

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIRECCIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES



TESIS:
MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
REAPROPIADOS: EL CASO DE COPPEL S. A. DE C. V.

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

PRESENTA:
OSWALDO DEL CASTILLO CARRANZA

DIRECTOR DE TESIS:
DR. LUIS MONTAÑO HIROSE

Culiacán Rosales, Sinaloa Noviembre de 2003

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIRECCIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**



TESIS:

**MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
REAPROPIADOS: EL CASO DE COPPEL S.A. DE C.V.**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

PRESENTA:

OSWALDO DEL CASTILLO CARRANZA

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. LUIS MONTAÑO HIROSE**

CULIACÁN ROSALES, SINALOA NOVIEMBRE DE 2003

ÍNDICE

RECONOCIMIENTOS	V
INTRODUCCIÓN	VII
Mapas conceptuales	19
Capítulo I	
1.0. La teoría clásica de la administración y el fenómeno organizacional	24
1.1 La racionalidad de la dirección en el modelo de la teoría clásica	27
1.1.1. Algunos principios de la racionalidad de la organización.....	31
1.1.2. La institucionalización una forma de habituarse a la organización	45
1.1.2.1. Algunas transformaciones de las organizaciones generan modelos organizacionales	47
1.1.2.2. Los mecanismos isomorfos	51
1.2. La organización como la expresión de una cultura que impacta a la sociedad..	53
1.2.1. Los valores en la cultura corporativa	56
1.2.2. Del modelo clásico al modelo de las relaciones humanas	57
Capítulo II	
2.0 La reapropiación del modelo y la necesidad del aprendizaje	65
2.1. El desarrollo organizacional como condición para el cambio.....	68
2.1.1. El modelo de Kurt Lewin	72
2.1.2. La enseñanza.....	73
2.1.2.1. Resistencias al cambio	76
2.1.3. El aprendizaje.....	77
Capítulo III	
3.0 Acerca de los modelos organizacionales y sus dimensiones	81
3.1. El modelo racional clásico reapropiado.....	82
3.1.1. De la dimensión de organización.....	83
3.1.1.1 Taylor y la sistematización	84
3.1.1.2. La racionalidad limitada de Simon	85
3.1.2. De la dimensión cultural.....	90
3.1.2.1. La cultura y su institucionalización	91
3.1.2.2. De las representaciones.....	92
3.2. Algunos modelos organizacionales.....	94
Capítulo IV	
4.0 Metodología y el estudio de caso.....	106
4.1. Construyendo el método.....	107
4.1.1. El método	108
4.1.2. Respecto a la teoría.....	110
4.1.3. La etnografía, el método por excelencia	113
4.1.4. La lectura de documentos.....	118
4.1.5. El piso de ventas	118
4.1.6. Los “alias” en los sujetos observados.....	122
4.1.7. Acerca del objeto de estudio y las dimensiones del trabajo	123
4.1.8. En cuanto a los cuestionamientos.....	128
4.1.9. En cuanto a los métodos de investigación y de sus instrumentos.....	130

4.1.10. En el campo.....	131
4.2. El estudio de caso.....	133
4.2.1. ¿Cómo realicé la investigación	135
4.2.2. Antecedentes	140
4.2.2.1. El origen de los Kopel.....	143
4.2.3. Estructura Organizacional actual.....	149
4.2.4. Cuadro general de la metodología de la investigación	150
Capítulo V	
5.0 La observación, un medio para extraer el conocimiento cotidiano	153
5.1. La racionalidad.....	154
5.1.1. El Itinerario	155
5.1.2. La Autoridad	166
5.1.3. La eficiencia organizacional	178
5.1.4. La productividad	184
5.2. La competencia ligada a la imagen	187
5.3. La Atención y Servicio, indispensables en la organización.....	192
5.3.1. La puerta.....	193
5.4. Las auditorias, normas y sistemas	196
5.5. La cotidianeidad como un aspecto cultural-natural	205
5.5.1. Los valores	205
5.5.1.1. La confianza	205
5.5.1.2. La responsabilidad.....	207
5.5.1.3. La puntualidad.....	210
5.5.1.4. La honestidad.....	211
5.5.2. El desempeño, visto como un esfuerzo individual	212
5.5.3. La identidad, una cuestión de la cultura corporativa	215
5.5.4. El compañerismo y el ambiente de trabajo.....	222
5.5.5. Los ritos y hábitos.....	234
5.5.6. La cooperación.....	237
Capítulo VI	
6.0 El modelo Coppel desde la óptica de lo formal	241
6.1. Cómo es entendida la racionalidad en la organización	242
6.1.1. La organización formal en la búsqueda de la medida.....	251
6.1.2. La autoridad organizacional	259
6.1.3. La eficiencia y la productividad	269
6.1.3.1. La hoja de actividades	269
6.1.3.2. Las auditorias.....	270
6.1.3.3. Los “NO” de Coppel.....	274
6.1.3.4. Solicitud de ayuda.....	280
6.1.3.5. Las decisiones como el principal recurso formal.....	283
6.1.3.6. Mi compromiso de Atención a Clientes Coppel.....	288
6.1.3.7. El Itinerario, una forma de inducción.....	291
6.2. ¿Cómo se reproduce el modelo Coppel?.....	293
6.2.1. El curso de ventas	300
6.2.1.1. Cómo estudiar	301
6.2.1.2. La pre-revisión.....	302
6.2.1.3. La apertura de venta	303

6.2.1.4. El sondeo	305
6.2.1.5. La demostración	305
6.2.1.6. El proceso de cierre.....	306
6.2.1.7. El manejo de las objeciones del cliente.....	307
6.2.1.8. El cierre de la venta	308
6.2.1.9. Confirmaciones e invitaciones.....	308
6.2.2. El curso de Atención y Servicio.....	310
6.2.3. El curso de valores.....	318
6.2.3.1. Ser persona.....	319
6.2.3.2. Vivir valores y virtudes.....	321
6.2.3.3. Hacer familia.....	324
6.2.3.4. Tener trabajo	328
6.2.3.5. Participar en mi sociedad	332
6.2.3.6. Ser feliz.....	333
Capítulo VII	
7.0 Conclusiones	339
8.0 Bibliografía	361

RECONOCIMIENTOS

Reconocer la labor de los demás es terminar casi siempre con saldos negativos, pues el reconocimiento escasamente llega a quienes se involucran en un trabajo de esta envergadura. Primeramente doy las gracias al CONACYT por haberme apoyado durante este periodo de trabajo, sin esa ayuda se me antoja imposible haberlo logrado. Estos apoyos cada vez se hacen más importantes.

Quiero también agradecer al Programa del Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) de la Secretaría de Educación Pública por la beca que estuve recibiendo durante este tiempo del doctorado en Estudios Organizacionales. Un especial agradecimiento a la Señora Martha Romero, jefa de recursos humanos de Coppel S. A. de C. V. por la entera confianza que me manifestó al aceptar el proyecto que tenía en manos y que en algún momento pensé que no se haría posible su realización. A Enrique Coppel Luken, por mantener las puertas de su organización abiertas al escrutinio de la investigación académica, haciendo verdad su lema de “sin ocultamientos” de cara a la sociedad, la cual siempre tiene algo que decir de empresas como la que él representa. No puedo dejar de reconocer la enorme participación de los colaboradores del departamento de recursos humanos de la misma empresa por su acogida tan cariñosa. A todos los trabajadores de piso y a sus gerentes de la tienda número 02 ubicada en la calle Ángel Flores, por el fraternal trato que recibí de ellos, facilitándome la toma de notas de esa realidad que se vive.

A los doctores del programa de doctorado en Estudios Organizacionales: Luis Montaña Hirose, Pedro C. Solís Pérez, Antonio Barba Álvarez, Adolfo Mir, Luis Inostroza, Guillermo Ramírez, Raúl Conde y Sergio Alvarado Altamirano, a la Lic. Alejandra

González, Lic. Alicia Cortez y Lic. Alma Leticia Cabada Verdín. Todos ellos integrantes importantes de dicho programa.

Quiero agradecer especialmente al Dr. Alain Chanlat director del Centre d'études en administration internationale (CETAI) y a su personal en Montréal, Canadá, por habernos acogido y proveído de forma tan espontánea un espacio tan especial para la elaboración de este trabajo; a ellos infinitas gracias.

También deseo patentizar la fraternal ayuda de mis compañeros de trabajo, Sandra Reyes García y Octavio Bojórquez Camacho que con paciencia de niño me soportaron durante mi estancia en Montréal.

A mi querido Maestro Francisco Uribe Beltrán por la lectura y sus valiosas observaciones en este trabajo.

A mi Universidad Autónoma de Sinaloa por confiar en mí y por darme el apoyo para seguir preparándome en el quehacer académico.

A mi esposa Laura Araceli y a mi hija Laurita por soportar la ausencia de su ser querido, a ellos mi eterna gratitud. A mi madre Ofelia Carranza, que deseosa de tenerme junto a ella hace oración a diario para que me vaya bien. Y a toda mi familia por estar conmigo en los momentos más cruciales de mi vida.

A mis compañeros maestros por hacerme sentir que podía terminar con esta labor que a veces deseaba no haber comenzado.

INTRODUCCIÓN

La organización y específicamente la empresarial, se ve actualmente sometida a diversas transformaciones organizacionales, ya sea por lo económico, social, político, tecnológico y cultural. La transformación, en el vocablo empresarial, significa riesgo, competitividad, sacrificio, trabajo, etc., por lo que se dice que la organización, en tiempo de crisis, debe arriesgar lo suficiente como para merecer el desarrollo impulsado por la certeza de las decisiones que se hagan en cuestión. Sin embargo, ninguna empresa puede jactarse de que la utilidad económica, social, política y tecnológica obtenida le haya resultado fácil ganarla; esa ganancia es el resultado de un esfuerzo compartido entre el empresario, la sociedad y toda la gente que labora en la organización. ¿Esfuerzo de todos o de unos cuantos? Precisar la contribución de los trabajadores resulta, en la mayoría de las veces, imposible de saberlo; suponemos que los objetivos de la organización deben ser comunes, o ir por lo menos a la par de los objetivos de los trabajadores, o de los gerentes, o de los dueños de la empresa. Empatar las aspiraciones de cuantos contribuyen en la organización se convierte entonces en un problema. No así, cuando la definición del quehacer empresarial se sustenta en el claro entendimiento de las metas de todos los miembros de la organización.

El conocimiento de la organización se hace necesario para aquellos que piensan que su actuación en ella es buena y aun para aquellos que lo dudan. Conocer la organización es algo más que estar en ella: es compartir su significado y su entendimiento. Hablar el mismo idioma es entender que el esfuerzo se comparte con personas de diferentes capacidades; no todos los que empujan lo hacen con la misma fuerza, ni en la misma dirección, ni tampoco hasta la misma distancia. Pudiéramos pensar, entonces, que el esfuerzo, a pesar de que es distinto converge en un punto que mueve y, ese movimiento transforma la materia en algo funcional. La distancia desde donde se dirige el esfuerzo necesita de canales adecuados

donde no se distraiga un ápice de fuerza, concentrándola así, para alcanzar la meta organizacional. El carácter reflexivo adquiere una nueva connotación: la construcción y reconstrucción de la organización en una revisión constante y dinámica.

La jerarquía impulsa ciertos valores en sus trabajadores, ¿qué pasa entonces cuando éstos nos son comprendidos adecuadamente por el nivel que se encarga de transmitirlos? La relación social adquiere una dimensión contextual poco explicada y poco entendida, los trabajadores se relacionan bajo significados diversos; en esas relaciones se encuentran símbolos que no son explicitados ni asumidos adecuadamente, por lo que la cultura organizacional permanece semioculta. Otros significados se encuentran en las tradiciones de los trabajadores, los mitos, los ritos, la fiesta, los valores, costumbres, etc., significados muy poco conocidos por los niveles superiores de la organización; las opiniones conformadas por éstos son sesgadas y poco confiables. La empresa del porvenir deberá apoyarse con mayor fuerza en la base de la estructura, los niveles de mayor cercanía; de gran importancia serán los mandos medios orientados por un liderazgo ágil y dinámico, serán ellos los que, con el conocimiento de la comunicación y de las herramientas adecuadas, eslabonarán a los miembros y unificarán la estructura llevándola a otros niveles de desempeño.

Pues uno de los objetivos de este trabajo es conocer los procesos que se tienen en la incorporación¹ o reapropiación de un modelo cultural por los trabajadores de la empresa. Otro objetivo es conocer cómo se asume el modelo en relación con la propia cultura laboral de los trabajadores. Y uno más es dar cuenta de las relaciones cotidianas entre la dirección y los trabajadores.

El método etnográfico, bajo la técnica de la observación participante encubierta, me permitió adentrarme en la base cultural laboral, extrayendo de ella los significados de las distintas relaciones existentes en la organización, tal como lo menciona Woods cuando dice *que el enfoque etnográfico implica penetrar las culturas grupales y las perspectivas y realidades ajenas* (Woods, 1998: 38).

Dicho conocimiento se encuentra latente en la vida cotidiana de la estructura organizacional. En México, hay poca investigación al respecto: las empresas prefieren incorporar modelos organizacionales de otras latitudes, por no decir extranjeros. La investigación se ve obstaculizada por la cultura organizacional existente en algunas organizaciones, impidiendo la entrada a investigadores comprometidos con la generación del conocimiento científico de éstas. El objetivo principal no fue la *negociación del acceso*, pues ésta no estriba solamente en entrar en una institución o grupo en el mero sentido de *atravesar el umbral que separa el mundo exterior del interno, sino en el de atravesar diversos umbrales que indican el camino al corazón de una cultura* (Woods, 1998: 39).

El trabajo del investigador en la organización fue de casi tres meses, en una sucursal de Coppel S. A. de C. V. con el objeto de responder ***cómo se da la reapropiación del modelo de cultura organizacional por los trabajadores de esa empresa comercial*** misma que se convierte en la pregunta principal de esta investigación. El trabajo se realizó en el nivel básico de la organización, incluyendo diversas áreas de desempeño. La investigación contempló dos dimensiones: la dimensión organizacional en lo que tiene que ver la estructura formal e informal y la dimensión de cultura laboral que abarca los valores,

1 Entendiendo por incorporación *al proceso mediante el que dotamos de significado a nuevas señales y las distinguimos como algo ajeno a lo ya conocido* (Nonaka, Von Krogh y Ichijo, 2001: 31). El significado del término anterior será considerado como *reapropiación* por considerarse como un proceso de asimilación.

hábitos, costumbre, rutinas, compañerismo, etc. Las dos dimensiones darán cuenta y respuesta a la pregunta señalada anteriormente.

Los empresarios e investigadores sociales tienen poco en común y, una de sus semejanzas o de los principales intereses es conocer cómo se da la cotidianidad social entre dirigentes y dirigidos en la organización en pro de una mejor relación.

El documento se compone de siete apartados: del primero al tercero son prácticamente el marco teórico en el que me apoyo para la construcción del problema de investigación de donde emana la pregunta principal arriba mencionada. El capítulo uno trata sobre la *teoría clásica de la administración* en lo que tiene que ver con la *racionalidad de la dirección* y de la *organización como agente de cambio*. En dicho contexto de la racionalidad instrumental, pretendí establecer que la instrumentación de la teoría clásica se aleja del carácter humano en las organizaciones; en tal sentido, parece haber llegado ya a un posible agotamiento.

En lo que respecta a la *organización como agente de cambio*, es sabido por todos los que somos hombres de organizaciones que estamos impelidos a seguir formándonos dentro de ellas como algo inevitable. Evitar *olvidar o pasar por alto el hecho de que las organizaciones tienen un potencial enorme para afectar las vidas de todos...*(Perrow, 1970b: 170-171, en Hall, 1996: 21-22), sería lo más justo. Reza un recado de una amiga que me dejara en su contestadora: “*si le urge hablar conmigo deberá hablar en el siguiente horario: al teléfono 7132420 Antes de las 8:30 A. M., o después de las 8:00 P. M. Es mi casa, pero nada más la uso para dormir. Al teléfono 7154627 De 1:30 a 2:45 P. M. y de 7:30 a 8:00 P. M. Casa de mi mamá. Allí como. Al teléfono 7502192 De 9:00 A. M. a 1:00 P. M. y de 3:00 a 7:00 P. M. Es mi trabajo. Como se darán cuenta, allí vivo*”. Aunque parezca insignificante el recado, la carga contenida en él es grande pues eso muestra la

enorme dependencia que se tiene de las organizaciones. No mencionaré otros lugares donde las distancias son tan grandes que les impide ir a sus casas a tomar sus alimentos.

En este tenor, he considerado que las organizaciones pudieran ser agentes de cambio de la sociedad. Existen conductas de personas altamente influenciadas por los esquemas organizacionales que se extienden más allá de lo observable. El sujeto organizacional vive una actuación dentro de su entorno que difícilmente se separa de su papel cuando ha dejado el espacio físico que lo cobija. Los roles, los hábitos, las rutinas, etc., han configurado esquemas de comportamiento que se objetivan en la vida privada. Existe un número muy grande de personas que ya tienen su centro de responsabilidad en su casa. Trabajan para compañías que no les exigen su presencia y en lugar de ello la red organizacional se extiende para ocupar la casa del actor y convertirla en un área de responsabilidad sin costos de mantenimiento, bajo diversos supuestos; uno de ellos sería el “hedonismo” que proporciona trabajar los horarios deseables por el actor. El concepto de organización tiende a transformarse y convertirse en “plástico”, o como lo señala Montaña al referirse a la idea de que sistema *es, utilizando un recurso metafórico, la de un traje con infinita elasticidad, que lo mismo viste al átomo que al universo mismo en expansión...* (Montaña, 1991: 2). Siendo así, es el acomodarse conforme la necesidad del actor, siempre y cuando los rendimientos sean iguales o por encima de los solicitados por el que ostenta la jerarquía.

De lo anterior, se puede entender que las transformaciones de la sociedad están ligadas a los aspectos culturales, económicos, políticos y tecnológicos que han llevado a las economías de todo el mundo a orientar su esfuerzo a mejorar las condiciones que se les presentan en el nuevo modelo de la globalización del mercado, tanto financiero como industrial (Cfr. Aubert y Gaulejac, 1993: 25).

Decir que tanto esos cambios en las organizaciones llevarán a las sociedades a una transformación puramente vinculadas a los mercados, sería pretencioso de mi parte. Lo cierto es que las organizaciones siguen construyendo esquemas ligados a conceptos que son fuertemente entendidos en la racionalidad organizacional. Muchos programas académicos de distintas universidades están fuertemente vinculados con las necesidades de la gran organización y responden prácticamente a sus necesidades. El gobierno-estado define programas de salud, educación, seguridad, alimentación, etc., que obliga a la sociedad a cambiar hábitos o formar nuevos. ¿Cómo se deberá entender este asunto de la organización como agente de cambio?

El capítulo dos trata prácticamente de explicar el modelo de Kurt Lewin. El *status quo*, es el estado que guarda el sujeto con respecto a la organización, de tal manera, que si la organización necesita de un cambio substancial se verá obligada a promover el desarrollo de sus actores hacia un nuevo *status quo* que le permita a la organización sobreponerse o colocarse en un nuevo estado de cosas. Para lo anterior, el modelo presenta las siguientes fases:

- a) ***Descongelamiento***: Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- b) ***Cambio o movimiento***: Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
- c) ***Recongelamiento***: En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales (Guízar, 2002: 29).

Considero que en parte el modelo de la reapropiación que presento en el apartado de conclusiones presenta cierta semejanza con el modelo de las tres fases, debido a que el

modelo Coppel incorpora en sus programas académicos los conceptos de Kurt Lewin señalados anteriormente y que tomándolos como base me ayudó a construirlo.

El tercer capítulo trata de algunos modelos organizacionales que me permitieron ubicar mi problemática, definir las dimensiones con las que trabajé, y plantear las asimetrías con respecto a la toma de decisiones bajo el modelo de la racionalidad limitada de Herbert Simon que:

Argumenta que los seres humanos no optimizan en sus decisiones organizacionales, debido fundamentalmente a dos razones: primero, su capacidad cognitiva es limitada, por lo que no son capaces de captar y procesar toda la información adecuada al problema que enfrentan; segundo, las decisiones organizacionales normalmente se toman bajo severas restricciones de tiempo y presupuesto, lo que también hace imposible la optimización. Por ello, concluye Simon, el modelo racional de toma de decisiones que tiene como objetivo la optimización de los recursos organizacionales es irreal (March y Olsen, 1997: 11).

Esa teoría nos explica que aún teniendo todos los sistemas para una decisión, ésta se escurre por la vía más fácil, “hágase como siempre”, no importando muchas veces las toneladas de estadísticas y su interpretación pudieran orientar a una mejor decisión.

La cuestión es que las normas de actuación en las diferentes situaciones han de ser invocadas y definidas a la luz de nuestra comprensión del contexto. Implícitamente tomamos decisiones y asunciones sobre situaciones antes de aplicar cualquier norma o regla, muchas de cuyas decisiones y asunciones se hacen por completo inconscientemente como resultado de nuestro conocimiento sobre situaciones establecidas, apareciendo tales acciones como completamente espontáneas (Morgan, 1998: 177).

Coppel es una organización que cuenta con sistemas depurados de información, además de contar con documentos que muestran una enorme racionalización de la tarea, sin embargo, las complicaciones parecen ser cosas cotidianas y como tales son tratadas. Dice Enrique Coppel con el valor **simplificación**: *En los procesos, buscando la forma más*

simple para el Cliente y para el Personal. De una manera sencilla y sin problemas (documentos de la empresa).

En ese mismo capítulo se trata la dimensión cultural, en ella hacemos uso de la teoría de cultura como variable interna para explicarnos los sucesos que se viven en la organización, principalmente en el piso de ventas de la tienda número 02 de la calle Ángel Flores. *Entender la cultura como una variable interna a la propia organización, es sustentada desde la corriente denominada Cultura Corporativa (Díez, 1999: 57).* Y es de acuerdo a esta corriente que trato de explicar tanto los artefactos como los rituales, leyendas, ceremonias (Ídem), y otras cosas como tradiciones, hábitos, símbolos, etc., que se comparten en una cotidianeidad. *En este sentido, se mantiene, que la adecuada gestión de esta variable (<<dirección por la cultura>> o <<management cultural>>) es el camino imprescindible para aumentar la eficacia organizativa... (Ídem).* Todo parece indicar que el modelo Coppel busca, con la implementación de la cultura corporativa, aumentar su eficacia y a la vez usar la cultura como:

El <<pegamento>> normativo y social que mantiene unida a la organización. Este pegamento, constituido por supuestos tácitos, valores, normas, y manifestado en rituales, símbolos, artefactos culturales es un mecanismo de integración y articulación más importante, para el funcionamiento de la organización, que los mecanismos de integración burocráticos (normativa, reglamentación, ejercicio de autoridad, etc.) puesto que expresa los valores y las creencias compartidas, proporcionando pautas de conducta seguras y compartidas (Díez, 1999: 57).

Así la cultura corporativa de la organización en cuestión ha dejado sentir que mediante el modelo que ha estado construyendo desde casi 63 años, su propósito fundamental ha sido incrementar la cohesión del equipo de trabajo y como resultado de ello la efectividad. Para alcanzar lo anterior, los Coppel han puesto en sus cimientos una

enseñanza de valores que den sentido al quehacer institucional de la empresa, apartándose así del modelo burocrático.

La cultura corporativa “de empujar a los demás” (Morgan, 1998: 114) ha llevado a la organización a estar muy pendiente de lo que pasa dentro de ella. El modelo de Mejora Continua Coppel (MCC) es una prueba fehaciente del interés de la dirección por conocer todos los aspectos del quehacer organizativo para mejorarlo, siempre considerando al cliente como elemento principal para el cambio.

La familia Coppel está en la empresa desde su fundación y todo parece indicar que seguirá estándolo. Los discursos de Enrique, Alberto y Agustín Coppel son por demás elocuentes en socializar una cultura sustentada en los valores, mitos, creencias, tradiciones, etc. mismas que han sido elaboradas desde el fundador Enrique Coppel Tamayo. Las metáforas de la familia y del equipo de juego y de la escuela han servido para dar a entender los significados que en forma simbólica el grupo Coppel ha socializado desde tiempo atrás. Puedo decir lo mismo respecto al logotipo de la organización: una llave. En el contexto organizacional esa llave significa “crédito”, y es particularmente importante para la empresa que sea entendida de esa manera y que se extienda hasta el valor “confianza”.

El cuarto capítulo abarca la *metodología utilizada y el estudio de caso*. En el primer punto, la etnografía es el método por excelencia; la técnica de la observación participante encubierta resultó ser una gran experiencia para el investigador, habida cuenta de las dudas que se tenían en un principio: la posibilidad de ser descubierto, el alargamiento del tiempo para cubrir la investigación, la lentitud en que se presentaran los datos para dar explicación al fenómeno de la reapropiación, y la falta de integración con el grupo societal primario y con los de mayor jerarquía en la organización. Dejados atrás estas reservas, el tiempo de permanencia en la tienda fue de aproximadamente tres meses. Posteriormente el lugar para

recabar la información documental fue el área de recursos humanos. Lugar impregnado de juventud, muchachas joviales que manifestaban tranquilidad, seriedad, apacibilidad, a pesar de ser uno de los departamentos de mayor visita pues se hacen diariamente un promedio de 60 pruebas psicométricas, mismas que tienen que ser evaluadas, registradas y archivadas, y seleccionar a quienes se llaman para una segunda entrevista. La información documental abarcó un periodo de un año. De ella se extrajeron los discursos de los directivos que tuvieran que ver con las dimensiones antes mencionadas. Algunos datos se recogieron como datos empíricos en el decurso de este trabajo.

El quinto capítulo *la observación, un medio para extraer el conocimiento cotidiano* está más orientado a la descripción de los sucesos cotidianos en el piso de ventas. Las categorías encontradas son interpretadas y narradas tratando de dar una explicación al proceso que ocurre en ese momento. Las categorías como la racionalidad, autoridad, la eficiencia, productividad, la competencia, la atención y el servicio, etc. Los valores como la confianza, la responsabilidad, la puntualidad, la honestidad, etc., son tratados también en este apartado. Así lo que se miraba como un suceso cotidiano en realidad era objetivación de una cultura puesta en práctica desde tiempo atrás. Los sujetos estudiados en sus prácticas comunes al atender al cliente, venderle, acumular, limpiar, caminar, ordenar, mirar, etc., mostraban, sin percatarse ellos mismos de lo sucedido, una cultura corporativa convertida en una herramienta estratégica en búsqueda de la efectividad, cuyo efecto en el cliente y en el vendedor, era más bien como la puesta en escena de un papel escénico en que los actores conocían muy bien los guiones de esos diálogos.

Hubo muchas razones para pensar que en la recolección de datos sería descubierto, cosa que no sucedió. Nunca imaginé que el ser vendedor de piso me fuera a facilitar tal

actividad, pues con un block de presupuestos y la pluma en mano, el problema que suponía que existía por la técnica que utilizaba, se esfumó por completo.

Una advertencia que es necesario hacer es que los diálogos con los sujetos actores en este capítulo fueron tomados sin modificación, en ellos está la fecha en que se vivió esa experiencia. Los nombres de los sujetos actores fueron cambiados, respetando así su identidad.

El modelo Coppel desde la óptica formal es el sexto capítulo. En él está la obtención de datos de los documentos formales de la empresa. Se hacen inferencias de acuerdo al comunicado en las “circulares”. Se construye un modelo organizacional de acuerdo con lo observado. El lector podrá hacer comparaciones entre capítulo anterior y el presente para comprender los sucesos que se viven en el diario quehacer de un grupo de colaboradores que tratan de hacer su trabajo bajo la influencia de una cultura corporativa. En este capítulo se podrá observar la estructura del discurso de la dirección y leerse entre líneas la filosofía que la familia Coppel incorpora en él. Puede apreciarse también la forma en que los demás directivos de la organización se comunican por la “red” siguiendo la estructura y contenido de los mensajes. La descripción de los cursos se hizo con el propósito de que el lector pudiera ver en sus contenidos la forma en que la dirección incorpora el modelo, y de los instrumentos de que dispone para hacerlo; de igual manera los diferentes tipos de valores que suministra como base para cimentar compactamente la cultura corporativa.

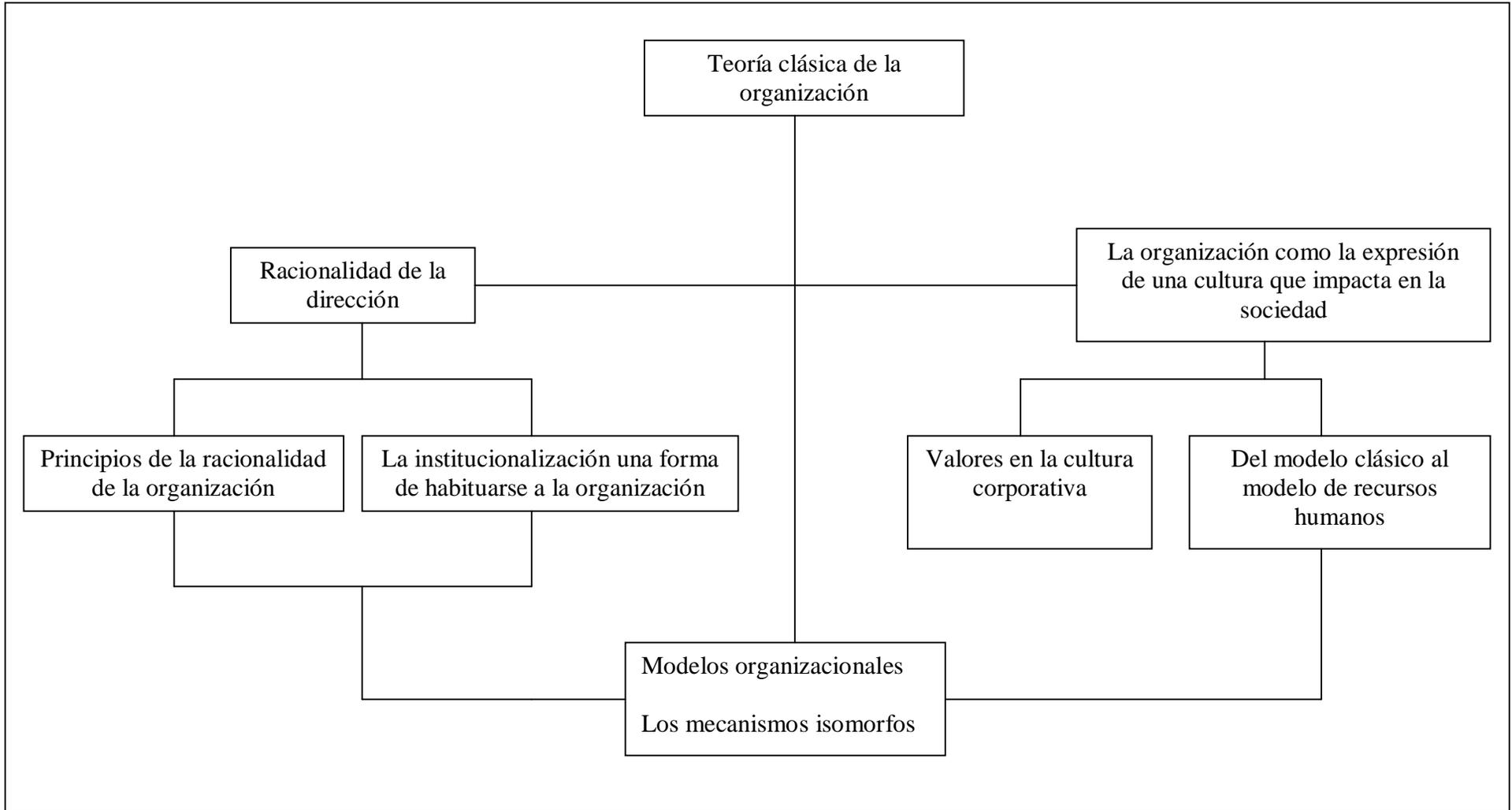
Por último, el apartado de *conclusiones*. En él presento el modelo de la reapropiación, al cual llegué con base en las teorías que revisé y a la observación en el piso de ventas. Apunto algunas aproximaciones empíricas a las que concluyo, advirtiendo que esas observaciones solo son parte de un fenómeno o caso de estudio sin que tengan validez

general. La cultura corporativa que fue examinada por las inferencias de los actos en los sujetos observados se repite en las distintas tiendas departamentales que componen la organización en cuestión, pues las tiendas que se encuentran en las distintas ciudades de la república mexicana, tienen todas las mismas fuentes de influencias, en lo que respecta a la cultura corporativa Coppel; los gerentes son capacitados con las mismas técnicas y bajo los mismos contenidos programáticos, las decisiones son las mismas, los cursos a los colaboradores son los mismos, sin embargo, los matices culturales de las diversas regiones del país pudieran introducir algunas diferencias no esenciales. Un trabajo comparativo sería interesante.

