleado, no como un número de empleado, no como auxiliar de puertas, no como auxiliar de lo que sea, ¿me puedo sentir así, realizado como individuo?

Participantes	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4
Actor 1	En mi opinión lo que sucede aquí es que somos demasiadas áreas, muchas veces por la operación no es posible que todos sepamos de todas. Nos falta un poco de iniciativa.	Hay mucha burocracia. Tú de pronto estás dando la cara por Costco, al final del día terminas ahuyentando un socio y la coordinación entre las áreas, hay veces que no es la adecuada.	Ya no se preguntó porque se mencionó con los dos primeros temas, creyendo la mayoría que no existe una capacitación adecuada ni un seguimiento	No existen los canales adecuados. Con respecto a lo que fue del clima laboral. No sé cómo se elegirían a las personas para que entraran, luego con respecto a eso y en el grupo que yo entré más bien se llevó a chisme, no se hizo de una manera profesional. Hay veces que tú no te sientes con la confianza de ir a hablar con alguien cuando sabes que a lo mejor lo va a tomar como chisme, o que él lo va a hacer más grande. Incluso la línea Costco ¿no? Que según es muy anónima, aha! Claro, es: “estás hablando a tu línea Costco, por favor, teclea tu número de empleado” dónde queda el anonimato?
Actor 2	Yo pienso que no o al menos no en el grado suficiente. No hay suficiente información	Yo diría que la iniciativa que cada uno ponga en hacer su trabajo, en el área en la que esté, determina qué tanta		¡Las personas adecuadas! Que sepan manejar cada caso, no existen los canales adecuados para que tú comuniqués una queja,

	<p>debería especificar, “básica”, que todas las áreas o todos los empleados deberían conocer para poder dar una respuesta.</p>	<p>eficiencia, va a tener tu departamento al cooperar con otro para ayudarlo o para brindar un servicio.</p>		<p>una sugerencia, pidas una... asesoría sobre algún caso, quieres tomar vacaciones y no sabes cuántas vacaciones tienes y te acercas a Recursos Humanos y te dicen: ehh, bueno ven mañana, hoy no tengo tiempo de checarlo! si tú quieres decirle a alguien que Recursos Humanos no está haciendo bien su trabajo te quedas como.. y ¿a quién? no sabes con quién quejarte, no sabes a quién decirle qué, sin temor de que lo vaya a malinterpretar, lo vaya a usar para su conveniencia, o lo vaya a usar en contra de ti, entonces te quedas mejor callado y ves la manera de sobrellevar las cosas, o modificar lo más que puedas tú esa situación. A final de cuentas afecta tu rendimiento, no das un buen servicio, la empresa es la que queda mal. Es algo que yo pienso que no alcanzan a ver las personas que... que rigen la empresa.</p>
<p>Actor 3</p>	<p>Yo siento que el punto básico es que no hay mucha capacitación, porque nos dan así como que de entrada tú vas a hacer esto, tú esto y tú esto, uno no puede tener</p>	<p>Si no tienes el conocimiento de otras áreas, cómo quieres participar en algo más! si en tu departamento no se conoce a fondo, lo más que puedes hacer es decir, ah sí permítame y lo pasas con alguien</p>		<p>-----</p>

	tampoco la iniciativa porque no sabes qué preguntar.	más.		
Actor 4	Darle esa información a la gente que está arriba, porque somos muchos y hay una rotación impresionante en la bodega y la gente nueva pues no tiene conocimiento, o sea necesita capacitación. Siento que recursos humanos, debería de meter un poquito más la cuchara.	Es cuestión de iniciativa! sí porque pasan la bolita, pasan la bolita o sea y ya al que le caiga...		Yo siento que es más bien el tipo de gente que está. O sea tú habla con otras bodegas y hay muchas áreas que están muy bien, y hay bodegas que funcionan al pie de la letra, porque a nivel gerencial saben cómo manejar a la gente. Ahí ¿están de acuerdo que a lo mejor a nivel gerencial tú tienes que canalizarlo a Recursos Humanos? si ya es un caso muy específico. O sea no están las personas adecuadas. Es muy, muy burocrático.
Actor 5	-----	La información que dan en cajas, al socio le crean confusión, de... allá me están diciendo que sí, tú no lo quieres hacer, o no se hace, o igual, o sea, ese tipo de cosas como que también deberían informarse, porque son mínimas y aunque haya mucha rotación de personal, yo creo que es un punto... básico. Si no sabes, pues preguntas, a un supervisor, al gerente o hablas a puertas, también hay que razonar...		-----

Actor 6	No tanto que falte la instrucción, simplemente te dicen lo que son tus funciones en el trabajo. No instruyen a todo el personal, porque si tienes la duda siempre va a haber alguien que pueda resolver el problema al socio.	Incluso también falla lo que es la comunicación entre, lo que es gerentes y empleados, a mi me dijeron, se abren ciertos productos, entonces en el área de puertas se abren ciertos productos, ok este sí se puede, se lo checan, este no tiene garantía. Pero es información que no todos saben, y yo la supe porque igual pregunté, o me equivoqué alguna vez y me comentaron.		O sea no puedes ni quedar bien, ni quedar mal! es personal, pero es si me conviene hago esto, si no me conviene mejor ni me arriesgo y te friegas tú. Por lo regular así las cosas malas ahí están friegue y friegue, las cosas buenas ni quién te diga ¡oye hiciste un buen trabajo! te reprimen o buscan la manera de reprimirte, la libertad como persona, igual con algún compañero que te llevas bien, puedes quejarte con él, pero con alguien superior a ti es muy difícil, porque no sabes si te lo va a tomar a bien o te lo va a tomar a mal.
Actor 7	Eso se nota en que el que está arriba de tí, no te explica, a lo mejor también tú no tienes la iniciativa de preguntar y de informarte o que te informen sobre ese asunto.	Pero qué mejor nosotros que lo sabemos que estamos en puertas. Necesitas algo y piso llega hasta las quinientas, y ¿con quien se desquitan exactamente? tu eres el que da la cara a veces no? Y ya el de piso llega, y ahí sin ningún problema, pero mientras ya se desquitaron contigo, entonces sí se hace como que una cadena y ¡sí causa un conflicto!		O no que te lo tomen a bien o a mal, a veces no lo toman en cuenta. Y cómo que esas cosas se van arrastrando, en el sentido de que, pues si no me hacen caso, si voy y digo y no me hacen caso de este lado, no me hacen caso del otro, pues ya la próxima ya mejor ni digo nada, o sea y esos problemas se van quedando, porque pues de nada sirve que hables y digas y te enojas y pierdas dinero y pierdas tiempo.
Actor 8	Yo creo que para el área de cada quien, yo creo que sí estamos bien informados.	A mí de repente me ha costado trabajo. Los promotores pues siempre están ahí, pero cuando ya no están ellos... es		Es que también es la gente, porque mi gerente se me hace una buena persona, que nos cuida, que nos toma en cuenta y que cualquier

	Es imposible que todos sepan de todo, pero siempre hay alguien que sabe de su área y resuelve la duda del socio.	como que los de piso, los de piso, y se tardan como media hora en llegar y siempre terminan desesperados los socios y desquitándose con nosotros.		nosotros, este... duda, alguna aclaración, alguna sugerencia, nos la toma en cuenta, en este caso que es Sandra, que es su superior, a él no se lo toma en cuenta. Entonces es algo, que, nuestro gerente sí nos está tomando en cuenta, pero que a él no se lo toman en cuenta, o sea es algo que, que no cuadra, por eso a veces las cosas no funcionan. Volvemos a lo de la gente correcta, contratar a alguien que sabes que va a hacer un buen papel de gerente y que va a tratar cada caso con su seriedad, porque hay casos que de verdad requieren cierta seriedad y no están capacitados, para tomar una buena decisión y nada más te da el avión, te dice sí ándale sí!
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Participantes.	Tema 5	Tema 6	Tema 7	Tema 8
Actor 1	Depende de cada área. Pero es muy bueno. Bueno yo entré en satélite y sí fue una de las cosas que a mí me impresionó, sí fue una de las cosas que yo dije ¡órale! ¡Sí la neta sí! sí. Yo creo que por ese lado no hay falla. Lo que sucede con	Probablemente tú puedes hacer tu trabajo bien, pero siempre tienes que alzar la mano, siempre tienes que hacer que te vean, siempre, en donde estés, eso o puede depender de ti o puede depender de alguien más, pero normalmente siempre depende de ti, tú vas a	Sí, corporativo. Entonces, las oportunidades sí las hay, quizá son las menos, porque es un filtro, un poco más cerrado pero de que lo hay, lo hay. Como que ya es "up to you" y tú sabrás si lo que sabes lo puedes explotar en el área en la que estás o no. Lo padre también es que aprendes	Es muy subjetiva tu realización "Hay tantas maneras de ser felices como personas en el mundo" somos seres sociales, necesitamos tener diferentes roles necesito respirar y también necesito tener una familia, también tengo necesidades afectivas, también tengo necesidades sociales, también tengo necesidades

	<p>Costco, yo creo que es algo muy padre que hace que tus relaciones vayan a otro nivel, o sea me refiero a que creas amistad también con las personas.</p>	<p>saber hasta dónde llegar con tu trabajo Si tú piensas que quedarte en el anonimato y decir: pues yo hago bien mi trabajo pero pues, pues si no me ven, pues ya. O sea y si te quedas con esa idea., entonces nadie te va a ver. Yo creo que las oportunidades ahí están Costco una de las cosas que te pide es disponibilidad de tiempo tienes que empezar desde abajo, definitivamente, y las oportunidades ahí están, porque por ejemplo, un Adrián Trejo empezó de caller , un Thombler empezó de cajero y ¡quiénes son ellos!</p>	<p>muchísimo y aprendes de muchísimas áreas y aparte eso hace crecer tu curriculum. Yo creo que todo en esta vida son las experiencias y la actitud que tú le pongas. Definitivamente estar en corporativo es como wuau! Lo super fresa, sí, pero si tú estás realmente preparado, si tú realmente cumples con ese perfil... también necesitas carrera, necesitas inglés, como todo en esta vida.</p>	<p>sexuales. Yo me siento satisfecha en Costco y me siento muy feliz, pero también quiero, no sé hacer otras cosas. A Costco lo veo como algo más allá de cuatro horas, o sea porque yo soy de tiempo completo, y obviamente yo buscaba algo más. Entonces imagínate si tú no estás bien ahí..., tantas horas, por fuerza tienes que buscar tu bienestar y lo, lo adoptas y ellos te adoptan. Hablando en el terreno de que ya fui supervisora y ahora soy gerente, me gusta hacerlo, me gusta que la gente se sienta en confianza conmigo, pero creo que yo tampoco lo he sentido.</p>
Actor 2	<p>Creo que es de las empresas que, si no... lo cuidan, por lo menos, la selectividad que tienen para permitir el ingreso a trabajar, sí te permite tener personas a tu alrededor que tienen la misma afinidad, ciertos gustos compartes ideas y el trabajo se</p>	<p>Yo pienso que sí hay oportunidad de crecer porque si tú haces bien tu trabajo... siempre va a haber alguien que te vea y diga: esa persona hace bien su trabajo, debería estar en otro lado. Yo soy de la opinión de que el que haga bien su trabajo puede crecer en Costco. Sin embargo hay actores, que sí</p>	<p>-----</p>	<p>No creo que pueda ser el trabajo un segundo hogar, sin embargo sí te puede dar muchas satisfacciones, el terminar un día pesado de trabajo, sabiendo que hiciste las cosas que tenías que hacer de manera correcta, te deja satisfecho. Yo pienso que no puede darte una satisfacción total. Mi trabajo en Costco me deja satisfecho porque lo sé hacer, porque lo hago bien y</p>

	desarrolla de manera agradable. La similaridad en las edades, este... cosas de ese tipo te permiten tener en Costco un ambiente agradable de trabajo, en general.	limitan la promoción del personal. A lo mejor haces muy bien tu trabajo, pero siempre lo vas a hacer en el lugar en donde estás, porque jamás te van a dar la oportunidad de crecer.		pongo mi mayor esfuerzo, y estoy realizado en sentido laboral, en el trabajo que tengo ahorita en Costco, pero, ya como persona para que yo me sienta completo, ¡no! me faltan muchas cosas... entonces, es una parte de un todo. Vas a cuidar a tus empleados, pero no nada más son tus empleados, son personas, que tienen un sinnúmero de preocupaciones más, si son padres, si son solteros, si son chavos, lo que sea. Cualquier cosa, oye tu esposa ¿cómo está? Iba a tener su bebé, ¿qué pasó?, niño o niña. Ese tipo de cosas hacen que los empleados se sientan a gusto en el lugar en donde están trabajando.
Actor 3	Sí, es una de las cosas que..., que hace que te quedes a trabajar ahí, je je.	----- -	-----	-----
Actor 4	Yo sí creo que está bien, yo he vivido diferentes experiencias en Costco y la verdad es que sí he tenido algunas muy duras y unas así pues muy buenas. Pero yo creo que también entra	Otra cosa que tiene Costco es que todas las personas que crecen son gente de la bodega, no hay gerentes externos, eso no existe en Costco y eso también a nivel corporativo, generalmente tienes que haber conocido algo de	Depende de ti, ¿depende qué es lo que tú estés buscando? Porque si realmente, siempre quieres estar en la bodega, ahí siempre va a haber un puesto en la bodega que puedas ocupar no? y hay algunos gerentes que están rotando y rotando y	-----