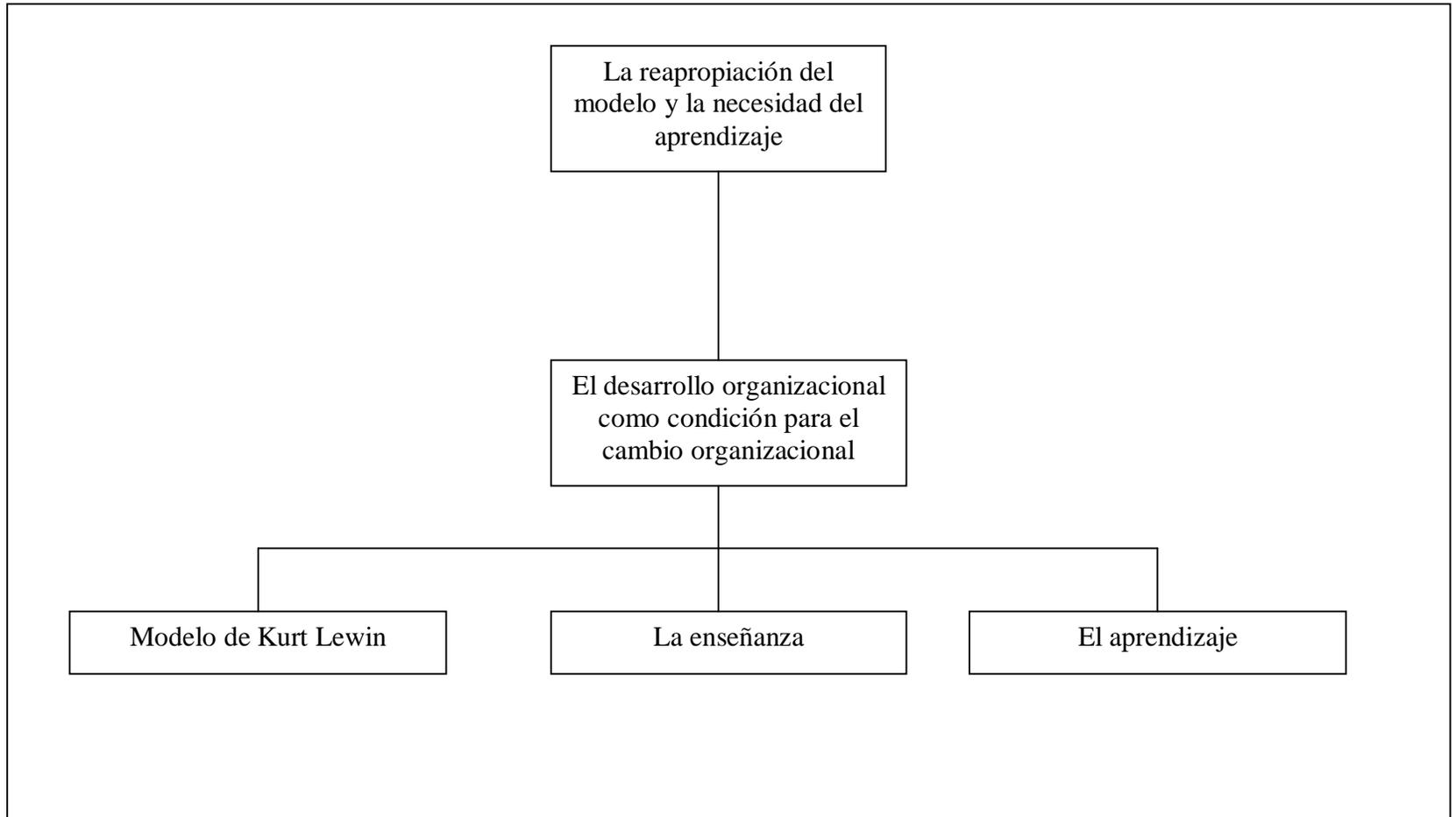
Quiero dejar apuntado que el esfuerzo para llevar al cabo esta investigación, se convierte en nada cuando una vez dentro de ese mundo, todo aparece con diversas etiquetas para su clasificación, imagínese el lector que al igual que un exhibidor tiene artículos de diferentes características, los sujetos actores en la parcela de intervención bajo la mirada del observador tienen códigos para ser analizados y conceptualizados también en formas distintas.

Mapas conceptuales

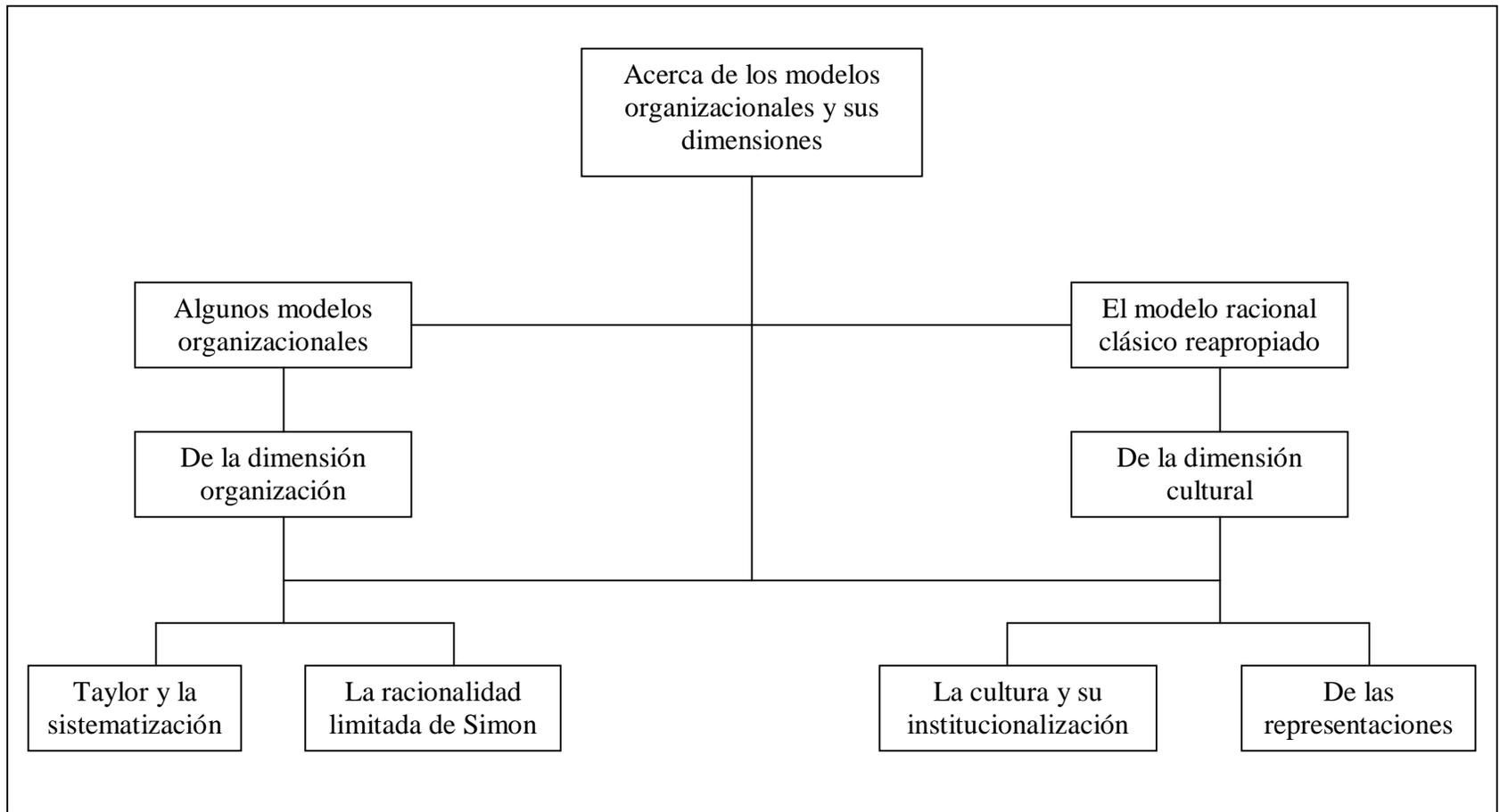
Mapa conceptual capítulo 1



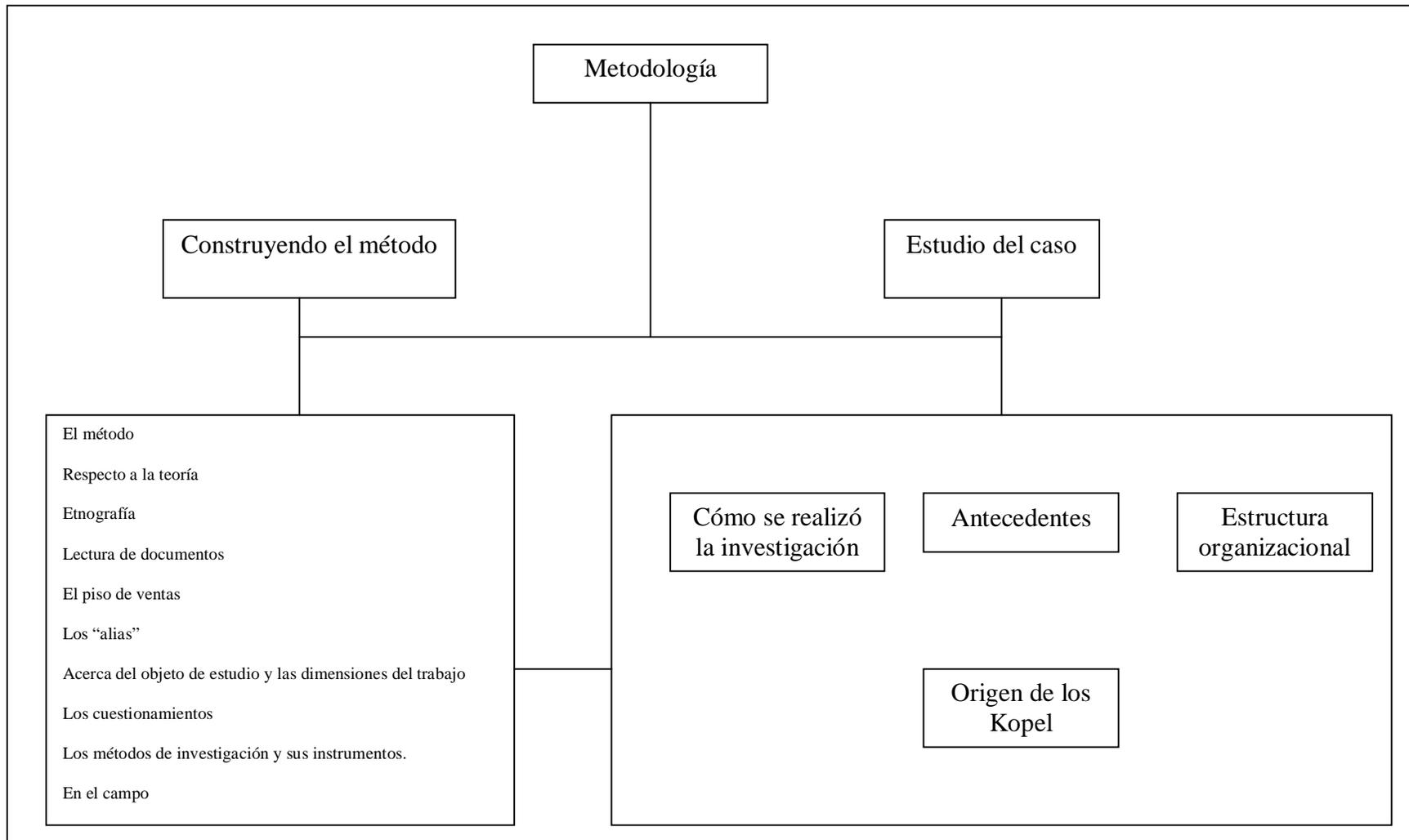
Mapa conceptual capítulo 2



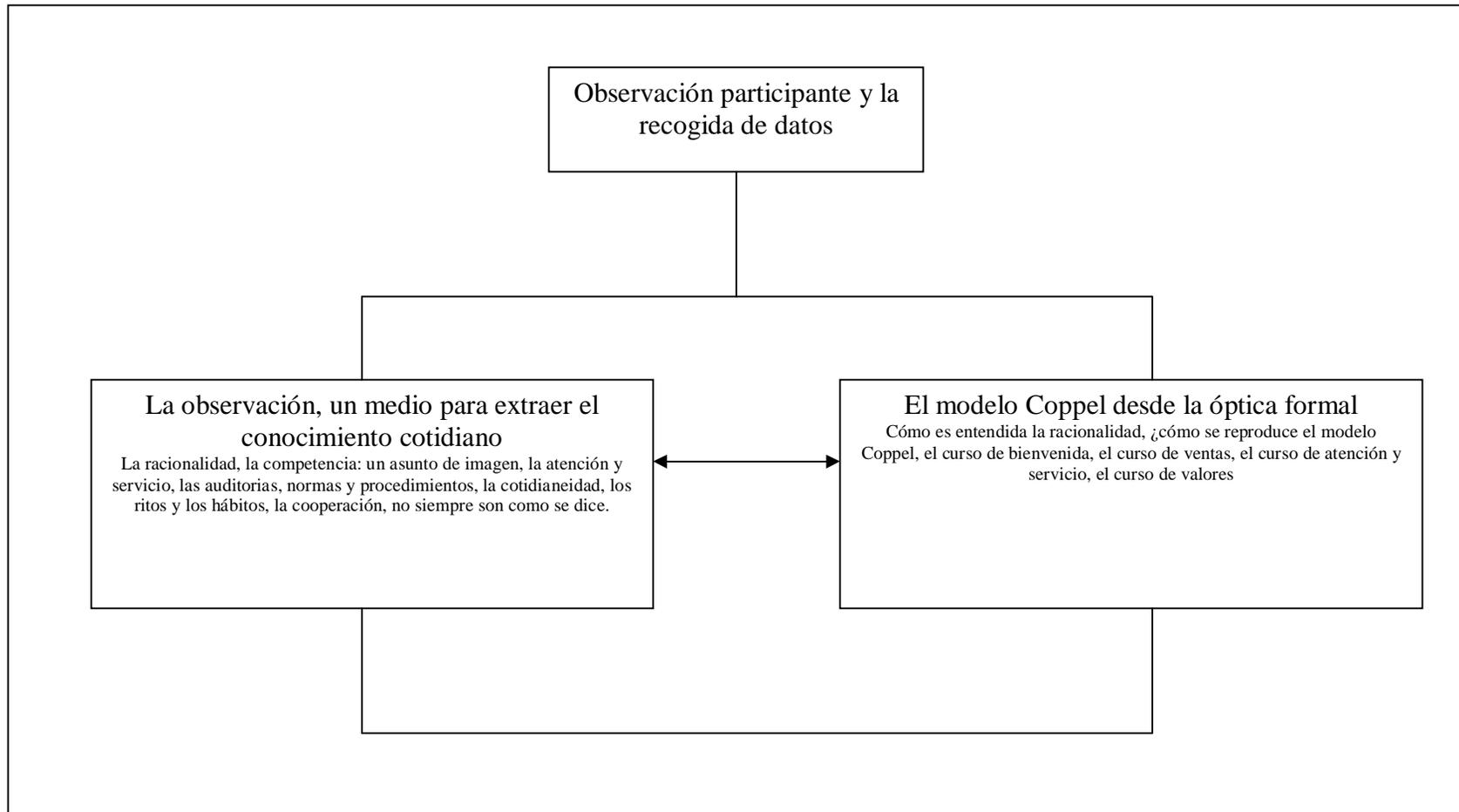
Mapa conceptual capítulo 3



Mapa conceptual capítulo 4



Mapa conceptual capítulos 5 y 6



Capítulo I

Todo intento de elaboración de principios para una adecuada dirección, sobre la mera base del sentido común está llamado al fracaso...
(Mouzelis, 1991: 104)

1.0. La teoría clásica de la administración y el fenómeno organizacional

La organización, tal como la conocemos actualmente, funciona bajo el modelo racional-instrumental. Esto es, que la organizacional tradicional fue planteada para resolver, en parte, la serie de problemas generados por la necesidad de producir bienes y servicios. Los estudios organizacionales y la experimentación de la Hawthorne, guiada por Elton Mayo, abrieron las posibilidades de estudiar a las organizaciones desde otras perspectivas. Así el fenómeno organizacional al que haremos referencia posteriormente, es el objeto de estudio que puede explicarnos cómo los trabajadores de una organización reapropian el modelo organizacional al que son sometidos bajo el esquema del modelo dominante burocrático. Este modelo dominante ha sentado las bases para que la organización moderna desarrolle un sinnúmero de estrategias basadas en los llamados principios administrativos.

En este contexto de la racionalidad instrumental, pretendo establecer que la instrumentación de la teoría clásica se aleja del carácter humano en las organizaciones y ha llegado a su posible agotamiento.

En este capítulo trataré de presentar las diversas posturas con respecto a la organización formal o burocrática en lo referente a su estructura, racionalidad, jerarquía, políticas, reglas, procedimientos, comunicación y coordinación, en la teoría clásica de la organización. Por lo general *se entiende que las organizaciones formales son sistemas de actividades controladas y coordinadas que surgen cuando el trabajo es incorporado en redes complejas de relaciones técnicas e intercambios que traspasan fronteras* (Meyer y

Rowan, 2001: 79). Dichas redes, al parecer, obedecen al establecimiento institucional de la forma organizacional burocrática como el ejemplo de la moderna organización. La estructura formal de la organización parte precisamente de un plan *para las actividades que incluye ante todo, el cuadro de la organización: una lista de las oficinas, departamentos, posiciones y programas* (Meyer y Rowan, 2001: 80) que racionalizan toda actividad bajo el argumento del orden. Así el plan que se esquematiza en un organigrama funcional, pone de manifiesto la racionalidad del esquema planteado desde principios del siglo XX (Cfr. Ostroff, 1999) y su constante apoyo por la organización moderna. Por lo anterior Mintzbert afirma que:

El organigrama constituye una polémica representación de la estructura, dado que, mientras la mayoría de las organizaciones siguen considerándolo indispensable...Muchos teóricos organizativos lo han rechazado por juzgarlo una descripción incompleta de lo que realmente sucede en la organización. Evidentemente, cada organización dispone de importantes relaciones de poder y de comunicación que no constan en los documentos (Mintzbert, 1998: 63).

En tal sentido, el símbolo de la representación organizacional en el modelo racional juega un papel de orden, no así, de lo que verdaderamente implica: organizar un conglomerado de individuos que se relacionan con diferentes intereses al interior de la estructura.

Por otro lado, la necesidad de las empresas de ampliarse geográficamente, ha permitido que este modelo racional siga extendiéndose y por consecuencia, dominando. Meyer y Rowan lo señalan al decirnos que los *mercados económicos recompensan la racionalidad y la coordinación. A medida que se expanden los mercados, las redes de relaciones en un determinado campo se hacen más complejas y se distinguen mejor...* (2001: 81). Estos autores ven en la racionalidad y la coordinación las características que más se perfilan en el modelo racional formal. La primera, como una actividad de la

organización que la vuelve más predecible mediante la definición de metas y políticas. La segunda, a que el trabajo coordinado aumenta las ventajas competitivas. Ambas características son, en esta perspectiva, un aliciente para considerar a la estructura formal racional como un camino viable para su reproducción (Cfr. Meyer y Rowan, 2001).

Sin embargo, las características antes señaladas que se sustentan en el modelo racional dominante son apenas algunas de las que se contemplan en este análisis.

La organización, bajo esta teoría, deberá operar como un mecanismo de relojería: sincronizado y siempre funcionando. Las áreas de responsabilidades están demarcadas y definidas de acuerdo a su contribución en la organización.

Si se observa en la bibliografía corriente de administración, se verá que ésta se encuentra plagada de enunciados llamados principios administrativos. Mouzelis comenta que:

Todo intento de elaboración de principios para una adecuada dirección, sobre la mera base del sentido común, está llamado al fracaso, en tanto parte de un modelo formal de estructura organizacional; es decir, en tanto que no tome en cuenta y trate de estudiar empíricamente los sentimientos, creencias y modos actuales de comportamiento de la gente, el modo en que actualmente se encuentran relacionados unos individuos con otros (Mouzelis, 1991: 104).

Como bien lo señala Mouzelis, este asunto de los sentimientos, creencias y modos de comportamiento de la gente, es uno de los problemas que en la actualidad, con el modelo racional dominante, trato de entender. El modelo racional se escinde, de alguna forma, del entendimiento humano entre los coetáneos, habiendo centrado su atención a resolver otro tipo de problemas: la producción, la eficiencia en los sistemas, la calidad del producto o del servicio, que se esfuerza por cumplir como un requerimiento que exige la propia organización.

Se observa que desde los albores del siglo XX, diversas teorías administrativas han diseñado modelos administrativos con una racionalidad que raya en el instrumentalismo, todo con la finalidad de alcanzar el éxito de la organización o al menos hacerla más predecible. Dichos modelos, como el de la teoría de colas, la programación dinámica, la simulación, la ruta crítica, la investigación de operaciones, etc., son modelos diseñados para lograr un mayor grado de certidumbre y eficiencia en la toma de decisiones. Con ellos, se pensó que resolverían el proceso de decidir, creando una tradición teórica en este aspecto. De lo anterior, Barba lo señala de este modo:

Como se puede observar, la noción de éxito desde la perspectiva convencional está ligada, principalmente, con la productividad, la reducción de costos, con la rentabilidad, con la eficiencia, en suma, con una orientación dominante hacia la racionalidad instrumental... (Barba, 2001: 52).

En el siguiente apartado, trataremos el punto de la racionalidad, existente en los principios como una forma de asegurar el éxito en la actividad organizacional, a la vez que descubrir la inconsistencia de ellos.

1.1. La racionalidad de la dirección en el modelo de la teoría clásica

Desde el llamado científicismo y a partir de la segunda guerra mundial, los modelos matemáticos han jugado un papel importante en la toma de decisiones administrativas. Estos modelos racionales cobran fuerza con la investigación de operaciones utilizada en la estrategia de la guerra. Sin lugar a dudas, los resultados, al parecer, han sido satisfactorios, pues la creación de modelos matemáticos han servido, se cree, a reducir la incertidumbre. Éstos cobraron mayor vigencia a partir de la segunda mitad del siglo veinte. La planeación, como instrumento de prevención, cobra vida al perfilar modelos cuya racionalidad queda de manifiesto en la definición previa de las actividades y, éstas a la vez, en la ejecución de los planes para realizar. Las técnicas derivadas de los modelos para la toma de decisiones,

hacen sentir a los administradores que al fin existe algo que les evitará malas decisiones, creencia que se generalizó entre los sectores industrial, económico y político, otorgándole credibilidad a la técnica y haciendo de ella un factor determinante para el éxito en el proceso decisorio. Desde luego, estos mitos derivados del uso de las técnicas de planeación, empezaban a dificultarse, debido a que no siempre se lograban los resultados esperados. Estos imponderables eran cada vez más tomados en cuenta, pues el modelo matemático necesitaba, para funcionar, variables precisas que dependían de otras menos precisas. El predominio de estas técnicas, dio lugar a que en la organización se diseñaran modelos estructurales y formas de organización que incluyeran departamentos especializados y sistemas administrativos más robustos, cobrando de ese modo, mayor importancia la ingeniería en el manejo de grandes volúmenes de información. Pudiéramos decir que fue la antesala de la informática, muy preconizada en nuestros días.

Aunque no todo lo de la administración científica es reprobable, y esto debido a los impulsos de cambio que trajo este movimiento, considero que el aspecto mecanicista de la teoría tayloriana aleja el lado humano de la empresa. Recordemos que en gran medida la teoría clásica de la administración impulsó el modelo burocrático de la organización. Este pensamiento del orden en la organización, se sustenta en la racionalidad de la metáfora de la máquina; esto quiere decir que al diseñarse los componentes de una máquina éstos están hechos de tal manera, que se logre un movimiento armonioso. Además, en el caso de que alguna pieza falle, ésta sea fácilmente localizable y sustituible, pues el todo se vería afectado por el defecto de la pieza en cuestión: El reemplazo de los elementos que fallan cobra vigencia y se extiende en la actualidad llevándolo al ordenamiento humano.

Así es entendida por muchos la teoría clásica de Taylor al definir las funciones instrumentales

Pues el tema básico de su pensamiento está en la idea de que la gestión es un proceso de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. Colectivamente sentaron las bases de muchas técnicas de organización modernas, como la “dirección por objetivos”, sistemas de planificación, programación, presupuestos (PPBS) y otros métodos de planificación y control racional (Morgan, 1998: 15).

O bien, como lo dice Morgan respecto al método de Taylor

Efectivamente, apartó a los trabajadores, según una separación entre las manos y el cerebro. Taylor les decía a sus trabajadores “no se supone que piensas, hay otras personas a las que se les paga por pensar en esto”. Los hombres no eran más que “manos” o “mano de obra”, la fuerza o energía para impulsar la máquina organizacional (Morgan, 1998: 21; Dávila, 2001: 99).

Lo anterior dio origen a un sinnúmero de principios que fueron tomados como verdades universales. La autoridad y la jerarquía se asientan en el modelo de dirección como algo natural. Estas características del mandar y obedecer subyacen en la organización taylorista, y el principio administrativo se convierte en su regente. De esa manera, se instituye la forma organizacional burocrática como modelo dominante. *Aunque la autoridad formal no representa mas (sic) que un aspecto sumamente limitado de la compleja organización, hay que estudiarla y entenderla a fin de poder comprender el funcionamiento de ésta última (Mintzbert, 1998: 63).*

Pero veamos el sustento en la metáfora mecanicista y los principios que la definen (ver cuadro 1). Esta metáfora mecanicista tiene su asiento en la rutinización de la actividad, lo que está presente en el modelo burocrático y su paralelismo, es precisamente su reproducción en la organización (Cfr. Morgan, 1998). En el mismo orden de ideas, Barba nos comenta que

La teoría de la organización convencional ha desarrollado el estudio de las decisiones desde una perspectiva del orden, es decir, parte del presupuesto de

que las condiciones en las que se da el proceso de toma de decisiones aparece en términos de coherencia y racionalidad (Barba, 2001: 56).

Veré en el siguiente apartado, cómo estos principios, considerados en la teoría clásica de la organización, son la argamasa organizacional, y contribuye a escindir el lado humano del complejo sistema formal racional organizacional actual.

Cuadro 1

Unidad de mando: Un empleado debe recibir órdenes sólo de un único superior.

Encadenamiento escalar: La línea de autoridad de superior a subordinado, que va desde el tope superior hasta el más bajo de la organización; Esta cadena, que resulta del principio de la unidad de mando, deberá usarse como un canal para las comunicaciones y las tomas de decisión.

Dispersión del control: El número de personas dependiendo de un superior, no debe ser demasiado grande para no crear problemas de comunicaciones y coordinación.

Staff y línea: El personal de staff proporcionará valiosos servicios de consulta, pero debe tener cuidado de no violar la línea de autoridad.

Iniciativa: Debe ser potenciada en todos los niveles de la organización.

División del trabajo: El directivo debe tener como meta el conseguir un grado de especialización determinado para lograr los objetivos de la organización de una forma eficiente.

Autoridad y responsabilidad: Debe ponerse especial atención en el derecho de dar órdenes y exigir obediencia; deberá conseguir un equilibrio apropiado entre autoridad y responsabilidad. Carece de sentido responsabilizar a alguien de un trabajo al que no se le ha dado la apropiada autoridad para ejecutar tal responsabilidad.

Centralización (de la autoridad): Siempre presente en algún grado, debiendo variar este para optimizar el empleo de las facultades del personal.

Disciplina: Obediencia, aplicación, energía, comportamiento, señales de respeto de acuerdo con los usos y costumbre.

Subordinación de los intereses individuales a los generales: A través de la firmeza, de la ejemplaridad, de los acuerdos de una constante supervisión.

Equidad: Basada en la consideración y en la justicia, se animará el personal en sus deberes y en la justa remuneración.

Estabilidad de la ocupación personal: Para facilitar el desarrollo de las habilidades.

Espíritu colectivo: Para facilitar la armonía como una base de fuerza.

(Morgan, 1998: 16; Dávila, 2001: 35-36)

1.1.1. Algunos principios de la racionalidad de la organización

El cuadro 1 que se presenta arriba contiene a grandes rasgos algunos de los principios administrativos del llamado científicismo o de la teoría clásica de la administración. Estos principios han llevado a las organizaciones a diseñar estructuras organizacionales bajo el

llamado modelo burocrático, término acuñado por Max Weber para denotar la rutinización de los procesos de administración, además de definir la burocracia *como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la creación de la división prefijada de las tareas de la supervisión jerárquica y de detalladas reglas y regulaciones* (Morgan, 1998: 14). De allí el paralelismo entre el mecanicismo y la burocracia.

La discusión tiene que ver con el modelo de organización que se asume por los trabajadores en la empresa en que realizo el trabajo, recordemos que el objeto de investigación se construye en un primer momento con la *reapropiación del modelo de cultura corporativa organizacional* en las diferentes sucursales (Coppel S. A. de C. V.). Pues bien, los principios enunciados en el cuadro 1 tienen en su haber la carga dominante, lo que denota el modelo burocrático, como un modelo de control².

La explicación de los principios descritos en el cuadro, será apenas un acercamiento para entender el modelo racional dominante, a la vez de permitirnos entender cómo este modelo se preconiza en los distintos modelos organizacionales.

En el primer principio, el de *unidad de mando*. El modelo formal racional estructura una red de autoridad en la que gráficamente conecta, ya sea vertical, horizontal o diagonalmente, a cada puesto en un lugar de la organización con un superior o un inferior. Supuestamente un subordinado sólo recibirá órdenes de una persona. El superior tendrá autoridad sobre un número determinado de subordinados, solamente podrá mandar a

2 Y una de las condiciones para que funcione como sistema de control son las reglas, March y Olsen la definen de la siguiente manera: *Por 'reglas' nos referimos a las rutinas, procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías en torno a las cuales se construye la actividad política. También nos referimos a las creencias, paradigmas, códigos, culturas y conocimientos que rodean, apoyan, elaboran y contradicen esos papeles y rutinas. (...) Las rutinas son independientes de los actores individuales que las ejecutan y son capaces de sobrevivir considerablemente a los individuos* (March y Olsen,

quienes dependan de él y obedecer a quien él depende. La realidad es que este principio no siempre se cumple, pues cuando un subordinado es mandado por otro de mayor jerarquía sin ser su jefe inmediato, rompe el principio, creando inconformidad tanto en el jefe inmediato, así como en el subordinado que fue mandado; esto se le llama en el argot administrativo “el monstruo de dos cabezas”. Adelantándome un poco, puedo decir que estos principios fueron hechos por una racionalidad instrumental mecanicista, pensando que el funcionamiento de la organización sería como el de una máquina. Se requirió *que la realización de los trabajos fuera simplificada hasta el último grado, con el objeto de que los trabajadores pudiesen ser baratos, fáciles de instruir, fáciles de supervisar y fáciles de remplazar* (Morgan, 1998: 21).

Es así como la dirección científica se instituye, llevando a las universidades el modelo de organización que se había conformado con los principios administrativos como comienzo de la era científica.

El segundo principio, que es el de *encadenamiento escalar*, define la estructura piramidal, dejando muy en claro que la **jerarquía** se asume por la existencia de la subordinación; en otras palabras, si existe un jefe debe existir un subordinado. Esta separación del status del trabajador en la organización, ha provocado durante mucho tiempo diferencias insalvables entre los dirigentes y los dirigidos, suscitando entre ambos bandos, conflictos de poder. La organización es, en este caso, campo de batalla entre los gobernantes y los gobernados. El poder cobra importancia en la relación cotidiana entre los sujetos (Crozier, 1990). Las implicaciones de este principio en la organización van hacia la construcción de una red de mando que se desplaza espacialmente. En términos

1989:22; en Estudio Introductorio: *Los nuevos institucionalismos: Sus diferencias, sus cercanías* Jorge Javier Romero en Powell y Dimaggio (2001) El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, pp. 20-21).

organizacionales, a segmentar las funciones de la organización. En tal sentido, se crea un ejército de sujetos responsables de distintas áreas que deben armonizar sus esfuerzos para alcanzar el objetivo organizacional; ésta es otra semejanza con la metáfora de la máquina. La creencia que existe en los responsables de las áreas en cuestión, es que logran su cometido con esta forma organizacional, lo que me lleva a pensar que la tarea, la actividad o la función es completada con la sola definición del quehacer de cada puesto.