	<p>tanto el nivel personal como el nivel profesional y qué tan profesional eres, si llegó a haber algún problema con algún compañero o algo así, dejarlo ahí! Y seguir siendo amigos. O sea no hay problema, eso es lo que siento, que sí hay en Costco, ahorita por ejemplo en mi área siento que... hay algunas rencillitas, porque sí, si hay algunas cosas pero bueno, pues se quedan ahí ¿no? Si así es Mayoreo...</p>	<p>la bodega para poder entrar a algún puesto. Tienes que tener relaciones, tienes que tener el perfil. Son factores, o son candados que te vas poniendo tú, si no levantas la mano pues nadie te ve, a veces no sabes si levantarla porque dices a lo mejor no estoy haciendo bien mi trabajo.</p>	<p>pues ahí siguen, siendo gerentes de algo, pero pues son gerentes. Te puedes ir a corporativo, posibilidades hay, por ejemplo, en mi caso específico, yo empecé en corporativo, yo vengo externo, yo nunca había trabajado en Costco. Mucha gente ve Costco como un escalón más, un escalón laboral, y es muy buen escalón laboral, porque, digo te enseña muchísimas cosas y lo puedes poner en práctica en alguna otra empresa. Si alguien está estudiando, la verdad es que sí tiene las puertas abiertas para entrar a corporativo.</p>	
Actor 5	----- ---	----- -	-----	-----
Actor 6	<p>El ambiente laboral ya depende cómo te desarrolles tú con los demás, sea del área que sea. El ambiente es juvenil, en cajas tienes ideas similares, gustos similares, igual otros que no, pero igual aprendes a convivir con ellos ¡Henos</p>	<p>Yo voy a la idea a esa pregunta de que las relaciones personales que tengas son las que te van a llevar más lejos, no nada más es tu trabajo. Bueno fuera que sea profesional, si tú haces un buen trabajo profesional, vas a subir, pero como no es así, tienes que hacer un buen trabajo</p>	-----	<p>Costco no lo es todo, Costco no es tu vida o bueno ahora sí que no es nuestra vida, porque siempre hay algo afuera, la familia es parte de uno, las amistades son parte de uno, las personas que conoces, que apenas te presentan, todos los contextos en los que te envuelves son parte de uno, al igual que aquí Costco es parte de ti, ya depende... ¡Costco es mi</p>

	aquí!	profesional y relacionarte con los demás para que, hablen bien de ti y digan: ah bueno vamos a darle la oportunidad. Cuando están arriba de ti, tienes que empezar a hacer que la barba, que caerle mejor, que tratar de llamar su atención. Hay quienes dices, es que tú subiste porque le caíste bien, haces buen trabajo pero hay quienes lo hacen mejor que tú, sin embargo tú estás arriba del que lo hace mejor que tú, porque alguien habló bien de ti. Yo lo veo así y porque es lo que me han mostrado.		distracción! Porque igual y tengo muchos problemas y todo... pero el ambiente que hay en Costco es otra onda. Entonces, sí, Costco es parte de mí pero para distraerme, haciendo un buen trabajo y viéndolo profesionalmente sí me va a ayudar a crecer, porque tengo grandes objetivos para mí en Costco; puede llegar la noche y decir gracias a mi esfuerzo, a las personas que me rodean, gracias a todo lo que es la vida en sí que me rodea, me satisface tanto que digo mañana va a ser lo mismo o si no va a ser mejor.
Actor 7	Sí, estoy de acuerdo. Tiene mucho que ver tú cómo te lleves. O sea yo, quién me saluda igual lo saluda, y no, no tengo ningún problema, muy buen ambiente en general.	Pero, ¿por qué si haces muy bien tu trabajo, entonces por qué no te dan la oportunidad de estar en otro lado?	-----	Si llega quién te pregunta, oye ¿cómo estás, ¿qué pasa? El examen esto, aquello, o sea sí pero, son muy contadas las veces que llega a ocurrir así como que ir un poco más allá de, de ¿cómo estás trabajando? ya te enojaste con quién sabe quién, o sea... ¡sí son muy contadas las veces! Tú como empleado no lo propicias, o sea tiene mucho que ver cómo te lleves con la persona o no? No sé, yo puedo llegar a equis supervisor, a

				Josué, pero con Josué me llevo bien, yo sé que puedo llegar y preguntarle esto y aquello, o sea no sé, también es a la relación como que diferente y tal vez yo, o sea de mi sale preguntarle.
Actor 8	<p>¡A mí me gusta mucho! cuando llegué también vi así a puros chavos y así como de la misma... perdón que lo diga así pero como que de la misma onda. Yo le aplaudo mucho a Costco porque como que sí toman un perfil psicológico para cada empleado que entra, como todo, no se puede tener todo controlado pero creo que sí hay un estándar y de hecho yo por eso no me he salido de Costco, porque neta yo me la paso padre en mi trabajo, y con los que trabajo me gusta estar, platico, y siempre el ambiente está muy bien.</p>	<p>En cualquier trabajo sea Costco, sea cualquier empresa pasa eso. Yo le aplaudo mucho a Costco que algo tan simple como es el empleado del mes, yo digo que sí sirve algo así, o sea porque, es como tú decías que a veces te falta motivación, a veces el decirte, oye sabes qué, es que me gusta cómo chambeas, le estás echando ganas, te voy a promover para empleado del mes. Yo es lo que pienso, ese programa del empleado del mes está bien.</p>	<p>Yo no tenía ni idea de lo que podía dar, lo que podía hacer en Costco, porque la verdad, yo estoy en Costco así como dijiste tú y creo que muchos, pues mientras acabo la carrera ahí como pues un trabajo que me sirve para tener mi dinerito. Y la verdad no, no dan a conocer esas oportunidades que puedes aplicar en corporativo y esa información igual y sería bueno, que la compartieran a todos para que, vuelvo a lo mismo, a la motivación. Entonces tendrían que dar a conocer esa información.</p>	<p>Pienso que ese tema es super complejo, así yo siempre he pensado que la realización personal es algo que se, lucha por ella cada día y que está super cañón así lograrlo, y creo que el trabajo, en mi opinión personal, muy respetable los demás, nunca te va a dar esa realización. Fuera de que Costco te de oportunidades, no creo que un trabajo te pueda dar la realización personal que buscas. Yo creo que Costco a mí en lo laboral, me tiene muy satisfecho, o sea a mí sí, por el trabajo no, tendría un problema en mi realización personal porque creo que Costco si, si llena bien esa parte, en lo laboral. La verdad, ahorita viéndolo así, yo nunca me he sentido así más que un empleado.</p>

3.4 Relaciones, percepciones, representaciones y cultura laboral en Costco

Los participantes expresaron sus creencias y juicios de acuerdo a la forma en cómo interpretan su realidad en el trabajo. En general, la información recopilada de la discusión grupal arroja información en la que, en muchos casos los actores están de acuerdo entre ellos, y a partir de lo que alguno relata los demás forjan su opinión y completan la idea del participante anterior. En el grupo de discusión no se presentó un conflicto ni se evidenció alguna diferencia grave, sin embargo, en los relatos sí se hablaba de puntos de desacuerdo y deficiencias en la forma de proceder en Costco que les genera malestar e inconformidad.

Algo que fue notorio, se presentó en las diferencias de enfoque respecto a la opinión de la gerente de Abarrotes, con respecto a los demás. Su visión y postura gerencial la hacían transitar por el camino de la responsabilidad individual y la iniciativa de cada miembro, dejando un poco de lado, las fallas estructurales de la empresa y sus limitantes en el funcionamiento. Este aspecto es interesante debido a que nos arroja de manera directa la premisa de que de acuerdo al cargo, puesto que se ocupa en la organización, es la visión de los problemas y situaciones. Al ser la única gerente, buscó evidenciar los problemas a los que se enfrentan y concientizar del reto que implica tener gente a su cargo. A pesar de ello, no reparó en ser crítica refiriéndose al gerente de bodega y a algunos otros programas desaprovechados por parte de la gente de Recursos Humanos. "...muchas veces por la operación no es posible que todos sepamos de todas (áreas). Nos falta un poco de iniciativa. Hay mucha burocracia. No existen los canales adecuados."

La noción que tienen los actores con poco tiempo en la organización en contraste con los de mayor antigüedad también fue un aspecto que variaba la frescura de sus opiniones. En más de una ocasión el participante que menor tiempo lleva en la organización reconoció y agradeció la labor de Costco respecto al evento del "empleado del mes" y respecto a la forma de contratación "Yo le aplaudo mucho a Costco porque como que sí toman un perfil psicológico para cada empleado que entra. Yo le aplaudo mucho a Costco que algo tan simple como es el empleado del mes, yo digo que sí sirve algo así"; mientras que actores con mayor recorrido en la empresa, un poco más predispuestos encontraban fallas puntuales en varios procesos. "Incluso también falla lo que es la comunicación entre, lo que es gerentes y empleados. Por lo regular así las cosas malas ahí están friegue y friegue, las cosas buenas ni quién te diga ¡oye hiciste un buen trabajo!"

Es importante mencionar en este punto que la opinión expresada por un individuo es representativa debido a que implica la forma de pensar de un colectivo, de un grupo, esto es dado que una opinión respecto a algún tema no se forma en la abstracción individualizada sino en el diálogo con los demás, en el intercambio de ideas, anhelos y valoraciones. Si bien, cada opinión de un actor busca ser vista como un síntoma que se expande en el complejo organizacional, como códigos compartidos por otros miembros, es menester también, aclarar que no se puede generalizar, sino que se busca actuar con cautela, para identificar los grupos a los que pertenecen los actores involucrados. Esta tarea es importante y es aquí donde en este caso particular se abre una indeterminación, ya que los participantes del grupo no pertenecen en su mayoría a un grupo específico, sino a varios e incluso entre ellos forman parte de algún grupo. Así, podríamos enunciar que encontramos una interrelación grupal, en donde se distinguen unos cuatro grupos distintos, que aparecen dentro de otros más amplios, fuera de ellos, encimados, mezclados, poco configurados, es decir, muy líquidos.

Esa liquidez se debe a la facilidad con que las personas se relacionan en el ámbito personal dentro de lo laboral. Costco resulta ser, a la vista de sus miembros un lugar donde florecen relaciones, se gestan complicidades y las personas desarrollan apego. Expresada así, una de las razones medulares por las cuales los individuos se mantienen en la empresa, a pesar de las inconformidades que sienten por las deficiencias en el trabajo, es decir, el ambiente laboral amalgama de tal forma, que subsana las limitantes estructurales, funcionales y sobre todo comunicativas. “Lo que sucede con Costco, yo creo que es algo muy padre que hace que tus relaciones vayan a otro nivel”, “Sí, es una de las cosas que..., que hace que te quedes a trabajar ahí”, “ De hecho yo por eso no me he salido de Costco, porque neta yo me la paso padre en mi trabajo, y con los que trabajo me gusta estar”

Esto, sin embargo, no se puede mirar como un estado permanente e irrompible, ya que sí han sido identificados problemas serios en los procesos de trabajo, que de seguir ocurriendo pueden causar una crisis mayor, o un quiebre. Si los niveles directivos de la Bodega no comienzan a anticipar las molestias de las personas, sus demandas y a crear canales que les permitan estar más al pendiente de sus subordinados, dándoles esa atención que desean para hacerlos sentir que son tomados en cuenta y que hay forma de modificar las carencias, derrumbar las barreras que la lógica operacional impone, de no ser así, en cualquier momento se caerá en una crisis generalizada en la Bodega y la

intervención vendrá desde afuera (corporativo) como ocurrió con el clima laboral (mencionado en la discusión).

Una situación se vuelve insostenible cuando no se habilitan los conductos necesarios para escuchar las opiniones y se dejan acumular las tensiones y desencuentros propios de cualquier labor. La retroalimentación es fundamental para que los actores con poder de decisión tomen conciencia de lo que piensan los empleados respecto a la forma en que se maneja la empresa y respecto a ellos, la forma de tratarlos, de enfrentar problemas, de manejar situaciones inesperadas, pero aún más importante, el acercamiento a la opinión de la gente permite conocer sus expectativas y en ese escenario se pueden manejar de manera más inteligente y conveniente los planes de acción.

Los participantes, tienen la impresión de que la forma en que se promueve a la gente, se brindan las oportunidades, es injusta, es decir, está totalmente confinada a la relación que tengan con los gerentes, lo cual mencionan que es poco profesional y desanima a la gente, dejándoles la sensación de que de nada sirve hacer bien su trabajo. “Las relaciones personales que tengas son las que te van a llevar más lejos”, “Hay actores, que sí limitan la promoción del personal. A lo mejor haces muy bien tu trabajo, pero siempre lo vas a hacer en el lugar en donde estás, porque jamás te van a dar la oportunidad de crecer”, “Pero, ¿por qué si haces muy bien tu trabajo, entonces por qué no te dan la oportunidad de estar en otro lado?”

Crean que la libertad de expresión está reprimida, controlada, sujeta a la conveniencia de los directivos, con quien en general no tienen confianza de hablar determinado asunto, ya que temen represalias, malentendidos e injusticias. “te reprimen o buscan la manera de reprimirte, con algún compañero que te llevas bien, puedes quejarte, pero con alguien superior a ti es muy difícil, porque no sabes si te lo va a tomar a bien o te lo va a tomar a mal” El rendimiento, ante un panorama de desigualdad, disminuye, y repercute en el servicio que se le da a los socios; esto es curioso, ya que si se brinda un mal servicio a los socios la imagen que queda manchada no es la del individuo que en ese momento desquita su frustración, sino la de la empresa, la de Costco. “Tú de pronto estás dando la cara por Costco, al final del día terminas ahuyentando un socio” Esto por ningún lado, ni desde algún enfoque puede ser conveniente ni aceptable.

Los niveles gerenciales que rigen la empresa, o no son conscientes de esta situación o lo son, y lo pasan por alto, es decir, ignoran los problemas. En cualquiera de los dos casos, se necesita cambiar algo. Los actores creen que las personas que ocupan esos cargos no

son las adecuadas y los ven como un obstáculo en el crecimiento de las personas. Al departamento de Recursos Humanos, se lo ve como el último lugar al que alguien acudiría para expresar algo, ya que no sienten apoyo e incluso manifiestan que no le dan seguimiento a los casos ni hacen bien su trabajo. Se menciona además que existen programas como la mencionada Universidad Costco, en los que se plantea una idea interesante para desarrollar, se forma el grupo, hacen actos simbólicos, como nombrarlos, dar un pin, inaugurar el programa y después no se hace nada. Esto nos lleva a pensar que es una simulación, o como dijo una participante, “sólo te venden la idea pero nunca la llevan a cabo”. Otro participante manifiesta, que porqué, si existen ese tipo de programas, no los comunican, no los informan o no los promocionan, es una interrogante que queda resuelta al evidenciarse que nunca se desarrollan de manera adecuada los programas, por eso mejor ni los dan a conocer.

Se menciona que sí hay oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en Costco, pero que no existen las vías adecuadas para que te informen de oportunidades, te ofrezcan estas y aprovechen tus conocimientos. De esta situación se puede indagar que no están bien enfocados los esfuerzos de la empresa, o que no les interesa el crecimiento del personal, con lo cual, terminará por impedirse también, el crecimiento organizacional. En este punto los participantes coinciden una vez más en que no están las personas adecuadas al mando. “O sea no están las personas adecuadas. Es muy, muy burocrático”, “si tú quieres decirle a alguien que Recursos Humanos no está haciendo bien su trabajo... y ¿a quién? no sabes con quién quejarte, no sabes a quién decirle qué, sin temor de que lo vaya a malinterpretar, lo vaya a usar para su conveniencia, o lo vaya a usar en contra de ti, entonces te quedas mejor callado y ves la manera de sobrellevar las cosas. A final de cuentas afecta tu rendimiento, no das un buen servicio, la empresa es la que queda mal. Es algo que yo pienso que no alcanzan a ver las personas que... que rigen la empresa”.

Otro aspecto que resultó de esta conversación es la falta de capacitación, la cual es dejada a la deriva, ya que capacitan en un nivel básico o mínimo para que la gente pueda realizar su labor y sólo su labor y lo demás que sería pertinente y fructífero que supieran, dejan que sean las personas de experiencia los que transmitan esos conocimientos. Esto es un desentendimiento de sus deberes, ya que dejan a la improvisación y a la suerte que la gente de experiencia tenga la disposición de explicarle a los nuevos, y los nuevos la iniciativa para aprender. Esto es un síntoma inequívoco de que Costco Arboledas sólo hace lo necesario para que la Bodega

funcione y se limita a eso y nada más. No existe una visión de crecimiento, o proyectos ambiciosos, parece ser que la empresa se encuentra en un estado de confort.

Los conflictos vigentes en el trabajo, existen principalmente en los casos en los que la ineficiencia de un departamento no permite que otro brinde un buen servicio e incluso hace quedar mal ante los socios a esta área. Se ejemplifica que la gente del departamento de Mercaderías, los de piso, son solicitados para brindar información sobre algún producto y tardan mucho en llegar o no llegan. Esto produce fricciones, ya que la gente se impacienta con los empleados que pertenecen a otra área, y estos no pueden resolver dichas dudas. Esto crea un sentimiento de impotencia y frustración, costos referidos a lo psicológico que como Abraham Moles plantea son absorbidos siempre por los empleados.

Otro ejemplo de esto, es cuando el departamento de Cajas proporciona información incorrecta acerca de productos que aseguran serán abiertos para revisarlos en el área de Puertas. Al llegar ahí, los socios se encuentran con que su producto no se abre, ni se revisa, sólo se sella su ticket y se les informa del tiempo de garantía. Los socios, con una idea distinta, exigen que su producto sea revisado y se genera un conflicto, que en el mejor de los casos, se resuelve dándole buen servicio al socio, pero cuando esto no es posible, el socio se va inconforme y confundido. “La información que dan en cajas, al socio le crean confusión, de... allá me están diciendo que sí, tú no lo quieres hacer, o no se hace, o igual, o sea, ese tipo de cosas como que también deberían informarse, porque son mínimas”

Estos ejemplos y escenificaciones son muestra de la insuficiente información, así como de la poca coordinación entre áreas para cumplir procesos y brindar servicio. En todos estos casos, los gerentes aparecen sólo como figuras borrosas y secundarias, cuando se supone que parte de su labor sería encausar esos esfuerzos en un camino de cumplimiento de metas y si para esto es necesario hablar con al gerente de otra área y organizar mejor el trabajo, pues es una labor que debiera ser hecha por ellos con la iniciativa que normalmente demandan de sus subordinados.

Finalmente, en cuanto al grado de satisfacción personal, Costco sale bien librado, porque los actores expresan sentirse a gusto, a pesar de los errores y carencias. Su realización personal dicen, que no está en función de un trabajo, pero que en el aspecto laboral, por el momento, Costco cumple sus expectativas, en algunos casos, sólo mientras concluyen sus estudios y en otros ya como el lugar donde piensan anidar y

obtener el sustento por el resto de su vida. Aunque están satisfechos con lo que Costco les ofrece, más adentrados y mejor explicado el asunto del reconocimiento del individuo, realizaron un ejercicio de reflexión que los lleva a determinar que nunca se han sentido más que empleados, que no se preocupa la organización por ellos más que como empleados. En un ejemplo, un supervisor de cajas, con melancolía afirma que alguna ocasión sintió eso, que el gerente de Bodega que anteriormente estaba, se preocupó por él de una manera sincera y trascendiendo el plano de patrón-empleado, como un ser humano que le importa lo que le pasa a otro y que eso lo hizo sentir muy bien, siendo algo que no ha vuelto a ocurrirle, ni a sentir... “Y yo, en mi caso, yo te lo comento, a mi me lo hicieron, o sea Hugo Flores se acercó y me dijo ¿qué pasó? ¿Cómo estás? Que esto que el otro, y lo vi haciéndolo con otras personas. se acerco de una forma.., no como mi gerente, sino como un ser humano que veía en lo que yo estaba haciendo un peligro si yo no lo hacía bien, o al menos yo lo percibí así, entonces pude notar ese interés de parte de él para con los empleados! Y ahora ya no pasa... Yo extraño mucho el tiempo en el que Hugo Flores era el gerente, eran diferentes las cosas, ahora, quienes están de gerentes, generalizando, no son ese tipo de persona”

Costco, hemos mencionado en los principios de este trabajo, y en capítulos anteriores, es una empresa sólida, con presencia mundial, estable, que procura su crecimiento paulatino y con reconocimientos internacionales. Las situaciones identificadas en este estudio, son indicios que representan la posibilidad de determinar que el crecimiento de Costco, ha sido paulatino, gradual, como en el año pasado en el cuál no se abrió ninguna Bodega nueva en toda la República Mexicana (objetivo que tiene trazado el corporativo: el de abrir al menos una Bodega por año), ya que no existe innovación, ni reingenierías o recambios en los procesos, dicho de otra manera, la forma en que hacen las cosas siempre es la misma, y se recurre a los mismos caminos, a pesar de que conlleven a los mismos errores y problemáticas (también aciertos).

Así se genera un status quo, en el cual está enfrascada la compañía, que no permite renovarse ni adaptarse a nuevos retos que imponen la competencia, las crisis y demás factores. En el afán de no perder ni dar paso atrás, tampoco ganan ni avanzan. Así puede sobrevivir, por un tiempo, o por mucho tiempo una empresa, y mantenerse ahí, pero es indudable que Costco se está perdiendo la oportunidad de optimizar, sus recursos, su renombre, su capital financiero, pero sobre todo su capital humano.

La cultura en Costco, se ha construido en una lógica de colaboración, de apego y de ahí se proyecta una identidad sólida y que mantiene a los miembros en constante relación.

Esto a nivel general, pero analizando aspectos, la cultura laboral, el modelo original ha ido diluyéndose y modificándose con el tiempo, recordemos que este modelo de trabajo viene de Estados Unidos. Esta peculiaridad laboral es la que causó impacto en el gusto de la gente y posicionó a Costco como una alternativa distinta a las demás tiendas de autoservicio y clubes de precio. Este modelo laboral funcionaba en la medida que la gente que manejaba la organización inculcaba ciertos valores que eran respetados y predicados con el ejemplo, con todo lo que implica la complejidad del individuo y sus preferencias, se imponía un modelo de profesionalismo, en donde la forma de elegir gente era justa y propiciaba la competencia leal. No es factible, tratar de volver a un modelo de trabajo tal y como existió con anterioridad, lo que es factible es de-construir el actual, creando uno que sea el más conveniente para la situación actual, de acuerdo a las características del personal en turno.

La integración que prevalece en Costco, y ese ambiente laboral tan benéfico que se genera al interior serían piedras angulares en un proceso de cambio, una readaptación, la compañía podría beneficiarse de esto, sabiendo que si establece propuestas de innovación que beneficien a todos, contarían con la voluntad de sus miembros. Costco está carente de autoreflexión, para autoregularse, necesita mirarse constantemente, hacer diagnósticos, estudios, consultas que permitan dar cuenta de problemas profundos que están muy anidados en el núcleo de la empresa y que se ocultan fácilmente.

Una investigación podría arrojar resultados que detecten las fallas, que pueden tener que ver con la formación de grupos de poder, que puedan ser un obstáculo para el crecimiento del resto del personal y por tanto de la Bodega. A nivel corporativo, donde se supone que hay profesionistas de calidad, podrían establecer programas más ambiciosos de seguimiento a la forma de operar de las bodegas y procesos periódicos de consultas respecto a las inconformidades y la relación entre los mandos de arriba y el grueso de empleados de cada bodega. Evaluar los programas de comunicación es labor inaplazable, ya que las deficiencias en este nivel son serias. Los altos mandos no saben acercarse a la gente de manera que se sensibilicen ante las necesidades de las personas a su cargo, conozcan sus gustos, el modo de tratarlos, escucharlos, para obtener su confianza y su compromiso.

3.5 La propuesta de mediación para el manejo productivo del conflicto: Organización inteligente

Lo que en este estudio consideramos urgente, importante y trascendente es poner en marcha programas que acerquen a la gente ya no sólo para que se relacionen, el cual no es un problema ni algo que haga falta, sino para que se generen escenarios de confianza donde los actores puedan expresar libremente y sin temor a nada, sus inconformidades, inquietudes, ideas y nociones del acontecer diario en el trabajo en Costco Arboledas.

Se recomienda la creación de redes de acción, personal que además de su puesto, desempeñe un papel de evaluación constante de los puntos más delicados que preocupan al personal en todos los niveles, desde gerenciales hasta auxiliares, es decir, lo que se requiere es poner a dialogar las opiniones, borrar esa ceguera que existe actualmente, hacer sonar las ideas que la gente trae para hacer un mejor trabajo, lograr que se interesen no sólo en convivir y organizar fiestas, sino en hacer un trabajo de excelencia sabiendo que eso se les va a reconocer, agradecer e incluso a premiar.

Serían comisiones encargadas de estar retroalimentando y presentando informes continuos, no sólo sobre los conflictos sino sobre sus posibles soluciones, puesta en marcha de planes y el estado o evolución de esa problemática. También se encargarían de dar a conocer ideas y propuestas del personal respecto a algún producto o servicio. Esta función de portavoces estaría apoyada y complementada con la gente de Recursos Humanos que tendría el papel de convertir en proyectos las ideas y en dar solución a los problemas. Esto suena muy general y complicado, pero no lo es tanto porque nadie estaría trabajando sólo, por su lado, como esfuerzo aislado, por el contrario, las labores, propuestas, proyectos, organización de eventos, serían en conjunto, procesos aplicados en colectividad. Estas redes o comisiones serían elegidas por el personal de cada área, sacando un representante de cada una, sin importar su rango, y juntos atendiendo las dudas y sugerencias no sólo para una libertad de expresión y resolución de conflictos sino para una capacitación y coordinación mayor entre departamentos.

Se requerirá para esto, que se le otorgue autonomía y autoridad a esta comisión para evaluar, por ejemplo, la validez de promoción para alguna vacante, que sea una convocatoria justa, y no sea una imposición o el típico “dedazo”. Que puedan proponer cursos de expresión oral, y de otro tipo para gerentes o gente que lo requiera. Que apoyados en cifras de la Bodega puedan presentar resultados del crecimiento, para a

partir de ahí crear concursos bien organizados, que aumenten la productividad y beneficien con experiencia a los participantes. Gestionar clínicas sobre productos y servicios más destacados que se ofrecen en la Bodega para que el personal pueda promover con amplio conocimiento estos productos y servicios. Realizar dinámicas respecto a temas de interés que no sean laborales, en donde se aprendan cosas nuevas y compartan desde gerentes hasta auxiliares, en otras facetas distintas a las ya conocidas entre ellos. Por ejemplo, habilitar la sala de capacitación durante una semana como sala de cine, y se presente un ciclo de películas sobre “guerra”, por decir algo, o cualquier otro tema, y que asistan a las funciones quien así lo desee. Esto no requiere prácticamente ningún gasto económico considerable y sí redituaria mucho en el sentir de las personas.

Este tipo de redes es la propuesta que se considera en este estudio, ya que puede ayudar a ir subsanando ciertos conflictos fundamentales. Aunque hay que dejar en claro, que este programa tendría sus limitantes, ya que esta comisión no puede resolver todo tipo de problemas y en donde sí puede actuar, su eficacia dependerá de la disposición de la gerencia para permitir maniobrar a este grupo.

Respecto a los medios, pues serían variados, aunque principalmente la comunicación interpersonal es la propuesta que viene de la mano con la formación de comisiones. Comunicarse cara a cara se convertiría en el medio por excelencia, no es necesario gastar tanto en medios sofisticados cuando las mismas personas pueden cumplir esa función de vehículo para transmitir información. Cuando sea necesario elaborar documentos escritos, informes, minutas, etc, se solicitaría el apoyo para la creación de contenidos, redacción y demás, de un especialista en Comunicación.

Otra propuesta mediática sería la creación de una red, un grupo virtual exclusivo de personal de la Bodega Costco Arboledas, en donde se comenten las experiencias de dinámicas, juntas, conferencias, cursos, etc. y se hagan reseñas de ello. Reforzando con imágenes (fotografías, videos) las experiencias y convivencias tanto positivas como negativas, donde de cualquier forma si los relatos son puestos en la mesa, siempre terminará resultando en un beneficio para la empresa, así sean críticas a las formas de proceder.

La autocrítica y ajuste serían el punto nodal de toda esta propuesta de intervención y mediación de los conflictos, propuesta que busca integrar las diferencias, convencer de

hacer un buen trabajo, equilibrar los beneficios, hacer más justa la selección, incrementar las ganancias-crecimiento y mejorar la calidad de vida en Costco.

Reflexión

El miedo a perder lo que se tiene, suele ser una constante en el mundo organizacional, lo cual conlleva a que las empresas no quieran arriesgar apostándole a programas ambiciosos de crecimiento y desarrollo.

Pretenden seguir obteniendo ganancias con fórmulas que han funcionado desde sus principios y aferrarse a una línea de trabajo, lo cual, es comprensible y meritorio desde cierta óptica pero también se convierte en una limitante a la hora de buscar nuevas alternativas, ya que éstas, no llegan por sí solas ni caen de casualidad, sino que se generan, se crean, se construyen. Para acceder a la visión compleja de diseñar el futuro, es necesario cuestionarse sobre lo que se está haciendo actualmente.

Para subsistir, cualquier sistema vivo necesita renovarse a sí mismo y adaptarse a su entorno. Las organizaciones no escapan de esta lógica, inclusive están inmersas en una lógica más compleja que la evolutiva. Están ubicadas en el mundo de los significados, de lo simbólico, lo que escapa de lógicas lineales de causa-efecto, y que más bien atienden a procesos de correlaciones relativas, complementarias y contradictorias.

El individuo y todas sus exigencias, hacen de la organización una telaraña de tensiones que se manifiestan con situaciones de conflicto y ajuste permanente. La estructura organizacional pauta el comportamiento de las personas, y crean todo un marco institucional que busca reducir esa complejidad de las relaciones humanas. Es este elemento humano, el que complica lo que podría ser simple, y convierte en orgánico o que podría ser una repetición mecánica-automática. Los propietarios y dirigentes de la organización buscan anular la figura del individuo, pasándole una lista de mandamientos que debe cumplir, quieren ocultar y negar todos los aspectos subjetivos que consideran inservibles, o más aún un obstáculo en la finalidad de la empresa.