El supuesto de este principio, es que el conflicto no tiene lugar en esta definición. Analicémoslo ahora: La delegación de autoridad parte de la necesidad de compartir el poder, como una forma obligada de investir de autoridad al sujeto para hacerse obedecer. Este elemento de la delegación de autoridad, crea a un sujeto que es jefe y subordinado a la vez. Esta doble categoría, por cierto no muy bien entendida, introduce al sujeto en una doble dimensión. Primero, lo hace jefe, lo que implica que tiene que pensar como tal; en términos psicológicos, el sujeto se distingue en la estructura formal con una categoría de superior, cualquiera que sea el rango. Segunda, a la par que jefe, es al mismo tiempo subordinado, sometiéndolo a una autoridad mayor. ¿En qué momento el sujeto actúa como jefe o como subordinado? Este conflicto no resuelto todavía, pero que en la estructura formal burocrática se resuelve dejando fuera el lado humano.

La *dispersión de control* es el tercer principio y tiene que ver con el número de personas que un jefe pueda atender. La racionalidad instrumental de este principio es la de decirnos que existe un número apropiado o aconsejable de trabajadores que pueden ser atendidos por un jefe. En la organización, el tramo de control está definido precisamente por un número de subordinados a los que un jefe pueda atender. La dispersión de la autoridad se refleja en la pérdida de poder al extender el tramo de control. Dice el principio que la comunicación y la coordinación son menos eficiente cuando es mayor el número de

empleados que dependen de un mismo jefe. La organización, caracterizada como una red de poder y de relación, necesita ejercer la autoridad sin perder de vista que la actividad de la función requiere de la coordinación para cumplirla. Sin embargo, en la práctica, para evitar la dispersión del poder, se tiende a concentrarlo. La centralización y la descentralización de la autoridad son la estrategia, según sea el caso, de ejercer mayor control sobre la organización. El principio administrativo que debiera controlar este aspecto, es usado a conveniencia de la jerarquía. Así se concentrará la autoridad cuando las condiciones lo exijan. Por ejemplo, tratándose del presupuesto del gasto, conviene centralizar la autorización en vez de determinar que cada jefe se haga responsable de su ejercicio. Pero si se trata de optimizar los recursos, entonces cada jefe de área deberá buscar la forma de hacerlo, exigiéndole a éste el ahorro de los mismos. Cabría al respecto lo que Mintzberg dice: **“En primer lugar, que la centralización y la descentralización no deben considerarse como absolutas, sino como dos extremos de un *continuum*”** (Mintzberg, 1998: 222).

Hasta aquí podemos ver que los principios administrativos se basan particularmente en enunciados, que si bien se consideran verdades absolutas, son utilizados sin mediar argumentos válidos para toda acción administrativa. El tomarlos como receta cometeríamos una falta imperdonable. La orientación hacia el orden pudiera ser una propuesta, más que una prescripción.

El *staff y línea*, es el cuarto principio que se establece para separar la actividad administrativa directa, de la indirecta. Los tipos de autoridad existentes en la organización y la forma de sustentarla, tienen que ver con los objetivos que han sido definidos en la organización. Las áreas funcionales se vinculan directamente con los objetivos de la empresa y, los jefes quienes están en la línea, son los responsables de cumplirlos. El staff

es considerado sólo el apoyo para los de línea, así, cuando los de línea requieren de la asesoría del staff, nada más tienen que acudir a ellos. El principio prescribe que debe tenerse cuidado de no violar la autoridad de línea. Discutámoslo: en la organización hay otro tipo de autoridad que debe considerarse y es la funcional, ésta se manifiesta por la disciplina de la especialización y opera cuando un departamento establece normas que deben respetarse. Así para el del control del gasto, la norma del departamento dice cómo deben ser llenadas las solicitudes para operar el gasto departamental y debe respetarse; de lo contrario no habrá dinero que gastar. En el caso del staff, la situación es más difícil de entender, pues aunque tienen que ver con la toma de decisiones, no les compete a ellos decidirlo. El departamento staff únicamente valora la información, sugiriendo qué decisión tomar. El de línea la toma o la rechaza, según sea el caso. Nuestra pregunta es: ¿qué clase de conflictos genera esta diferencia de autoridad? Veamos, los ejecutivos saben que los de línea están directamente vinculados con los objetivos de la empresa, por lo tanto, ellos ostentan una posición diferenciada con respecto a los demás. Saben además que las decisiones son tomadas por ellos, rechazando o no las sugerencias del staff. Existe una conciencia diferenciada en ambos actores de la organización, por lo que la especialización define el tipo de ejercicio que se tiene que realizar. La disputa existente en ambos ejecutivos, es que a pesar de que ellos (el staff) ostentan el conocimiento, los de línea deciden qué hacer con él, situación que acrecienta la diferenciación en la organización. O como lo dice Morgan

...La organización mecanicista cae víctima del tipo de “segmentarismo” que Rosabeth Moss Kanter ha mostrado como una de las plagas de las modernas corporaciones. La compartimentación creada por las divisiones mecanicistas entre diferentes niveles jerárquicos, funciones, roles y personas tienden a crear barreras y escollos (1998: 25).

Salvar a la organización de estos tipos de conflictos se antoja imposible lograrlo, sin embargo, posicionar a ambos actores con las mismas prerrogativas de importancia en su ejercicio laboral en el logro de metas, sería un principio que pudiera cambiar la acción de ellos hacia un desempeño más fructífero.

La estructura mecanicista se diseña para funcionar rígidamente, al igual que una máquina. En ese sentido, los cambios en la organización no se vislumbran tan fácilmente, pues las determinaciones existentes en la metáfora mecanicista impiden que los cambios se den de manera ágil. La actividad de la organización se mantiene casi paralizada, sin poder responder a la dinámica del cambio externo.

Un quinto principio, es el de la *iniciativa*. Al respecto puedo decir que en el discurso de la contratación de nuevos prospectos para la organización, la iniciativa ha sido considerada como un valor intrínseco en el sujeto, pues de ella se nutre la organización. El actor con iniciativa en una acción colectiva es considerado, en palabras de Crozier, un sujeto hasta cierto punto peligroso; él dice que *aquí es donde interviene la “cultura” de los individuos...pues el aprendizaje familiar y el aprendizaje social que recibió cada uno estuvo profundamente marcado por sus relaciones con ese fenómeno central de la vida afectiva y social* (1990: 175). Según veo, la iniciativa en el sujeto es un arma de doble filo, pues al tenerla como condición en el sujeto para el ejercicio de su función, ésta no es considerada como virtud al depender de un jefe que determina el quehacer organizativo. Posiblemente el sujeto con iniciativa trate de ejercerla, y si por suerte le toca un jefe que le escuche, podrá ejercerla; si por el contrario, su jefe es autócrata, probablemente se desmoralice y no vuelva a tratar de ejercerla. Finalmente se dará cuenta que la decisión no depende del subordinado. La iniciativa pues, en el caso anterior, es más un estorbo que una virtud.

La estructura de la organización está diseñada para diferir toda prontitud decisoria: la jerarquía, los niveles de autoridad, la competencia escalar, el tramo de control, etc., han sido diseñados para ordenar la actividad, no para retardar las decisiones y responder lento al conflicto. La organización funcional supedita las decisiones departamentales a la aprobación del jerarca, transitando, en términos administrativos, con el carácter voluntarioso de la decisión hasta el último reducto de quien, por la estructura, tiene que decidir.

Es tal la falta de movilización en la organización burocrática, que en muchas ocasiones, cuando al fin se decide algo, ya dejó de ser una necesidad. *Esta pasividad y dependencia institucionalizada puede incluso conducir al trabajador a hacer y justificar errores deliberados con la excusa de que está obedeciendo* (Morgan, 1998: 26). Esta deliberada justificación nos conduce a certificar que la organización, en el modelo dominante burocrático, tiende a deteriorar las relaciones humanas y a generar las diferencias, en vez de agrupar los esfuerzos para un solo propósito. Por último, cabe destacar que las organizaciones consideradas mecanicistas desprecian la iniciativa, pues el carácter imponente del orden, obliga al sujeto a obedecer reduciendo las intenciones del cambio a su mínima expresión (Cfr. Morgan, 1998).

El sexto principio, ***división del trabajo***, tiene que ver con la especialización, en tal sentido, la calidad de los resultados se fundamenta en el grado de especialización que el sujeto ha adquirido, ya sea por estudios profesionales, capacitación, adiestramiento o por la experiencia. Un problema que acarrea la división del trabajo, es que la departamentalización agrupa y separa las funciones y a los trabajadores, *creando estructuras que se supone son un sistema de cooperación lo que a menudo se vuelve en un sistema de competición* (Morgan, 1998:27). La metáfora de la máquina, es que todos los

componentes se integran para armonizar movimiento, incluyendo la eficiencia de cada elemento para alcanzar el objetivo. La organización pretende con este modelo configurar un símil.

Hay que recordar que la estructura también promociona a los sujetos y éstos sus propios intereses, de tal manera *que los individuos compiten por las limitadas plazas más altas de la jerarquía* (Morgan, 1998:27). El conflicto que se genera por los propios intereses de los trabajadores no es tratado en la dimensión burocrática. El modelo en sí, no contempla la forma en cómo deben ser tratados estos tipos de dificultades, dejándolos en la inadvertencia e ignorando la existencia del conflicto. La especialización en esta metáfora viene siendo la argumentación de la diferenciación: los miembros de la organización al sentirse distintos tratan de impactar con fuerza el *status* que los caracteriza en la estructura, haciendo uso del conocimiento, mismo que acrecienta o profundiza el abismo que los separa de los demás.

Autoridad y responsabilidad. Ordenar y exigir respuesta es la base de este principio. Sin embargo, este principio se aleja cada vez más de la equidad que debiera existir en esta dupla de valores. La autoridad se otorga en razón de dos elementos importantes. Primero, por la misma definición de la función. Segundo, por el nivel jerárquico en que se encuentra dicha función. En el primer caso, al definirse la función en el alcance de los objetivos de la empresa, se determina la función de mayor importancia, las áreas sustantivas que se crean son para asignar un grado de autoridad con la cual se pretende alcanzar dicho objetivo, en ese sentido, veo que no todas las áreas cuentan con la misma autoridad, aún estando en el mismo nivel. Encontramos en la jerarquía, la existencia de áreas del mismo nivel, sin que esto sea evidente, haciendo que la participación en la

contribución de la ganancia en la organización sea un factor que determine el grado de autoridad.

Otra, sería la pertinencia política del actor (Pfeffer, 1993) por su participación, estando colocado por sus relaciones o por la capacidad de colocarse estratégicamente en el aspecto social y político en la organización. Existen, además, funciones en la organización con cierto valor distintivo: personas que dieron certeza a la creación de determinados elementos de éxito y ello distingue una función de otra. En el segundo caso, la autoridad se toma del nivel jerárquico en que se encuentra la función. Así el principio autoridad y responsabilidad se mira como el hermano gemelo en una reciprocidad equilibrada, tanta autoridad como sea necesaria para hacerse obedecer y cumplir con los objetivos, así como responsabilidad para obedecer a su jefe inmediato superior. En esa bina de significados se encuentra el elemento necesario para alcanzar el objetivo encomendado. En otras palabras, nadie podrá alcanzar el objetivo, si no tiene la suficiente autoridad para hacerse obedecer, además de poder disponer de los recursos necesarios para cumplir con su responsabilidad. Un ejemplo sencillo de ello sería: el jefe de mantenimiento de una organización, no podrá cumplir con el programa de mantenimiento preventivo, si no cuenta con el presupuesto necesario para llevarlo a cabo. En este caso, la racionalidad que define este principio no contempla la escasez de los recursos, ni tampoco el aspecto político-social de los actores de la organización.

Otro principio es el de *centralización (de la autoridad)*. Se ha dicho que cuando una organización es pequeña, la autoridad se centraliza, y cuando es grande, se descentraliza. Esta es una relación de interés (como ya lo apunté arriba), pues cuando la organización se ajusta a este principio, lo hace poniendo en medio el interés económico, político, social y tecnológico. Se dice que la concentración de autoridad está dada para

buscar la optimización de la actividad, ajustándose a un trato casi directo del jefe con el subordinado. Al contrario, cuando la organización es grande, el trato se hace difuso, pero con el pretexto de agilizar los procedimientos se nombran jefes intermedios, obligando a los subordinados a tratar con los niveles correspondientes.

La existencia de quejas de que el trato del jefe hacia el subordinado es impersonal, es lo que obliga a centralizar la autoridad. Ese aspecto del distanciamiento del jerarca de los niveles inferiores de autoridad, mediando con jefes de “segunda o tercera” categoría, provoca apatía y descontento, impactando fuertemente en la disciplina de los trabajadores. Este principio tiene la enorme carga del control por la desconfianza que se tiene de los demás, de que puedan tomar adecuadas decisiones en la estructura. En parte, también de la enorme dependencia que se crea al tener concentrada la autoridad: los subordinados no se sienten motivados a ejercer su iniciativa y su carácter voluntarioso, pues lo que ellos piensen no impacta en las decisiones de la organización.

La *disciplina*, es el noveno principio. Éste ha estado presente desde mucho tiempo atrás. La disciplina, considerada también un estatuto de control, tiene un aspecto alienante, pues a no querer, la cultura corporativa ha logrado que los sujetos en la organización sean auto sometidos. La disciplina es un valor universal que puede ser definida dentro del quehacer organizacional como la temperancia del sujeto que labora, hacia una obediencia en términos de rutina. La organización prescribe la función y el sujeto se obliga a sí mismo lo que ha de desempeñar. El principio tiene que ver con *obediencia, aplicación, energía, comportamiento, señales de respeto de acuerdo con los usos y costumbres* (Morgan, 1998:16). Observemos algunos aspectos de este principio. Los usos y costumbres incluyen una cultura determinada, ya sea que dicha cultura haya sido construida por la misma corporación, o una cultura laboral que media en la relación cotidiana por los mismos

sujetos que viven la organización en forma distinta a la propuesta organizacional. Veamos, si la cultura corporativa ha enviado señales de paternalismo, de autoritarismo, de negociación, de pluralismo, etc., es evidente que la obediencia, la aplicación del individuo al trabajo, la energía aplicada a obtener respuestas, la conducta hacia determinadas posturas organizacionales, se sujeta invariablemente a los usos y costumbres de la organización.

Toda vez que los dirigentes hayan preconizado ciertos valores que tienen que ver con el control, no puedo imaginar que la disciplina quede fuera de este aspecto de control. Ahora bien, este principio pudiera ser entendido en términos de orden, a lo que me llevaría, igualmente a entenderlo, en el sentido de su propia aplicación, como que el trabajador no necesita de vigilancia para realizar su trabajo.

La disciplina, entendida entonces como obediencia, no tendría razón de ser en la estructura, pues se opondría al principio de la *iniciativa*. Éste es igualmente anulado en el modelo burocrático. ¿Cómo debo entender entonces la disciplina en una estructura que define jurídicamente el quehacer del trabajador? la disciplina es en este sentido, un ordenamiento jurídico establecido en el manual de organización e igualmente en la declaración del estatuto formal de la organización. Si es decretada, no es un asunto que se puede determinar voluntariosamente; en esta forma, la disciplina viene a jugar un papel de control y no como se trata, en apariencia, desde la postura jerárquica.

La *subordinación de los intereses individuales a los generales*, es el décimo principio que el modelo de la teoría clásica-racional implementa. Había dicho que el trabajador tiene sus propios intereses en la organización, que el trabajador lucha por mejorar su condición política, económica y social en la estructura. La organización es una sociedad que influye en sus trabajadores para no permanecer estáticos, en palabras de

Crozier, es un intercambio de intereses y poder. En apariencia este principio, así como el de encadenamientos escalar, el de dispersión de control, etc., tienen un alto contenido de control. ¿Cómo podemos hacer para que el trabajador deje de lado su propio interés? ¿Por qué no decir “igualdad de intereses”? Tanto el interés del dueño de la organización como del trabajador tienen lugar en la organización, ambos sujetos participan en el bienestar de ambos. ¿Por qué tratar de colocar el interés del dueño por encima del trabajador? ¿No podría decirse que el interés del trabajador es mayor que el de la organización? En la realidad, la lucha de intereses se convierte en una relación de poder, en tal sentido, creo que si postulo la existencia del interés como necesario en la ejecución de toda actividad, incorporaría a la organización un nuevo valor, aunque quizás eso significaría la coexistencia de una sociedad, que en términos legales, el reparto de la utilidad, declara la sociedad como existente. Entonces tendríamos una forma distinta de hacer las cosas, a eso le llamo innovación.

Como puede verse, el asunto de los principios no es nada fácil y menos cuando se toman los principios como valores, tal es el siguiente llamado *equidad*, que a la letra dice: *basada en la consideración y en la justicia, se animará al personal en sus deberes y en la justa remuneración* (Morgan, 1998: 16). La equidad es un asunto de equilibrio, de igualdad y de justicia. En la organización, la tarea realizada nada tiene que ver con igualdad, pues nadie hace exactamente lo mismo, ni con la misma fuerza, ni en el mismo tiempo. No existe nada más desigual que pagar lo mismo, en términos de cantidad de pesos, por desempeños diferentes. Cómo entonces podemos hablar de equidad. Quizá uno de los descontentos mayores en los buenos trabajadores, es que reciben lo mismo que otros que hacen menos que ellos.

Ahora bien, el término se presta para dar al trabajador un trato no diferenciado, sin embargo, quisiera saber en que organización no existen preferencias de unos con respecto a otros. Los ejecutivos tienen preferencias muy marcadas hacia unos trabajadores, y desde luego, esas preferencias están mediadas por múltiples intereses. Así vemos que al líder se le trata de una manera distinta que a otro que no lo es, a este último le disminuyen sus prerrogativas mientras que al primero se las aumentan. Por qué no decir que los jefes dan tratos diferenciados a los subalternos y que muchas veces estos reciben de aquellos, compensaciones monetarias o de servicios diferenciadas, que a algunos se les permite llegar más tarde que a otros, que cualquiera en la organización puede jactarse de ser diferente. Resultaría apropiado reconocer las diferencias existentes en la organización y no tratar de usar, en términos de equidad, el rasero para medir igual, en apariencias, al trabajador.

Hasta aquí puedo ver que la teoría clásica de la dirección se basa en los llamados principios, para postular en la organización un conjunto de elementos no ciertos y fuera de la realidad. Esta distinción que hago me permite acercarme para discutir, en cuanto al modelo dominante de la racionalidad burocrática o de la teoría clásica, la necesidad de diseñar un modelo organizacional más a la medida de nuestra propia cultura y de nuestros significados valorales. *La reapropiación de un modelo organizacional* sin mediar aspectos como la cultura de los trabajadores, sus necesidades, sus inquietudes, sus relaciones sociales, etc., que se viven en la organización, un tanto cerrada, es alejarnos en la comprensión de nuestra propia realidad.

En los apartados siguientes veré la opinión de muchos autores que discuten aspectos muy ligados a este modelo racional dominante, y que creo necesario discutir las

diversas posturas que explican la incorporación de modelos organizacionales venidos a menos en nuestra propia idiosincrasia.

En suma, el modelo actual configurado con la racionalidad del cientificismo, plantea una serie de dificultades que son poco advertidas, por ejemplo: una enorme carga en la disciplina, la obediencia a la regla, a la norma, al sistema, al procedimiento, al método, etc. Lo anterior crea una mayor distancia entre la razón y el sentimiento. Se piensa que estos elementos de racionalidad permiten predecir los resultados de la acción, dándole poco valor a la innovación del sujeto, en cuyo caso, su participación está más en función del cumplimiento a lo dispuesto en la organización y no al desarrollo humano en la plena integración del hombre a la organización y de la organización al hombre. Quisiera concluir este apartado diciendo:

El mundo de la vida cotidiana es la región de la realidad en que el hombre puede intervenir y que puede modificar mientras opera en ella mediante su organismo animado. Al mismo tiempo, las objetividades y sucesos que se encuentran ya en este ámbito (incluyendo los actos y los resultados de las acciones de otros hombres) limitan su libertad de acción. Lo ponen ante obstáculos que pueden ser superados, así como ante barreras que son insuperables (Schutz y Luckmann, 2001: 25).

1.1.2. La institucionalización una forma de habituarse a la organización

En el apartado anterior, se observó cómo los principios son tomados como verdades absolutas en el ejercicio de la función de dirección y sirven en la teoría clásica de la dirección para crear un marco institucional en el modelo burocrático dominante. También vimos dos aspectos que tienen que ver con mi objeto de estudio. Primero, que las organizaciones modelan a otras organizaciones sin mediar las necesidades de la propia cultura donde instalará dicho modelo. Segundo, que la reapropiación del modelo ya instalado en la organización se asume por los trabajadores mediante la influencia de la

cultura corporativa adecuando, ésta última, aspectos racionales que se encuentran en el modelo racional dominante burocrático. Por lo anterior trataré de ampliar el contenido teórico con respecto a la *institucionalización*.

Para guiar este apartado tomaré el concepto de Jepperson que dice:

El significado central de institución en la sociología general, es decir, la institución como un procedimiento organizado y establecido. Estos procedimientos especiales a menudo se presentan como reglas componentes de la sociedad (“las reglas del juego”) (Jepperson, 2001: 193).

La institución, continúa diciendo Jepperson, *representa un orden o patrón social que ha alcanzado cierto estado o propiedad; la institucionalización indica el proceso para alcanzarlo* (2001: 195). Se reafirma la rutinización de una serie de elementos caracterizadas por pautas sociales. Se dice que toda *actividad humana está sujeta a la habituación. Todo acto que se repite con frecuencia, crea una pauta que luego puede reproducirse con economía de esfuerzos y que ipso facto es aprehendida como pauta por el que la ejecuta* (Berger y Luckmann, 1999: 74).

No puedo desdeñar la existencia del carácter formal de la rutinización, que a la par de una serie de obligaciones, el sujeto se habitúa a seguir normas, sistemas, procedimientos, sin mediar esfuerzo contrario, ni mucho menos dejando de atender las nimiedades de la acción. En tal juicio, la organización ha sido el caldo de cultivo, donde las diversas perspectivas organizacionales se ponen a prueba. Es allí, donde las diversas corrientes sociales, económicas, políticas, tecnológicas, hacen su experimento; allí donde la relación de los individuos es intensa y llena de sorpresas.

Trataré de explicar algunos aspectos que tienen que ver con la institucionalización y para ello, llamaré para prueba a autores que trabajan en el campo de las organizaciones.

1.1.2.1. Algunas transformaciones de las organizaciones generan modelos organizacionales

El objeto de estudio, como ya ha quedado descrito, trata de la reapropiación de un modelo organizacional; bajo ese discernimiento, discutiré cómo dicho modelo es modelado por la organización, que asume sin más, pensando que resolverá, en gran medida, los problemas que ha acumulado.

Los cambios organizacionales sucedidos en la actualidad tienen que ver con una serie de transformaciones culturales, económicas, políticas y tecnológicas que han llevado a las economías de todo el mundo a orientar su esfuerzo para mejorar las condiciones que se les presentan en el nuevo modelo de la globalización del mercado, tanto financiero como industrial. De esa manera, *El mundo empresarial ha sufrido una serie de cambios que están directamente vinculados con las transformaciones que la sociedad actual está viviendo y que afecta a campos muy distintos* (Aubert y Gaulejac, 1993: 25), los cuales tienden a generar, continuando con Aubert y Gaulejac, *mutaciones sociales, culturales, tecnológicas, económicas* (Aubert y Gaulejac, 1993: 25). Esas mutaciones, son sin duda, tema de reflexión que me invita a revisar el papel de la empresa como posible factor de cambio. De hecho, diversos autores señalan que los cambios en la sociedad están ocurriendo de una manera acelerada, mi punto de vista con respecto a lo anterior es, que las organizaciones han influido para que esos cambios ocurran más rápidamente.

El fenómeno de la globalización ha impactado fuertemente a las economías de los países, obligándolos a redimensionar sus estructuras organizacionales y con ello a expandir sus mercados como una forma de mantener sus ganancias. El mejoramiento de sus estructuras obedece a estrategias competitivas donde puedan incorporar distintas formas

organizacionales. Sus estructuras, por lo tanto, tienen que cambiar (Chandler, 1962; en Dávila, 2001: 267).

En este sentido el modelaje³ organizacional y el diseño de una cultura corporativa, es una estrategia que permite a la organización reproducirse con los elementos que la organización ha demostrado o considera que le son útiles. Las exploraciones llevadas a cabo en la organización en cuestión, han generado interrogantes en cuanto al papel que deben jugar los dirigentes, pues debido a que los discursos de la modernidad son prometedores de condiciones favorables para la sociedad, anunciando siempre un futuro más cierto, los hechos demuestran no sólo la persistencia de la pobreza, sino el incremento de ella. Considerando lo anterior, vemos a Etkin diciendo: *si consideramos sus misiones, estas instituciones hacen lo contrario a lo que se espera de ellas* (Etkin, 1993: xx). Las críticas hacia la organización son fundamentalmente importantes. Lo cierto es que en términos de la sociedad, las mutaciones que señalan Aubert y Gaulejac, han tenido que ver con el desarrollo de la sociedad dual, con la mayor movilidad geográfica y profesional (Cfr. Aubert y Gaulejac, 1993). Así la empresa en la búsqueda del desarrollo y crecimiento, ha asumido modelos organizacionales de otras empresas (Barba, 2001), construidos bajo culturas distintas a la nuestra que *han cambiado las costumbres y los modos de vida, los sistemas de valores individuales y colectivos* (Aubert y Gaulejac, 1993: 25).

En efecto, las mutaciones que se ven en el ámbito social, son el resultado de la expansión territorial de las organizaciones, lo que hace necesario modificar, algunas veces, la cultura del lugar de origen donde son instaladas. Situaciones como éstas, me impulsan a

³ Kimberly agrega: *Gran parte de la homogeneidad en las estructuras organizacionales proviene del hecho de que, a pesar de una considerable búsqueda de diversidad, hay relativamente poca variación de la cual seleccionar. Las nuevas organizaciones se **modelan** con base en las antiguas por la economía, y los gerentes buscan afanosamente modelos a partir de los cuales construir* (1980; en DiMaggio, 2001: 112).

estudiar a la organización bajo diferentes formas metodológicas, que me permitan conocer los sucesos que se viven en su interior y su relación con el entorno. Así, los estudios organizacionales se han configurado de distintos aspectos que llaman la atención hacia el conocimiento de las formas de organización, por ejemplo la gestión, que *funda sus bases en el mérito individual, la adhesión, la negociación, la autonomía de cada individuo, la movilidad, la adaptabilidad, la comunicación, la motivación, la calidad, la noción de proyecto, de autorregulación, etc.* (Aubert y Gaulejac, 1993: 30). Aspectos que inciden en la estructuración y formas diversas de llevar a cabo la actividad organizacional.

La empresa referida, cuenta con 156 sucursales y es de las llamadas tiendas departamentales. Uno de nuestros propósitos es dar cuenta de los procesos que se llevan a cabo en la *reapropiación del modelo Coppel por los trabajadores* como una forma organizacional que funciona en distintas entidades geográficas del país.

Los estudios organizacionales, como se conocen en el presente, pueden dar el sustento teórico para explicar que la organización ha configurado un modelo de organización y cómo éste ha sido reapropiado por los trabajadores en el resto de las sucursales. Los estudios organizacionales, como consecuencia de los diversos trabajos empíricos, se han *constituido como la base conceptual de la formulación de las estrategias corporativas* (Barba, 1993), y estar circunscritos *al enfoque de la eficiencia productiva, bajo una conceptualización poco elaborada de los distintos actores sociales* (Montaño, 1993). Dichas estrategias han servido para configurar modelos empresariales, donde la eficiencia, la eficacia, la productividad, son elementos que dan fuerza al modelo racional, ratificando su dominación con múltiples propósitos: uno de ellos es la generación de riqueza a ultranza.

Estos modelos operativos organizacionales tienden a diseñarse, creo, bajo propuestas y racionalidades heredadas del cientificismo como una forma de alcanzar resultados o fines *utilitaristas de la gran corporación* (Barba, 1993). En cuanto a las estrategias de la teoría organizacional, la *elaboración de estas estrategias ha enfrentado sistemáticamente la necesidad de garantizar la cooperación y el consumo de los integrantes de la organización como condición indispensable* (Barba, 1993: 47-48). En estos términos, la cultura corporativa, al parecer, ha sido conformada con elementos de la teoría clásica. Saber qué tanto se ha logrado reproducir en los niveles inferiores de la organización, forma parte de uno de mis objetivos en esta investigación, lo que podría conducirme a transitar por nuevas experiencias del conocimiento de la cultura laboral. Dicho conocimiento pudiera incorporarse a la teoría organizacional existente.

El término *cooperación*, que señala Barba, se ha convertido en la organización moderna en un elemento que puede ser re-conceptualizado, pues desde el trabajo individual hasta el grupal, este término mueve a la teoría organizacional desde su base. El esfuerzo individual debe ser agregado a un esfuerzo grupal, siendo la cooperación el término más adecuado para alcanzar resultados en la organización. Para antes del siglo XX *el creciente dominio de las unidades organizacionales a gran escala de la vida económica, política y social, así como la complejidad e intensidad de la actividad movió más allá de la capacidad administrativa de más personal y formas directas de coordinación* (Reed, 1996: 31). La competencia económica de los países del primer mundo, los ha llevado a racionalizar la actividad social subsumiéndola a la actividad económica bajo condiciones extremas; esto es, que el beneficio económico es antepuesto al ser humano o tratándolo como un recurso más de la empresa, haciéndola más inhumana (Aktouf, 2001).

Ahora bien, en el caso de los mercados, un motivo para fomentar la organización formal racional fue *la formación de Estados centralizados y la penetración de los centros políticos en las sociedades (estos) también contribuyen al surgimiento y difusión de la organización formal* (Meyer y Rowan, 2001: 81). Concluyendo ambos autores que *las teorías prevalecientes suponen que la coordinación y el control de la actividad son las dimensiones críticas en las que las organizaciones formales han tenido éxito en el mundo moderno* (Meyer y Rowan: 2001: 81). Esta tendencia me lleva a creer, que la formalización de la organización es el éxito, como ya lo apunté, y se debe a que el plan formal de la organización crea el mito de que las reglas, los procedimientos, la coordinación rutinaria se sujetan a las prescripciones de la estructura formal (Cfr. Meyer y Rowan: 2001).

Este aspecto de la racionalidad puede inducirnos a pensar que el modelo dominante llegó para quedarse. Sin embargo, hay posturas que difieren de lo anterior, así vemos que

(...) el nuevo institucionalismo ubica la irracionalidad en la propia estructura formal y atribuye la difusión de ciertos departamentos y procedimientos de operación a las influencias inteorganizacionales, a la conformidad y a la persuasión de las explicaciones culturales, más que a las funciones que deben desempeñar (Meyer Rowan, DiMaggio y Powell, 2001: 47-48).

Lo anterior, señala al menos, que el predominio del modelo racional es un hecho que en muchas organizaciones pasa inadvertido. La influencia misma del modelo es en todo caso, por la cultura existente que apoya el conjunto de las acciones sin romper estructuralmente las formas que se han impuesto.

1.1.2.2. Los mecanismos isomorfos

Otra manera de entender por qué existen tantas organizaciones parecidas, sería respondiendo la misma pregunta que se hacen DiMaggio y Powell, *¿por qué hay una*

homogeneidad tan sorprendente de formas y prácticas organizacionales? (1999: 105).

Algunos autores se refieren al campo organizacional, cuya definición trata de

Aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos similares...así la idea de campo abarca la importancia tanto de la conexión (véanse Laumann, Galaskiewicz y Marsden 1978, como de la equivalencia estructural (White, Boorman y Breiger, 1976) (DiMaggio y Powell, 1999: 105-106).

El concepto que usan los autores para definir el proceso de homogeneización es *isomorfismo*. Según la descripción de Hawley (1968), *el isomorfismo es un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales* (DiMaggio y Powell, 1999: 108).

Los autores definen tres mecanismos de cambio institucional isomorfo,

Cada uno con sus propios antecedentes: 1) el isomorfismo coercitivo, que se debe a influencias políticas y al problema de legitimidad; 2) el isomorfismo mimético, que resulta de respuestas estándares a la incertidumbre, y 3) el isomorfismo normativo, asociado con la profesionalización (DiMaggio y Powell, 1999: 109).