Pero el camino al éxito de Costco y de cualquier organización, no debe excluir lo subjetivo ni lo emocional, por el contrario debe apoyarse y si se me permite el término aprovecharse de ello, para montar un verdadero proyecto común que permita aumentar los rendimientos de la empresa y tener la fidelidad de sus miembros.

Para poder modificar las condiciones de vida de toda una sociedad se necesita de esfuerzos monumentales, conjuntos y con un proyecto común. Es desde el mundo de las organizaciones e instituciones, desde donde se puede ir modificando el acontecer y la forma de proceder de la ciudadanía. Las organizaciones son el punto medio que articula lo macro-social con lo micro-individual. Los esfuerzos aislados desde la trinchera personal sirven de muy poco, y es casi imposible poner en marcha planes para toda una ciudad o un país y coordinar esos esfuerzos de forma sistemática. En cambio, si las organizaciones comienzan a hacer esa labor para su propio beneficio, inevitablemente también reeditarán un beneficio a su entorno inmediato.

4. Cultura organizacional, sinergia e identidad. Plan de acción

Este reporte corresponde al cuarto y último capítulo de la investigación titulada *Los murmullos inconscientes de la organización*, con lo cual se concluye el diagnóstico dejando para el debate una propuesta comunicativa de intervención para resolver conflictos que Costco Arboledas tiene en su funcionamiento, debido a un catálogo de problemáticas que en términos generales están asociadas a la falta de capacitación e integración para el trabajo.

El capítulo contiene aspectos medulares que un comunicólogo organizacional debe conocer, valores que es importante promover y acciones que es necesario tomar, para la consecución de un ambiente laboral propicio, donde las organizaciones puedan navegar con la tranquilidad de saber que son auto-observadoras y conscientes de sus alcances y limitantes, pero su desarrollo está cifrado en manos de su gente, la cual a su vez está comprometida con un verdadero proyecto común.

Se realiza de manera general una exploración acerca del tipo de cultura que existe en Costco Arboledas, y la forma en que ésta influye en el desenvolvimiento de sus miembros, áreas y el conjunto en su totalidad. Los rasgos que resultan benéficos y los que se han convertido en un lastre, se esbozan, así como una forma de modelarlos para lograr una cultura conveniente al interés de Costco.

La radiografía cultural de la empresa representa el camino en el que se considera pertinente mediar, para retomar la fuerza colosal que toda organización desea para potenciarse en el mundo empresarial, de un capitalismo feroz que sólo piensa en el bienestar de las minorías, montado en el abuso de poder.

La propuesta finalmente, está encaminada a integrar al personal, pero sobre todo a recordarles su importancia y el sentido de su labor en la compañía, para consecuentemente, adosar un escenario de compromiso y lealtad fincado en opciones reales de crecimiento profesional y personal para los habitantes del coliseo llamado Costco. El énfasis del mensaje en esta propuesta, se puede resumir en la idea de que, para que el sistema alcance su plenitud, los elementos del mismo deben estar en plenitud y sobre todo, la relación entre los elementos debe ser armónica para crear una verdadera comunidad, que aspire a la calidad de vida y al bienestar común.

4.1 La comunicación como consenso en busca de la cooperación. Perfil del comunicólogo

La comunicación es un recurso al que se le puede utilizar para coordinar acciones necesarias y posibles en la organización. Es una posibilidad para activar los procesos de trabajo y optimizar el rendimiento de los miembros, pero también para poner en juego las motivaciones y razones de los actores, sus ideas, creencias, valores y deseos. La comunicación detona la interrelación de las subjetividades, al hacer que los individuos convivan y en ocasiones, esa interacción puede derivar en una comunión entre las personas que habitan la organización. Cuando las personas se comunican, no sólo intercambian información, sino que comparten parte de sí mismas, de sus vidas, ya sea en un sentido u otro.

La comunicación es una capacidad que algunos seres vivos han desarrollado como instrumento de adaptación a las condiciones de vida de su entorno, es decir, es una habilidad evolutiva. Esto ha ayudado a diferentes especies a optimizar sus tiempos y coordinar sus acciones con una menor inversión energética y temporal. En otras palabras, podríamos plantear que la comunicación, utilizada de manera estratégica, puede ayudar a reducir costos, incluso económicos en los sistemas sociales, en las organizaciones.

La comunicación es una modalidad de la acción, vista como una vía de comportamiento diversa a otro tipo de acciones, la comunicación es de baja intensidad energética, a diferencia de acciones que requieren una inversión mayor de energía, en donde se observa un desplazamiento y modificación del espacio por parte de quien la realiza. Cuando se solicita algo a otro actor vía comunicativa no se asegura conseguir el objetivo, ya que el cumplimiento del mismo depende de la voluntad del otro actor para realizar lo que se le pide. Esto implica que la comunicación es un ejercicio de libertad, en el cual se busca convencer en vez de someter.

La comunicación organizacional busca aceptar las diferencias, comprenderlas e integrarlas, para a partir de ello, gestar espacios y diseñar proyectos que permitan la realización factible de los anhelos individuales y colectivos. La comunicación es una actitud eminentemente social, se crea y recrea constantemente, es inevitable e inagotable. El asunto no es sólo buscar que se dé la comunicación en una organización

(cuestión que sin duda, sucederá) sino cómo se desea propiciar esa interacción, en qué nivel, y para qué.

La comunicación organizacional es un esfuerzo por orientar el fenómeno mediador en beneficio compartido para la organización y sus integrantes/habitantes. El principal obstáculo de la comunicación en las organizaciones es que está acotada, confinada a la estructura de poder de los directivos que controlan la institución. La idea de un modelo conversacional, como una red comunicativa en la organización es poco probable debido al carácter subordinado que los altos mandos imponen en la interacción. Con la comunicación, se pretende modificar la percepción y las creencias profundas de las personas en la organización, a partir de nuevas experiencias, que les permitan pensar de manera distinta su organización, y esto sólo es posible con una capacitación y aprendizaje conjunto.

La comunicación y su calidad en las organizaciones nos abren una ventana a lo que llamamos cultura organizacional. Esto implica no sólo un modelo de cultura laboral, sino pautas de cultura vivencial en el devenir continuo de la organización, así como la interrelación de las variadas subculturas que anidan en el entramado de la empresa. Para poder conocer, definir y entender la cultura de una organización, es preponderante saber cómo es la comunicación en la misma. Qué tipos de interacción predominan, cómo se resuelven los conflictos, cómo se retroalimentan, qué tanto apego hay en las relaciones personales, etc.

En una organización nunca se logra tener todo en orden ni resuelto, es una aspiración a concretarse y un constante ajuste, producción y reproducción, está en constante cambio y conservación, es por eso, que la comunicación tiene sentido como una alternativa de autorregulación y aprendizaje que permita a una organización aprender de sí misma, es decir, un sistema inteligente. Es aquí donde retoma importancia la idea de organizar la comunicación, recogiendo la experiencia, reflexión y aprendizaje de una empresa, para también comunicar la organización. En este nivel la dinámica se desliza entre lo contradictorio y complementario.

Bajo esta perspectiva, el perfil de un comunicólogo organizacional debiera ser el de un observador agudo, que sea sensible a las necesidades de los trabajadores, perceptivo a los estados de ánimo, abierto al diálogo, inteligente para expresar sus ideas, reflexivo para corregir sus errores y potenciar sus virtudes. Estas características parecen ser

ideales e imposibles, y es cierto que no es fácil que una persona posea estos atributos. Sin embargo, no es una utopía, ya que estas habilidades se pueden desarrollar, pero lo más importante es resaltar que el perfil del comunicólogo, sería como un estratega de la comunicación.

Su actuación en la empresa sería la de mediador, entre los intereses organizacionales que preocupan a los niveles directivos y las demandas laborales de los subordinados. Entre lo que la empresa es en realidad al interior y lo que se proyecta hacia el exterior. Sería conveniente que pueda mediar entre lo urgente, lo importante y lo trascendental para la organización, entre su identidad y el cambio. Lo más importante en la función de un mediador es destrabar los conflictos y buscar la mejor solución para las partes involucradas.

Los valores que un comunicólogo debe ostentar son los de una ética comunicativa. Esto implica una serie de principios éticos que según Habermas deben ser cumplidos en cualquier acto comunicativo, para que se pueda considerar realmente así.

El primero es el principio de igualdad, en términos de los derechos comunicativos de los actores, se tiene el derecho a ser escuchado y comprendido, pero también se tiene la obligación de escuchar y comprender al otro. También tenemos el principio de autenticidad, el cual excluye cualquier pretensión o intento de engañar al otro, la verdadera comunicación sólo puede estar fundada en la honestidad. El principio de pertinencia implica el respeto a las reglas establecidas para el diálogo, es decir, que no pueden ser violadas ni modificadas de forma arbitraria. El último principio es el del acuerdo, y plantea la idea de que la única finalidad a la que puede aspirar un real diálogo comunicativo no puede ser otro más que el establecer un acuerdo, la comunicación nunca es una imposición.

Estos principios, si bien son ideales, también son la base sobre la cual podrían descansar muchas soluciones a problemas absurdos. Es cierto que un comunicólogo no puede lograr ni verificar que todos los actores en un diálogo cumplan con estos principios, pero sí está comprometido a él llevarlos a cabo, dando así el ejemplo de cómo la ética también puede ser funcional. Esta visión recupera el carácter existencial de la comunicación y demuestra que para convencer, no es necesario mentir, sino saber argumentar.

Además, de estos principios, los valores que debe ostentar un comunicólogo son los de la tolerancia, ante posturas disidentes a las de la organización, la flexibilidad, para poder adaptar sus planes y estrategias de acuerdo al caso que se le presente, respetando las peculiaridades específicas de cada individuo y situación. Es importante que demuestre voluntad para expresarse de acuerdo a su verdadera postura ante algún asunto, y evite las simulaciones, que en cualquier caso, tarde o temprano, acaba resultando contraproducente.

El comunicólogo desde esta postura, intentaría elaborar proyectos que busquen integrar las diferencias en la organización, e incluso enriquecer la cultura con estas posturas variadas y encontradas, produciendo nuevos modelos construidos por los mismos actores, y con lo cual, estarán comprometidos con dicho proyecto. La idea sería rescatar la unidad en la diversidad.

Para que una organización logre alcanzar un equilibrio armónico y dinámico es requisito que exista libertad de expresión. Para ello es fundamental la figura de un comunicólogo que posea la capacidad de abrir los espacios, o inventarlos para que la gente exprese sus dudas, preocupaciones, inconformidades e ideas. Pero no sólo basta, permitir la expresión, sino es necesario atender esas solicitudes y dar respuesta pronta a ellas. No todas las demandas de un empleado se pueden cumplir y ahí es donde entra la capacidad de negociación.

El comunicólogo debe saber negociar las propuestas institucionales en contraste con las respuestas y grado de aceptación de los empleados. En esta habilidad negociadora debe estar incluida la propuesta del ganar- ganar o todos ganamos. Las negociaciones no pueden estar sustentadas más que en un diálogo racionante con los involucrados, actividad que implica la capacidad de expresión y manejo grupal que debe tener el comunicólogo, así como la conciencia de sus limitantes.

Otra capacidad indispensable es la de saber elaborar mensajes y demás textos que reflejen de la manera más fidedigna posible, la postura propia del comunicólogo y de la organización a la que él representa. Es importante que el comunicólogo se destaque como una autoridad reconocida en la organización, pero no por la vía del control ni de la imposición, sino del consenso y de la auténtica preocupación por las personas que habitan ahí, ya no como empleados sino como individuos.

El comunicólogo debe desarrollar la capacidad de traducir los diferentes lenguajes que conversan en una organización, o mejor dicho que no conversan debido a su inconmensurabilidad. Esto implica, saber explicar a los directivos y dueños de la empresa, los beneficios que ellos y su compañía obtendrán al tener capacitado a su personal y con una formación integral. Si el comunicólogo logra pavimentar el camino imaginario del éxito organizacional en sinergia con la satisfacción individual y hacerlo ver a los miembros, entonces se podrá hablar de una verdadera macro-familia que trabaja en conjunto en la producción de algún bien o servicio para la sociedad.

La comunicación en una organización tiene un papel funcional, estratégico. La comunicación no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir otro tipo de escenarios que coadyuven al desarrollo óptimo de una organización. No tiene sentido buscar que la gente se comunique por comunicarse, son más bien, los factores que anteceden un acto comunicativo, el fenómeno mismo y los aspectos posteriores a la interacción los que enriquecen y significan algo para los sujetos involucrados.

En el campo de lo simbólico el análisis comunicativo es lo más pertinente para comprender las representaciones que las personas tienen de sus cohabitantes y de su papel en el trabajo. Incluso en el psicoanálisis, se considera el acto del habla como la mejor forma de que la gente se conozca y se reconozca a sí misma, en aspectos que eran totalmente oscuros a la luz de su personalidad. Es decir, cuando nos expresamos no podemos evitar, de alguna manera, el evidenciar nuestra postura respecto a algún tema específico.

Por todas estas características que posee la comunicación, es importante crear una estrategia que la procure, que la encamine en ciertos rangos, es decir, hay que planear la comunicación. Esto es pertinente a tal grado que este último capítulo tiene su objetivo en construir una estrategia de intervención comunicativa. El pensamiento estratégico desborda los límites de una ciencia o disciplina, actualmente la necesidad de una estrategia es en todos los ámbitos, incluso de vida personal.

La estrategia es un programa global que busca la consecución de determinados objetivos, ésta será conformada a su vez por procesos a seguir para la realización de proyectos, y estos por pequeños programas y pasos a seguir para lograr objetivos que van formando parte de esa estrategia global. Es como una red que se va desdoblado en

varias secciones que aunque aparenten ser sistemas aislados, están articulados por un objetivo común.

Por lo tanto, el comunicólogo organizacional deberá convertirse en un estratega que se sirva de diferentes recursos, habilidades y espacios para generar cohesión en una compañía y fortalecer esos lazos que mantienen a la gente en ese lugar, así como gestar vínculos que recobren la subjetividad como potencia creadora e incrementen el capital humano en aras de un desarrollo conjunto y crecimiento sostenido de la institución a la cual pertenece, de la cual aprende, y a la cual instruye.

4.2 Red de conversaciones, códigos, mapa cultural en Costco

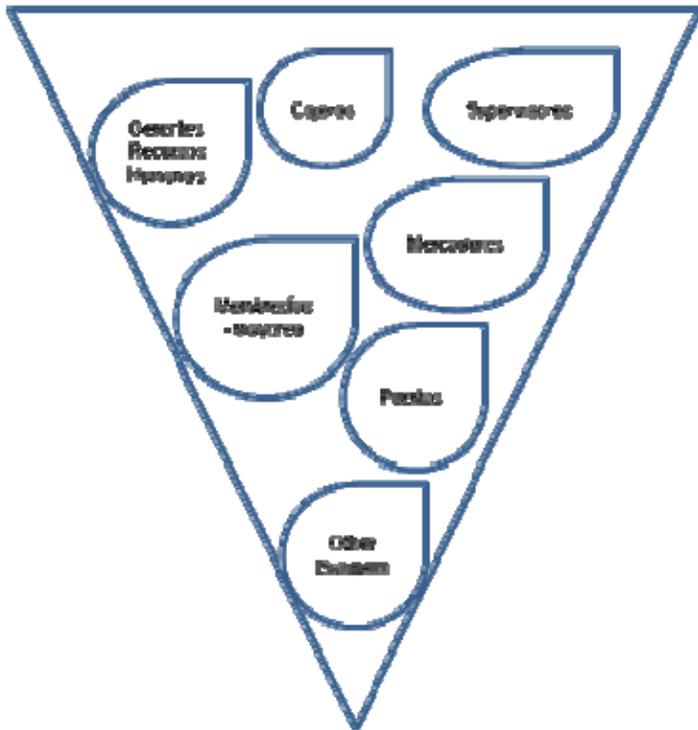
Un elemento puede pertenecer a varios sistemas y modificar el significado de sus relaciones. Relación es interacción; lo simbólico es social. Así ocurre con los grupos que habitan al interior de Costco Arboledas, pertenecen a varios sistemas simultáneamente y los miembros de esos grupos a su vez, pertenecen a más de un grupo con los que mantienen diferentes tipos de relaciones en diferentes momentos. La geografía de Costco complejiza las relaciones y multiplica los intereses, con lo cual se puede detectar cómo los grupos se interponen, se entremezclan, se desbordan y se desdoblan en una serie de mosaicos heterogéneos, aunque con rasgos compartidos.

El instrumento que propone Jaime Pérez Dávila para conocer en qué están fundadas las aspiraciones de los miembros de una organización, a partir de esos grupos que coexisten y representan cada uno de ellos, una forma peculiar de ver a la organización y su actuación en ella es “El mapa cultural o identificación de los grupos, culturas y subculturas existentes dentro de la organización, los cuales se proponen como factores fundamentales en el destino final de todo empeño colectivo, llámese empresa, institución o asociación de personas.”

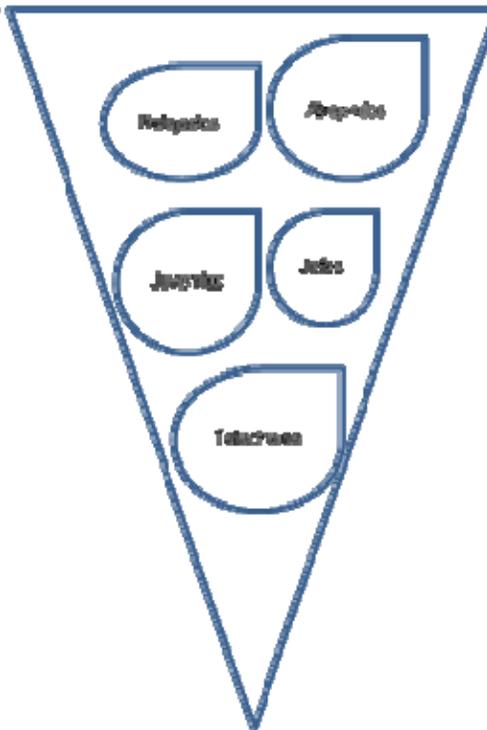
La construcción de este mapa, se funda en la observación aguda del investigador, así como la información previamente conocida y recopilada gracias a entrevistas y otras técnicas de investigación. Además, tomando en cuenta que el investigador es miembro activo de la organización estudiada, es pertinente recuperar su opinión y experiencia en la caracterización cartográfica de la empresa y las relaciones que los diferentes grupos han establecido.

Mapa cultural de Cesteo (1)

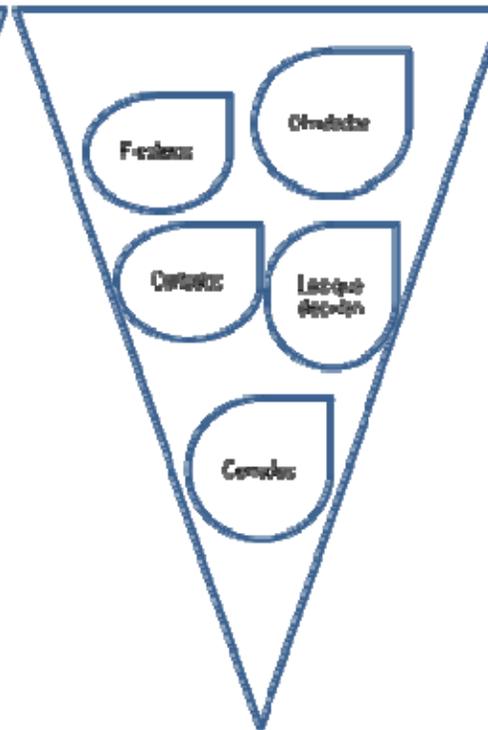
Laboral formal



Laboral informal



Amigos



Es importante mencionar que los grupos iniciales son los establecidos formalmente por la organización y por ello llevan el nombre del departamento. No se estudian todas las áreas de la empresa, sino sólo las más estratégicas y las que han estado involucradas directamente en las diferentes fases de la presente investigación. De los grupos formales, salen todos los miembros que integran los otros dos bloques de subculturas, repartidos aleatoriamente entre cada uno de ellos.

Grupo	Origen de su sobrenombre
Gerentes-Recursos Humanos	Nombre nominal
Cajeros	Nombre nominal
Supervisores	Nombre nominal
Membresías-mayoreo	Nombre nominal
Mercaderes	Nombre nominal
Puertas	Nombre nominal
OB's	Nombre nominal
Relajados	Este grupo son nombrados así por ser de los que trabajan con menor presión comparados con otras áreas, además del perfil de sus integrantes; y salen de los departamentos de Membresías, Mayoreo y OB`s (other business)
Atrapados	Han sido denominados así, debido a que son los cuadros medios que atienden a las demandas gerenciales y colaboran con los auxiliares. Están entre los intereses directivos y de empleados. Son los supervisores.
Juveniles	Este grupo lleva este nombre, debido a ser de las plantillas con edad más baja, pero además por su actitud lúdica, alegre y en busca de convivencia. Este grupo sale de los departamentos de Cajas y Puertas.
Jefes	El nombre lo dice todo. Son los gerentes y la gente de Recursos Humanos, a pesar de que casi todo el personal los saluda y conoce, muy pocos tienen un acercamiento mayor con ellos.
Talacheros	Son los del departamento de Mercaderías, se les puso este calificativo, por ser los que realizan las labores de acomodo de mercancía y demás trabajo físico. Además por su situación, de que diario tienen trabajo que realizar.

Fiesteros	Este sobrenombre se les otorga por el espíritu de convivencia, y la cantidad de reuniones que organizan algunos miembros de los departamentos de Cajas, Puertas y Supervisores.
Olvidados	Este nombre se refiere algunos miembros de los departamentos resumidos como OB`s (farmacia, fuente de sodas, óptica, foto revelado, centro llanero y auditivo) que están un tanto aislados y reducidos a la relación en su departamento.
Cortados	Es el nombre elegido para algunos miembros del departamento de Membresías y Mayoreo, ya que suelen elegir formar sus grupos selectos, y reuniones más privadas, delimitando la convivencia exclusivamente entre ellos.
Los que deciden	Una vez más, el nombre lo indica. Son los jefes, gerentes, R.H. que están como que en una dinámica fuera del alcance del resto de empleados.
Cerrados	Se les da este calificativo, ya que son gente con otro tipo de ideas, nivel socioeconómico, muchos de ellos ya con familias que mantener y pues casi no se nota que tengan relaciones frecuentes fuera de los muros de la empresa. Son los integrantes de Mercaderías.

Cabe aclarar que todos los nombres propuestos para cada grupo, en esta investigación, han sido establecidos por el investigador que escribe este reporte (en este caso), ya que no existen entre los grupos, títulos que los identifiquen con algún apodo o sobrenombre particular.

Los tipos de relaciones que mantienen han sido ya plasmados en el propio mapa, y de hecho el filtro para la caracterización de los dos bloques de grupos finales es precisamente ese tipo de relación que procuran. Esto nos indica que hay miembros de grupos que tienen más de un tipo de relación con el mismo miembro de otro grupo, en diferentes etapas y bajo circunstancias variables. Así como el hecho de que un mismo individuo pertenece a más de un grupo simultáneamente.

Esta cartografía cultural de la organización es una muestra panorámica del modo en que los sujetos afiliados a alguna subcultura laboran, conviven, se relacionan o no en el marco de una labor diaria, constante, repetitiva y sin embargo con nuevas experiencias diarias.

“Los continuos cambios en el entorno de los negocios plantean a las organizaciones retos que requieren de una gran sensibilidad, flexibilidad y creatividad para superarlos de una manera exitosa”. (Andrade, Horacio. 1996: 1) Este tipo de cambios pueden ser conceptualizados como crisis, situaciones de incertidumbre que requieren adoptar una postura y elegir un rumbo.

“Por otro lado, toda crisis se da en un momento determinado, en el que es necesario tomar una decisión. Es interesante ver que el término tiene su origen en la palabra griega "*krísis*", que significa "decisión" o "juicio", que son conceptos "neutros", sin la connotación negativa que solemos darle a las crisis”. (Andrade, Horacio. 1996: 2) Cuando algo inusual ocurre, los individuos como las organizaciones experimentan la sensación de estar en una situación de crisis debido a la poca información que tienen sobre lo que ocurre. Es de esta percepción acerca de las crisis, tanto lo que en verdad acontece, como lo que la gente interpreta, que depende el modo en que se hará frente a la problemática. “Veremos que esto es especialmente relevante cuando consideremos el papel que la cultura organizacional y la comunicación desempeñan en el manejo de las crisis”. (Andrade, Horacio. 1996: 2)

La cultura es lo que hacen y la forma en que lo hacen los miembros de un grupo o comunidad (organización), se trata de valores y códigos compartidos que permiten actuar de manera similar a un colectivo ante determinadas situaciones, gracias a una visión más o menos común del mundo que habitan. En general, las definiciones existentes sobre cultura apuntan a la noción de símbolos compartidos que permiten la edificación de una realidad socialmente aceptada. Es importante mencionar que la cultura y la comunicación están íntimamente ligadas y no es factible estudiarlas por separado.

El autor Horacio Andrade propone una clasificación de la cultura de una organización con base en su fortaleza y su funcionalidad, que permite analizar la relación entre cultura y crisis.

Una cultura es fuerte cuando:

1. Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;
2. Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y

3. Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Una cultura es funcional cuando:

1. Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
2. Motiva y compromete a sus integrantes, y
3. Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Al cruzar ambas variables se obtienen cuatro posibles status culturales de una organización: cultura débil-disfuncional, cultura débil-funcional, cultura fuerte-disfuncional y cultura fuerte-funcional.

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> · Pocos significados compartidos · Heterogeneidad en la percepción y 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 que 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

La estrategia comunicativa que se proponga desarrollar depende directamente del tipo de cultura organizacional y la crisis por la que se atraviesa.

Basados en esta clasificación se busca caracterizar el tipo de cultura vigente en Costco Arboledas con el siguiente cuadro.

<i>Ejemplos de las modalidades de la Cultura Organizacional en Costco Arboledas</i>	
<p>Cultura débil-disfuncional:</p> <p>Oportunidades de crecimiento y elección adecuada en la promoción de los empleados.</p>	<p>Cultura fuerte-disfuncional:</p> <p>Capacitación, información y retroalimentación para un trabajo de excelencia.</p>
<p>Cultura débil funcional:</p> <p>Coordinación entre áreas para dar servicio al socio.</p>	<p>Cultura fuerte-funcional:</p> <p>Ambiente laboral y división de tareas.</p>

Estos son algunos de los aspectos clave en el funcionamiento de la empresa Costco y de cualquier organización, sin embargo, en términos generales la forma en que se sucede cotidianamente la dinámica de trabajo en Costco apuntaría hacia una situación de una cultura débil-funcional. Para este tipo de problemática se propone como vía de solución, trabajar en la orientación de acciones en beneficio conjunto, así como la creación de significados compartidos que hagan énfasis en la identidad de la organización y otorguen sentido a la labor de sus integrantes.

4.3 La paradoja como factor, la cultura como recurso y el diálogo como alternativa

La cultura organizacional está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización. De este modo, la cultura organizacional es la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización. Lo paradójico emerge, cuando los valores propios de la organización han sido olvidados, y es con base en esos mismos, que la gente reclama una organización más habitable, o dicho de otra manera, cuando con las propias reglas de juego que ego impuso, alter pide justicia, autonomía y reconocimiento, ya que es lo que ofrecía el juego en un principio (así como cuando Ghandi, logró independizar a su nación, con el espíritu de las leyes británicas).

La forma en que el hombre construye simbólicamente y materialmente el mundo en el que habita, incluyendo el organizacional, es la noción de cultura. La cultura organizacional es el conjunto de signos y símbolos que sustentan las relaciones sociales que permiten el cumplimiento de las labores y otro tipo de fenómenos típicamente humanos. El punto medular del ámbito cultural, está en indagar cómo es esta cultura en Costco Arboledas y qué peculiaridades la diferencian de otras culturas empresariales.

Para ello, ha sido necesario no sólo estudiar documentos, cifras y status de la organización, sino que se ha hecho un recorrido teórico-conceptual por muchas escuelas del comportamiento organizacional, así como por las teorías más vanguardistas de comunicación en las organizaciones. Parte de este estudio, consiste en desmembrar los motivos más ocultos de las acciones de los individuos en situaciones colectivas. De forma que, a través de exploraciones cualitativas se ha intentado hacer emerger las representaciones que las personas tienen del trabajo y de la organización a la que pertenecen, para así tener un concepto más amplio de lo que es Costco Arboledas, desde diversos enfoques.

La cultura sobre la cual está cimentada la dinámica de trabajo de Costco Arboledas podríamos plantearla como una cultura sólida pero que lleva una inercia resistente a cambiar de dirección. Esto es, que en Costco se ha dado un fenómeno de considerar finalizada a la organización, como si ya estuviera acabada y ya no hay que modificar ni intervenir, sino sólo darle continuidad. La dinámica propia de la empresa, permite la adaptación rápida de sus miembros y su inclusión en grupos informales dentro de la misma, el personal, jóvenes en su mayoría, se sienten cómodos en la bodega, sin embargo, no están enculturizados de manera tal que comprendan bien las necesidades, los retos y el camino a seguir de la compañía.