Considero que el isomorfismo normativo en la empresa en cuestión es un elemento que deberá revisarse meticulosamente, pues todo parece indicar que a partir de la década de los 80's del siglo pasado, Coppel S. A. de C. V. emprendió su desarrollo, lo cual coincide con el hecho de que Enrique Coppel Luken asumió la dirección de la organización.

Esta circunstancia me permite considerarlo, pues

De acuerdo con Larson (1977) y Collins (1979), interpretamos la profesionalización como la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo, por "controlar la producción de los productores" (Larson, 1977, pp. 49-52) y por establecer una base cognoscitiva y la legitimidad de su autonomía ocupacional (DiMaggio y Powell, 2001: 113).

En efecto, considero a la profesionalización como un factor determinante para el desarrollo de modelos organizacionales. La pregunta que surge es ¿fue mediante la profesionalización del dirigente Enrique Coppel Luken que se produjo el *boom* de la organización? La respuesta tendrá que esperar al estudio de caso que se encuentra señalado en un apartado.

1.2. La organización como la expresión de una cultura que impacta a la sociedad

Es importante considerar los aspectos de la reapropiación del modelo organizacional y su puesta en operación con base en la cultura de los trabajadores para presentar a la organización como factor de cambio de la sociedad. La cultura juega un papel importante en el diseño del modelo organizacional, pues al considerar que los sujetos son todos distintos y educados en diferentes escuelas y comunidades y que sus capacidades son igualmente distintas, la arena de intercambio de valores, ritos, costumbres, tradiciones y prácticas, es la misma organización. Allí se hace el intercambio de valores, sentimientos o afectos (Etzioni, 1988), quejas, alegrías, tristezas, amarguras, pesares, hábitos (Camic, 1985), problemas familiares, problemas vecinales, y hasta problemas comunales. Para un mejor entendimiento de cultura organizacional diré que *cultura se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización* (Denison, 1990: 2). Esta definición me coloca en el cuarto significado que Barba y Solís disponen en su texto, esto es que, *la cultura en las empresas se puede referir a los valores y prácticas de la organización formal impuesta por la dirección para integrar a los miembros de la organización para que sean capaces de responder a los retos que impone la misma* (Barba y Solís, 1997: xii). Definición que contrastaré con el caso empírico que me ocupa y que con la experiencia en dicha empresa pude comprobar.

Al parecer las definiciones anteriores dejan ver la existencia de una cultura organizacional dominante que puede expresar *los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización* (Robbins, 1999: 596).

La organización como subsistema social, estaría constantemente modificando los valores y las prácticas (Cfr. Tomlinson, 2001: 23) en su interior, quizás respondiendo a las influencias del entorno, subordinándose a un sistema macro. En este contexto, el sistema social *a su alrededor afecta al agente de cambio social tanto como a cualquier otra forma de organización* (Hall, 1996: 21). Esta situación dialéctica me ubica en una visión constructivista de la sociedad como sistema, y de la organización como agente de cambio, posición que tomo para adentrarme a la reflexión de esta problemática, que como *aspecto crucial...la aceptación de la organización por la sociedad* (Hall, 1996: 21). Debo recordar que la organización ha existido desde antes y que en nosotros ya se encuentra instituida, que algunas veces marginamos aspectos influyentes de la organización en nuestra propia vida. Como lo observa Perrow:

Tendemos a olvidar o pasar por alto el hecho de que las organizaciones tienen un potencial enorme para afectar las vidas de todos aquellos que entran en contacto con ellas. Controlan o activan una multitud de recursos, no sólo tierra o maquinaria y empleados, sino a la policía, gobiernos, comunicaciones, arte y otras áreas también...(Perrow, 1970b: 170-171, en Hall, 1996: 21-22).

Esta *dimensión organizacional de lo formal*, en cuanto a la reapropiación del modelo, puede llevar a configurar un modelo de organización. A los encargados de hacerlo, se les facilita buscar en el entorno, las empresas que existen y tomar de ellas el modelo, que en apariencia, resulte el más adecuado. La declaración de la encargada de recursos humanos, me recordaba el pensamiento del que fuera fundador de la organización. *Él se fijaba en la*

competencia, los observaba y les copiaba muchas cosas que hacían bien (Exploración de la empresa, remarcado nuestro).

Declaraciones como ésta, me hace suponer que el modelo organizacional actual fue construido desde la postura Institucional, bajo el mecanismo *mimético*. Sin embargo, desde 1949 en que fue fundada la empresa, hasta 1981 en que el fundador de la organización decide retirarse y dejar a su hijo mayor al mando de la misma, y que este último desde 1970 venía laborando en ella, contaba con 10 sucursales. A partir de entonces el crecimiento fue acelerado, pues para 1990 ya se contaba con 30 más y para el 2000 la cantidad había rebasado los 100 establecimientos, para abril del 2002 la cifra de sucursales asciende a 156 que operan en 22 estados de la república y en 67 ciudades. Con lo anterior, supongo que las acciones del hijo, por el carácter profesional, se instala en el modelo Institucional bajo el mecanismo *normativo*.

Muchas organizaciones que nacen y pretenden desarrollarse, no vislumbran los impactos y las dinámicas conflictivas que se generan al incorporarse a un modelo formal racional, en los asuntos como: autoridad, jerarquía, división del trabajo, reglas, políticas, procedimientos, programas, comunicación, dirección, disciplina, supervisión, sanciones que aunque necesarias en ciertos aspectos, nos son obligadas en el aprendizaje del manejo de la organización.

Otro aspecto que me llamó fuertemente la atención es esta breve declaración: *Don Enrique es una persona muy disciplinada, trabajadora, muy recta, muy conciente y sensato* (exploración en la empresa). Las categorías expresadas serán tomadas como hilo conductor de esta investigación.

1.2.1. Los valores en la cultura corporativa

Los conceptos de disciplina, trabajo, rectitud, conciencia, y sensatez, son los valores asumidos por el fundador de empresas Coppel, que al parecer, han fortalecido a la organización por mucho tiempo y que se incorporan como carga ideológica a la cultura corporativa de Coppel para ser reproducida al interior de la organización. Con lo anterior estaría dando lugar a lo que Aubert y Gaulejac señalan:

La empresa pasa a ser <<el lugar social centro>> gracias a un doble fenómeno: el del individuo que busca su realización y piensa conseguirla sumergiéndose en el mundo de la empresa, y el de la empresa que busca recursos ofreciendo un discurso seductor capaz de concentrar las energías y ponerlas al servicio de sus propios intereses...el hombre managerial es resultado de este doble fenómeno del que él es a la vez producto y productor (1993: 125).

La revisión del modelo actual de la dirección basada en los principios del modelo burocrático, la construcción de la cultura corporativa, cuya finalidad es formar la cultura profesional, departamental y laboral, para dar surgimiento a un modelo organizacional diferente, y de esta última, la toma de decisiones con la crítica de la teoría de la racionalidad limitada (March y Olsen, 1997, Hall, 1996: 174), me permite seguir con la construcción del problema de investigación y con el modelo racional.

El modelo organizacional racional me motiva a buscar elementos que demuestren que la toma de decisiones y la reapropiación de un modelo organizativo no es tan racional como argumenta el paradigma dominante de su estructura, porque éstos están más para legitimar el modelo racional que para operarlo adecuadamente distanciándonos de los múltiples conflictos que se generan. Que además la cultura interna laboral de la organización es a veces contraria para que el modelo sea reapropiado por los trabajadores, sin mediar los conflictos. La cultura corporativa trata de adecuar el modelo organizativo, ajustándolo forzosamente a la propia realidad local, y digo forzada porque la organización

enfrenta una disfuncionalidad al implementar un modelo de cultura propia de los fundadores y líderes organizacionales a una multi-cultura social que empieza a aceptarla o rechazarla según sea el caso. Las reglas, la división del trabajo, la jerarquía, la toma de decisiones, la coordinación de actividades y la comunicación, están más dadas a proveer al trabajador de elementos de control que a otorgarles libertad y auto estima para la realización de la tarea.

1.2.2. Del modelo clásico al modelo de las relaciones humanas

Antes de entrar al siguiente capítulo, quiero dejar establecidas en este apartado las bases que puedan explicar el diseño de un modelo organizacional orientado más hacia el reconocimiento humano por parte de la organización en cuestión. Hablar de las relaciones humanas, exige por parte nuestra develar algunos aspectos que hicieron posible el paso de la teoría clásica de la organización a la teoría de las relaciones humanas para consolidar los aspectos ligados a la productividad que tanto preocupaba a los industriales de ese momento.

Al aparecer la década de la gran depresión en los Estados Unidos de Norte América motivada por un desempleo masivo, paros laborales y la creciente sindicalización (Dávila, 2001) en la época del auge empresarial, obligó a los empresarios a una reflexión mayor para abordar seriamente los fenómenos que se estaban suscitando en ese momento para su comprensión y dominación. La falta de un conocimiento, no más allá de la mera instrumentalización que orientaba a la sociedad industrial para producir mayor cantidad de bienes, era el interés primero, pero que al ver el agotamiento de un modelo que ya empezaba a crear problemas obligó un cambio de estrategia. Los elementos que orientaron el posible cambio fueron *la organización, el trabajo y el hombre* (Dávila, 2001: 173). De allí la experimentación en las décadas de los 20's y 30's en la planta Hawthorne, de la Western Electric, en las cercanías de Chicago.

La psicología, la sociología y otras ciencias sociales han sido desarrolladas por innumerables teóricos para dar explicaciones a la conducta de los individuos, pero que en el caso que nos ocupa, para incrementar la producción como una forma de patentizar el desarrollo industrial. La vinculación de las universidades con el sector productivo era un aliciente importante que permitió darse ese encuentro. El experimento de Elton Mayo, ayudó a construir una serie de teorías encaminadas a descubrir nuevas formas de relación entre la organización y los trabajadores o más bien entre los patrones y los actores laborales.

Las características principales fueron:

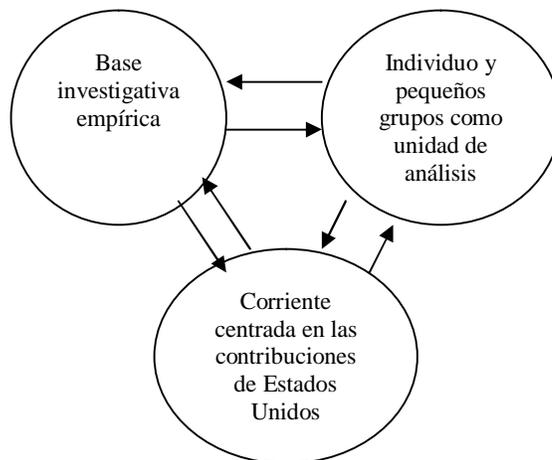


Fig. 1.4.3.1. Características principales de la Corriente de las relaciones humanas (Dávila, 2001: 175)

Dice Dávila que los supuestos básicos, como se describen en la figura 1.4.3.2. fueron primordiales para que se constituyeran en una teoría y se diera paso a las muchas denominaciones a la que hoy es conocida como escuela de las relaciones humanas, ejemplo: organización humana, recursos humanos, factor humano en la organización, desarrollo organizacional, etc.

Es de suponerse que en la necesidad imperiosa de avanzar en el camino de la industrialización, el modelo clásico ya estaba agotado y que los ingenieros quedaran en el camino dando paso a los psicólogos y sociólogos (Dávila, 2001) para adentrarse en las conductas de los supuestos actores.

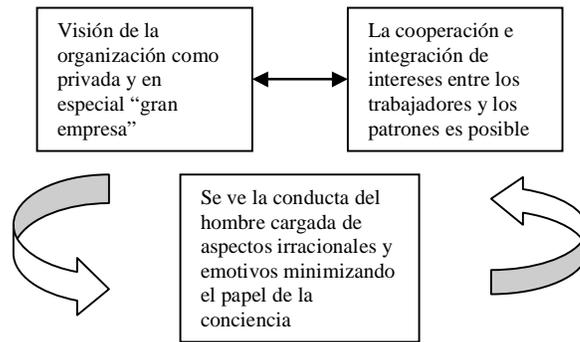


Fig. 1.4.3.2. Supuestos básicos en la teoría de las relaciones humanas, Dávila, 2001: 175

Ese cambio debía hacer uso de un ser humano con mayor capacidad de dirección pues el mismo crecimiento de las organizaciones las obligaba a formar gente para los niveles superiores de la jerarquía. El trabajador-obrero ya no podía ser tratado simplemente como un ser inferior, ni tampoco como falto de inteligencia. Este cambio, como lo señala Bendix:

Durante las décadas de 1920 y 1930 la concepción gerencial acerca del “trabajador” y del “obrero” sufrió cambios significativos. El trabajador había sido considerado como una persona más o menos de corta visión e incapaz, que había fracasado en la lucha por sobrevivir y a quien había que dejar que gozara o sufriera su vida lo mejor que pudiera. Gradualmente el trabajador vino a ser visto como alguien que disponía de aptitudes y sentimientos que tenían que evaluarse de manera que el oficio al cual se le asignara fuera ventajoso para él y rentable para la empresa...(Bendix, 1974: 307; en Dávila, 2001: 178).

Esta nueva manera de ver al trabajador repercutiría en alguna forma en el trato del cual era objeto. Posteriormente los conflictos generados llevaron a la organización a modificar sus esquemas de dirección. *Estos cambios mostraban un ingrediente del*

debilitamiento (Dávila, 2001) de un grupo de industriales que los obligaba a modificar la ética que los mantenía presos de intereses ligados a la expansión económica que se detenía bruscamente. La productividad venía a menos, el caos se avizoraba como epidemia que debía ser controlada y las condiciones del trabajo no ayudaban a atemperar un movimiento irrefrenable; el cambio debía hacerse de inmediato. Los imperativos de Taylor: espera, camina, detente, levanta, etc., no evitaron que la fatiga del obrero llegara al límite. Para los que vieron el filme “los tiempos modernos” de Charles Chaplin pueden imaginarse la deshumanización de la gran industrialización. *Las mediciones se orientaban a determinar la cantidad de energía consumida en la ejecución de ciertos movimientos* (Dávila, 2001). Llegaba el momento de orientar los trabajos hacia aspectos más cognoscitivos que estaban ligados fuertemente con el descanso. Fue de esa manera que:

En 1923 Mayo llevó a cabo una investigación sobre las condiciones del trabajo en la sección de hilandería de una planta textil en las cercanías de Filadelfia. El problema que les plantearon a él y a sus asociados consistía en reducir el alto número de renuncias entre los trabajadores. La introducción de pausas de descanso condujo al aumento del rendimiento de los trabajadores y la disminución drástica de las “renuncias de los trabajadores” (Dávila, 2001: 181)

Esa década de los 20's fue sin duda la más destacada de los trabajos de psicólogos y sociólogos que se adentraban al entendimiento del ser humano y verlo más como un ser menos racional y más sensible. Era necesario asignarle un espacio humano con todas sus justificaciones y errores que fuera capaz de tener. No es propósito de este trabajo adentrarme a estudiar la historia del cambio de una época a otra, sino más bien, dar cuenta del modelo agotado que cedió ante un modelo que tenía que ver con un mejor entendimiento de la conducta humana. En tal sentido, el modelo de las relaciones humanas llaga a cambiar la visión que se tenía del trabajador pasivo a un trabajador que siente y

piensa: el actor. En la tabla siguiente, se muestran las etapas de la investigación en la planta Hawthorne de la Western Electric (1927-1932).

Etapas de la investigación en la planta Hawthorne de la Western Electric (1927-1932)				
Año / lustro	25		30	
Etapas	Primera En colaboración con el National Research Council de EE.UU.	Segunda Contrato con la Universidad de Harvard (Elton Mayo, director de investigaciones industriales.	Tercera	Cuarta
Estudio	Estudios de iluminación (1924-1927).	Cambios de condiciones de trabajo (periodo efectivo, introducción de descansos, etc.) (1927-1929).	Condiciones de trabajo y la supervisión Situación personal.	Conocer los procesos de grupo: "estados de ánimo" y la actitud ante el trabajo, tipo de supervisión y grupo informal (noviembre 1931-mayo 1932).
Metodología	No planificada: primero toda la planta, luego un grupo de control.	Diseño metodológico, cuarto de observación con seis operarias.	Programa masivo de entrevistas (21.000 trabajadores).	Observación en una sala de observación con 14 operarios.
Conclusión	La iluminación constituía solamente uno de los factores, probablemente uno de menor importancia, que afectaba el rendimiento. Al cambiar uno de los factores se alteraba el equilibrio y se modificaban otras variables.	La producción aumentada independientemente de las pautas de descanso y de las horas de trabajo. Elaboración de hipótesis para los resultados que emergían.	Las actitudes y la productividad de los empleados estaban influenciadas por el grupo de trabajo y por la posición social que dentro de éste ocupaba.	La situación social del grupo tiene que tratarse como un sistema social .

Tabla 1.4.3.1 Surgimiento de la escuela de las "relaciones humanas" del estudio de la planta Hawthorne de la Western Electric. (Dávila, 2001: 184).

El interés como se dijo antes, era de incrementar la productividad, misma que se alcanzó pero no como se suponía en un principio, pues de una primera hipótesis que sostenía *que las mejoras en los métodos y condiciones de trabajo explicarían los niveles de producción* (Dávila, 2001: 187), se pasó a otras. El experimento ya estaba en curso y las

sorpresas no se hicieron esperar. De la primera hipótesis se da paso a una segunda, a saber que *el aumento en el desempeño de las operarias de la “cámara de ensayo” se atribuía a la reducción de la fatiga* (Ídem). Jamás se pensaría que el aumento del desempeño de las operarias en ese grupo de experimentación pudiera deberse a la construcción de una relación social que con el tiempo de estar conviviendo y el de ser tomadas en cuenta daría como resultado ese aumento de la producción. Una última hipótesis, dice el autor Dávila, de la que ya los investigadores del experimento no pudieron descontar fue *la monotonía en el trabajo es principalmente un estado de la mente y no puede ser evaluado sobre la base de los datos de producción solamente* (Ídem).

Así fue como Elton Mayo llamaría *el nuevo ambiente industrial* (Mayo, 1972: 80; en Dávila, 2001: 187). Esas diferencias marcadas en el ajuste de la productividad hacia mayores niveles de rendimiento por causa de un *nuevo ambiente* significó el interés por conocer más acerca de las relaciones humanas y del trato de los patronos con los obreros, por lo que concluyen los investigadores al terminar la última etapa de investigación diciendo que:

El estudio de la sala de conexión de borneras mostró que el comportamiento de los obreros no podía entenderse sin considerar la organización informal del grupo y la relación entre esta organización informal y la organización social total de la empresa. Las actividades de trabajo de este grupo, junto con sus satisfacciones e insatisfacciones, tiene que verse como un patrón complejo de interrelaciones. En breve, la situación social del grupo de conexión de borneras tiene que tratarse como un sistema social; además la organización industrial de la cual este grupo es un sistema también tiene que tratarse como sistema social (Roethlisberger y Dickson, 1939: 551. Citado por Dessler, 1980: 292. traducción del autor, en Dávila, 2001: 189).

Las relaciones informales que se fueron construyendo en los grupos de experimentación fueron dando como resultado grupos más cohesionados por sentimientos y sufrimientos que existían en su base social y que al poder interactuar con seres iguales estos

se liberaban. Debo suponer que las catarsis de cada trabajador aliviaba su pesar y le evitaba sentirse menos afortunado pues no era el único que sufría de los temores que cualquiera pudiera tener en momentos tan intensos de desempleo y faltos de oportunidades de mejores condiciones de trabajo.

Las observaciones realizadas sugieren que los trabajadores no reaccionan a la dirección y al control de la organización, a sus normas y procedimientos formales o a sus modos de reforzamientos positivos y negativos en tanto que individuos sino en tanto que miembros de un grupo, sobre-determinado por el grupo o por las normas de identificación transmitidas (Vincent, 1993; citado por Solís, 1998: 141).

Es así como entendemos que las relaciones informales en la organización comienzan a cobrar importancia y se establecen líneas de trabajo orientadas a aprovechar ese nuevo descubrimiento. Las relaciones sociales que se estaban presentando en ese experimento de la Hawthorne eran de primera mano y se tenía que aprovechar, por ello del

Planteamiento de Elton Mayo...en señalar que la búsqueda de la cooperación en el trabajo ha dependido siempre de la evolución de un código social ilógico que condiciona las relaciones entre los individuos y sus actitudes hacia los demás. Por lo tanto, se pretende que el orden, la disciplina y el aumento de la productividad sean alcanzados a través de los grupos informales (Solís, 1998: 141).

Subrayo lo del código social ilógico que condiciona las relaciones entre individuos y sus actitudes porque en el trabajo empírico daremos cuenta de este enunciado. Con estos comentarios paso al siguiente apartado para dar cuenta de la reapropiación de un modelo que parece estar sostenido sobre el modelo de la relaciones humanas, no sin antes concluir en este apartado que la transición de un modelo organizacional viene a darse cuando el agotamiento del anterior se hace evidente, pero sin desaparecer sino permanecer fortalecido por las variaciones que soporta y adaptado para seguir ejerciendo su control.

*Las relaciones humanas vienen a proporcionar una concepción de las organizaciones como unidades sociales intermedias que integran a los trabajadores en la nueva era industrial bajo el tutelaje de un **management** benévolo y socialmente orientado. Mas que desacreditar al **management científico**, en realidad viene a complementarlo con una teoría que, sin cambiar la organización taylorista del trabajo, permite el uso instrumental de la organización informal para **moldear**, de manera conductista, la percepción de los trabajadores y lograr así su cooperación en la búsqueda del aumento de la productividad (Solís, 1998: 143, remarcado en el documento).*

Ver así a la organización, es reconocer que el modelo clásico incorporado al modelo burocrático dominante se fortalecen. Sin embargo las relaciones informales tienen un peso específico en el aumento de la productividad además de incorporar los hallazgos del experimento de la Hawthorne para dar a luz un nuevo modelo de dirección lo que significaría un avance en un terreno tan disputado hoy entre racionalismo y Humanismo esperando que la visión humanista se imponga.

Capítulo II

El cambio ha sido una constante en Coppel...
(Coppel, 2002)

2.0 La reapropiación del modelo y la necesidad del aprendizaje

La reapropiación del modelo Coppel por los trabajadores es una manera de trasladar las formas de operación sintéticas a la base por la alta dirección. Para que la organización pueda alcanzar sus objetivos, es necesario construir relaciones sociales más en el compromiso de un trabajo conjunto, que en la propia necesidad del trabajador en términos de la satisfacción salarial. Así *el compromiso es un mecanismo importante mediante el cual es posible construir culturas fuertes* (O'Reilly y Chatman, 1996, citado por Pfeffer, 2000: 164). La cultura corporativa de la empresa diseña los instrumentos para elevar la calidad del desempeño y con ello optimizar recursos bajo el supuesto racional de que cada función en la organización tiene que ser completada, sin importarle a la organización lo que le sucede realmente al sujeto que se esfuerza para alcanzar la prerrogativa deseada por ésta. La racionalidad, bajo los supuestos de la eficiencia y de la eficacia, comporta elementos de los llamados “maximizadores”, en el entendido de que la organización ajusta sus sistemas a tal grado que puedan lograrse los objetivos institucionales. En esa ruta de la maximización, se busca permanentemente incrementar la productividad sin aumentar los costos de la mano de obra.

La tecnología juega uno de los papeles principales: reducir los procesos o agilizarlos de tal manera que los productos finales puedan venderse a precios bajos logrando con ello la competitividad en el mercado. Es en este sentido que puedo entender el por qué, la productividad como factor de la competitividad, quiere ser elevada hasta los niveles más altos posibles.

Para lo anterior, el **aprendizaje** como proceso de nuevas tecnologías, en el adecuado manejo de las relaciones interpersonales, en la reducción de conflictos, en el trabajo en equipo, en la confianza, en la honestidad, etc., son factores que acompañan a los procesos de la enseñanza, sea ésta en las aulas universitarias, o en las aulas de entrenamiento de la organización. Argyris llama al aprendizaje organizacional, “de un solo circuito y de doble circuito” aduciendo al respecto que:

El aprendizaje se define como si ocurriera en dos condiciones. En primero lugar, ocurre cuando una organización logra lo que se proponía; es decir, hay un ajuste entre su diseño para la acción y la realidad o el resultado. En segundo lugar, el aprendizaje ocurre cuando se intensifica y se corrige un desajuste entre las intenciones y los resultados; es decir, un desajuste se convierte en un ajuste (Argyris, 2001; 101).

El modelo se presenta abajo (figura 2). Argyris establece la necesidad de que todas las organizaciones necesitan el aprendizaje de un solo circuito y de doble circuito, argumentando *que el aprendizaje de un solo circuito es apropiado para los aspectos rutinarios y repetitivos; ayuda a desempeñar el trabajo cotidiano. El aprendizaje de doble circuito es más relevante para los aspectos complejos no programables; asegura que habrá otro día en el futuro de la organización (Argyris, 2001; 102).*

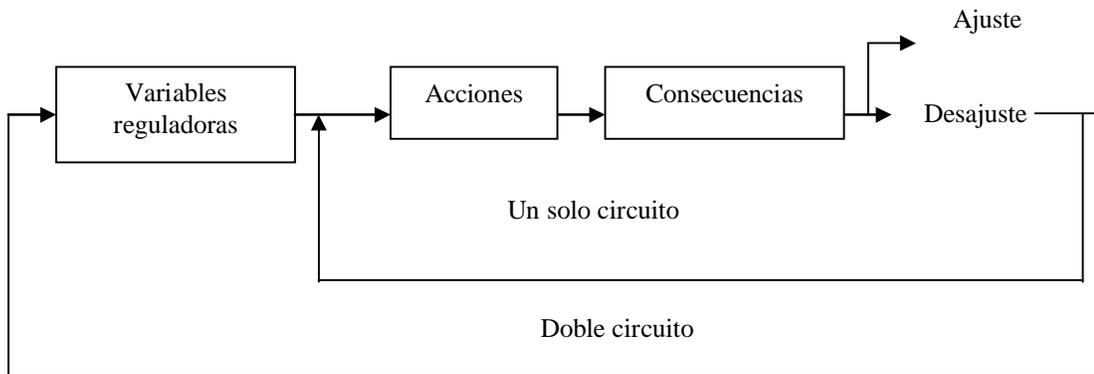


Fig. 2. Aprendizaje de un solo circuito y de doble circuito
Argyris, 2001: 102.

En el modelo anterior puede verse la necesidad que tiene la organización de lograr que el personal vaya más allá de la mera rutinización, que eso sería trabajar en *un solo circuito*; en tanto que, los sujetos que caminan el sendero hasta llegar al ajuste o al desajuste y se implementa la solución inventada para el problema descubierto (Argyris, 2001), en ese momento en que el aprendizaje de doble circuito ocurre.

El modelo de cambio, que veré más abajo, va dirigido a lograr modificaciones que permitan, de una u otra manera, alcanzar los objetivos de la organización. Tales cambios son obligados por el macro entorno de donde se derivan particularmente los aspectos económicos y la necesidad de colocarse en mejores condiciones en el mercado al cual pertenecen. Veo que el cambio es entonces la variable obligada que ubica a las organizaciones a implementar cursos permanentes para dosificar la cultura corporativa que ayude a los sujetos actores a incorporar, cognitivamente hablando, el pensamiento adecuado para sentirse vinculado con los objetivos de la organización.

Invariablemente, cambiar significa dejar algo que te pertenece pero que estorba y agregar lo nuevo que beneficia.

La empresa tiene que adaptarse a los cambios externos e internos, y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras. Y eso lleva a muchos

individuos a ocupar nuevos cargos, recibir nuevas responsabilidades, pasar sus antiguas responsabilidades a otras personas (Achilles de Faría Mello, 2001).

Cambiar es problemático debido a que lo desconocido siempre lleva a dudar sobre los acontecimientos futuros. Sin embargo, hay distintas formas de enfrentar la dinámica del cambio, por ejemplo:

- a) **Negación de la realidad:** desconocer, negar, ignorar o despreciar el hecho nuevo.
- b) **Resistencia (Pasiva o Activa):** resistir el hecho nuevo, oponerse a cambios anticipados o consecuentes del nuevo hecho.
- c) **Acomodación inercial:** acomodarse, aceptar amorfamente, dejarse llevar por la inercia, esperar pasivamente que las cosas ocurran.
- d) **Cambio planeado:** percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe: desarrollar (se), evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones, cambiar de modo intencional, aprovechando toda potencialidad de crecimiento personal u organizacional.
- e) **Subversión o revolución:** atacar y destruir lo que ya existe, reconstruir sólo en función del nuevo hecho, rechazando y eliminando lo actual por haberse vuelto anticuado e ineficaz, o por tener el germen de la resistencia al cambio o del retroceso inercial (Achilles de Faría Mello, 2001: 48).

El inciso (d) es la acción que mejor perspectiva ofrece debido a que la organización recurre a la capacidad de los sujetos actores para enfrentar o impulsar el cambio. Veré que es lo que implica cambiar y desde luego las perspectivas del aprendizaje.

2.1. El desarrollo organizacional como condición para el cambio

Los teóricos llaman a esta perspectiva “Desarrollo Organizacional” (French, 1995), que se encuadra en la teoría de las relaciones humanas. En la dinámica de los cambios las organizaciones no deben esperar las sorpresivas influencias que pesan sobre ellas cuando no se impulsa a ésta para modificar sus esquemas de actuación. En el caso de Coppel S. A. de C. V. su director general nos dice: *El cambio ha sido una constante en Coppel, pero también el constante esfuerzo enfocado a poner en práctica, de a de veras, en el piso de*

ventas, en el contacto con el cliente todo lo que vemos que nos ayuda a atenderlo mejor...(Coppel, 2002, carta dirigida al investigador).

No detener el cambio, o al menos no tratar de hacerlo, es una ventaja que se tiene para iniciar los procesos de la transformación. Pero existen algunas interrogantes al modelo de tres etapas (se verá más abajo) de Kurt Lewin. Argyris les llama “brechas”. En lo que respecta a este modelo, nos dice que el modelo antiguo suponía que los sujetos contaban con las habilidades para adquirir el conocimiento recién allegado; en la actualidad este conocimiento ya no es el problema. En el caso de existir ajuste o desajuste, los sujetos ahora observan el tipo de error y si éste le produce desconfianza, en vez de confianza no es sencillo corregirlo (Argyris, 2001). Esa situación, dice el autor,

Con el fin de producir la confianza, los individuos deben confiar en otros, o sus temores acerca de diseñar su propia vulnerabilidad. Una investigación así conducirá a las suposiciones y los valores implícitos que sostienen que en nuestro lenguaje son parte de las variables reguladoras de su teoría de la acción (Argyris, 2001: 104).

Establecer las rutas del aprendizaje, en el modelo de doble circuito, sería conveniente para que la organización no se quede en la rutinización. La idea que guía a estos modelos es que el conocimiento no debe quedarse únicamente en identificar los errores que se tienen en los sistemas, sino que se adquiera el valor de enfrentar los temores que implica resolverlos.

Cuando se llega por necesidad a modificar algún sistema, ya sea por no cumplir con las expectativas requeridas en él y que se dificulte la solución de tal problema, entonces diré que se está en cualquiera de las dinámicas del cambio (presentadas arriba) menos en la del **cambio planeado**. Toda la capacidad del portador se minimiza, porque da entrada a sus temores que le impiden cambiar. De esa manera no podrá desarrollar, evolucionar, innovar;

mucho menos perfeccionar, crear y planear, se queda estático congelando de esa manera su potencialidad.

Coppel ha implementado cursos que tratan de resolver este conflicto y es mucho el esfuerzo que hace para lograr que los sujetos actores logren modificar sus esquemas cognitivos. Un problema substancial es que, en el caso que nos ocupa, los trabajadores en el piso de ventas, jóvenes la mayoría de ellos, no dimensionan completamente tal esfuerzo. Sin embargo, la impartición de los cursos son una actividad permanente en el quehacer funcional de la organización.

El aprendizaje en la organización se da bajo distintos procesos. La dinámica social, tecnológica, económica, cultural se asemeja en cierta forma al movimiento de las placas tectónicas del globo terráqueo. Acumulan energía hasta no poder contenerla y surge una fuerza desde el interior de la tierra para acomodar las estructuras superficiales en un nuevo estado de cosas. En todo ese proceso, la naturaleza aprende. Las fuerzas que se oponen a ese movimiento no son lo suficientemente poderosas para evitar el cambio, pronto se adapta todo lo que rodea a la zona de movimiento, adecuándose poco a poco a la nueva situación. Si esos movimientos se pudieran planear, en el sentido de que el hombre aprovechara poco a poco la energía que se desprende, contaríamos con la certeza de la ocurrencia y todo fuera racional. Sin embargo, las cosas no suceden así y se tiene que acudir a cierta información para evitar la sorpresa. Las organizaciones en este mundo moderno amplían su campo de referencia, sus acciones repercuten en un diámetro mayor, por lo que debo entender que más vectores de otras organizaciones impactan en las demás. ¿Qué se puede aprender de todo esto? Que los procesos de aprendizaje deben estar mejor estructurados, de tal manera, que ante un inminente cambio, la organización pueda responder en forma inmediata. Ante tal perspectiva, una organización que viene trabajando sobre sus procesos de aprendizaje

debe ponerse a tono con la dinámica en cuestión en días y a veces de horas. Sería válida toda inversión que fuera dirigida a ese propósito, puesto que de esta innovadora acción, depende el futuro de la empresa. ¿Qué papel juega el sujeto actor en esta necesidad de cambio organizacional?

La gran mayoría de las organizaciones están estructuradas bajo el modelo dominante burocrático, en tal entendimiento, la estructura se diseña bajo el esquema sistémico⁴. Este sistema obliga a tener una entrada, un proceso y una salida, puesto que la tarea nos lleva a la acción y siendo ésta la parte primaria de la actividad y a su vez de la función. El sistema establece prioridades que deben ser las entradas al sistema para obtener las salidas y ese proceso se repite permanentemente como un mecanismo de autoaprendizaje; al ser repetitivo el error pasa muchas veces inadvertido. La costumbre y la rutina de la función anquilosan el quehacer organizacional. Ver el error, significa ver con ojos diferentes la función; algunos sujetos se cansan de estar viendo que las cosas “cambian” pero para algunos, no para todos, así que:

Cuando una organización modifica sus estructuras, o cuando pretende instalar mecanismos de participación, pregunto qué otras cosas han cambiado. ¿Se modificó la distribución de los espacios? ¿Cambiaron los sistemas de recompensas? ¿Se rediseñaron los sistemas de identificación de personal? Son estos últimos aspectos y no los primeros los que manifiestan una “verdadera” intencionalidad de cambio, la gente está cansada de la contradicción entre lo que se dice y lo que se hace (Schvarstein, 1997: 117-118).

Debido a lo anterior, el cambio se torna reservado o al menos queda claro que el cambio no existe completamente. Otro error es que

4 El enfoque sistémico nos lleva a incorporar su definición para entender la relación que guardan los sujetos con su entorno. *Ludwig Von Bertalanfy fue el primero en articular los principios de la teoría general de sistemas en el año de 1950, y Katz y Kahn fueron los primeros en aplicar en una forma muy completa la teoría de sistemas abiertos en las organizaciones, en el año de 1966 (French, 1995: 91).* En forma sencilla un sistema es ese conjunto de elementos que interactúan entre sí con todas sus características y pueden influir o no en cualquier de los otros elementos.

Al tratar con problemas de cambio organizacional, tanto en el nivel práctico como en el teórico, es no tomar en consideración las propiedades sistémicas de la organización y confundir cambio individual con modificaciones en las variables organizacionales (Katz y Khan, 1970: 439; en Achilles de Faria Mello, 2001: 49).

Por lo que se piensa que cambiando ciertas estructuras organizacionales, lo relacionado con el sujeto y sus actitudes, valores, normas, etc., queda resuelto.

Quiero dejar las bases para entender adecuadamente el fundamento conceptual de los modelos de aprendizaje. Plasmar un modelo de cambio no es necesariamente la intención de este trabajo, sino ver que a los modelos de cambio organizacional les subyacen procesos de enseñanza y aprendizaje que no son estudiados a fondo para entender, por qué, las organizaciones yerran en sus esfuerzos por implementar modelos que dan poco resultado. Como una respuesta adelantada, diré que dichos modelos no comparten intereses comunes entre la organización y los sujetos a quienes va dirigida la enseñanza en particular. Cuando esto sucede, el aprendizaje se vuelve poco efectivo. El sujeto trabajador teme poner a prueba el conocimiento recién recibido. ¿Por qué prefiere seguir utilizando herramientas poco aptas cuando se tienen más modernas?

2.1.1. El modelo de Kurt Lewin

Así que pensando en la existencia de una dinámica de cambio, las organizaciones se ven forzadas, y esto es cada vez más intenso, a diseñar procesos que estén vinculados a la enseñanza y aprendizaje. Debo decir que el aprendizaje no siempre se adquiere, debido a que el proceso de enseñanza que se utiliza es a veces deficiente. En tal caso, para que el aprendizaje se logre, es necesario traer la experiencia empírica al sujeto que enseña y vincular este conocimiento con la actividad propia de quien lo va a utilizar. Así es como el modelo de Kurt Lewin cobra importancia en el cambio organizacional.

Antes de ver el modelo de Kurt Lewin, me gustaría comentar algo que tiene que ver con el conocimiento y que algunas veces no es tratado en forma amplia. Sé que el conocimiento, hasta hoy, es cambiante, lo que me permite decir que los programas deben ser dinámicos. Bajo el supuesto anterior:

La dependencia del conocimiento respecto a una estructura conceptual significa que cualquier cuerpo de conocimiento posee probablemente sólo importancia provisional, pues el conocimiento desarrollado a partir del uso de un determinado concepto suele descubrir nuevas complejidades de la materia en cuestión, lo cual hace que surjan nuevos conceptos. Estos nuevos conceptos, a su vez, dan lugar a nuevos sectores de investigación y, por tanto, a nuevos y más completos sectores de conocimiento expuestos en términos nuevos (Schwab, 1964, 13; en Stenhouse, 1991: 48).

Si el conocimiento no tiene permanencia eterna en este mundo, podemos preguntarnos ¿qué importancia tiene enseñarlo? Phenix se hace este cuestionamiento diciendo:

¿Cómo podemos estar seguros de que el concepto de una disciplina es lo bastante definido y significativo como para servir de base a la organización de conocimiento? (Y contesta): La respuesta es empírica y pragmática: las disciplinas se comprueban a sí mismas por su productividad. Son las demostraciones visibles de los modos de pensar que se han revelado como fructíferos (1964b, 48; en Stenhouse, 1991: 48-49).

¿Fructíferos para quién? Para las organizaciones o los dueños de ellas. Ahora es necesario entender que la enseñanza pierde la neutralidad e integra los intereses que le son propios a los interesados de darla. Veré algo relativo a ella en el siguiente apartado.

2.1.2. La enseñanza

Quiero continuar con lo arriba señalado, que tiene que ver con un modelo de enseñanza-aprendizaje. La cultura que exhibimos es la expresión de muchos años de vida de familias que han socializado y construido una realidad que permanece cambiante. Esa realidad exteriorizada comporta valores, mitos, tradiciones, costumbres, formas, hábitos, ritos y

rutinas, prácticas, etc., que las personas objetivan en cada acto que realizan. Comprenderlos, interpretarlos y saber sus significados es parte del conocimiento de esa cultura que vivimos. En la organización en general, se vive todo esto y, en la mayoría de las veces se desconoce el pensamiento de los sujetos que la comparten. A esto le llamo escisión intercultural. Es como decir que dentro de un conjunto de cosas encuentro múltiples subconjuntos que poco tienen que ver entre sí.

Pues bien, la enseñanza de un conocimiento se encuentra determinado antes del nacimiento del niño, debido a que el mundo material ya está construido para él. Éste va aprendiendo todo lo que tiene que ver con la socialización de reglas de urbanidad, normas, sistemas de transporte, reglas escolares, conductas. Aprende a controlar a sus padres, a sus hermanos, a sus amigos, a sus vecinos, de tal manera que se vuelve autosuficiente. Pero la enseñanza no es fortuita ni casual: tiene que ver con una forma de establecer las unidades que se necesitan. Para tal efecto, por consiguiente, dice Stenhouse, *entiendo por enseñanza las estrategias que adopta la escuela para cumplir con su responsabilidad. Enseñanza no equivale meramente a instrucción, sino a la promoción sistemática del aprendizaje mediante diversos medios* (1991: 53; Dewey, 1975: 96). Esta definición la hago válida por tratarse del proceso de enseñar, y que el aprendizaje se liga a esos procesos de enseñanza. La enseñanza se lleva a cabo en una escuela, un hospital, un templo, una empresa; finalmente se trata de una organización. Como tal, Coppel tiene en su haber este principio, lo cual veremos después. En fin, el modelo que trato de ilustrar, tiene que ver con estos procesos de enseñanza y aprendizaje.

Ahora permítaseme ver el modelo que hemos mencionado antes. Lewin define el cambio

*Como una modificación de fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerza: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el **status quo** (Guízar, 2002: 28, French y Bell, 1996: 83).*

Así es como el modelo de tres fases pudiera ayudar al cambio planeado. Veamos las tres fases:

- a) **Descongelamiento:** Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- b) **Cambio o movimiento:** Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
- c) **Recongelamiento:** En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales (Guízar, 2002: 29; French y Bell, 1996: 84).

Voy a adelantar el asunto de los hábitos contenido en el inciso “b”, debido a que creo que son en ellos donde más necesidad hay de trabajar para el cambio organizacional. Los hábitos de los sujetos los mantienen siempre alejados de cambios no deseables por ellos, así reafirman un *status quo*, lo cual puede ser Favorable o desfavorable para la organización. Esta lucha es permanente. Las fuerzas impulsoras están encaminadas a lograr el cambio que necesita la organización, aún sabiendo que no será fácil lograrlo, pero que es necesario hacerlo. Para los sujetos, las fuerzas restrictivas, son las defensas de su *status quo*, y que utilizan como escudo protector. Kurt Lewin, llama “equilibrio cuasi-estacionario” cuando ambas fuerzas se encuentran en equilibrio.

Para modificar este equilibrio es necesario incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir aquellas que pudieran impedirlo (Guízar, 2002, French y Bell, 1996), lo que posicionaría a la organización en un estado de permanente lucha. La tregua sería cuando por convencimiento o por una fuerza mayor, el *status quo* se moviera a un estado

conveniente para la organización. El conflicto que se genera en este estado de lucha es la resistencia que oponen cada una de las partes. El consenso sería, finalmente, el recurso al que recurrieran ambos bandos para conciliar el conflicto generado de esa pauta. Así el modelo tendrá que usar herramientas que resuelvan completamente el problema que pueda surgir de esa negociación.

2.1.2.1. Resistencias al cambio

Por otro lado, definir nuevos valores de conducta, de la noche a la mañana, como consecuencia del cambio, no es bueno, debido a que los problemas no son resueltos tan mecánicamente. Establecer valores como una estrategia a largo plazo sería lo indicado, pues de esos valores surgen las conductas convenientes.

Resulta evidente en el modelo de las tres fases, el esfuerzo que se requiere para modificar los hábitos que los sujetos tienen. Debo decir que el asunto de los hábitos no es cosa fácil. Los hábitos, dice Dewey

Pueden ser comparados con funciones fisiológicas como las de respirar y digerir. Éstas son, desde luego, involuntarias, en tanto que los hábitos son adquiridos; pero, por importante que sea esta diferencia para muchos fines, no debe ocultar el hecho de que los hábitos se asemejan a las funciones en muchos aspectos, en especial, en que requieren la cooperación del organismo y del medio ambiente (Dewey, 1975: 25).

Otro aspecto que se encuentra presente en la cita arriba mencionada, es el medio ambiente. El medio ambiente puede funcionar como un catalizador que acelere o retarde el cambio de hábito. Pues debido al poderoso mecanismo de aprobación o de rechazo por los sujetos que conforman el grupo de referencia más cercano, el sujeto puede verse forzado a aceptar o rehusar esa nueva conducta. En ambos, la cooperación del organismo y la del medio ambiente, pueden generar resistencia al cambio. Lo que ocurre tanto en las organizaciones como en los sujetos no es tan distinto en lo se refiere al cambio. En las

organizaciones las cosas que ocurren, finalmente se trasladan al individuo (De Faria Mello, 2001), siendo éste quien recibe toda la culpa de no lograr la transformación que se desea.

Vemos entonces que:

Las resistencias al cambio en las organizaciones son, de tal manera que no se pueden evitar ni argumentar, un fenómeno social que tiene por base el fenómeno psicológico de las resistencias de los individuos...En el fondo, la resistencia al cambio es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano...(este) busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias, mantener un nivel confortable de estimulación sensorial, emocional o psíquica, es decir, asegurar, y si fuera necesario restablecer un equilibrio homeostático⁵ (De Faria Mello, 2001: 60-61).

Así que no es de extrañar que exista la negación para cambiar, aún cuando se establezcan los programas adecuados. Entonces el conflicto debe contemplarse dentro de la resistencia al cambio como un factor incluyente en la dinámica del cambio. Este aspecto de lo humano como muchos otros, debe considerarse para cualquier ajuste organizacional. Puede verse como algo irracional dentro del modelo dominante burocrático, pero es hora de aceptar que muchas de las cosas que ocurren en las organizaciones son irracionales.

Como una conclusión adelantada, pudiera afirmar que la pronta modificación de la conducta para un cambio, sin considerar los conflictos que se generan con ello, sería intrépido declarar el cambio como exitoso por el sólo hecho de tratar de hacerlo.

2.1.3. El aprendizaje

Una vez tratado el asunto de los hábitos y de las resistencias al cambio sigo con el modelo de Kurt Lewin. El modelo de la raíz cuadrada, como también se le conoce, comporta un sistema de revelación. Éste modelo parte de la premisa de que algo no funciona bien y es necesario modificar. Los sistemas, las normas o procedimientos ya establecidos en la

organización tienen como marca principal su temporalidad. Las organizaciones deben recurrir al aprendizaje como algo obligado para el cambio. El aprendizaje como proceso subyace en la conducta (Gibson, 2001). Debido a lo anterior, supongo que la organización establece los programas que más se adecuan para una conducta positiva en el quehacer cotidiano de la misma. *El aprendizaje es el proceso por el cual se produce un cambio relativamente duradero...* (Cfr. Gibson, 2001: 169). Dicho cambio se dirige para regular la actividad en forma “racional” cuyo resultado, la optimización, sea una realidad. La modernidad tiene un sesgo dinámico, no se caracteriza por hacer demasiado perdurables las actividades, sino lo contrario. Gibson (2001) menciona tres tipos de aprendizaje: a) condicionamiento clásico, b) condicionamiento operante y c) aprendizaje social. Dice de igual modo que para entender estos tipos de aprendizaje es necesario comprender cuatro conceptos básicos: el anhelo, el estímulo, la respuesta y el refuerzo⁶.

En cuanto al **condicionamiento clásico**, Iván Pavlov es uno de los pioneros. El reflejo condicionado es tan solo un aprendizaje que se manifiesta bajo el fenómeno de una asociación inherente. El estímulo y la respuesta espontánea tenían que ver con un hecho que detonaba la primera y como resultado, la segunda (Gibson, 2001).

Para el **condicionamiento operante**, dice Burrhus Frederic Skinner: *si cierta parte de la conducta tiene una consecuencia especial, es probable que suceda nuevamente en ocasiones similares. Se dice que la conducta es fortalecida por sus consecuencias, y a las consecuencias que tienen este efecto se les llama reforzadores* (Skinner, 1991: 28). En las

⁵ La homeostasis dinámica implica la (sic) conservación del tejido orgánico, por medio del establecimiento de un ambiente físico constante, reduciendo la variabilidad y los efectos perturbadores de la estimulación externa (Stagner, 1951; en De Faria Mello, 2001: 61).

⁶ En cuanto al anhelo, este es una condición de excitación que se deriva de una privación o de algún estímulo específico. El estímulo, es la señal de que es el momento de dar una respuesta. La respuesta, es el resultado de un estímulo, y el refuerzo, es cualquier objeto o acontecimiento que incrementa o mantiene la fuerza de la respuesta (Cfr. Gibson, 2001).

respuestas que se obtienen de este condicionamiento, se encuentra también los efectos punibles, que se “evitaría” la acción por sus consecuencias adversas. Lo cierto es, a mi parecer, que se pudiera tener este efecto si y sólo si el sujeto lo prefiere, mas no por el resultado de la acción. Hacer consciente las consecuencias de la acción, sería lo mejor, pues de allí se desprende la reflexión de la actividad. La educación es una función que más influencia tiene en la cultura y debido a tal importancia, las organizaciones hacen uso cada vez más de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Skinner, sobre este aspecto nos dice:

La educación es una función importante de la cultura; posiblemente a la larga resulte su más importante función. Una cultura, como medio ambiente social, debe autotransmitirse a sus nuevos miembros. Alguna clase de transmisión sucede cuando los nuevos miembros aprenden de quienes tienen contacto con ellos, con instrucción informal o sin ella; pero la transmisión a la escala necesaria para hacer que la gente sea eficaz al máximo exige un sistema cuidadosamente diseñado (Skinner, 1991: 137).

Con la cita anterior entro al tercer tipo de aprendizaje.

El aprendizaje social se identifica con Albert Bandura, de la universidad de Stanford, quien extendió y expandió el trabajo de Skinner (Gibson, 2001). Este tipo de aprendizaje tiene que ver con la evolución de la sociedad. Los miembros de ésta desarrollan habilidades que tienen que ver con lo que sucede en ella. Los movimientos sociales, técnicos, económicos, etc., admiten una serie de conocimientos que se van reproduciendo de tal forma que las generaciones presentes amoldan dicho conocimiento, pero no se queda allí, sino que la mente se va acondicionando, de tal manera, que prepara los esquemas para un cambio inmediato hacia el nuevo conocimiento.

El punto de vista de Bandura *sobre la conducta es que se trata de una función de las características personales y de las condiciones del entorno. En su opinión, la teoría del aprendizaje social explica la conducta en términos de una continua interacción entre los*

determinantes cognitivos, conductuales y medioambientales (Gibson, 2001: 170). Sólo así podemos entender que los nuevos aprendizajes sustituyan a los que ya se tenían en la mente del sujeto. Hay quienes se resisten a estos cambios, pero tarde o temprano, los sujetos tendrán que amoldarse al nuevo conocimiento. Lo mismo sucede en las organizaciones: las dinámicas sociales impelen a éstas para modificar sus estructuras y permanecer *ad hoc* para cumplimentar con las exigencias del macro entorno.

Para reforzar este aspecto del conocimiento social, Gibson confirma que la *teoría del aprendizaje social introduce el aprendizaje sustitutivo (uso de modelos), el simbolismo y el autocontrol. Imitamos a padres, amigos, héroes y líderes respetados porque nos identificamos con ellos* (2001: 170), creando las llamadas instituciones sociales. Este tema continuará en el siguiente apartado sin descuidar el aspecto del aprendizaje, pues de allí parto para explicar la incorporación, por parte de los trabajadores, de la cultura corporativa en el modelo organizacional que se manifiesta en una de las sucursales de Coppel S.A. de C. V.

Capítulo III

A principios de los 80's no había seguridad ni experiencia en el éxito del concepto Coppel en nuevas ciudades... (exploración en la empresa)

3.0 Acerca de los modelos organizacionales y sus dimensiones

Si bien es cierto, el modelo organizacional de una empresa se hace con base en imitaciones de otros modelos que operan en negocios similares o por las experiencias de personas que imaginan cómo debiera ser su empresa (exploración en la empresa), también es una realidad que se construyen modelos organizacionales por la profesionalización de los dirigentes, que introducen ideas académicas de modelos de otros países pensando que darán los resultados que pretenden.

Otra idea no menos importante, es que el modelo organizacional al que hago referencia con el trabajo de investigación, pudiera ser muy distinto al modelo teórico o ideal con el que se pretendió iniciar la empresa. En este caso, la distancia entre ambos modelos, podría mediar una temporalidad caótica, que cuando miramos al pasado, lo vemos ordenado y lógico, ausente de caos. El contexto organizacional sería entonces de gran utilidad como elemento explicativo de sucesos, al igual que su temporalidad. Veo que *a principios de los 80's no había seguridad ni experiencia en el éxito del concepto Coppel en nuevas ciudades. Primero se aprobó en ciudades chicas, después en medianas y hasta los 90's en ciudades grandes. Afortunadamente hubo muy buena aceptación* (exploración en la empresa). Sin duda, estos aspectos de la experimentación están más sujetos al conocimiento del contexto donde se pretende desarrollar la empresa. Lo que me hace suponer que los Coppel estuvieron probando el mercado en una suerte de emprender con una mayor seguridad el mercado en cuestión.

Para ubicar el sentido de este trabajo, empezaré a tratar los aspectos relevantes de la investigación que tienen que ver con las siguientes dimensiones: de organización formal (racionalidades, autoridad, jerarquía, reglas, políticas, procedimientos, comunicación y disciplina) e informal (interpretación, conducta, interiorización de espacios sociales, vida cotidiana, relaciones, comunicación). De la cultura: valores (disciplina, trabajo, rectitud, conciencia, sensatez), creencias, tradiciones, prácticas, hábitos, identidad y costumbres. Dimensiones que subyacen y permean el modelo organizacional que pretendo estudiar: la versión clásica en una empresa local que se extiende a más de 26 estados de la república mexicana.

3.1. El modelo racional clásico reapropiado

Desde la perspectiva de la teoría organizacional es conveniente señalar el aspecto racional-instrumental que hemos heredado de la llamada administración científica de Taylor y las distintas vertientes que se separan de ella (como lo señalé en el primer apartado). Recientemente autores como *Katzeinstein, Skocpol y Hall en la sociología histórica, North en la historia económica, March y Olsen o Powell y DiMaggio en la sociología de las organizaciones, han planteado la necesidad de recuperar a las instituciones como centro de análisis* (Romero, 1999: 8). La institución pudiera verse como más ligada al aspecto político, a *...arreglos corporativos, redes de políticas que vinculaban grupos económicos a la burocracia de Estado, estructuras de partidos* (Thelen y Steinmo, 1992: 6; citado por Romero, 1999: 10).

El término organización será entendido como

Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de comunicación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con

un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (Hall, 1996: 33).

El concepto de institución servirá para incorporar en el estudio categorías que adicionan elementos que utilizaré y que para explicarlos, es necesario incorporar ambos conceptos. Para ampliar el concepto de institución debo añadir que:

*Los autores afirman que la ciencia política contemporánea se ha concentrado en analizar y explicar cierto tipo de fenómenos políticos: aquellos relacionados con negociaciones, intercambios y enfrentamientos entre actores políticos. Sin embargo ha descuidado otra dimensión de la política que no cabe dentro de los modelos racionales: la dimensión institucional. Desde la perspectiva institucional, el objetivo de los estudios políticos no es analizar el enfrentamiento, sino los mecanismos de formación de consenso y la creación de metas colectivas en la sociedad. En esta concepción de la política, los actores no son permanentemente enemigos o aliados, sino, más bien, ciudadanos que comparten concepciones específicas del mundo, crean identidades colectivas e interactúan dentro de espacios institucionalizados de actividad política. En consecuencia, la unidad de análisis no es el individuo y sus preferencias, sino el conjunto de reglas, normas y tradiciones que existen en las distintas organizaciones que conforman el sistema político. Este conjunto de reglas, normas, prácticas informales y tradiciones es conocida como **marco institucional** (Vergara, 1997: 9-10; en March y Olsen, 1997).*

En la organización donde realizo este trabajo de investigación, el marco institucional de ésta pudiera explicarnos ciertos procesos que tienen que ver con la conducta de los sujetos actores, así que esos aspectos formales de la estructura las reglas, las normas, las prácticas informales, las tradiciones y costumbres de los sujetos que interactúan en un proceso administrativo son semejantes en las diferentes agrupaciones.

3.1.1. De la dimensión de organización

En esta dimensión contemplo dos sub-dimensiones: la formal y la informal. En la primera, con las categorías de racionalidad, autoridad, jerarquía, políticas, reglas o normas, procedimientos y comunicación. En la segunda, trataré los elementos de interiorización de los espacios sociales, vida cotidiana, relaciones, comunicación y cooperación. Para lo

anterior es conveniente tratar el antecedente teórico y encontrar en él estos elementos que se filtran en la forma clásica de organización dominante.

3.1.1.1. Taylor y la sistematización

Cuando Taylor insistía en que el trabajo operario debía sistematizarse, obedecía más a cooptar el conocimiento del obrero y no depender más de él (Coriat, 2000). La disputa existente en aquel entonces entre el maestro y el industrial, no era otra, que la de mantener el conocimiento por el primero, del *saber cómo*, y del segundo, arrebatándolo. Esto debe entenderse como una forma de dominio. El oficio era el salvoconducto del maestro para mantener en secreto el *saber*. Taylor tenía en mente la intención de arrebatarse el conocimiento o mejor dicho el *oficio* del operario y convertirlo en dominio del industrial. Para ello, Taylor tenía que hacer uso de la **racionalidad** del proceso para convertirlo en un proceso racional-utilitario. Entendido el oficio como el impedimento del desarrollo, Taylor insistía en que éste habría de desaparecerlo. Coriat nos señala que:

*Lo que diferencia a Taylor de sus predecesores, en lo que indiscutiblemente rompe con las prácticas anteriores, es el hecho de haber constituido **al oficio mismo** en blanco de ataque, en obstáculo a salvar. No busca el medio de **soslayarlo** como hace la máquina, de <<estimularlo>>, como se pretende mediante sistemas salariales cada vez más sofisticados, ni de **dirigirlo contra sí mismo**, como hace el sistema de destajos, sino el medio de **destruirlo como tal** (Coriat, 2000: 23).*

Era de suponerse que lo que subyacía en Taylor era el poder arribar a la producción en masa, donde el oficio era un impedimento, por lo que era necesario *destruirlo*.

La primera mitad del siglo XX fue sin duda, la etapa más crucial para mantener la racionalidad como una forma de control hacia el obrero. Los *gestos* (Aktouf, 1998) habían llegado a expresarse de tal manera que la fragmentación del proceso había alcanzado su máxima expresión. El fordismo, aunque este no fue el objeto de Taylor, fue un ejemplo de

ello, *el trabajo en cadena nunca fue –ni de cerca, ni de lejos- el objeto de Taylor. Ciertamente, el estudio de los gestos y el cronometraje fueron elementos que ayudaron, mas fue Henry Ford, a través de la mecanización y la estandarización de partes, logró la primera cadena de montaje* (Aktouf, 1998: 58). La producción en masa era ya una realidad y los valores de la gran modernidad empezaban a cobrar fuerza: eficiencia, producción-productividad, eficacia, ahorro, ganancia y control. Señalo que para efectos de este trabajo, no se hace imperativo explicar las condiciones que dieron lugar al taylorismo, ni tampoco ver la composición de la clase obrera norteamericana.

3.1.1.2. La racionalidad limitada de Simon⁷

Las distintas formas de plantear el quehacer organizacional ha obligado a teóricos de la talla de Herbert Simon, James March, Cyert, Johan Olsen y otros a reflexionar sobre el paradigma dominante de la racionalidad. Las explicaciones del *por qué* habían llegado a su límite para dar paso al cuestionamiento de la *limitación*. Taylor había sembrado en la mente de muchos, que las cosas podían decidirse teniendo la explicación completa y el resultado de dicha decisión como la respuesta previsible del llamado científicismo. Fue con Simon que

Durante los años cincuenta, la teoría de las organizaciones sufre transformaciones fundamentales. El paradigma racional, que dominaba hasta entonces la disciplina, es cuestionado seriamente... Simon argumenta que los seres humanos no optimizan en sus decisiones organizacionales, debido fundamentalmente a dos razones: primero, su capacidad cognitiva es limitada, por lo que no son capaces de captar y procesar toda la información adecuada al problema que enfrentan; segundo, las decisiones organizacionales normalmente se toman bajo severas restricciones de tiempo y presupuesto, lo que también hace imposible la optimización. Por ello, concluye Simon, el modelo racional de toma de decisiones que tiene como objetivo la optimización de los recursos organizacionales es irreal (March y Olsen, 1997: 11).

La racionalidad limitada tiene su supuesto en el límite cognoscitivo del hombre, aunque el modelo económico no lo plantee de esa manera (Powell y Dimaggio, 1999; Mouzelis, 1991; Mintzberg, 1998: 219-220). Este último, supone que quien toma la *decisión posee a priori el pleno repertorio de premisas fácticas (conocimiento completo de las alternativas y sus consecuencias) y de valor (utilidad u orden de preferencia) relevantes frente a cada concreto problema* (Mouzelis, 1991: 134-135; Hall, 1996: 174). Y que para Simon su modelo alternativo: *el llamado modelo de racionalidad limitada. Este modelo se basa en la idea de que los tomadores de decisiones no tratan de optimizar los recursos... sino sólo de encontrar un curso de acción que les proporcione resultados aceptables* (March y Olsen, 1997: 12; Hall, 1996).

Así, para Simon, las limitaciones pueden comprenderse en las tres categorías siguientes:

a) las capacidades, hábitos y reflejos, más o menos inconscientes, que determinan automáticamente la actuación del individuo y la decisión que la precede...b) un segundo grupo de constricciones de la racionalidad procede de las motivaciones, valores y fidelidades de los individuos...c) el comportamiento o la toma de decisiones racionales vienen limitados por la cantidad de conocimiento o de información básica disponible (Mouzelis, 1991: 135).

Acepto que la *organización capacita, indocrina y persuade a sus miembros a responder a partir de los requerimientos de su puesto. Las respuestas se vuelven bastante reguladas y rutinizadas y no involucran el marco de referencia de la interacción* (Hall, 1996: 35). Y asumo que *...la realidad se construye mediante la percepción individual, con el mundo externo integrado por creaciones artificiales que se forman en la mente de las personas* (Hall, 1996: 37; Burrell y Morgan, 1979). Finalmente, mi posición es que no en

7 Algunos puntos ya fueron tratados en el primer capítulo, espero que al lector no le incomode esto, pero creo necesario volver a algunos de ellos.

todos los casos el sujeto asume las propiedades del cargo en cuanto a que la *organización capacita, indoctrina y persuade a sus miembros a responder a partir de los requerimientos de su puesto*. Creo que el sujeto mantiene una resistencia en oposición a la estructura y que su realidad la *construye mediante la percepción individual, con el mundo externo integrado*. Por ello la dimensión cultural, que se verá más adelante, juega el papel mediador entre la organización y el sujeto social.

Bajo el supuesto de que la organización indoctrina a los sujetos y que de alguna manera los persuade a cumplir con lo estipulado por la organización, me permitiría entender que

El miembro de la organización fue concebido como un instrumento de producción que puede ser manejado fácilmente como cualquier otro (que) no toma en cuenta los sentimientos, las actitudes y los fines privados de los individuos: tampoco hay en ella conciencia de que el obrero es un ser social, influido en su comportamiento por su vinculación por la estructura social general y la cultura de los grupos en los que se encuentra (Mouzelis, 1991: 93).

El sujeto como ser social, crea en su relación con los demás miembros, un conjunto de valores sociales y culturales a los que los individuos de la organización se someten. Habrá entonces que contemplar en el modelo que se pretende reapropiar, el asunto de las relaciones individuales en un contexto social. En este entendimiento, Montaña comenta que *los modelos organizacionales son construcciones sociales y pueden por lo tanto ser analizados desde dicha perspectiva teórica (Montaña, 2000: 2) y que la sociología del conocimiento debe analizar los procesos por los cuales esto se produce (Berger y Luckmann, 1999: 13)*. Para propósitos de esta investigación, la sociología del conocimiento pudiera darme algunas respuestas; lo pertinente es ver lo que sucede en la realidad cotidiana (ver capítulo del estudio del caso). Berger y Luckmann, definen la realidad como *una*

cualidad propia de los fenómenos que reconocemos como independientes de nuestra propia volición (no podemos “hacerlos desaparecer”) y definir el “conocimiento” como la certidumbre de que los fenómenos son reales y de que poseen características específicas (1999: 13). Esto es parte del conocimiento que los sujetos tienen del entorno específico.

Muchos de los conflictos generados por los sujetos obligan a la jerarquía a acomodarse, en el asunto de las reglas, sistemas o procedimientos, funciones que se modifican por las negociaciones entre los dirigentes y dirigidos. Para el caso, vemos a Mouzelis que señala acerca de la

Literatura de la ordenación científica no sólo se ocupa de la manera de construir un marco conceptual formal. Un director no solo coordina puestos de trabajo en un esquema ideal sino también actividades reales de la gente. Por ello, la otra preocupación principal de la escuela universalista ha sido el examen del proceso de dirección (Mouzelis, 1991: 98).