Este escenario ha dado como resultado que exista poco compromiso del empleado en los asuntos relacionados con la eficiencia laboral, no sólo porque no se sienta identificado el personal con la ideología organizacional, sino porque ni siquiera tiene conocimiento de los valores fundacionales de la empresa, ni de la historia, ni de objetivos claros. Es decir, el personal, tiene conocimiento de lo que tiene que hacer cada uno en su área y nada más, no hay un nivel de capacitación mínimo que permita a los miembros entender de qué se trata el negocio desde una óptica más global.

Por otra parte, no hay un flujo de información eficiente que promueva los programas, cursos y demás proyectos que sí existen, pero no tienen impulso ni se llevan a cabo como marca la política. No se aprovecha a la comunicación como medio eficaz para dar a conocer las oportunidades que la organización ofrece para el crecimiento de su personal, restándole importancia al capital humano como detonante del crecimiento institucional.

La cultura organizacional, se ha comentado anteriormente que puede ser un obstáculo o una oportunidad, sin embargo, es siempre un recurso humano con el que toda organización cuenta y puede modificarlo. En Costco la cultura es cordial, amable, alegre, pero se queda en un nivel superficial, que no permea en los individuos de forma tal, que se sientan representados por la empresa. Los factores humanos, que son eminentemente culturales, influyen en el desarrollo de una empresa, y se pueden identificar al menos cuatro rubros que conforman la cosmovisión de un individuo, que son: los intereses que persigue cada uno, el factor de la emotividad, los valores como guías de su actuar, y las costumbres, tradiciones que tienen arraigadas.

La organización estará siempre enfrentada y en función de estos factores que cada individuo ostente, de forma tal que la labor consiste en articular-integrar esos intereses para poder reducir al mínimo la tensión entre los objetivos de la compañía y de sus miembros. De esta manera, se estaría buscando expresar adecuadamente la idea de un proyecto común, que puede que exista, pero no está plasmado con claridad. “Una organización, para serlo, para estar plenamente articulada, necesita del consenso y compromiso de sus partes, áreas, secciones o departamentos, y de las personas que constituyen esas áreas o esas partes.” (Pérez, Jaime 1998: 16)

Una organización que no fomenta la participación de sus miembros en la actualidad, es una organización con una cultura limitada que se pierde la oportunidad de potenciar su desempeño, por una vía más elaborada, pero más redituable al largo plazo y menos costosa que la vía del control. Cultura de participación, conocimiento y liderazgo es de lo que más carece Costco, y que le sería de gran utilidad comenzar a fomentar este tipo de dinámicas en el corto plazo.

El problema fundamental en toda empresa, es cómo lograr una cultura cohesionada y con alto grado de integración, para esto se propone un camino largo pero que enriquece el horizonte y campo de acción de la institución. Esta propuesta se vale de los

Instrumentos de modelación de la cultura organizacional, propuesto por Jaime Pérez Dávila en el texto llamado *Recursos Culturales de la Organización*. Los instrumentos son los siguientes:

Proceso de Socialización y enculturización. Se refiere a los valores, cualidades y habilidades deseadas.

Misión/propósito. Sentido de la organización, de la actividad o de la empresa y al sentido de las relaciones.

Conocimiento. Investigación y los programas de capacitación.

Participación. Se refiere al consenso sobre lo que se tiene que hacer.

Liderazgo. Promoción del ejemplo a seguir y congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Rituales. Ceremonias de promoción interna (reconocimientos y estímulos)

Tótems corporativos. Objetos, signos, construcciones, etc. que encarnen los valores de la organización.

Ideología. Sistemas de explicaciones que guían y orientan la actividad de la organización.

Comunicación. Instrumentos de transmisión de los valores: cuentos, leyendas, relatos, narraciones, mitos, gestión de los signos y de los símbolos; tareas y procesos.

Negociación. Conciliación de intereses, construcción de un proyecto común.

A continuación, se presenta un cuadro de estos recursos culturales y su repercusión en Costco, así como el grado de aprovechamiento de cada una de estas aristas. Para dicho ejercicio se toman en cuenta rubros muy generales, que tiene que ver con la existencia o no de dicho recurso, si representa una fortaleza o debilidad al interior de la empresa, cual es su característica y lo que la organización podría hacer respecto a ello.

Factor Cultural	Existe/no existe	Fortaleza o debilidad	Descripción del objeto de estudio	Estrategia organizacional
Proceso de socialización y enculturización.	Sí existe.	Puede ser fortaleza. (potencial)	Existen los valores que guían la actuación de la empresa, aunque están un tanto olvidados y no todos los empleados los tienen presentes.	La estrategia en este nivel es reforzar esos valores que dieron origen a la empresa y darlos a conocer para traducirlos en guías de acción coordinada.
Misión/propósito	Sí existe.	Fortaleza. Aunque falta ser inculcada y reforzada.	Es sencilla, clara, ofrece dirección y da sentido al trabajo, el asunto es que los empleados no se ven reflejados en ella.	Hacer énfasis en la importancia del empleado en la organización para poder alcanzar objetivos. Retomar el código de ética de Costco.
Conocimiento	Existe en un grado mínimo de capacitación.	Debilidad.	Se ofrece un curso de inducción y una capacitación mínima, pero no hay programas de desarrollo bien establecidos, centros de información, ni la capacitación adecuada.	Sería conveniente que se empezaran a impartir cursos, talleres, etc. de temas relacionados con el trabajo, recuperar experiencias, propiciar la creatividad, reconocer los grados de profesión y desarrollar proyectos.
Participación	No existe.	Debilidad, aunque funcional	La planeación y organización ya está dada y ni los gerentes tienen opción de cambiar esa estructura ya que viene de Costco Wholesale.	En el terreno de lo informal se podrían gestar consensos y generar acuerdos respecto a ciertos procedimientos en donde se comprometan los creadores (empleados) a cumplir sus propias reglas

Liderazgo	No existe.	Es debilidad ya que nadie se siente representado por los directivos	Sólo existe autoridad, control, supervisión y orientación, pero auténtico liderazgo participativo y simbólico no.	Promover la importancia del liderazgo como ejemplo, en lo cultural, el aporte de identidad y estructura que otorga como consecuencia, la autoridad por vía del convencimiento.
Rituales	Sí existen.	Fortaleza	Hay eventos como “el empleado del mes” que está muy arraigado y sirve de festejo y reconocimiento. Aunque se queda un tanto limitado respecto a lo que podría ofrecerse.	Esbozar opciones de actividades, programas, festejos, eventos y demás actos de esparcimiento que dejen alguna enseñanza y sean viables.
Tótems corporativos	Sí existen	Fortaleza	Se cuenta con toda una serie de objetos institucionales representativos de la empresa, tanto en colores como el logo, desde el uniforme, hasta plumas, tazas, etc.	En este nivel no es necesario intentar algo distinto, lo que existe es suficiente para la congruencia organizacional. No hay inconformidades al respecto.
Ideología	No existe claramente.	Debilidad.	No existe una postura claramente definida y aceptada a nivel organizacional que explique claramente las convicciones que motivan la acción de la empresa.	Indagar la disposición a documentar de mejor forma la ideología que priva en la empresa, y saber cuál es, y a que camino corresponde. Así como buscar una ideología en donde coexistan diferentes posturas.
Comunicación	Sí existe.	Debilidad.	Es un mero requisito, se crea comunicación para	Es justo aquí donde se va a centrar gran parte de la estrategia global. Crear

			informar de asuntos necesarios correspondiente a lo laboral. A eso está confinada la comunicación de la organización.	canales, ambientes, mensajes y situaciones que posibiliten una interacción comunicativa más rica y fructífera para lograr acuerdos y encuentros.
Negociación	No existe	Debilidad.	Ocasionalmente se toman en cuenta las opiniones y se permite externar cualquier situación, al menos en el papel, pero no se toman en cuenta de manera que se construyan acuerdos sobre una base plural.	Es justo este nivel al que se busca llegar, crear compromisos que sean respetados por todos, tomando en cuenta que serán proyectos comunes, propuestos y establecidos por cada miembro de la empresa, en donde cada uno podrá verse en dicho proyecto.

Esta matriz, plasma la situación cultural que prevalece en Costco Arboledas, y esboza las vías de acción y áreas de oportunidad en cada caso que podrían implementarse para modelar una cultura de mayor compromiso con la calidad del trabajo y mejor servicio al socio. Es decir, lograr una reorientación cultural de los recursos humanos en favor del funcionamiento de la organización, como menciona Jaime Pérez.

Las cuatro tareas de la comunicación organizacional son:

Tareas de conducción-dirección de la organización. Canalizar las acciones hacia el logro de objetivos. (Eficiencia)

Tareas de enculturización. Cohesión-integración de la organización.

Tareas de adaptación (auto-hetero-regulación). Sobrevivencia de la organización.

Tareas de coordinación-articulación. Organizar las acciones en función del logro de objetivos. (Eficiencia)

Estas funciones que la comunicación organizacional puede cumplir en pro de una cultura fuerte y funcional en la organización, son sólo un acercamiento a los proyectos amplios que se necesitan desplegar para ir orientando un comportamiento organizacional con altos niveles de efectividad, en relación con lo posible y lo deseable.

4.4 Propuesta de intervención. Reducción del quiebre, prospecto de lo habitable

Resumen de diagnóstico integral

En los capítulos precedentes se han investigado diferentes partes de la organización, (estructural, funcional, grupal, comunicativa, etc.) detectando problemas en diferentes niveles, buscando su posible relación y midiendo con diferentes técnicas el impacto que tienen dichas problemáticas en la dinámica de Costco Arboledas. Se ha intentado, crear una trama que permita comprender las causas de los conflictos, las consecuencias y sus posibles vías de resolución. Pero aún más, ha sido el aspecto que anima este escrito, brindar claridad respecto a la relación de todas estas problemáticas para crear una visión de conjunto acerca del comportamiento organizacional de Costco.

A manera de síntesis, las problemáticas identificadas y medidas han sido: los errores en el cobro de mercancía, con un gráfico de desarrollo, que arrojó como resultado una tendencia, que se dispara en ciertos días, muy por encima del promedio aceptable y esperado. Cabe recordar que aunque esta es una situación, que la empresa contempla como parte del riesgo y es por eso que existe el departamento de Puertas (para detectar esos errores), no deja de ser un desempeño ineficiente para la empresa y costoso en términos económicos, potencialmente, porque la cantidad perdida sería considerable de no haber sido detectados dichos errores, y realmente, porque existe un faltante de mercancía (aceptable en cuanto a los objetivos corporativos), pero igual síntoma de una deficiencia.

A partir de este conflicto en el cobro de mercancía, se indagó acerca de la falta de retroalimentación entre los niveles gerenciales y los niveles operativos, con lo cual se determinó una carencia informativa y comunicativa. Para sustentar esto, se aplicó un cuestionario llamado medidas de discrepancia, el cuál demostró que las diferencias de opinión, entre lo que la gente percibe de la empresa y el trabajo en general, contrastado

con lo que el gerente cree que sus empleados opinan, fue alarmante en varios tópicos cruciales tales como: espacios formales de expresión, la relación entre superiores-subordinados, la claridad del manejo de políticas de “puertas abiertas”, la información y retroalimentación respecto a asuntos concernientes a las labores, la compartición del proyecto organizacional, la negociación respecto de los procedimientos adecuados y la inclusión del empleado en un proyecto común.

Una vez detectado este sisma entre la percepción de los niveles gerenciales y los subordinados, se indagaron las representaciones de los individuos, pertenecientes a diferentes grupos dentro de la empresa. Esto fue posible, gracias a un grupo de discusión que se llevó a cabo, el cuál arrojó resultados interesantes respecto a temáticas variadas (desarrolladas ampliamente en el capítulo anterior), que permitieron dilucidar un escenario de serios conflictos, carencias y deficiencias, tan sólo sostenidas por el buen ambiente laboral y las relaciones trascendentes que los miembros pueden mantener en la empresa.

Es este camino el que se ha transitado hasta este punto, en el cuál, ya se realizó una clasificación y análisis sobre la cultura en Costco y sus diferentes enfoques, así tan sólo se hará mención de que el modelo cultural con el que Costco nació, se está debilitando y perdiendo, mutando así, el tipo de empresa que antes fue y convirtiéndose gradualmente en un modelo distinto, poco viable para sostenerse en un nivel competitivo y eficiente. El avance hasta este momento, permite conocer los mundos simbólicos en los que la comunicación necesita mediar para poder atacar las diferentes problemáticas que atraviesan a la organización. Es por eso, que se abre paso a la propuesta de intervención.

La comunicación hacia una comunión

La estrategia global de intervención busca una transición de un modelo de control y supervisión a un modelo orientado al consenso. Esto implica desdoblar las posibilidades de participación de los empleados en el proyecto organizacional, para hacerlos partícipes de su construcción y realización, en vez de tan sólo encargarles tareas específicas, aisladas, sin sentido para ellos. Además esta propuesta buscaría superar la idea de que el empleado solamente se adapte a la estructura establecida en vez de que adicionalmente a su adaptación (enculturización) pueda moldear esa cultura a la que ha ingresado, con base en la libertad de poder decidir y el compromiso de hacerlo de manera responsable, es lo que se pretende lograr.

La problemática fundamental en Costco Arboledas es la de la falta de capacitación y coordinación entre áreas de trabajo. De ahí devienen otras debilidades que habitan en Costco, como la falta de oportunidades de crecimiento, el poco compromiso de los miembros para mejorar el trabajo, el sisma entre empleados y niveles gerenciales, falta de retroalimentación para corregir fallas, la poca claridad sobre lo que la empresa ofrece a los empleados, etc. son varios los asuntos que atender, gran parte de esta identificación, emanada del grupo de discusión, en donde expresan que no hay confianza para decir libremente lo que piensan los miembros, falta comprensión, información, el personal no se siente tomado en cuenta para las decisiones importantes.

El diagnóstico principal indica que lo que mantiene estable a la empresa y a los miembros laborando para la misma, es la solidez, la estabilidad, la flexibilidad de horarios, pero principalmente el ambiente laboral que se gesta al interior de la Bodega. Las relaciones interpersonales es de los aspectos que mantienen a la gente en la compañía a pesar de las deficiencias que ellos ven. Podemos entonces deducir, que los miembros, en general, están más orientados a mantener la relación que optimizar la tarea, es decir, es prioritario para los empleados, procurar sus relaciones personales que realizar de manera más eficiente sus labores.

El personal, en su mayoría es joven, y muchos tienen otros intereses y prioridades por encima de los objetivos de la empresa, por tanto, la labor debe consistir en dar sentido al trabajo, y hacer ver a los empleados que pueden aprender cosas útiles, que pueden tener oportunidades de crecimiento y acceder a programas que enriquezcan tanto al individuo como a la empresa. Realizar una labor de calidad debe ser algo muy valorado y recompensado, de manera tal que el empleado se comprometa a mejorar en todos los aspectos posibles de su trabajo.

Para que esto sea posible, el compromiso debe estar sustentado en la comprensión y el consenso, hay que apuntar a convencer a los miembros de la importancia del papel que desempeñan, todo esto soportado en el buen ambiente laboral que en general prevalece en la empresa. Para ello es necesario, capacitar mejor al personal y sobre todo ofrecer programas de crecimiento que se lleven a cabo de manera real. Aprovechar los profesionistas que hay en la organización para crear proyectos y planes de acción que mejoren las ganancias de la empresa.

El proyecto lleva por nombre “Redes de acción en Costco Arboledas” y tiene como lema: *Costco te brinda oportunidad de crecimiento, para que nos ayudes a crecer*, los objetivos son generales en tres niveles: nivel gerencial, nivel de cuadros medios y el nivel de auxiliares. En primer nivel está el demostrar a los directivos, la importancia de capacitar mejor al personal, de relacionarse con los empleados en situaciones de igualdad (eventos, festejos) y de crear una competencia más justa para ocupar cargos más elevados, de acuerdo a convocatorias establecidas por las políticas generales de Costco, así como de brindar confianza y espacios para que los empleados expresen libremente sus ideas, inquietudes e inconformidades.

En el segundo nivel, es importante concientizar a los supervisores y encargados de áreas de la importancia que tiene su labor como un mediador entre los intereses particulares de los empleados y los intereses globales de la compañía. Es necesario capacitar a los cuadros medios para que ellos a su vez sean los capacitadores del personal a su cargo.

En el tercer nivel, estaría la necesidad de convencer a los empleados auxiliares de las diversas áreas, de que realicen una labor de excelencia, teniendo en cuenta que eso les beneficia a ellos. Ya que si la organización está fundada en un proyecto común de crecimiento conjunto, toda ganancia de la empresa, es un logro personal también. Es menester concientizarlos del impacto que su trabajo tiene en el complejo organizacional, así como plantearles los beneficios que tienen el desarrollo personal, además del profesional, en busca de una formación íntegra como individuos. Para esto, la empresa tiene que ofrecer opciones reales de crecimiento, programas de capacitación, espacios de esparcimiento, y cursos de carácter didáctico que dejen algún saber, que a la gente le genere satisfacción en su vida cotidiana, más allá de lo laboral.

Básicamente el esfuerzo está en hacerle sentir a los empleados que la empresa se preocupa por ellos y se ocupa en ellos, de manera que se sientan identificados con la compañía a tal grado que se consiga la lealtad y el compromiso. Esto por supuesto, tendrá que estar sustentado en un verdadero compromiso por parte de la empresa para con sus miembros.

La estrategia específica de comunicación pretende lograr que los intereses de unos sean reconocidos por todos, que las minorías sean tomadas en cuenta, a favor del todo. La idea global es que “con mejores seres humanos tenemos una mejor organización”.

Este mensaje simboliza la unión entre empresa y trabajador, como una visión de vanguardia en donde, el capital humano es el más importante de los recursos empresariales. En este enfoque se considera a la capacitación como una inversión y no como un gasto; se busca tener buena publicidad con buenas condiciones laborales y sin grandes campañas; se entiende que la libertad se agradece con responsabilidad y que escuchar lo que la gente expresa es el modo más creativo de innovar.

Esta propuesta nacería como una campaña que genere programas permanentes de seguimiento y estará dirigida a todo el grueso de la Bodega, incluyendo los gerentes. Sin caer en espectáculos ni protagonismos, la intención es llamar la atención de la gente y despertar interés, curiosidad, que se acerquen y vean que estos proyectos son distintos a lo que antes habían visto en Costco.

El plan de comunicación tendría que nacer de la negociación con los gerentes, incluyendo a la de Recursos Humanos, para de ahí poner en marcha las redes que se tienen planeadas. Una red estaría integrada por tantos miembros como departamentos, es decir, de cada área se elegirá a un representante por medio de una votación, para que esa persona haga un listado de asuntos pendientes, problemas o preocupaciones de su departamento, una vez que se tengan todos las problemáticas de cada área, condensarlos, analizarlos y discutirlos con los altos mandos, para empezar a trabajar en las soluciones, así como resolver dudas y dar respuesta a inconformidades.

Otra red por su parte, integrada por tres elementos, que hayan sido elegidos de entre un grupo de voluntarios, tendrá la misión de poner en marcha actividades culturales, de esparcimiento y dinámicas. Las que ellos investiguen, decidan y diseñen, desde proyección de películas en sala de capacitación, hasta, círculos de lectura, etc. Estas actividades se difundirán de manera que todos tengan oportunidad en diferentes momentos de consumirlas o realizarlas, sin que tenga ningún carácter obligatorio, sólo participarán quienes quieran hacerlo.

Será necesario también, contar con el apoyo del personal de Recursos Humanos, para tener espacios, recursos y todo lo necesario para llevar a cabo estas actividades. Pero aún más importante, que la gente de Recursos Humanos designe a personas encargadas de ocuparse del proceso de capacitación de los nuevos reclutas ya estando en su área de trabajo (retomar con mejoras el programa “amigo”). Además, empezar a difundir de manera más contundente las opciones de crecimiento como el Programa de Desarrollo

Gerencial, de la Universidad Costco, los cursos en Certificación en Manejo de Alimentos, así como abrir siempre las convocatorias para cualquier plaza, cargo o puesto que se desocupe y designar al candidato apegados a las políticas de Costco.

Se propone también realizar un inventario de los profesionistas que hay en la empresa, los que están titulados, los que tienen carrera concluida, los que están estudiando y empezar a colocar al personal de acuerdo a sus conocimientos y habilidades en áreas afines a sus intereses, y en beneficio de la compañía. Se propone abrir también, programas de incentivos, al abrir un concurso en el cual, si hay una problemática que no se ha resuelto, recabar propuestas, y a la propuesta que se considere más viable y completa para dicha situación, otorgar un premio al autor intelectual.

Buscar métodos para vender más membresías al público externo por medio de “lluvia de ideas”, consultar a los interesados en participar y crear una asamblea que en una hora discutan el tema, propongan una estrategia y dejen el diseño de mercadotecnia para captar más público. Esa propuesta le será entregada a la gente de marketing y probará su efectividad.

Otra red, puede estar a cargo de lo que nombraremos “conoce de verdad nuestros productos”, y entonces se darán a la tarea de cada semana dar un taller sobre algún artículo que se venda en la tienda. Por ejemplo, si es un alimento, esa semana se imparte un taller de cocina, y se prepara de diferentes maneras ese producto. Los que asistan al taller podrán aprender a hacerlo y sobre todo probarán el alimento ya preparado. O si en vez de eso, se prueba una plancha de vapor, y esa semana se dedican a dar muestras a los empleados de cómo funcionan y qué tan efectivos son. De esta manera los empleados en verdad conocerán los productos que la tienda ofrece y con toda seguridad tendrán la capacidad de promover ante los clientes dichos artículos.

Las redes propuestas hasta el momento, no tienen carácter de permanente, en el sentido de que no necesariamente tienen que ser las mismas personas. Pueden establecer su duración y al mes, por ejemplo, cambiar a los integrantes, pero los que sean ahora elegidos, tendrán que continuar la labor de los anteriores bajo la misma mística y con la misma intención.

Otra red adicional sería la encargada de divulgar todo lo que se hace y cómo resulta cada evento, taller, curso, capacitación o junta. Así como realizan los gerentes la minuta

de su junta de staff, así publicar en los tableros, un breve reporte, nota, minuta sobre los eventos y su resultado, con toda libertad pueden tomar fotografías, publicarlas en el pizarrón, o tablero de avisos, etc.

En apoyo a esta parte de difusión, se abriría adicionalmente, una red virtual en internet, que sea exclusiva de miembros de Costco Arboledas para que además de las publicaciones, fotos, videos y demás productos que sean colocados en dicho grupo, se brinde la oportunidad de que la gente comente sus impresiones, opine respecto a dichos eventos.

Por último, un aspecto nodal en esta propuesta, será realizar dinámicas de retroalimentación, en donde los gerentes, encargados de área y supervisores pongan al tanto a su personal a cargo, de las fallas que se cometen en el trabajo y expliquen con detalle, la forma en que se deben corregir esos errores, así como reconozcan las intervenciones acertadas, comenten el status global del departamento, así como de la empresa. Finalizando dichas juntas con un resumen de los acuerdos, de los aspectos a mejorar, los compromisos y las peticiones; y permitiendo a cada quien expresar una opinión concluyente respecto a la propia dinámica.

Lo importante en esta propuesta, es acercar a las personas sin importar su status ni el cargo que ocupen, permitir que se conozcan y se reconozcan en escenarios y situaciones novedosas para ellos. La propuesta está encaminada a poner énfasis en la tarea, mejorar la calidad del trabajo, potenciar el funcionamiento y aumentar las ganancias, por la vía del consenso, pero también de la participación y liderazgo activo, buscando que la compañía se nutra de las propuestas de su propia gente, detonando la creatividad de las personas en pro del colectivo. Si ya se ha comentado, que el ambiente laboral es atractivo y agradable para los empleados, esta propuesta se apoya en ese ambiente favorable para atacar problemas de coordinación y capacitación, pero también para fortalecer aún más esos lazos y reposicionar la identidad amistosa en Costco Arboledas.

Se trata de que los valores no sean mensajes, discursos ni documentos, sino vivencias, convertidas en aprendizaje y que las personas a partir de la experiencia, vuelvan a creer en la empresa, modifiquen su percepción y se fortalezca así la cultura en la realidad y en el imaginario colectivo de los habitantes de esta empresa.

Reflexión

En la propuesta, la intención es que la organización se conozca a sí misma, se mire y pueda anticiparse a sus propios fallos, incluso aprovecharlos y nutrirse de estos. La educación es algo básico en una sociedad, y no es labor única ni exclusiva de las escuelas, sino que es parte de un proceso de enculturización ciudadana por medio de los grupos e instituciones que la configuran. Si Costco logra darle conocimiento a sus miembros, se estará preparando para afrontar diversos escenarios, no sólo de reaccionar ante las situaciones, sino que estará en condiciones de diseñar y construir ambientes que le permitan potenciar sus recursos y su capital con la firme convicción de que el bien común es la mejor forma de ser exitoso.

El deber de una empresa transnacional, es brindar, no sólo empleos a un grupo de habitantes y ganancias a sus accionistas, proveedores y empleados, sino generar un crecimiento integral en las comunidades donde se inserta su mercado. Esta labor de lograr un beneficio social, -inaplazable hoy en día, por todas las crisis que se viven-, no es posible alcanzarla, más que brindando calidad de vida a los miembros que conforman la empresa (hacia el interior). Sólo buscando el crecimiento para todos en la organización, se ganará la lealtad y el talento de las personas, y así es como se contribuye a alcanzar las metas trazadas.

Es importante que la sociedad presione a sus organizaciones para que estas se comprometan a repartir su riqueza, a capacitar a su gente, a brindar servicios y productos de calidad, a otorgar confianza y seguridad con escenarios prósperos, así como generar un ambiente laboral sano y con dignidad. Las organizaciones por su parte, deben convencer a sus miembros de que su proyecto es adecuado para todos, y demostrar la viabilidad de sus proyectos, para crear una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la empresa y su entorno de manera contundente, para así superar sus propias expectativas. Costco, puede y debe reorientarse para ser una empresa más humanista que aproveche su capital humano, y sea distinta a las demás en su ramo.

Conclusiones generales

En el desarrollo de este documento, se presentaron diferentes niveles de análisis y enfoques respecto al estudio de la comunicación organizacional, área de conocimiento que ha servido como eje conductual para realizar una investigación en Costco Arboledas.

Los resultados de esta investigación arrojan datos importantes que permiten una sistematización acerca de las tendencias y situaciones, que atraviesan las organizaciones en momentos específicos de su existencia. Las carencias comunicativas halladas en la investigación, repercuten directa e indirectamente en los modos de operar de la empresa. El funcionamiento e incluso determinados procesos estructurales, se ven amenazados por los malentendidos y las deficiencias en la claridad organizacional.

La percepción de los individuos que habitan una organización, es la base de su actuar y desempeño en el campo laboral, de su grado de disposición para aportar su esfuerzo y conocimiento al proyecto, que en toda organización existe, pero no siempre es compartido. Este aspecto es fundamental en el desarrollo de toda organización, sin embargo, es un tema que suele dejarse de lado, restándole importancia, debido a la falta de noción de los dirigentes organizacionales sobre lo que significa el estado emocional de los individuos, sus intereses, valores y la cultura de donde provienen. “La lógica de las refacciones (la sustitución de piezas defectuosas por unas en buen estado) ha predominado en México sobre la lógica de los empeños y de las relaciones entre los seres humanos. Este modelo de organización y coordinación de las empresas tiene fuertes síntomas de agotamiento”. (Serrano R. et al 2001: 253)

Una organización está sujeta a las diversas lógicas que convergen en ella, desde su creación y a lo largo de su evolución, ya sea ésta para preservarse y potenciarse, o para perecer ante la dinámica del mercado capitalista. Las lógicas se refieren a los intereses, necesidades y posibilidades que delimitan el campo de acción de la compañía. Los intereses están sustentados en la filosofía de la empresa, el proyecto común, el objetivo básico y los motivos de su fundación. Es toda esa amalgama estructural, la que da sentido y orienta el camino por el que debe transitar la organización; pero de manera alterna, los intereses tienen que ver con las ambiciones que cada miembro de la

organización tiene respecto a la empresa, respecto a su crecimiento, y todas las expectativas que se forman las personas al ser parte de una instancia que trasciende las aspiraciones y retos individuales. Las necesidades son todos aquellos recursos materiales y humanos que la organización requiere para llevar a cabo su función, pero estas necesidades son un elemento sumamente dinámico, que varían de acuerdo a las presiones del entorno, así como las demandas y competencias que tienen lugar en el mercado. Todo asunto que requiera implementar una nueva disposición, un programa o proceso atiende a una necesidad específica que la organización ha identificado. Con posibilidades, se hace referencia al grado de probabilidad dado, para que la organización lleve a cabo dicha empresa que se ha propuesto, es un principio de realidad que se debe atender, para tener claro qué asuntos de los que se desean son factibles para la organización cumplir, qué retos puede lograr, el crecimiento que puede alcanzar y el tipo de relaciones que puede sostener.