Estas actividades de la gente configuran un nuevo orden administrativo formal e informal dando lugar a nuevas relaciones entre los sujetos. La dirección (*autoridad*) cobra entonces importancia pues en ella se confía para que los asuntos de la organización marchen adecuadamente.

La organización, según la definición de Hall, es un lugar donde se encuentra una colectividad de personas bajo un orden normativo. La estructura permite la normatividad como un *estándar por el cual se juzga la acción colectiva* (Hall, 1996: 275). Todo está delimitado, la jerarquía se encuentra definida y de igual manera el sistema de comunicación. La dirección funciona orientando a los sujetos dentro del marco legal funcional. Las relaciones internas entre los sujetos necesitan un mediador: la autoridad. Resulta interesante ver esta relación de sujetos en un ambiente organizacional, desarrollando sus actividades ¿cómo crean los sujetos los espacios de relación entre sus

pares de referencia más cercana? ¿Será interpretando persistentemente de qué manera las metas deben alcanzarse sin contravenir a la autoridad?

La disciplina sería entonces uno de los elementos que más interesen a la jerarquía, que desde la postura universalista, ignora que *la gente tiene sentimientos y fines particulares y que la organización real es muy diferente de la que puede deducirse del simple estudio de los estatutos de la organización* (Mouzelis, 1991: 100).

Dichos sentimientos y fines particulares han quedado fuera de la visión clásica racional.

Otro asunto que tiene que ver con la autoridad formal y que causa problemas, es la delegación de la autoridad. Según el esquema formal racional, la estructura es un mapa cuya composición funcional se establece por niveles de autoridad, mismos que son creados por el principio de la departamentalización. Cada sección o área tiene la suficiente autoridad para cumplir con su cometido.

En términos reales, al momento de tomar decisiones esto resulta paradójico, pues se necesita de la autorización de los niveles superiores para decidir sobre asuntos “que requieren conocimiento de decisión”. Mouzelis señala, refiriéndose a los principios por ejemplo:

El principio de correspondencia entre autoridad y responsabilidad formulado por Taylor, según el cual una y otra deberían siempre variar conjuntamente. Crítica. La imprecisión en la definición de los términos hace desde luego muy vulnerable el principio... por ejemplo ¿cómo aplicar el principio de responsabilidad a un miembro del staff, que, según la propia teoría, no tiene autoridad? Si queremos aplicar estrictamente el principio, tendremos que concluir que aquél no tiene responsabilidad alguna (todo entre paréntesis) (Mouzelis, 1991: 101).

La división del trabajo enaltece a la *jerarquía*, pues dentro de la racionalidad funcional clásica, las acciones en un área determinada se vincula con otra, ya sea dentro o

fuera de la organización, exigiendo en ese acto la coordinación, elemento cuyo significado en el paradigma de mercado, se piense que garantiza el éxito del trabajo. Ahora bien, por qué digo que la división del trabajo enaltece a la jerarquía. En los lindes de la función, quien toma el control de la *coordinación* es el jefe de la unidad administrativa, es él quien negocia la forma en que deben ser llevados los mensajes en la construcción del puente comunicativo entre diversas áreas, y *normalmente, las divisiones internas del trabajo dan por resultado formas de gobierno construidas alrededor de los principios de la división del trabajo y la especialización, y, por ende, una separación de ciudadanos y funcionarios, en multitud de funciones y reglas relativamente autónomas* (March y Olsen, 1997: 74).

Es el jefe finalmente quien se hace responsable de las metas. Los *especialistas* se identifican en la *división del trabajo* (March y Olsen, 1997).

El conflicto se encuentra latente en esa relación social y el conocimiento del especialista es usado para establecer distintas *relaciones* individuales, quedando de manifiesto que, si bien, la jerarquía puede darse con carácter formal, el conocimiento diferencia a los actores de la organización saliéndose del orden previsto en el diseño y establecimiento de planes y programas de la institución. Los sucesos existentes en la relación cotidiana y los conflictos resultantes de ella, serían entonces parte del conocimiento que se pretende alcanzar con el trabajo empírico de esta investigación.

3.1.2. De la dimensión cultural

No se piense que esta dimensión se escinde de la dimensión formal y que al tratarla por separado quiera decir que no se entrelacen. En esta dimensión trataré la sub-dimensión cultura corporativa con categorías de valores como disciplina, trabajo, rectitud, conciencia y sensatez, además de otras categorías como, creencias, prácticas, costumbres, hábitos,

mitos, tradiciones, símbolos e identidad, porque pienso, que pueden explicar la cultura corporativa de la organización como una forma necesaria de la dirección.

3.1.2.1. La cultura y su institucionalización

Para una mejor comprensión de cultura organizacional diré que es *un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes...*(Abravanel, 1992, citado por Cantú, 2001, 80). La organización sería entonces ese medio donde se reproducen los significados que la misma corporación ha construido. En palabras de Berger y Luckmann, *el orden social no forma parte de la “naturaleza de las cosas”. Existe solamente como producto de la actividad humana* (1999: 73). Bajo ese postulado, el orden social seguirá existiendo en tanto la actividad humana siga produciéndolo (Cfr. Ídem).

Para comprender la organización, en cuanto a lo que sucede dentro de ella, tendré que ubicarme en lo que ella es, o sea, un constructo que tiene un propietario que tiene que ver con la historia. En ese sentido, mencionaré los factores que impactan a la organización y que Charles Handy (1993) los define de la siguiente manera:

- La historia y propiedad: crea poderes altos.
- El tamaño: tiene una estructura definida y una clara definición de las funciones.
- La tecnología: funciones específicas, se trabaja por proyectos, dinámica alta del medio ambiente.
- Metas y objetivos: varían conforme a la estrategia.
- El medio: tiene que ver con el país donde se ubica la organización, dinámica del entorno y la diversidad de las funciones.

- El personal: con la posibilidad de cambiar la cultura de una organización (en Cantú, 2001: 81-82).

Estos factores se encuentran ligados estrechamente a la cultura de la organización y tienen que ver con los estilos de trabajo de empleados y dirigentes, donde la realidad se vive como un proceso que cambia permanentemente, así, *la realidad social es un constructo humano que se crea a partir de la interacción social, por lo tanto el proceso mediante el cual las acciones se repiten y se les otorga un significado similar (para unos y los otros) es definido como institucionalización.* (Berger y Luckmann (1967) citado por Barba y Solís, 1997, p. 66). El término *institucionalización se origina en el proceso de habituación, el cual consiste en la simple repetición de una pauta de comportamiento, frecuentemente incrustada en la noción de papel -rol- lo que implica tanto una economía de esfuerzo como una reducción de incertidumbre* (Montaño, 2000). En las citas anteriores se encuentran los conceptos de *vida cotidiana e interacción social*, además del término *reducción de incertidumbre*, elementos básicos en el entendimiento de una teoría que se jacta de comprender las formas y los procesos de relación sociales en que se ven inmersos los sujetos en la construcción de su realidad, que dentro de la perspectiva de la actuación o representación teatral (Goffman, 1997) los individuos representan un papel determinado dentro de la dramática vida cotidiana, ya sea, dando una imagen o evitando su real imagen.

3.1.2.2. De las representaciones

Muchos se pueden preguntar de qué manera se puede representar el papel de jefe, de subordinado, de compañero, de supervisor, etc., que le resulte exitoso. En lo personal, y eso debido a la reflexión, menester en este asunto, vivo dramas de la vida cotidiana que son dignos de un actor competente llevarlos a la pantalla grande.

Esas representaciones señaladas anteriormente tienen que ver con los roles asumidos por cada actor en el ejercicio de su función y sirven para legitimar la diferenciación en la organización: del vendedor de piso, de la cajera y del auxiliar de piso; todos ellos con roles claramente definidos y delimitados en su actuación. Entonces, para comprender los procesos que subyacen en las conductas de los sujetos operantes de la realidad, es necesario el diseño de modelos organizacionales y se logra considerando la realidad que se vive en la organización.

Los aspectos que se involucran con el individuo no se advierten completamente, así *cuando un individuo llega la presencia de otros, estos tratan por lo común de adquirir información acerca de él o de poner en juego lo que ya poseen* (Goffman, 1997: 13). Estas formas simples de ver la relación-interacción humana, en el proceso de construir el primer eslabón de una cadena interminable de relación sociales, que empieza con un encuentro inicial con los seres vivos inteligentes, me lleva a investigar los procesos que influyen a los sujetos a tener determinada acción.

El sujeto, ser vivo social, necesita de conocimiento social que le permitirá acomodarse en la dinámica de sus coetáneos. El ser sentimental, de hábitos y costumbres no se manifestará en forma inmediata. Para que fluya su fuerza interna deberá permanecer un tiempo conociendo su medio y a sus pares para empezar a intercambiar *actitudes, creencias, emociones <<verdaderas>> o <<reales>>* (Goffman, 1997: 14). Que sólo pueden descubrirse con la confianza y el tiempo o por terceros.

Por ello, la necesidad de conocer al conglomerado que dirige y apoya a la organización cobra una importancia en el diseño de dichos modelos.

3.2. Algunos modelos organizacionales

Veré como los conceptos, arriba señalados, tienen fuerza en la explicación de las relaciones laborales. Desde hace tiempo las organizaciones han pretendido reducir la incertidumbre y adquirir mayor confianza en las acciones que emprenden, es por ello quizá, que la búsqueda de un adecuado modelo organizacional se hace tan persistentemente. Un estudio etnográfico de Kunda (1992) acerca del control cultural *en una compañía de tecnología de vanguardia reveló, como es lógico, casos de resistencia y fracaso del control: no hay sistema de control administrativo, incluido el uso de incentivos económicos, que funcione a la perfección* (Pfeffer, 2000: 167). Cuando un modelo aparenta dar la respuesta que se necesita se incorpora para su desarrollo, por ejemplo el modelo de Seashore y Yuchtman, (1967) llamado recurso-sistema, *se basa en el hecho de que se ha presentado un análisis extenso de la interfase ambiente-organización* (Hall, 1996: 272). Este modelo tiene que ver con variables ligadas a la efectividad organizacional donde dichas variables se jerarquizan con criterios últimos y que sólo pueden evaluarse con el tiempo. En este caso, los autores definen que *en términos del modelo de selección natural, el criterio último sería la supervivencia o la muerte* (Hall, 1996: 272). Pasando a un siguiente nivel de variables llamadas auxiliares, pueden ser muchas: *mientras otras estarían en términos de estados o procesos organizacionales* (Hall, 1996: 272).

Los autores utilizaron el análisis factorial, concluyendo su argumento en la observación de *que todos los criterios penúltimos descubiertos en su investigación tal vez no sean generales para todas las organizaciones, pero que algunos de ellos sí podrían serlo. Sugieren que el enfoque recurso-sistema, es preferible al enfoque de ventas, puesto que a su manera de ver, imputar metas a las organizaciones implica un juicio de valor* (Hall, 1996: 272). Los resultados de la investigación conducen a los autores a definir la

efectividad de una organización como la “capacidad para explotar el ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos para sustentar su funcionamiento” (Hall, 1996: 274).

Las organizaciones desean saber qué tan efectivos son sus procesos, lo que las llevaría a pensar que algunos son efectivos y otros no tanto. La investigación empírica resuelve en parte esta problemática, pues como dicen los autores recién mencionados, los criterios no pueden generalizarse en todas las organizaciones.

Pero qué sucede cuando estos modelos son contrastados con la realidad y observamos que el éxito depende, no del modelo en sí, sino de la forma en que se procesa en la vida cotidiana organizacional. Entonces la cultura en la organización cobra sentido. La organización puede expresar lo que la sociedad tiene o la organización puede ser la expresión cultural, y en este discernimiento estaría hablando de dos variables de cultura. Linda Smircich (1983) nos dice que *el concepto de cultura organizacional ha sido utilizado tanto como una variable crítica o como una metáfora fundamental* (En Barba y Solís, 1997: 82). La primera hace alusión a la cultura como una especie de argamasa social o normativa que mantiene unida a la organización: *La cultura expresa los valores o ideales sociales y las creencias que los miembros de una organización comparten* (Barba y Solís, 1997: 82). En la segunda, *algunos teóricos avanzan la idea de que las organizaciones deben ser entendidas como culturas. Ellos dejan atrás el punto de vista de que la cultura es algo que la organización tiene, a favor de una (sic) visión donde la cultura es algo que la organización es* (Smircich, 1981; en Barba y Solís, 1997: 82-83).

Pero sería bueno ampliar un poco este aspecto de la cultura. La organización, como yo la percibí, refleja algo más que una entidad compuesta de cosas y personas. En ella se lleva a cabo un proceso permanente de interacciones e intercambios humanos que bien

podieran entenderse como un proceso dialéctico que enfrenta, recompone y reestructura las formas sociales que en ella se dan. Los intereses personales no se separan de la actividad cotidiana, sino que se mezclan de tal suerte, que las acciones de los sujetos cobran sentido en el proceso de conformación del interés social. Las relaciones humanas no separan el conflicto en el proceso de construcción de la relación. La rutina de los sujetos en el trabajo no permite advertir que en la relación permanente se ponga a prueba la filiación de los sujetos, pero sería una omisión decir que ese proceso de intensa relación careciera de significados (Cfr. Firestone y Wilson, 1985: 10, en Dávila, 1999: 21). He confirmado que si bien, pasan inadvertidos para algunos de los sujetos que intervienen en ese proceso, no lo es para todos. Las molestias que ocasionan a algunos como resultados de los comportamientos de los otros, no es un asunto que se olvide, sino que se van acumulando poco a poco. Cabe recordar que el nivel donde estoy trabajando la cultura corporativa casi es el más bajo de la organización. Mi trato fue con los vendedores de piso y cabe decir que es donde mayormente se concentra la atención de la cultura corporativa. Después veremos algunos aspectos que darán cuerpo a esta discusión.

La experiencia que van adquiriendo los sujetos en la actividad rutinaria, les va dando la confianza para resistir la monotonía y el enfado, dos elementos que se encuentran en ciertos tipos de trabajo donde no se requiere de destrezas más profesionales, académicamente hablando. El entusiasmo que el trabajador deposita en la acción cotidiana cobra sentido cuando, como resultado de su acción, logra alcanzar la meta de la dirección o la personal, recibiendo el estímulo de un poco más de un quinto de su salario mensual. Sin embargo, al parecer, este estímulo no es suficiente, aunque, para continuar en la cotidianeidad de la labor, estos tengan que fingir que alcanzaron la meta como un pago al esfuerzo que realizaron. Otros aspectos tienen que ver con las formas diversas en que los

trabajadores recomponen el entorno en que se mueven. Ellos ya asumieron la actividad de la organización como su propia actividad, por ejemplo, si hay clientes en el piso de ventas, los vendedores muestran su actividad como la parte substancial de la organización engranándose todos a ofrecer las existencias en el piso de ventas. Si por el contrario, escasean los clientes, a ellos se les mira con aburrimento y desgano con un dejo de insatisfacción y de zozobra. Saben que necesitan a los clientes para completar sus metas y ganar sus incentivos económicos. En razón de la necesidad por atender a los clientes, también sienten que la organización pierde cuando estos se ausentan.

Dentro de la actividad organizacional, los trabajadores también llevan a cabo las rutinas de racionalidad, que sin perder de vista la funcionalidad de los esquemas de control, realizan sin más remedio y como cosa juzgada. Me refiero, al ordenamiento y acomodo de la mercancía, la limpieza de su área, los inventarios correspondientes a cada responsable de área, la exhibición de los artículos, la pre-revisión diaria, el estar atento al cliente para atenderlo, ofrecerle, venderle y agregar artículos, el reporte cotidiano de los pesos (\$) y artículos que hicieron en el día, etc. Todo en el cumplimiento de los esquemas institucionalizados por la organización y que auditoría se encarga de recordarles. Sin olvidar, que antes de irse, deben dar a su área una última revisada. Así es como comienza y termina el día en el piso de ventas. *Finalmente, la esencia de la cultura está representada por supuestos o creencias con respecto a la realidad y a la naturaleza humana* (Dávila, 1999: 21).

Con lo anterior podría acercarme al concepto funcional de la cultura organizativa. No puedo pensar, y resultaría ingenuo afirmar que la cultura organizacional es neutra. Los intereses (Diez Gutiérrez, 1999) que se persiguen y que subyacen en cada una de las acciones definidas en la organización, sean en los objetivos, las metas, los procedimientos,

los sistemas, las normas, los estándares, los reglamentos, etc, son de índole restrictivos, pues de alguna manera limitan las acciones y definen las rutas que deben seguirse dentro de la red organizacional. Sin entrar en detalle mostraré las funciones de la cultura organizacional que Díez Gutiérrez menciona en su texto “*La estrategia del caracol*” y son:

- A) *La función socializadora*.- En el sentido de que el individuo se hace persona social incorporando a su individualidad las pautas de pensar y actuar propias de un grupo determinado o de una sociedad, haciéndole posible de ese modo la reproducción de esas pautas como miembro de tal grupo o sociedad (1999: 118).
- B) *La función modeladora*.- La cultura propone a los miembros de la organización modelos, es decir, materiales a partir de los cuales, éstos construyen sus modos de vida, estableciendo los cánones que presidieron su organización como marcos que conforman las conductas de cada uno (1999: 119).
- C) *La función identificadora/diferenciadora*.- La cultura organizacional consiste en identificar a sus miembros a través de formas de pensar y de actuar en el ámbito organizacional que les son comunes y que, en consecuencia, les confieren una identidad colectiva (1999: 120).
- D) *La función integradora*.- Hace aparecer al individuo integrado en el grupo con el que se identifica, marginando a cuantos se sitúen fuera de los límites del grupo (1999: 122).
- E) *La función epistemológica*.- Como mecanismo para estudiar la organización como fenómeno social. Se convierte así en una vía para la comprensión de la vida organizativa (1999: 127).
- F) *La función adaptativa*.- Lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o <<razón de ser>> (1999: 128).
- G) *La función legitimadora*.- La cultura justifica el sentido y el valor de la organización. Proporciona una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido (1999: 128).
- H) *La función instrumental*.- Permite conseguir los objetivos de la organización más eficazmente, al conseguir una identificación de los miembros con esos objetivos, logrando con ello un fuerte compromiso (1999: 128).
- I) *La función reguladora (controladora)*.- Se convierte en la guía informal del comportamiento. Crea un entorno estable y predecible, indica como se hacen las cosas y lo que es importante (1999: 128).
- J) *La función motivadora*.- Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes (1999: 128).
- K) *La función simbólica*.- compendia y resume, sintetiza y expresa los valores e ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización (1999: 128).

Observo que las funciones de la cultura organizacional son variadas y enuncian el carácter instrumental de la cultura organizacional. El conflicto se ausenta del concepto

dejando creer que éste no se da en la organización. O si se da, no se ve con claridad quién es el encargado de subsanar las asimetrías que existan en la organización. El orden y el acomodo, que al parecer se lee entre líneas, no existe, y en contraparte la dinámica organizacional plantea diferentes formas de enfrentar las cotidianidades que brotan de la racionalidad *a priori* de la que es sujeta la cultura organizacional. No veo a la organización como algo apacible, mecánico, funcional en donde todo se eslabona y concuerda, donde cada cosa tiene un lugar y donde existe un lugar para cada cosa. Creo que la cultura corporativa debe enfocarse más en los procesos de generar cambios humanos que en los cambios estructurales. A pesar de estar ligados, no están en la mira de los directivos procurar aquellos más que éstos. Así el concepto de cultura organizacional se convierte en un debate que implica encontrar nuevas formas de intervención para adentrarse al campo de la investigación. Los autores Hoy y Miskel (1986) establecieron tres niveles de cultura, a saber: 1. Normas compartidas. 2. Valores compartidos y 3. Cultura como supuestos básicos. En la primera, las normas son expectativas informales, no escrita, de lo que ocurre en la superficie de la experiencia. Las historias y ceremonias, dicen los autores, representan el menor grado de abstracción y profundidad en el nivel del concepto. En el segundo, *los valores son las concepciones de lo que es deseable. Los valores definen el carácter de la organización y le dan un sentido de identidad* (Dávila, 1999: 22). Y por último, la tercera, es el nivel de mayor profundidad, *la cultura es la manifestación colectiva de supuestos tácitos. Se refiere a la visión del mundo que es compartida entre los miembros de la organización* (Ibídem).

Los valores se expresan como una forma rectora en la organización y éstos son considerados por parte de la organización como el aspecto simbólico refrendando la actuación de los dirigentes. La organización como cultura, *refiriéndonos a ésta como un*

sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otras (Robbins, 1999: 595), sería la representación ideológica que marca y encausa las fuerzas laborales hacia el rumbo que los dirigentes suponen; sería uno de los caminos hacia la prosperidad, no sólo económica, sino de la misma supervivencia de la organización. Barba y Solís (1997) comentan tres perspectivas en la experiencia subjetiva y la investigación de los patrones que hacen posible la acción organizada. A) la perspectiva cognoscitiva o interpretativa, b) la perspectiva estructuralista y c) la perspectiva simbólica. En la primera, dicen los autores, que el foco sobre los componentes cognoscitivos, tales como los supuestos, las creencias, los valores o las visiones como la esencia de la cultura prevalece en la literatura. Los mecanismos para la creación de significaciones colectivas son de particular interés. A nivel individual, la creación de significados es una actividad en la cual los individuos usan su estructura cognoscitiva y artefactos estructurantes para percibir situaciones y para interpretar sus percepciones (Barba y Solís, 1997: 83).

En la segunda perspectiva, la estructuralista, dicen los autores que para Lévi-Straus, el hombre reduce la realidad natural en conceptos que están organizados dentro de un sistema no-determinado, siendo esta la razón de que los hechos no sean de orden natural sino de un orden lógico. De esta manera los sujetos encuentran en los hechos conceptos que pueden explicarse por los símbolos que los representan, de tal manera, que la cultura organizacional o mejor dicho la organización como *ser* cultural podría ser explicada en todos sus dominios culturales (Barba y Solís, 1997).

Para la perspectiva simbólica que sería la tercera, la cultura sería el sistema de símbolos y de significaciones compartido por los miembros de la sociedad. El *sistema representa la realidad en la cual vive la gente y donde los símbolos son objetos, eventos,*

sonidos hablados o formas escritas a las cuales los humanos atribuyen significaciones (Barba y Solís, 1997: 83).

Con este sustento y yéndonos a las mutaciones que Aubert y Gaulejac (1993) mencionaban en cuanto a las culturales, en el cambio de las costumbres y los modos de vida, de los sistemas individuales y colectivos, la cultura organizacional sería entonces una suerte de construcción y reproducción con fines, por un lado, de la organización y por el otro, de la sociedad, ambos resultados de la dialéctica. Una pregunta que se desprende de lo anterior sería ¿los dirigentes son responsables de la falta de innovación, desarrollo y crecimiento en los grupos sociales al interior de la organización? La respuesta, en parte, sería el siguiente enunciado: *La gente llega y se va pero la cultura permanece robusta* (Harrison y Carrol, 1991; citado por Hall, 1996: 103). ¿Qué pasa entonces con el clima organizacional? La organización filtra del exterior una serie de elementos que muy posiblemente pudieran dañar el clima de la organización, resistiéndose a los cambios ambientales, no permitiendo que los sujetos se desenvuelvan en la organización con los símbolos y significaciones del exterior. ¿Qué sucede con las tradiciones culturales y cómo son interpretadas al interior de la organización? En el contexto organizacional se construyen relaciones sociales, dando lugar a prácticas muy distintas. La interpretación que hagan los sujetos de ellas, sería por la formación de su propia identidad, entendiéndola *como el proceso de construcción del sentido atendiendo a un atributo cultural, o un conjunto relacionado de atributos culturales, al que se da prioridad sobre el resto de las fuentes de sentido* (Castells, 1997: 28). Lo interesante en este trabajo sería identificar las prácticas en un doble sentido, las de los dirigentes y las de los dirigidos, donde ambas ofrecen significados para la conformación de la identidad entre los sujetos o grupos de sujetos y ver qué tanto el clima organizacional propicia la identidad y la clase de ella. Por

un lado, la identidad entendida de esta manera, se convierte en una construcción permanente mediante el proceso de individualización (Giddens, 1991; en Castells, 1997). Por el otro, constatar si la organización logra interiorizar en los sujetos la identidad de la propia cultura organizacional. Esto se logra cuando el actor interioriza y a partir de allí construye su sentido en torno a esta interiorización (Castells, 1997: 29).

En este sentido retomamos lo dicho antes por Hall (1997) en cuanto a la organización como factor de cambio, si bien es cierto *que el entorno lleva a concebir la empresa como un punto de relevancia social a la hora de establecer un nuevo orden en las relaciones sociales* (Sainsaulieu y Segrestin, 1986: 3; citado por Aubert y Gaulejac, 1993: 33). También lo es que *según se van debilitando las referencias sociales, la empresa se afirma como centro generador de identidad* (Aubert y Gaulejac, 1993: 33).

Las organizaciones, en defensa de su permanencia en el entorno, crean en los sujetos el *status organizacional*, otorgándole cualidades y capacidades distintivas propias de cada organización. Las creencias, los hábitos y las costumbres en la organización son parte de la creación de la empresa como una forma de diseño de las estructuras. De esa manera,

Las culturas internas son un contexto organizacional conservador en que se forman las estructuras. Junto con el tamaño y la tecnología, es parte de la configuración de los factores organizacionales internos que se han formado en interacción para obtener la estructura, y que componen el contexto en que se desarrollan los arreglos estructurales futuros (Hall, 1996: 103).

Así por ejemplo, dicen Aubert y Gaulejac, *el status social de una persona está estrechamente unido al lugar que ocupa en una empresa* (1993: 35).

Me restaría ver si en esta relación entre el sujeto y organización media un conflicto de intereses y, cómo lo resuelven ambos para continuar con esta relación.

Otro ejemplo de la dimensión cultural es el trabajo de Joanne Martín (1992), *Cultura en las organizaciones, tres perspectivas*. La investigación empírica de Martin demuestra que el asunto de la cultura en las organizaciones puede mirarse de tres formas. La primera, la cultura de *la Integración*, segundo, la cultura de *la Diferenciación*, y tercera, la cultura de *la Fragmentación* (Martin 1992, Pfeffer, 2000: 166-167). Plasmaré brevemente sus conceptos. La primera, como aquella organización en que no existe el disenso, no hay rompimientos, la ambigüedad no existe, etc.; la segunda, no se asume como si existiera el consenso, la organización está llena de conflictos, culturas distintas o subculturas, etc.; la tercera, los conflictos y las inconsistencias son claras. La autora presenta estos estudios reforzando sólidamente los temas del *igualitarismo, la innovación y el bienestar de los empleados* (Martin, 1992). Para ello hace uso de lo que llamamos la técnica de la entrevista. Los discursos interpretados son de los empleados de la compañía OZCO⁸. En las entrevistas, la investigadora interpreta los discursos apoyándose de sustentos teóricos y empíricos de otros autores.

Quise tratar el trabajo de Joanna Martin por la forma en que ella realiza la investigación. Ella hace una descripción de la vida cotidiana e interpreta las respuestas desde diferentes perspectivas, resolviendo en forma clara las distintas posturas de los sujetos. Con este ejemplo, vemos el trabajo etnográfico y sus diversas técnicas. El ejemplo de Martin, puede auxiliarnos en las interpretaciones de la vida cotidiana de la organización.

Otros como Dalton (1959), Downs (1967), Homans (1950), concluyeron que había una gran brecha entre la organización formal y la informal (en Meyer y Rowan, 1999: 81).

⁸ OZCO es una compañía que alberga un poco más de 80,000 empleados. La investigadora trata a esta empresa como su arena de actuación, utiliza información de muchos investigadores que han trabajado a esta misma empresa. Asimismo, entrevista a empleados fuera de la compañía, tratando de interpretar la interpretación de los empleados con respecto a los hechos ocurridos en ella.

March y Olsen (1976), Weick (1976) hicieron la observación de que las organizaciones formales suelen estar integradas débilmente (en Meyer y Rowan, 1999: 81).

Las distintas posturas teóricas para estudiar las organizaciones ponderan que es necesaria la investigación empírica, pues debido a la diversidad de organizaciones, no podemos generalizar el conocimiento y aplicarlo como recetario. Ver con claridad los aspectos que se presentan entre el discurso y los hechos es, en parte, responsabilidad de quien desarrolla la investigación en las organizaciones sin intervenir emocionalmente en esa dinámica de interpretaciones.

De lo anterior, el concepto de cultura organizacional tan disputado hoy crea puntos de acuerdo y desacuerdo tal es el caso de Smircich (1983) y Alvesson (1993) que señalaron la distinción entre el *ser* y *tener* cultura. Éste último autor construyó dos vertientes del concepto de cultura organizacional: la primera como “herramienta”, señalando que *la cultura es vista como mecanismo para promover acciones administrativas más efectivas y representa una formulación “ofensiva” del concepto que sugiere que la cultura es una herramienta para obtener efectividad* (Dávila, 1999: 25). La segunda como “trampa” en donde la cultura es *vista como punto de entrada hacia un entendimiento más comprensivo y hacia una reflexión crítica de la vida organizacional y del trabajo. Representa la versión “defensiva” del término que ve a la cultura como un obstáculo para la racionalidad económica y la efectividad* ((Ibídem).

Schultz (1992) por su parte asegura que ambas posturas, aunque parecen opuestas, *están basadas en los mismos supuestos* (Ibídem). Que *la cultura es un patrón de significados, que es inventada e invisible, que se toma por hecho, y que está profundamente arraigada en las entrañas de la organización* (Ibídem)

Ya he apuntado los aspectos más relevantes para avocarme al trabajo que quiero desarrollar. En páginas anteriores mencioné las dimensiones y sub-dimensiones con las que trabajaría, asimismo las categorías principales de este proyecto de investigación. Inicío la labor de investigación diciendo que el modelo racional burocrático es un modelo que pudiera estar agotado, no porque se haya dejado de lado, sino porque las nuevas ideas que cruzan el quehacer organizativo están impregnadas de un nuevo modelo; a saber, un estilo de dirección que contemple la construcción de una nueva relación entre los dirigentes organizacionales y los empleados. Finalmente ambos son empleados, pero los primeros con la cultura corporativa usada como instrumento ejecutor y, en los segundos, la fuerza de la resistencia para no ceder un ápice hasta no concertar una nueva relación dándoles a los actores una nueva configuración: el actor dinámico.

Tratándose de cambiar y mejorar, quiero apuntar que las necesidades actuales de las organizaciones van hacia la búsqueda de modelos de organización que resuelva en parte las inequidades existentes y las asimetrías que desequilibran el estado de cosas dentro de las organizaciones. La reapropiación del modelo corporativo por los trabajadores se basa en un modelo de aprendizaje, que resalta, por un lado, la fuerte estructuración simbólica corporativa y por el otro, un humanismo que se antoja progresista y moderno. La racionalidad del modelo burocrático se instituye como cosa necesaria pero con un agregado importante; los sentimientos humanos. Trataré de explicar lo anterior con base en esta teoría que sirve de sustento. El modelo organizacional, que voy a tratar de explicar, al parecer, ha dado resultado en más de 156 sucursales que la empresa ha abierto en distintas entidades de la república mexicana y el extranjero. Presentaré más abajo los términos de la investigación.

Capítulo IV

Cada metodología tiene sus problemas lógicos y gnoseológicos –epistemológicos...
(Serrano, 1998: 117)

4.0 Metodología y el estudio de caso

Cuando un trabajo de investigación surge de un fenómeno social, lo primero que llega a la mente de quien quiere conocerlo es, qué herramientas me pueden ayudar para adentrarme al conocimiento de ese fenómeno. El método para conocer y entender dicho fenómeno, surge de la controversia que genera la etiología del suceso en cuestión. La naturaleza del objeto cognoscible, se convierte, en este caso, en sujeto y objeto a la vez. Los fenómenos sociales comportan variables que difieren del fenómeno natural o físico, esto es, en cuanto al rigor metodológico que los Estudios Organizacionales requieren, ya sea, para su explicación o para la discusión de lo encontrado en la investigación. La validez de los datos tiene que ver con la forma en que éstos son recogidos, analizados e interpretados. Decir que la investigación social se aleja de lo científico, es restarle relevancia a la vida. La vida cotidiana en la organización refleja un sinnúmero de actos muy parecidos a lo que llamamos organización social, sociedad o sociedad organizacional, y se dan necesariamente en la relación entre individuos.

La relación organizacional dentro de una estructura hecha ex-profeso, como son todas las empresas u organismos llamadas organizaciones, transforma las conductas de los individuos y las hace particularmente distintas una de otra. Indudablemente que la participación del sujeto en ese organismo impacta lo social y la cultura de los individuos es vista como una producción de la misma organización.

La reapropiación del modelo organizacional por los trabajadores en empresas Coppel S. A. de C. V. me lleva a tratar de hacer la discusión metodológica cuya base pudiera

fijarme en lo cualitativo o en lo cuantitativo. Algunos autores afirman que *la investigación cuantitativa casi siempre se concibe como estudios a gran escala con muchos informantes o diseños experimentales controlados que hacen comparaciones al azar* (Mejía 1999: 41), haciendo de la investigación cuantitativa algo concreto. Continúa diciendo la autora que *la investigación cualitativa...se asocia a métodos tales como la observación, el estudio de casos, la etnografía, las entrevistas abiertas o el análisis narrativo* (Ídem).

Decir que este trabajo es o no cualquiera de los métodos, es también desdeñar las virtudes que cada método ofrece para cumplimentar razonablemente la investigación en cuestión.

Las posturas metodológicas defendidas por diversos autores, señalan que la investigación cualitativa es poco entendida en algunos círculos científicos, habida cuenta que el material bibliográfico suele ser extenso y de mucha discusión.

4.1. Construyendo el método

Una vez apuntado el estado del arte de los estudios organizacionales en el capítulo anterior, veo que los trabajos existentes sobre este punto no están acabados y en algunos casos son una invitación a adentrarme en la investigación empírica, con miradas diversas sobre los fenómenos en cuestión. Así que cuando hablo de método, me refiero a un conjunto de elementos que me permite acercarme a esclarecer los motivos que originan las diversas problemáticas en el campo de la Sociología, Psicología, Economía, Política, etc. Tales cuestiones pasan al investigador como interrogantes o problemas, poniendo en claro la existencia de huecos que necesitan ser llenados.

Con lo anterior veo que algunos científicos sociales encaran la dificultad que presentan los diversos cuestionamientos acerca del rigor que debiera tener la investigación social. A ese respecto, debo decir que el método cualitativo está constituido con la

sistematización exigida por el otro método, el cuantitativo. El fenómeno a investigar define el método. Las teorías llamadas blandas como la Psicología, la Antropología, la Sociología o las comúnmente llamadas humanísticas o sociales han generalizado el uso de la metodología cualitativa, lo cual no significa que el método cuantitativo sea rechazado, sino al contrario, pues puede existir la complementariedad. El enunciamiento de un tipo de investigación está basado en el fenómeno que quiera conocerse o explicarse, este pronunciamiento de la selección se fundamenta en la existencia teórica de los fenómenos sociales como parte de una realidad temporal que se ajusta al conjunto de valores culturales hechos manifiestos con la acción de los actores. En tal sentido, los fenómenos en cuestión presentan diversidad de hechos que formulan distintas preguntas y exigen diferentes respuestas. Por ello, la teoría, los cuestionamientos, los métodos y sus instrumentos para dar cuenta de los fenómenos, se encuentran en la investigación social y por ende en la investigación cualitativa.

4.1.1. El método

A principios de los años 60, el paradigma de investigación que predomina *está basado en el empirismo y el positivismo. Es científico sólo lo que se puede cuantificar, dicen muchos maestros. Lo que no es científico, no es objetivo, reducen* (Alcocer, 1998: 433).

Aun cuando la discusión acerca del método viene desde tiempo atrás, creo inconveniente ahondarla aquí: mas bien aprovecharé las bondades que ambos métodos plantean en el ámbito de la investigación. Desde que el método inductivo se instaló en el positivismo, los eventos factuales cobran nuevos intereses para ser explicados en forma convincente. Se que

Cada metodología tiene sus problemas lógicos y gnoseológicos – epistemológicos, para algunos- muy específicos. El inductivismo moderno no escapa a ellos y debe, por ejemplo, establecer con certeza la verdad de las

proposiciones fácticas –que son básicas- al mismo tiempo que la validez de las inferencias inductivas (Serrano, 1998: 117).

Siendo de esa manera, la investigación cualitativa carece, para muchos, de los aspectos esenciales que marca el empirismo positivo; ante esta situación, la disputa del método ha llevado a científicos de ambas tradiciones a cerrar sus filas en defensa de sus perspectivas metodológicas.

La historia de la ciencia tiene en sus registros muchos absurdos en las que, igualmente y habrá de reconocerlo, gracias a ellos, la ciencia ha avanzado. Otros científicos se sujetan a olvidar la historia real de la ciencia, *a tal grado llegan que si la historia real de la ciencia no se ajusta a sus esquemas acaban por tener la audacia de proponer que se empiece de nuevo el quehacer total de la ciencia* (Serrano, 1998: 117).

Ya Thomas Kuhn lo ha señalado diciendo, en parte, que las revoluciones científicas son finalmente las encargadas de evidenciar los errores de las *irracionalidades científicas* (Serrano, 1998) o en palabras del propio Kuhn: *lo que antes de la revolución eran patos en el mundo del científico, se convierte en conejos después* (Kuhn, 1995: 176). Quedando el pseudo conocimiento a disposición de las comunidades científicas para ser olvidado, depurando a la historia de la ciencia de tales creencias. Finalmente, dice Kuhn, que las revoluciones científicas son el comienzo de un nuevo progreso (Cfr. Kuhn, 1995: 177).

El conocimiento extraído, ya sea de la naturaleza física o social, tendrá que ser validado mediante el método. Esa responsabilidad que se tiene para validar el conocimiento no es infalible del método o de alguna metodología, *conviene...reflexionar en que la metodología, aún la metodología científica, concluye en resultados probables, no en resultados infalibles, o irreformables que no puedan ser sustituidos por otros o, al menos, corregidos y rectificadas* (Pardinas, 1996: 17). Cautelosos ante la inexistencia de un

método infalible, mi propósito es la formación de un *ethos* que me procure la disciplina necesaria para acercarme al conocimiento, en tanto, *la metodología enseña a pensar en términos de probabilidad porque (nos) obliga a caer en la cuenta de que la mayor parte de nuestros juicios está apoyada sólo en unas pocas observaciones o datos, lo que llamamos una muestra* (Pardinas, 1996: 17). En esa forma, los datos que me sirven para estructurar los esquemas de explicación, pueden ser un tanto subjetivos. Algunos autores lo llaman etnocentrismo⁹ y Pardinas lo define *como la tendencia a erigir los valores y las costumbres del grupo en que uno ha nacido* (1996: 17).

El método a utilizar sería entonces, aquel que me proporcione las herramientas *Ad hoc* para conocer, explicar e interpretar los aspectos más relevantes de un continente distinto al mío. Debido a lo anterior, el rigor en la investigación, además del método, es reducir la afectividad en los asuntos que requieren de juicios razonados sobre el fenómeno en el cual estoy interviniendo (Pardinas, 1996).

Conviene, por lo tanto, tratándose de conocer aspectos que se relacionan con la vida cotidiana, emplear un método que me permita avanzar en ese terreno tan complejo como lo es el pensamiento. Comprender los actos de los actores como resultado de su pensamiento no es sencillo, porque me lleva al obrar humano (Giddens, 1998). Dejaré para el siguiente apartado los aspectos teóricos que orientarán este trabajo.

4.1.2. Respecto a la teoría

Los estudios organizacionales han planteado la necesidad de llevar a cabo más trabajos empíricos y creo que esto se debe a que los conocimientos existentes, hasta el momento, no

⁹ Emile Durkheim lo explica de la siguiente manera *Esta idea del sentido común debe una parte de su fuerza a las actitudes comunes que permite: etnocentrismo o moralismo; la ilusión artificialista conduce a la ilusión del tecnócrata, que puede poder constituir o transformar las instituciones por decreto, o a la ilusión del*

explican del todo los múltiples fenómenos que afloran en la vida cotidiana organizacional. Recuérdese el aspecto temporal que tienen los modelos organizacionales para hacer uso de las herramientas administrativas y cumplir con los estándares que se exigen para el cumplimiento de las acciones.

En esta misma línea, trataré de indicar algunas problemáticas que presenta la teoría con respecto a su práctica en la vida cotidiana, debiendo ver su validez cuando explica algún fenómeno o suceso. Por eso, la teoría deberá manifestarse como un ente abierto a toda modificación. *La teoría no puede asumirse como un cuerpo cerrado cuya validez existe en sí, sino, al contrario, como una construcción crítica del pensamiento, en constante movimiento y en oposición dialéctica, que presupone una crisis permanente de la construcción teórica* (Cano, 1997: 51).

Muy parecida a lo que Thomas Kuhn señala con las llamadas revoluciones científicas (Cfr. Pfeffer, 2000: 21; Kuhn, 1995), el trabajo empírico nos lleva a una problematización construida en el seno de la vida cotidiana para tratar de develar lo que es difícil develar: la cotidianeidad en una parcela geográfica y en una temporalidad dada (Cfr. Kuhn, 1995).

Cuando se habla de una teoría, se piensa en un conocimiento que tiene validez general; hacerlo de esa manera, sin el previo pensamiento al que se refiere Cano Tisnado líneas arriba, se estaría hablando de que el conocimiento es fijo, en cuyo caso, no habría la necesidad de buscar algo más. La segmentación es un problema que tiene la teoría cuando queremos que sea vista con “validez general”, pues tratándose de fenómenos que han sido conocidos en un tiempo y en un lugar, éstos comportan características diferentes fuera de

evolucionista, para quien en el pasado sólo puede suministrar el ejemplo de formas actuales. (En Bordieu, 1998: 150).

esa temporalidad. Si se basaran, además en características anteriores, éstas tendrían que ser enunciadas como limitantes, pues el contexto sería, en palabras de Cano, *la oposición dialéctica, que presupone una crisis permanente de la construcción teórica.*

Un segundo problema que presenta la validez general de la teoría, dice Follari es que:

Un mismo hecho empírico...puede ser tratado de modo absolutamente diverso por un especialista en Derecho, por un Sociólogo o por un Sicólogo. Nada cambia en el hecho real, pero la perspectiva de conocimiento en cada caso es claramente diferente, la <<lectura>> con base en una teoría que a su vez se refiere a un objeto específico de conocimiento (el Derecho, lo social, lo psíquico) es lo que diferencia las aproximaciones cognoscitivas (Follari, 1982: 52, en Cano, 1997: 52).

Considerando lo anterior como problemas relativos a la validación teórica en términos de generalidad teórica, me apoyo finalmente en la *validación relativa, dentro de un proceso dinámico y cambiante históricamente condicionado* (Cano, 1997: 52).

Recurro en este asunto de la validez, a la objetividad en la interpretación del investigador, pues como ya he apuntado, entre más claridad objetiva presenta el sujeto cognoscente hacia su objeto cognoscible, la subjetividad dará paso a una realidad más cierta. La dialéctica que puede ser útil en el ir y venir del sujeto al objeto es un ejercicio que depura la objetividad como una especie de filtro, quedando en el cedazo las impurezas subjetivas o como dijera Durkheim evitando los *ídola*¹⁰.

En esta línea Schaff distingue tres acepciones del término objetivo, por ejemplo:

Primero, es <<objetivo>> lo que procede del objeto. En este sentido, se entiende por <<objetivo>> el conocimiento que refleja (en una acepción determinada del verbo <<reflejar>>) en la conciencia cognoscente el objeto que existe fuera e independientemente de ésta (de modo opuesto al conocimiento <<subjetivo>> que crea a su objeto).

Segundo, es <<objetivo>> lo que es válido para todos y no sólo para tal o cual individuo. Por consiguiente, es <<objetivo>> el conocimiento que tiene una

¹⁰ *Especie de fantasmas que nos desfiguran el verdadero aspecto de las cosas y que sin embargo tomamos por las cosas mismas* (Emile Durkheim en Bordieu, 1998: 130).

validez universal y no sólo individual (de modo opuesto al conocimiento <<subjetivo>> en sentido individual).

Tercero, es <<objetivo>> lo que está exento de emotividad y, por consiguiente, de parcialidad (de modo opuesto a lo <<subjetivo>> en el sentido de <<coloreado emotivamente>> y <<parcial>> (Schaff, 1981: 101, citado por Cano, 1997: 53-54).

Estas tres acepciones del término, como lo llama Schaff, son las que guiarán el trabajo de la observación del objeto cognoscible por el investigador, o sea del sujeto cognoscente.

4.1.3. La etnografía¹¹, el método por excelencia

La cultura actual de las diversas sociedades exige un modelo organizacional que permita acoplar la acción con el interés, de tal manera, que el logro de los resultados sea el menos costoso y el más útil. Siendo de esta manera, el orden fenomenológico que encuentro en las organizaciones me hace pensar que el método que mejor se acomoda para conocer la problemática hecha manifiesta por la interacción de los sujetos, es el cualitativo. El conocimiento teórico, producto de diversas investigaciones, ha sido usado como una respuesta exigida por los dirigentes organizacionales para una mejor administración de los recursos. Sin embargo, este conocimiento teórico ha pautado el devenir y pretende pautar el porvenir del ejercicio organizacional. Bajo el supuesto anterior, la teoría traza las temporalidades en la historia acumulada hasta hoy día, proyectando el presente hacia un futuro menos vulnerable y más cierto.

En este estudio, el objeto que pretendo construir tiene que ver con ***la reapropiación de un modelo organizacional***. La organización en cuestión está en el entorno comercial desde los años 40's del siglo pasado. Dicho modelo se presenta en la actualidad como una

¹¹ Aunque no se trata de extendernos demasiado en el concepto "etnografía" si es necesario apuntar al menos su significado, de esta manera *etimológicamente etnografía significa etnos, pueblo; y graphem, describir. La*

estrategia que permite a la organización reproducirse, si no con las mismas características, si con los elementos que la organización ha demostrado que le son útiles. Las exploraciones llevadas a cabo en la organización donde realizo el trabajo me ha permitido aseverar que la teoría que trata sobre los aspectos de la reproducción de modelos organizacionales se encuentra inscrita en el cambio institucional isomorfo, característica que se presenta en la organización actual, como una forma de asemejarse a las demás organizaciones del campo a la que pertenece.

Para lo anterior entiendo que el marco de la investigación cualitativa etnográfica (ICE).

Pretende dar cuenta de significados, actividades, acciones e interacciones cotidianas de distintos sujetos: observados éstos en un contexto específico o en un ámbito de dicho contexto. Así, la perspectiva cualitativa no está interesada en contar y medir cosas, ni convertir observaciones en números, se interesa por preguntar, interpretar y relacionar lo observado, es decir, por construir un sentido sobre la problemática que nos condujo al campo de observación... es un enfoque cualitativo, construido por supuestos teóricos funcionalistas de la antropología y supuestos derivados de la fenomenología en el ámbito de la sociología cualitativa (Mejía, 1999: 126, 131).

Reducir lo anterior a una mera técnica de investigación sería ignorar los aspectos de ambas metodologías.

Sé que no existen métodos completos de indagación y que estos se construyen haciendo la propia investigación, lo cierto es que en la etnografía *la observación, el análisis y la interpretación se dan de manera simultanea* (Mejía, 1999: 131), pues ya en el campo de acción se da un ir y venir produciéndose nuevas interrogantes del fenómeno en cuestión.

etnografía se consideró como un enfoque derivado de la antropología concebido para describir mediante su registro la cultura de pueblos nativos (Mejía, 1999: 128).

Cuando me decidí a intervenir en la organización lo planeé como un acercamiento más directo, esto es, participando en la organización como miembro activo, sin descuidar el carácter de la investigación. Al respecto Bryman nos dice que:

La técnica requiere que el investigador asuma un papel de trabajo dentro de la organización. El observador participante completo también tiene una posición de trabajo dentro de la organización, pero se sabe que es un investigador cuando negocia la entrada y probablemente será conocido como investigador entre todos o la mayoría de aquellos con quienes trabaja. La principal diferencia con el papel de cobertura es simplemente que se conoce la posición verdadera del investigador como un investigador (1989: 143).

En el 2001 empecé con una sencilla exploración me adentré a una de las tiendas pensando que la vida cotidiana estaba llena de sorpresas, la sorpresa fue que ese pensamiento resultó ser cierto. Fue así como empecé a plantearme algunos esquemas de trabajo sobre categorías que pudieran orientar la investigación. Sin embargo, cuando fue autorizada la entrada por la portera¹², las cosas cambiaron tanto que lo único en que pensaba era el no ser descubierto por los trabajadores y por algunos conocidos que visitaban la tienda número dos ubicada en el centro de la ciudad. El establecimiento del rapport no me fue difícil pues primeramente traté de venderles mi simpatía tratando de escucharlos con mi mirada en sus ojos. Posteriormente mi lenguaje tuvo que modificarse levemente y manejar palabras que ellos entendían. Recordaba la teoría que me decía *no emplear el vocabulario y la forma de hablar de la gente hasta que uno los domine y surjan de su conversación naturalmente* (Taylor y Bogdan, 1987: 59).

Fue así como la *técnica de la observación participante* empezara a cobrar un nuevo sentido para el investigador. En la observación participante, *el mejor consejo es arremangarse los pantalones: entrar en el campo, comprender un escenario único y sólo*

12 Becker (1970) les llama porteros a las personas que otorgan el acceso a la organización para que los observadores participantes hagan el trabajo correspondiente (Taylor y Bogdan, 1987: 37).

entonces tomar una decisión sobre el estudio de otros escenarios (Taylor y Bogdan, 1987: 34). Ser parte de la organización, al principio, fue el comienzo de una aventura que no sabía como iba terminar. Había oído y leído mucho acerca de los métodos, pero éste en particular resultaba algo temerario, pues al fin tendría información de primera mano, además el sentirme parte de la organización. A diferencia de una metodología en que se conoce el oficio del investigador, la observación participante encubierta evitó que los informantes trataran de controlar la investigación (Cfr. Taylor y Bogdan, 1987).

Recordaba que *esta perspectiva de investigación es eminentemente interpretativa y trata de penetrar en el mundo personal de los sujetos, busca la objetivización en el ámbito de los significados* (Mejía, 1999). Este mundo que veía muy al principio como algo lejano a mi persona, cada día que pasaba lo sentía parte de mí mismo. Buscaba al principio cosas que parecieran importantes para registrarlas, finalmente me di cuenta que la vida cotidiana, por más trivial que pudiera parecer, era importante. *Una vez iniciado el estudio, no debemos sorprendernos si el escenario no es como pensábamos que era* (Geer, 1964, citado por Taylor y Bogdan, 1987: 34). Fue entonces cuando los registros comenzaron a tomar forma: desde cómo pararse, hasta el moverse por la tienda, la forma de hablar, lo que se dice y sus reacciones faciales eran ya información que debía registrarse para luego ser interpretada. Curiosamente cuando se está en acción, los detalles de la actividad cotidiana se empiezan a perder con el tiempo hasta que te das cuenta que los datos son cada vez más difícil de aprehenderlos. El distanciamiento entre el actor investigador y el actor objeto observable empezaba a acortarse. *Los investigadores casi siempre desarrollan algunas simpatías hacia las personas que estudian* (Taylor y Bogdan, 1987: 37). A los dos meses y medio de estar en la tienda vi que la línea divisoria entre ambos actores dejaba de existir, fue entonces cuando pensé en retirarme. Entonces conocí el dolor de dejar un entorno que

ya no me era extraño, sino familiar. El trabajo etnográfico bajo la técnica de la observación participante encubierta era una realidad para el investigador.

Iba entendiendo poco a poco la literatura que versaba sobre el tema, el rol que me habían asignado en la tienda tenía que ver con las ventas, ya había incursionado en el pasado en esta actividad y no me resultaba difícil hacerlo de nuevo. Sin embargo, el permanecer parado por más de ocho horas era algo a lo que no estaba acostumbrado. Al principio me planteaba seis meses de observación, pero al poco tiempo de estar en la jornada diaria supe que no llegaría a ese tiempo, debido a la repetición de los datos. Fue entonces cuando entendí que tenía que aceptar mi papel lo más pronto posible, como lo estaban haciendo los demás trabajadores y tenía que *asumir el rol* (Taylor y Bogdan, 1987). Así que empecé a vender como los demás, a competir con el resto de los vendedores, pues tenía que ganarme la permanencia en la organización. La cultura referida a *todas esas prácticas comunes que enriquecen directamente el anecdotario de vida: las historias por las que interpretamos cronológicamente nuestra existencia en lo que Heidegger llama la “proyección” de la situación humana* (Tomlinson, 2001: 23), dejó de ser mera teoría; ahora la compartía con ellos. Veo entonces que la cultura *es ordinaria* (Williams, 1989; McGuigan, 1992, en Tomlinson, 2001: 22), y que esa vida cotidiana, que para muchos es inadvertida, tiene costumbres, tradiciones, ritos, roles, etc., que pasan a ser algo común. Por lo que lo ordinario *en el sentido antropológico democrático que describe “todo un modo de vida”: no es la propiedad exclusiva del privilegiado, sino que incluye todas las formas de las costumbres cotidianas* (Tomlinson, 2001: 22). La cotidianidad pasa entonces a ser parte de aquello que he llamado el **objeto de la investigación**, o sea, *las formas del cómo el modelo corporativo de la organización es reapropiado por los empleados en cuestión*, se convierte de pronto en la pregunta principal de mi investigación.

4.1.4. La lectura de documentos

La lectura de documentos en la tienda era algo normal dentro del proceso de entrenamiento, por lo que no me fue difícil hacerlo ni tampoco ocasionaba problemas a la jerarquía cuando era visto por los gerentes y compañeros leyéndolos. Existen las “circulares”, documentos que se editan en la organización como un medio de comunicación. Éstas son entregadas a la tienda los jueves de cada semana, a más tardar. En ellas se registra toda información que debe ser circulada, ya sea por el director general de la organización o de cualquier trabajador que necesite comunicar algo. La lectura de ellas es obligación de todos los trabajadores, una vez terminada su lectura se debe firmar la carátula como testimonio de que aquel trabajador ya la leyó. Igualmente existen en todas las tiendas las carpetas de las “decisiones” que son donde se consignan todos los procedimientos, reglas, normas y funciones. Cualquier duda con respecto a la funcionalidad de la tienda se acude a estas carpetas donde se aclara el procedimiento que debe seguirse para tal cuestión.

4.1.5. El piso de ventas

Los paseos en el piso de ventas me permitían hacer las observaciones en áreas distintas a lo que era el área de muebles, debido a que muebles abarcaba, geográficamente hablando, parte de los dos pisos de la tienda, fue así que me convertí, además de testigo de la obra, en actor con el rol de vendedor de piso en el área de muebles. Poco a poco los detalles pasaban a ser registrados y hacerlo era cosa fácil, pues la categoría de vendedor de piso me obligaba a portar mis herramientas principales; pluma y block de presupuestos. Fue así como el *registro simple* (Mejía, 1999) se hacía inmediatamente después del suceso, registrar en palabras claves era una forma de anotar. Ya frente al computador la situación cambiaba, al principio pasaba las notas cuando llegaba a casa, pero me resultaba cansado, pues llegaba a

meter los pies en agua tibia o a que fueran masajeados por mi esposa. Fue así como empecé a hacer los *registros ampliados* (Mejía, 1999) por la mañana.

Me cuestionaba a veces del por qué había escogido hacer la observación participante encubierta y hoy llego a la conclusión que vivir los escenarios como un nativo de la organización era un reto que tenía que vencer, además, ser testigo de las evidencias. Algo que me provocaba tensión era el hecho de ser identificado ante los informantes como investigador o etnógrafo y que esto no pudiera ser entendido adecuadamente por ellos, causándome cierto distanciamiento en la relación a lo que me hubiera obligado a dejar la organización prematuramente, cosa que nunca sucedió. Creo que este supuesto no debe despreciarse y se debe hacer lo posible por cuidar esa parte delicada de la investigación. La etnografía, bajo la técnica de la observación activa encubierta, puede extender los plazos que se tienen para la investigación, por lo que esto no motiva para utilizarla con frecuencia. El tiempo es uno de los mayores impedimentos que se tienen para lograr los registros que se necesitan en los plazos que se definen para el trabajo de investigación.

El privilegio del etnógrafo es poder dedicar tiempo a una actividad que requiere tiempo, es andar los caminos de otros, sin que sepan que los han recorrido, y esas huellas que el etnógrafo toma, son las acciones objetivadas de los sujetos, que sin darse cabal cuenta de ello, las dejan en la cotidiana vida de un mundo de significados.

Para el investigador *novel*, como es mi caso, deberá entender que por más prisa que quiera imprimir a los procesos de una investigación, éstos tienen su tiempo y su lugar. La espera para ingresar a la organización fue de casi siete meses y ese tiempo estuvo lleno de incertidumbre. Hubo momentos en que pensaba que iba a ser rechazado, como de hecho sucedió.

La portera una vez que supo que había sido rechazado, tuvo que llamar a la de recursos humanos y platicar con ella de lo que estaba sucediendo¹³. Una vez aclarada la situación, la portera y Nelly acordaron a qué tienda me iba a ir, para ello Nelly preparó al gerente de esa tienda para que hiciera un esfuerzo de mirar en mí algunas capacidades que pudieran ser aplicadas en el piso de ventas y me aceptara sin saber lo que yo representaba.

Así llegó el 6 de febrero de 2002, ese día me apersoné a la tienda faltando 15 minutos para las 9:00 hrs. En ese momento era ya parte de la planta de vendedores e iniciaba la actividad del etnógrafo. Dice Mejía que *el etnógrafo se ubica en el lugar de los sujetos investigados, estudia a través de la observación las relaciones sociales en su estado "natural"* (1999: 131).

Algunos autores señalan dificultades para realizar investigaciones de campo y una de ellas es precisamente la del ingreso. No hubo necesidad de irnos *por la puerta trasera* (Taylor y Bogdan, 1987: 38). Hacer que los porteros se interesen en la investigación está más en que el investigador haga propuestas que vayan a mejorar la función que ellos desarrollan.

Sin embargo, se debe insistir en este punto por ser el más importante. Se puede hacerles llegar algún documento donde se explique lo que se pretende, hacerles ver algunas cosas que ellos ignoran como por ejemplo, explicarles los beneficios que aportan al campo del conocimiento, presentarles la idea de un posible diagnóstico de la organización para un mejor control, hacerles sentir que el conocimiento empírico que se encuentra en la organización permitirá mejorar algunos aspectos que lo requieren, etc.

13 Nelly, encargada de Recursos Humanos me comentó después los motivos por los cuales había sido rechazado los cuales fueron: 1) que las expectativas fueron rebasadas para el cargo que se solicitaba y 2) la edad. Me acordé lo que dice Taylor y Bogdan: *si a los investigadores les interesa estudiar a personas de*

Nunca decirles que la investigación tendrá que ver con los aspectos financieros, pues al parecer eso es lo que más tratan de evitar cuando alguien solicita la entrada. Algo de lo que debe cuidarse el investigador es no ser visto como consultor para evitar opinar acerca de lo observado. Si acaso insisten en hacerlo, prometerles que al final tendrán un reporte pormenorizado.

Cuando el investigador se introduce en el campo de acción, debe de evitar al máximo el forzar las relaciones cuando éstas no se dan, de tal manera que no se vea como falsa o interesada. Las personas sienten que son observadas cuando: a) La mirada de quien observa se vuelve insistente; 2) Cuando las respuestas que se esperan del observado no son las que el observador quiere e insiste en obtenerlas; 3) Cuando el observador toca el tema repetidamente; 4) Cuando ven la insistencia del observador en participar en sus grupos de referencia más cercanos sin ser invitado. Estas son algunas acciones que el investigador puede evitar y dejar que la relación social siga su curso como algo natural.

Lo que estaba muy claro era que la relación social con los vendedores tenía que ser de lo más sincera posible pues tenía que *compartir códigos de comunicación, socialización y prácticas de la vida diaria de los sujetos involucrados en el problema o acontecimiento a observar* (Mejía, 1999: 132).

Para mi sorpresa la relación con los sujetos observados fue buena y hubo empatía desde el comienzo. Goliat, vendedor en esos momentos del área 4, joven y robusto me invitó a la planta alta de la tienda y detrás de unos muebles sacó de su bolsa del pantalón unas empanadas, las que nos comimos sin hacer mucho movimiento. *Cuando el compromiso activo en las actividades de las personas es esencial para lograr la*

niveles inferiores, no deben aparecer como colaborando con porteros y funcionarios, o flanqueándolos (1987:39).

aceptación, hay que participar por todos los medios, pero sabiendo dónde trazar la línea divisoria (Taylor y Bogdan, 1987: 58).

Esa realidad observable, llena de significados fue la que me recibió sin miramientos ni congojas, a lo que me alentó a conocer más aspectos que tenían que ver con la reapropiación, o en su defecto, con el rechazo del modelo organizacional de la empresa. El tránsito por el área de la tienda fue dinámico, en cada área de la tienda existen personas responsables de dar una plática de su función principal y mostrar el cómo, el por qué y el dónde del acomodo de la mercancía.

4.1.6. Los “alias” en los sujetos observados

Los nombres de los sujetos observados fueron cambiados por respeto a ellos. Así, el levantamiento de campo (Mejía, 1999) se siguió bajo la rutina de registrar los aspectos esenciales y quiénes los hacían. Los registros simples los tomaba en la tienda cuando el evento recién pasaba, muchas veces me preguntaron mis compañeros qué era lo que escribía y les decía que apuntaba precios y códigos de los artículos que deseaba memorizar.

Una intranquilidad que estuvo presente durante el trabajo fue que en cierta forma los había engañado, pues para ingresar tuvimos (la portera, Nelly y yo) que falsear algunas cosas, por ejemplo, manifestar un grado de estudios menor, decir que vivía a expensas de la suegra o de mi mamá pues la residencia donde vivía estaba en una colonia de las llamadas por ellos como “de ricos”. Los gerentes se preguntaban cómo podía mantener a mi familia con un sueldo de vendedor, cosa que me hicieron saber cuando les revelé quien era. Los compañeros no estaban acostumbrados a tratar con personas mayores en el piso de ventas, así que me gané el “señor” de manera legítima.

4.1.7. Acerca del objeto de estudio y las dimensiones del trabajo

He definido el objeto de investigación con base a los cuestionamientos de la racionalidad científica, entendida ésta en la racionalidad instrumental que se ha construido desde los inicios del siglo XX. La estructura burocrática en la formalización del quehacer organizacional ha instrumentado un conjunto de saberes que han sido usados en la lógica de la competencia, preconizando la eficiencia, la eficacia, la productividad, la calidad, etc., dentro de un pensamiento universalista y tradicional.

La organización y sus distintas formas de estructurarse y reproducirse representan el fenómeno que debe ser entendido. Para ello, parafraseando a Meyer y Rowan, el cientificismo nos hereda los instrumentos de control que son aplicados al conjunto de sistemas formales, teniendo por dado la instrumentalidad en la aplicación del modelo organizacional como un argumento simbólico del orden, dándole sentido a la coordinación de la actividad como principio aplicado a reducir la incertidumbre en el manejo de la organización.

La red es, entonces, la forma de control en el conjunto relacional que da vida a la organización; en tal sentido, la organización sería ese conjunto formal de actividades cuya frontera desaparece al extenderse en el plano cartesiano del campo donde se encuentran otras organizaciones similares, haciendo casi lo mismo que hacen todas, pues el modelo organizacional se distingue por muy poco al resto de sus homólogos.

Es esta teoría, que ha explicado el cómo se forman las estructuras de esas organizaciones, la que pudiera explicarme la *reapropiación del modelo organizacional* en las sucursales de la empresa en cuestión. Existe, de igual manera, el conjunto de relaciones humanas que dan cuenta de la cultura corporativa de la organización. La cotidianeidad de los sujetos en los distintos niveles de la organización, me ha llevado a construir supuestos

que deben de demostrarse con el trabajo empírico, pero que ya han sido tratados teóricamente y que tienen que ver con la cultura organizacional. El sujeto que vive la organización es un constructo, en cuyo caso, el proceso de construcción o el cómo, pudiera darme conocimiento para entender en el plano cognoscitivo cómo se construye, y cómo construye su realidad. En la relación social se encuentra un conocimiento que es compartido en la relación individual y parte de los saberes que son traspasados en sucesos repetidos de la vida cotidiana.

Con lo anterior, daría cuenta de una construcción social de la realidad en un contexto único, que para el caso que me ocupa, corresponde a la sucursal número 2 ubicada en la calle Ángel Flores S/n, de las tiendas Coppel. Diría entonces que

Cuando un individuo llega a la presencia de otros, estos tratan por lo común de adquirir información acerca de él o de poner en juego la que ya poseen. Les interesará su status socioeconómico general, su concepto de sí mismo, la actitud que tiene hacia ellos, su competencia, su integridad, etc. (Goffman, 1997: 13).