Todas estas lógicas se complementan y se contradicen en el marco más amplio de lo que son las relaciones sociales, las cuales por supuesto tienen un lugar en las organizaciones. La vida de una organización está inmersa en una tensión-contradicción, que es intrínseca de la colectividad, proyectos en sociedad y todo esfuerzo colectivo. En un espacio en el que se realizan actividades coordinadas entre más de una persona, siempre existirán diferencias, de opinión, de enfoque, de ideas y de posturas frente a temas variados. Esta diferencia es el punto nodal de toda realidad organizacional, las diferencias pueden generar conflictos, distanciamientos, sabotajes, ineficiencias y quiebres profundos. Pero la diferencia es también, la mayor riqueza de la que puede disponer una organización, es un capital importante que si se sabe canalizar de la manera adecuada, será la mayor fuerza de la misma.

La labor más sofisticada en una organización, consiste en integrar esas diferencias en busca de una cultura organizacional fuerte, motivada por la participación en el proyecto y dispuesta a invertir gran parte de sus energías en la consecución de los objetivos que benefician a todos. Esa es una tarea que sólo puede ser completada exitosamente utilizando a la comunicación como un recurso estratégico. La comunicación estratégica como programa, es una alternativa viable para indagar diversas problemáticas y atacarlas con recursos que pretenden ganar la voluntad de los miembros de la empresa, con lo cual las funciones básicas estarán cubiertas y a partir de ahí, construir espacios más benéficos para la gente y por supuesto, la empresa.

Una vez resueltos los problemas de supervivencia, la organización como sistema vivo, puede trascender su mirada, hacia alcanzar un aprendizaje que le permita sortear las adversidades, con mayor solvencia que en situaciones pasadas, recuperar la experiencia, potenciar sus recursos, innovar sus procesos, ampliar sus opciones, expandir su horizonte sustentado en la calidad de vida que ofrece a sus colaboradores. Pero todas estas metas, sólo se cristalizan con el apoyo de la comunicación como vehículo de enculturización, de transmisión de valores, de conocimiento, como alternativa para construir acuerdos, planes, coordinar labores y crear escenarios de confianza que permitan administrar los cambios, las crisis, organizar mejor el trabajo.

La comunicación es una habilidad que permite ajustar errores, mediar acontecimientos, dar sentido a los propósitos, pero aún más importante, pone en juego la convivencia de las personas en situaciones diversas. Es una forma de comunión que puede acercar a las personas, si se considera un código ético al momento de interactuar, si se busca convencer con base en argumentos y ganar al otro, en vez de imponer una visión del mundo sobre otra, lo cual sólo empobrece la concepción respecto a cualquier tema.

Para que una organización pueda romper la inercia que el sistema impone por medio de la entropía (tendencia natural al desgaste), es importante que se pueda mirar a sí misma, que reflexione sobre su estado y lo que puede ser distinto de como es ahora. Esta reflexividad es parte de las características que una organización como sistema complejo posee y necesita para auto-regularse, auto-organizarse, para ser un ente inteligente que aprenda de sí mismo. Para lograr este salto de calidad y convertirse en una organización autopoietica, es menester antes que nada, informarse sobre el status en el que se encuentra la empresa, es decir, lograr un sistema de realimentación, que permite informar su posición y los ajustes necesarios para alcanzar la dirección deseada.

La cultura de una organización es una manifestación sintomática de los valores compartidos, las pautas creadas en conjunto, las formas de hacer las cosas que definen el tipo de relaciones, así como los ritos, tradiciones que se llevan a cabo, que resaltan una forma peculiar de conducir los esfuerzos. La cultura es un fenómeno que se puede moldear, deconstruir en función de las necesidades y conveniencias de la empresa, sea como sea esta cultura, por ello las intervenciones sobre los aspectos culturales de una organización son piedra angular en las modificaciones que permiten al sistema seguir adelante. Pero para dichas intervenciones, es necesario tomar en cuenta que aunque

existe una cultura global de la compañía, también coexisten otras subculturas que son las que configuran la cultura general, e incluso la niegan o imposibilitan.

Estas subculturas son parte de la organización, por tanto deben ser tomadas en cuenta, para integrarlas al proceso productivo, respetando sus preceptos y diversificando los contenidos. Las subculturas se hacen presentes debido a la gestión de los grupos informales en las organizaciones, estos grupos son la vida misma de la organización, porque es donde los miembros realizan el trabajo y a su vez, ponen en juego sus intereses. Los grupos son el vínculo dialogal entre el todo más amplio (sistema/organización) y el proyecto individual de los miembros. Así, aunque los grupos puedan representar una amenaza de incertidumbre e inestabilidad, en realidad son las instancias que enriquecen y permiten que subsista el sistema organizacional, si son orientados y aprovechados con miras a los intereses del proyecto compartido, sustentado en su reconocimiento.

En todo este tipo de procesos, influyen las interacciones comunicativas como base de la puesta en escena de las subjetividades, las pasiones y los acuerdos que de alguna manera posibilitan su existencia. Es importante mediar el cambio, fundamentado en explicaciones y propuestas congruentes, que brinden confianza y seguridad a los empleados. Esta labor de mediación sólo puede ser concebida bajo una intervención comunicativa estructurada.

En el caso de Costco, es una empresa que logró tener un desarrollo sostenido, con crecimiento acelerado, a partir de la implementación de una exitosa cultura laboral y un exitoso concepto de *club de precios* que apuntalaron a la organización, brindándole estabilidad y proyección internacional, manteniendo una presencia mundial. Pero este modelo, se ha ido diluyendo, ha perdido la fuerza inicial que le permitió convertirse en líder del mercado. En México, después de ser una opción de calidad, la empresa se ha estancado, acusa un cierto nivel de agotamiento sistémico que la mantiene en un nivel viable, pero no le permite crecer más; esta tendencia, que aparentemente no le beneficia pero tampoco le perjudica, en realidad puede ser nombrada como un escenario catastrófico, ya que de seguir las cosas tal y como hasta ahora suceden en Costco, sin ningún ajuste o innovación, la organización experimentará un declive en todos los aspectos, y ese proyectil que se elevó con velocidad y fuerza, al haber alcanzado su altura máxima, irá descendiendo, primero lentamente y después en caída acelerada.

Este escenario es una alerta para Costco Arboledas y Costco México (considerando que las bodegas funcionan bajo una misma dinámica) acerca de la problemática que atraviesa, la crisis a la que se enfrenta y las opciones que están a su alcance para intentar modificar dicha situación. Si Costco comienza a trabajar ahorita, para mejorar su calidad de vida, su conocimiento, su servicio, su capital humano y plantea una estrategia a largo plazo, que le permita renovarse paulatinamente en gran parte de sus procesos, en su cultura y optimizar así su funcionamiento, estará en posibilidades de elevar su productividad y combatir la inercia que lleva actualmente.

Sólo apuntando hacia un escenario utópico o del futuro deseado, la organización podrá revertir el estado actual, y conseguir un nivel de desempeño posible dentro de lo deseable. Es decir, trabajando hacia lo ideal, se consigue obtener al menos, estabilidad, con lo cual se gana tiempo y recursos para invertir en programas ambiciosos de mejoramiento. Finalmente, cabe recordar que el recurso más importante de toda organización, es su gente, ese capital humano que le permite existir y desarrollarse con un sentido. Cuando una organización ha perdido credibilidad hacia su interior, para que la gente se vuelva a comprometer, algo tiene que ser distinto de como es ahora, y aunque se nieguen las carencias y no se consideren los conflictos, si la gente percibe deficiencias o se siente inconforme, en verdad existen problemas para la organización, que deberá atender lo antes posible para evitar su desaparición.

Reflexión personal

El seminario-taller extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura” impartido en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la UNAM ha propiciado la existencia de este documento y otros más, que recogen las experiencias de la investigación que se llevó a cabo en diferentes organizaciones mexicanas. En este caso particular se realizó una investigación, diagnóstico y propuesta sobre la empresa Costco México, sucursal Arboledas.

El impacto de este estudio en términos académicos es invaluable, debido a la multitudinaria literatura que se pudo consultar respecto a la comunicación organizacional y otras disciplinas que complementan dicho saber. El concepto de organización se explota al máximo, en busca de una comprensión mucho más sensata de su significado e implicaciones. La realidad tan avasalladora en la que estamos inmersos como sociedad, desde el contexto económico abanderado por el capitalismo salvaje neoliberal y globalizado, las dictaduras políticas de las grandes corporaciones, los estados nacionales como decadencia de un proyecto moderno abandonado y la cultura como líquido que fluye sin forma ni compromiso, han acentuado la necesidad de profundizar ciertas temáticas con el objeto de ofrecer una explicación más satisfactoria de la actualidad.

La realidad es más compleja de lo que se plantea regularmente, por eso es pertinente tener modelos que den cuenta de ese nivel de complejidad; esto es lo que se ha logrado al abordar el tema de las organizaciones, las cuales representan unos de los lugares y espacios más solicitados y concurridos en la dinámica de vida postmoderna. La organización ha sido conceptualizada como un sistema vivo, complejo, que es organizacionalmente cerrado (autónomo) e informacionalmente abierto (adaptable). Este tipo de definiciones permiten un entendimiento acerca de la complejidad bajo la que operan los diferentes sistemas, y dan una noción válida, que aplica a diferentes aspectos de la vida.

Las características que posee la comunicación, se estudian de tal manera que se convierte en un instrumento de conocimiento útil para diversos momentos de la vida cotidiana de las personas que participamos de estos saberes. Toda la sabiduría que emana del estudio sistemático de la comunicación organizacional durante varios años, sustentado en un conocimiento previo, tan antiguo como el nacimiento de las fábricas,

dibujan un escenario interdisciplinario, que resultan en alternativas viables de acción para la transformación de las relaciones interpersonales.

El campo profesional del comunicólogo organizacional, se ve reflejado en un estudio como lo es el presente documento, donde se pone de manifiesto, la cantidad de problemáticas que pueden ser atacadas desde el campo de la comunicación, y el grueso de fundamentos que validan la construcción de mejores organizaciones, con base en el beneficio mutuo de los elementos que integran el campo específico conocido como organización.

La experiencia que deja el analizar las diferentes aristas que conforman a una empresa como Costco, dan paso a una reflexión de segundo orden, donde la organización no sólo tiene el compromiso de procurar el crecimiento y desarrollo de sus miembros, sino que además, tiene la obligación para con las sociedades en donde irrumpe, de devolver algo de lo que extrae de ellas, es decir, de ser una alternativa para los pequeños comercios, misceláneas, negocios y demás empresas pequeñas, que se ven afectadas por la desequilibrada competencia que representa la existencia de un gigante transnacional como Costco. De esta manera, coadyuvar al desarrollo de los clientes que dan ganancia a la organización, y propiciar el desarrollo de los mismos.

A su vez, habría que plantearse la exigencia de que las ganancias de una empresa como lo es Costco sean invertidas no sólo en su expansión, lo cual también brinda fuentes de empleo, sino en mejorar la calidad de vida de sus habitantes; preocuparse por un desarrollo integral del individuo, que colabora para el logro de objetivos y consecución de metas. Esta sería una labor que de cualquier manera beneficiaría a la compañía y brindaría la mejor herramienta publicitaria, que es la defensa y propagación de las cualidades de la empresa por parte de sus empleados.

Estos son tópicos de análisis que el enfoque del seminario y de la propia investigación se proponen como fundamentales para generar una visión más amplia de la realidad organizacional y sus implicaciones en la sociedad; así como de las habilidades y conocimientos que enmarcan la labor potencial que puede desarrollar el comunicólogo en una organización de cualquier tipo, con el fin de mejorar las condiciones actuales de dinámica funcional y potenciar el desarrollo coordinado de proyectos construidos con base en el bienestar común.

Bibliografía

Andrade, Horacio. *La comunicación positiva y el entorno organizacional*. Razón y Palabra, septiembre-noviembre 1996, número 4 año 1.

Ávila G., Xavier. *Fenomenología, existencialismo y humanismo*. Versión Mimeo. Inédito. Fes Acatlán UNAM 2010.

Costa, Joan. *La comunicación en acción*. España, Paidós, 1999.

2010 febrero/ marzo. Invierte Costco 1,280 mdp. Costco Wholesale, *Revista Today*., Mx Edition. p. 4

Etkin, J. Y L. Schvarstein, *Identidad de la organización. Invariancia y cambio*. Buenos Aires, Paidós, 1989.

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

Flores, Carlos F. *Inventado a la empresa del siglo XXI*. Colombia, Gránica, 1997.

González Solana Jaime, Costco. Director General, *Manual del empleado*. México, marzo 2006.

Habermas, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa I. Racionalidad de la acción y racionalización social*. México, Taurus Humanidades, 2002.

Ibañez, Jesús et. al. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Alianza Editorial, 2000

Juárez Chávez, Diego. *Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológico existencial* en: cuadernos de trabajo No. 1 colegio de educación y comunicación. ENEP Acatlán. UNAM. 1997.

Luhmann, Niklas. *Los sistemas sociales. Apuntes para una teoría general*. Alianza/UIA. México, 1991. Madrid. Alianza. 1992.

Maciel González, Miguel. *Los usos de la información en la sociedad moderna y la comunicación organizacional como una forma simbólica de construir relaciones de dominación* en: Cuadernos de trabajo no 1 Colegio de Educación y Comunicación. ENEP Acatlán. UNAM. 1997.

Martín Serrano, Manuel. *Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*, Madrid, Mc Graw Hill, 2007.

Martínez, Emilio. *Herramientas estadísticas básicas*. La Prensa, s/a

2010, enero, 18. Crecen ventas de Costco de México, en 2009. *Milenio*, p. 12

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

Olmsted, M.S. *El pequeño grupo*. Buenos Aires, Edit. Paidós, 1963.

Orti, A. (1986). *La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo*. En García, F. (comp.) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. México: Alianza Editorial.

Pérez Dávila, Jaime. *Recursos Culturales de la Organización*. ENEP Acatlán, 1998, inédito.

Pérez González, Rafael, *Estrategias de comunicación*. España, Ariel, 2001.

Piñuel Raigada, José Luis, *Ensayo general sobre la comunicación*. Barcelona, Paidós, 2006.

Revilla Basurto, Mario. *Teoría de la representación*. Tesis de Maestría. CADEC. 2001.

Robbins Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Edit. Pearson Educación, México, 1999.

Ruiz Olabuenaga, Diego (1995), *Sociología de la organización*. Universidad de Deusto, España, 1995.

Salaman y Thompson. *Control e ideología en las organizaciones*. México, FCE, 1984.

Serrano Rafael, et. al. *La organización habitable*. México, Fecha Publicidad, 2001.

Timm, Paul. *Management communication, The finger on the pulse*. Prentice Hall, 1986. Capítulo XXII.

Ulloa, Adriana. *La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo en: Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1, número 1, México, UNAM, Acatlán 1997.*