Tales observaciones las pueden ver en los diferentes apartados que componen este trabajo. Para este ejercicio, explicar la reapropiación de un modelo organizacional, bajo la mirada de otra teoría que tiene que ver con la construcción social de la realidad, es otra perspectiva que se me presenta para dar cuenta de este fenómeno de la reproducción.

Para tal hazaña, fue necesario introducirme al territorio contextual de la tienda y transitar por ella libremente ejercitando el papel de vendedor, mismo que me permitió entender el conjunto de relaciones sociales que al interior se daban, algo así como separado del macro-entorno, en una vida en común. Las conductas de los sujetos en el interior de una organización, carecen de sentido cuando no se conoce el pensamiento de quienes transitan en ella.

La conducta de un semejante no es, digamos, un suceso espaciotemporal, sino más bien una acción <<como la mía>>. Es decir, está sumergida para él en contextos de sentido, y está subjetivamente motivada e intencionalmente articulada de acuerdo con sus intereses particulares y con lo que le resulta factible (Schutz y Luckmann,2001: 35).

Considerando lo que puede entenderse como subjetivamente motivada e intencionalmente articulada puedo aducir que el actor participa en la organización guiado por los intereses que éste tiene y que lo hacen único en el conglomerado social.

Coppel es una organización de tiendas departamentales que cuenta con más de 156 sucursales en la república mexicana, cuyo nicho de mercado es el popular. Actualmente con la compra de zapaterías Canadá, se le suman 174 tiendas en México, 9 en los Ángeles Cal. Y 2 en Oakland, éstas últimas 11 en los EEUU. Cualquiera pudiera preguntarse ¿cómo es reapropiado el modelo organizacional? Espero dar una respuesta con esta investigación.

Estas teorías, la del institucionalismo isomorfo, la teoría de las relaciones humanas, la teoría de la construcción social de la realidad, serán bases teóricas tomadas en cuenta para explicar el (los) fenómeno(s) que se encuentra(n) en la reapropiación del modelo organizacional.

He pensado algunas veces qué tan sincero soy cuando sirvo a alguien. *Sabemos que, en ocupaciones de servicio, profesionales que pueden en otras circunstancias ser sinceros se ven forzados a veces a engañar a sus clientes porque estos lo desean con toda el alma (Goffman, 1997: 31).* Tal situación me incomoda porque no me deja conocer lo que realmente acontece en un conglomerado social cerrado. Le llamo cerrado, a la interacción de sujetos en una plaza comercial donde la acción se da únicamente en espacios controlados por la supervisión de autoridades formales. El conjunto de sentires formales basados en la regulación institucional de la sucursal Coppel, obliga al trabajador a presentarse ante el llamado cliente a participar en una obra teatral con el propósito de intercambiar valores en

beneficio de ambos. Estas transacciones llamadas ventas y compras hacen el juego cotidiano de la acción en que cada individuo juega un rol distinto y entre sus mismos compañeros quizá ese rol también sea distinto.

Ahora bien, el asunto de los *contextos de sentido* citado arriba por Schutz y Luckmann y que se refiera a éste como

*Más bien el resultado de mi explicitación de vivencias pasadas que son captadas reflexivamente desde un Ahora actual y desde un esquema de referencia actualmente válido. En la medida en que estoy envuelto en vivencias y dirigido hacia los Objetos a los que ellas apuntan, esas vivencias no tienen ningún sentido para mí (¡aparte de la particular estructura de sentido temporal de la acción!). Las vivencias adquieren sentido por vez primera cuando son explicadas **post hoc** y se hacen comprensibles para mí como experiencias bien circunscritas (2001: 35-6).*

Tratar de entender los asuntos del pasado como experiencias traídas del recuerdo sin hacerlas explícitas sería como entender a un mudo hablar con señas sin conocer el lenguaje de ellos, continúan diciendo los autores:

Por consiguiente, sólo en la explicitación mi propia conducta adquiere sentido para mí. Pero, a su vez, la conducta de mis semejantes se me hace <<inteligible>> mediante la interpretación en mi acervo de conocimiento de sus gestos corporales, sus movimientos expresivos, etc., con lo cual simplemente acepto como dada la posibilidad de su conducta con sentido. Además, sé que mi conducta puede ser explicitada por él como provista de sentido en sus actos de interpretación, y <<sé que él sabe que yo sé>>. El mundo de la vida cotidiana es, por lo tanto, fundamentalmente intersubjetivo: es un mundo social. Todos los actos, cualquiera que sean, se refieren a un sentido que es explicitable y debe ser explicitado por mí, si deseo orientarme en el mundo de la vida. La interpretación del sentido, la <<comprensión>>, es un principio fundamental de la actitud natural en lo que respecta a mis semejantes.

Pero no sólo la acción actualmente comprendida de mis semejantes (o mía) se experimenta subjetivamente como conducta motivada y tendiente a un fin, es decir, con sentido, sino también las institucionalizaciones de la acción en encuadres sociales (Schutz y Luckmann, 2001: 36).

Esa sería pues, el sentir de mi trabajo en la sucursal que he observado y con el que trataré de dar respuesta a la pregunta ¿cómo es reapropiado el modelo organizacional?

Así por ejemplo, qué hay en la respuesta de Goliat, un empleado de la tienda, cuando le pregunto:

Investigador: *Oyes Goliat ¿cómo te ha ido en el día?*

Goliat: *Mal, fíjese, casi no he vendido nada (con cara de extrema preocupación).*

Investigador: *y eso, ¿qué pasa?*

Goliat: *¡quién sabe! (algo resignado) (Observación en la empresa).*

Interpretar los gestos y sus respuestas en cuanto a los motivos de su preocupación, requiere de un análisis más extenso y con mayor conocimiento de la teoría que vamos a aplicar. Sé que la relación de los sujetos en la cotidianidad es variada y comporta diversas significaciones para una sociología del conocimiento, Berger y Luckmann la definen de esta manera: *La sociología del conocimiento debe ocuparse de todo lo que se considere “conocimiento en la sociedad”* (1999: 30). Saber lo que pasa en los conglomerados sociales y dar cuenta exacta de ello requiere de una profunda dedicación. *La sociología del conocimiento debe, por lo tanto, ocuparse de la construcción social de la realidad. El análisis de la articulación teórica de esta realidad seguirá constituyendo, por cierto, una parte de esa preocupación, pero no la más importante* (Berger y Luckmann, 1999: 31).

Para quienes se encuentran en la búsqueda de significaciones de los actos humanos, decir que Goliat está triste sería adelantarme. Tal vez su preocupación se deba a que él no ha llegado a la meta de ventas y ello requerirá un mayor esfuerzo, en tal situación, él sabe que para vender más habrá que moverse más por la tienda y desde luego atender un mayor número de clientes. Por otro lado, la preocupación de Goliat puede ser que, al no alcanzar la meta, no tendrá el incentivo que se logra cuando ésta se alcanza, lo que para él significaría no poder cumplir con algunos compromisos que requieren de más pesos (\$).

Lo anterior es un ejemplo de la riqueza que se obtiene en la explicación de hechos de la vida cotidiana y que tales hechos me muestran cierto conocimiento que no está, en estos momentos, en nuestras manos.

Resumiendo, creo que el aspecto contextual, sumaría tipificaciones de las diversas realidades que se viven en las sucursales de la empresa. La necesidad de expandirse geográficamente ha hecho que el modelo racional burocrático siga dominando sin considerar el lado humano de la organización, pero que en el caso que me ocupa, no pasa completamente. El modelo dominante racional preconiza la racionalidad y la coordinación, reduciendo la incertidumbre hacia un desarrollo más complejo (Cfr. Meyer y Rowan, 2001).

La empresa en referencia se fundó en 1939. A partir de 1980 es cuando inicia el crecimiento. De 11 sucursales en ese año pasa, para 1990, a 30, para el 2001 a 143 y para el 2002 a 156 sucursales.

Con esta exploración que hice trataré de dar respuesta a la siguiente pregunta central de esta investigación: **¿Cómo es reapropiado el modelo organizacional?** Con ella, entraré al siguiente apartado.

4.1.8. En cuanto a los cuestionamientos

Las preguntas de investigación que se construyeron mediante el proceso de formulación del objeto de estudio, dieron cuenta del conjunto de interrogantes que fueron planteadas para encauzar los esfuerzos para el cumplimiento de la investigación. Los supuestos (ver cuadro abajo) tienen que ver con posturas teóricas que obligan al investigador a adherirse o alejarse de ellas.

El método que utilizamos tiene en su haber varias técnicas para allegarse de la información, que es vital para explicar los sucesos que se dan en la interacción organizacional y fuera de ella.

Supuestos de la Investigación
I. El modelo organizacional es reapropiado como una forma de asegurar la cultura corporativa.
I.1. El modelo organizacional actual se inscribe en el modelo burocrático, donde la autoridad, jerarquía, división del trabajo, reglas, políticas, procedimientos, programas, comunicación, dirección, disciplina, supervisión, sanciones, son los elementos que aseguran el control de la misma.
I.2. El modelo organizacional es asumido por los dirigentes bajo el modelo institucional, llamado isomorfismo normativo.
II. Los trabajadores logran la operación del modelo organizacional en función de su propia cultura laboral construida una parte de ella desde la cultura corporativa.
II.1. Los mecanismos del control formal generan en los trabajadores efectos negativos.
II.2. La disciplina, el trabajo de grupo, la rectitud, la conciencia, la sensatez, la cooperación, la confianza, son elementos considerados como factores de identidad para los trabajadores dando lugar a la formación interna de grupos sociales que benefician más que perjudican a la organización.

He pretendido ajustarme al conjunto de interrogantes observadas en el fenómeno para poder perfilar adecuadamente la construcción del objeto de estudio. Trato con sucesos económicos, culturales, sociales, donde la actividad organizacional es permeada con todos esos elementos que constituyen las diferentes perspectivas del ámbito relacional. He escogido un fenómeno cotidiano y que trata de la reproducción de modelos de empresas u organizaciones. A manera de ejemplo, la mayoría de las organizaciones al iniciar hacen una especie de estudio de mercado que dista mucho de un estudio completo, ven la posibilidad de estructurar un negocio y tratan de imitar o modelar la estructura de las organizaciones que se encuentran ya en el mercado. Las similitudes en cuanto a estructura, niveles, servicios, clientes, proveedores, distribuidores, etc., son particularmente grandes, impera el dominio de un tipo de organización que ha permanecido en el entorno por un determinado tiempo: no se trata de ver cuál es la mejor organización en cuanto al diseño *ad hoc* que mejor resultado pueda dar, sino que se reproduce por la ya existente. Debido a lo anterior, surgen diversos cuestionamientos que tienen que ver con la cultura organizacional,

particularmente la cultura corporativa. Explicar ¿cómo es reapropiado el modelo de cultura organizacional por los trabajadores de esta empresa comercial? Sería la pregunta principal a la que daría respuesta con este trabajo de investigación, para luego preguntarnos ¿cómo se constituye en modelo corporativo y qué elementos se consideran para su conformación? Para terminar preguntándonos ¿es el modelo de cultura corporativa producto del modelo burocrático y en qué se diferencia éste del primero?

Estas son algunas interrogantes que pudieran tener respuesta o no con la investigación empírica, para ello, el método resolvería los aspectos que más dificultad pudieran presentar en la interpretación de la realidad social que se vive en la organización. Pienso que la etnografía me ubica en el contexto relacional, pues ésta permite, mediante la observación participante encubierta, poder constatar si la teoría explica completamente los acontecimientos que se viven en ese entorno, o de lo contrario, no encuentro el sustento teórico para la explicación al no ajustarse al orden que se vive actualmente. El conocimiento que se genera en ese nuevo orden tendría, pues, que ser explicado, construyendo para la nueva teoría los argumentos empíricos de una nueva realidad.

4.1.9. En cuanto a los métodos de investigación y de sus instrumentos

La investigación cualitativa tiene cinco tradiciones o formas en que la realidad puede ser conocida: la biografía, la etnografía, la fenomenología, la teoría fundamentada y el estudio de caso. Estas cinco tradiciones pueden ser usadas según el fenómeno, pues la definición de las dimensiones me daría luz respecto al cómo hacerme llegar la información necesaria que explique la conducta, el sentir, el pensar, el actuar dentro de la tradición, del hábito, de la costumbre, de sus mitos, de sus prácticas: todo de los sujetos que interaccionan en una sociedad, sea ésta abierta o cerrada. Las tradiciones metodológicas me llevan a abordar el fenómeno desde distintas posturas teóricas, pues como ya he apuntado, la teoría o la falta

de ella me permite seleccionar el método. Estos aspectos del fenómeno, que se centran en cierta tradición metodológica, obligan al investigador a buscar la forma más adecuada para la obtención de los datos, mismos que tienen que ser seleccionados para ciertos aspectos explicativos. Por ejemplo, en el caso Vonnie Lee, un sujeto de 29 años que servirá como objeto de estudio y que debe ser tratado con una tradición biográfica, la técnica es la historia de vida; aquí el investigador debe buscar la forma de extraer los datos y para ello él tiene que establecer relaciones en la vida particular de su objeto de estudio (Cfr. Creswell, 1998: 29). En mi caso, el tratar de explicar la *reapropiación de un modelo organizacional* me lleva a relacionarme con los trabajadores de la sucursal, mediante la técnica de la observación participante encubierta. Aspectos como los hábitos, los valores, las tradiciones, las prácticas, las costumbres, se contrastan con la cultura corporativa. Dar cuenta de las dificultades existentes en la reproducción del modelo implica conocer cómo se asume éste en el entorno laboral, departamental y profesional. La vida cotidiana en la organización y particularmente la relación entre los sujetos es el caldo de cultivo que me pudiera explicar los procesos que se viven en la realidad actual.

4.1.10. En el campo

Los acercamientos a la empresa empezaron en junio del 2001. Desde los comienzos vimos la necesidad, la portera y yo, de recorrer todos los pasos necesarios para ser aceptado en la empresa y esto sucedió hasta el 4 de febrero de 2002, cuando se firmó el contrato y se me asignaba a la tienda número 2 ubicada en la calle Ángel Flores. La técnica de investigación escogida resultó ser la observación participante encubierta. Método difícil y cansado, pues se tenía que trabajar como cualquier otro empleado sin levantar sospecha de ser un investigador.

Los registros de la observación se llevaban a cabo *in situ*, pues era fácil realizarlo por el tipo de actividad que estaba ejecutando, la de vendedor. Al principio todo fue relacionarme con la gente de ventas y de servicio, estuve en el área de muebles, área extensa físicamente pues se encuentra en dos secciones de la tienda, planta baja y alta. La sección de muebles se compone de nueve áreas: Área 1, electrodomésticos. Área 2, electrónica. Área 3, salas y recamaras. Área 4, comedores. Área 5, llantas, bicicletas, etc. Área 6 línea blanca. Área 7, joyería. Área 8, relojería y área 9, óptica. En las dos últimas áreas los vendedores no tienen acceso, son las llamadas ventas de mostrador, el personal se encuentra dentro de ellos.

La actividad en los primeros 26 días es llamada itinerario (se hablará de ello en el siguiente apartado). El recorrido se hace en los diversos departamentos, tratando de conocer básicamente lo que se hace en términos generales y se concibe para todos aquellos que ingresan a la empresa. Uno de los objetivos es socializar con los compañeros y otro es a la vez la inducción del trabajador en el proceso de introducción a la empresa (ver diagrama de flujo, cuadro 4.2.1.). Empresas Coppel cuenta hasta el 2001 con 13,318 empleados en las 156 sucursales, su crecimiento ha sido casi el doble desde 1998 (ver cuadro abajo):

Año	Nómina
1998	7,036
1999	9,578
2000	11,834
2001	13,318
Fuente: datos de la empresa Coppel S.A. de C. V.	

Con los datos anteriores se puede ver la magnitud de la empresa. El itinerario tiene como objetivo adicional, dar cuenta de la actividad que se realiza en cada parte de la sucursal, además la de conocer personalmente a los directivos. Esto genera confianza y

cierta armonía, pues al saber quiénes son los que tienen mayor autoridad permite que el personal nuevo sepa a quien dirigirse para un asunto que requiere respuesta inmediata.

Se tuvo acceso a la información formal, las *Circulares* de cada semana y a la descripción de las funciones, en los que ellos llaman *Decisiones*, documentos en los que se consigna el pensamiento corporativo. Las *decisiones* es uno de los instrumentos de la organización que contienen las descripciones de reglas y procedimientos, éstas denotan la cultura de la dirección, pues en ellas plasman sus pensamientos (ver capítulo 6).

4.2. El estudio de caso

El estudio de caso puede ser comparado con la etnografía por las técnicas que se utilizan en ambos casos. Aunque el estudio de casos no es un método que permita generalizar los resultados a las diversas organizaciones (Bryman, 1989), sí es recomendado para enfatizar la búsqueda en los procesos que se relacionan con tipificaciones *ad hoc* a cotidianidades que deben conocerse. Los procesos que se llevan a cabo en las relaciones sociales dentro de las organizaciones permiten, mediante este método, sean conocidos y entendidos. Las derivaciones de los diversos acontecimientos en una organización hacia otras organizaciones, no son recomendados por este método, sin embargo algunos autores recomiendan que a partir de cuatro casos en adelante el método se vuelve pertinente.

Según Yin, *el método del estudio de caso es la elección cuando el fenómeno bajo el estudio no es prontamente distinguible de su contexto* (1993: 3). El estudio de casos nos permite centrar la atención en fenómenos ocurrentes en una parte del contexto. La parcelación del universo, es entonces, una reducción y al mismo tiempo, la demarcación del fenómeno a estudiar.

El estudio de caso que me ocupa, es un hecho que tiene que ver con las formas en que los trabajadores se asumen y se cobijan en un modelo organizacional que les permite

mediar sus conflictos y a la vez generar expectativas de desarrollo. La limitación de este método es que los contenidos de esta investigación no pudieran extenderse a otra organización, ni dar por sentado que las cosas que ocurren en una ocurren en la otra. Pero que para la misma organización, las situaciones que se dan en el entorno son similares para todas las tiendas. Sin embargo, habrá explicaciones empíricas que puedan hacerse partiendo de una cierta teoría y con base en ella se puedan entender los procesos de una mejor manera.

Barba en su trabajo “calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del laboratorio de pruebas de equipos y materiales” comenta que la *metodología de análisis del estudio de caso es uno de los aspectos menos desarrollados en las ciencias sociales. El investigador necesita confiar en la experiencia y la literatura para presentar la evidencia de diversas formas, utilizando distintas interpretaciones* (2001: 261).

Dejaré para el próximo apartado, el espacio que se requiere para reflexionar el cómo de la investigación, no sin antes, advertir al lector que la investigación social avanza con cada trabajo que se realiza. Las herramientas del método, son simplemente guías que orientan al *novel* a tener un mayor cuidado en la *praxis* adicionando con cada experiencia un mejor manejo de aquellas.

4.2.1. ¿Cómo realicé la investigación

Cuando se piensa en llevar a cabo un trabajo de este tipo, cualitativo, lo primero que llega a la mente es ¿cómo voy a empezar? Interrogante que, todos los que iniciamos un trabajo de esta naturaleza nos hacemos. La respuesta a ella no llega sino hasta el final, condición que se encuentra en el quehacer mismo del oficio de la investigación.

El método que tantas veces he mencionado en el decurso de esta actividad, fue el etnográfico, pues dentro de su tradición son identificados tres tipos de estudio de caso: a) exploratorio, b) explicativo y c) descriptivo. Ésta última es la que se acomoda al interés del investigador.

Ya he mencionado también, que la teoría que se señala arriba puede explicarme los factores que determinan la aceptación o el rechazo del modelo organizacional, en cuyo caso, la cultura corporativa utiliza las estrategias que les permiten que dicho modelo sea asumido por los trabajadores como una forma de reproducir los valores, hábitos, costumbres, tradiciones, ligados fuertemente a la consolidación de la estructura organizacional. Lo anterior, sin lugar a dudas, logra su propósito.

La explicación de ¿cómo es reapropiado el modelo organizacional? Y de las demás interrogantes, me permitieron definir las unidades de análisis que en cierta forma responden con respuestas satisfactorias a las dudas que, en un principio, me llevaron a introducirme a una de las sucursales de la empresa.

El modelo burocrático dominante es revisado en esta organización, los principios que se establecen en dicho modelo como verdades absolutas, fueron analizados para ver si se operaba bajo los mismos conceptos y para desmitificar el éxito que *a priori* determina el modelo racional dominante. De igual manera, discutir los modelos de aprendizaje que utiliza la organización para mantenerla siempre actual ante las necesidades económicas,

políticas, sociales y culturales, pues como ya es sabido, este modelo se reproduce en las 156 sucursales que se encuentran en el país. Además de introducir el modelo a la recién adquisición de 185 sucursales dedicadas a la venta de calzado “Canadá”.

El modelo organizacional es reapropiado como una forma de asegurar la cultura corporativa. De ésta se desprende que la cultura corporativa es vista como variable interna, en donde la *cultura, entonces, constituye una variable organizativa representada por los patrones de significados compartidos por sus miembros, apoyados en determinadas creencias, valores, normas, rituales de funcionamiento* (Díez Gutiérrez, 1999: 57).

Un segundo supuesto es que los trabajadores logran la operación del modelo organizacional en función de su propia cultura laboral, resistiéndose a asumir, no completamente, la cultura corporativa de la organización. La existencia de una ideología en la organización, en lo que tiene que ver, la carga cognoscitiva de los propietarios de la organización con los valores que tratan de incorporar y que los definen como obligatorios, envuelve al conglomerado en un ambiente fuertemente impregnado por esa cultura corporativa que es

El <<pegamento>> normativo y social que mantiene unida a la organización. Este pegamento, constituido por supuestos tácitos, valores, normas, y manifestado en rituales, símbolos, artefactos culturales es un mecanismo de integración y articulación más importante, para el funcionamiento de la organización, que los mecanismos de integración burocráticos (normativa, reglamentación, ejercicios de la autoridad, etc.) puesto que expresa los valores y las creencias compartidas, proporcionando pautas de conductas seguras y compartidas (Díez Gutiérrez, 1999: 57).

Estas comparaciones entre el modelo racional burocrático y el de la cultura corporativa, serán las dos grandes vertientes para discutir y para demostrar que el modelo racional dominante burocrático puede permanecer en su dominación, si se ajusta a ciertas exigencias que el mundo moderno hace a las organizaciones: su humanización.

La cultura corporativa en la organización es entonces el fenómeno por la que puede ser explicada la reapropiación del modelo organizacional. Con base en lo anterior, definiré el modelo actual de la empresa como una forma de explicar el modelo de la reapropiación. Sin duda, los sucesos de los sujetos que comparten el entorno darán cuenta con sus expresiones, todas las vicisitudes por la que atraviesan los sujetos en los espacios que comparten cotidianamente. Los documentos que fueron entregados por la empresa, aportan de igual manera la semblanza ideológica de la dirección como una línea vertical y horizontal que nutre las áreas que integran la organización. En este sentido, los departamentos que participan en los procesos de dirección y que son los más ligados a los objetivos de la empresa, corresponden managerialmente hablando, al sentido de la retórica ideológica del discurso, venido a más, en las partes inferiores de la estructura.

La interpretación de los sucesos en el piso de ventas de la tienda número 2 y de la cotidianeidad de los sujetos en la reapropiación o rechazo del modelo corporativo, son hechas con base en las percepciones de la vida cotidiana y en los enunciados discursivos de los documentos llamados “circulares y decisiones”, otorgándole sentido al quehacer mismo de la actividad organizacional.

Cabe mencionar que entre la observación y la obtención de datos de los documentos suman más de 612 horas. Este tiempo, creo, ha sido suficiente para determinar que el trabajo empírico cumple con las expectativas así señaladas en el quehacer de la investigación. Ya he mencionado también que la entrada a la organización fue cumpliendo con todo el procedimiento de reclutamiento, contratación, inducción y capacitación en el trabajo. Recorriendo los lugares más significativos para el empleador y que éste piensa que le sirven al trabajador para realizar mejor su trabajo. Una manera de ver el recorrido del

trabajador en la organización está en el diagrama de flujo que se presenta en el cuadro 4.2.1.

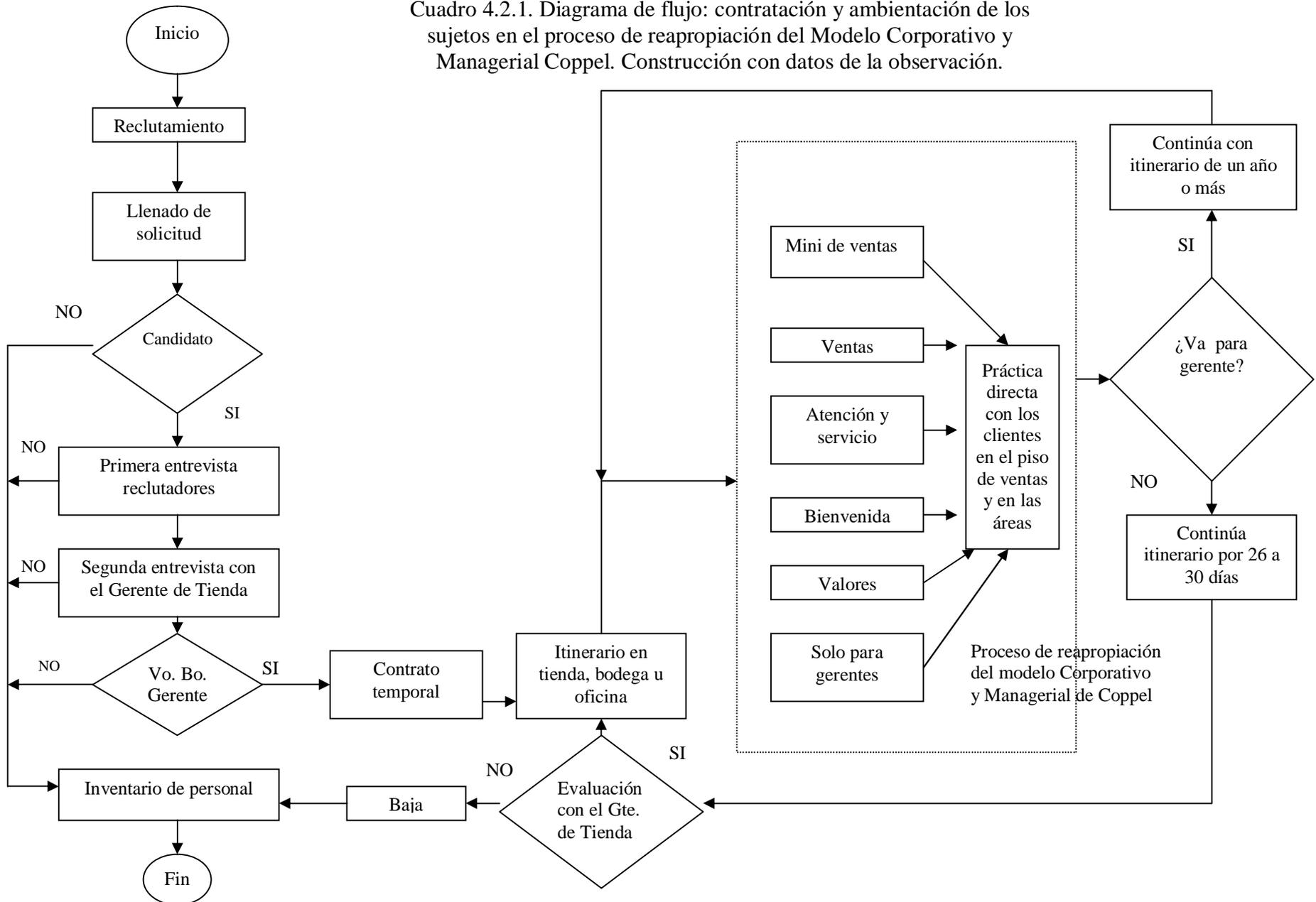
En este diagrama de flujo puede observarse el recorrido desde la entrevista preliminar hasta la actividad, una vez que el trabajador empieza con el trabajo. El contrato por la empresa, primeramente es por tres meses a reserva de que el trabajador y el patrón decidan qué hacer cada uno de ellos.

Si el trabajador reúne las características que el patrón requiere, el trabajador puede permanecer. Si por el contrario, el trabajador decide irse aún no habiendo cumplido el tiempo de los tres meses, éste lo puede hacer, igualmente si el patrón decide rescindir el contrato antes de los tres meses, lo puede hacer.

El contrato se convierte entonces en una disyuntiva para ambos. La cultura corporativa es absorbida por los trabajadores en los cursos que se ofrecen cada determinado tiempo como parte de un quehacer normal de la actividad.

Los cursos se convierten en los ensayos de la dirección para operar los valores que les son necesarios y que deben asumirse como un esquema de conducta. En tal sentido puedo decir que la cultura *se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan estos principios básicos* (Denison, 1990: 2).

Cuadro 4.2.1. Diagrama de flujo: contratación y ambientación de los sujetos en el proceso de reapropiación del Modelo Corporativo y Managerial Coppel. Construcción con datos de la observación.



La organización se prepara para funcionar con referencia a los contenidos programáticos de los cursos y una vez que se imparte cualquiera de ellos, el piso de ventas o los diversos departamentos se convierten en los talleres donde se pone a prueba la efectividad de ellos.

4.2.2. Antecedentes

Empresas Coppel tiene su génesis en la ciudad de Mazatlán Sinaloa, y su fundador fue Enrique Coppel Tamayo. Cuenta la historia que por allá en los años treinta, Enrique Coppel con una suma de \$5,000.00 que su mamá le había prestado inicia un negocio que se llamó “El Regalo”

Su madre le aportó el capital inicial de \$5,000.00 pesos, producto de una herencia de una tía. Al principio vendía cristalería, pañuelos y artículos para regalo. Sus dos hermanas le ayudaban y su hermano, que trabajaba en un banco, era el contador. Se acostumbraba en esos tiempos que los clientes decían “apártemelo” y Don Enrique en una bicicleta se encargaba de ir a cobrar los vales. (Decisión 89-D, en Circular V de octubre. Martes 30 de octubre de 2001, dato documental).

La historia contada de boca en boca encierra ciertos mitos que con el tiempo se convierten en directrices de la organización. Entender estas historias es algo substancial, pues de ellas se desprenden los valores con que fue formada la empresa que hoy conocemos. A manera de ejemplo, se puede ver el concepto de “cliente” como aquél que era más familiar con el dueño del negocio, el significado “apártemelo” se vincula a la explicación de que los negocios no eran muchos y que además la “clientela” era popular. Desde el comienzo se puede ver el perfil del negocio que ahora se explota en términos del “mercado popular”.

El crédito comercial surge con el negocio bajo la figura del “vale”. Figura que actualmente se conserva y que hoy se le conoce como “crédito mercantil” o “crédito Coppel”. Esta forma de establecer la relación Enrique Coppel con su clientela, parte de la

simplificación mental que en aquel entonces se tenía en el comercio local de la ciudad. Las costumbres comerciales, desde luego distintas, configuran los cimientos con que cuenta la organización actualmente. Se ve el pasado como algo lógico y coherente, sin embargo, en aquel entonces dar crédito significaba riesgo. Situación que enfrentó el fundador y que en el presente se mantiene. El esfuerzo de emprender un negocio implicaba trabajo y mucha confianza, valores claramente entendidos por su fundador. Unos años después

A los 2 ó 3 años una tía lo invitó a ir a Culiacán a poner allí una tienda igual. Se estaba construyendo la primera presa del estado y se iba a abrir al riego una gran superficie, por lo que se esperaba mucha prosperidad. Así que Don Enrique fue a Culiacán, rentó un local por la calle Rosales e inició su segunda tienda.

Antes, todo lo que vendía se lo enviaban de México, pero aquí empezó a ir a Dallas, Texas a comprar mercancía. Le fue bien en esta segunda tienda y se quedó a vivir en Culiacán. Cerró la tienda de Mazatlán, era muy buen administrador y su orden le ayudó mucho.

La tienda de Culiacán vendió al principio regalos, después ultramarinos (latas, comestibles, fruta, jamones, etc.) hasta tortas, que entregaba en las oficinas personalmente. Un tiempo fue imprenta y luego vendió equipos de oficina marca Remington. Hasta entonces el crédito que daba era de un mes, pero con la distribución de los radios Philco empezó a dar un año, mismo que le daba el fabricante. Luego con el mismo sistema de abonos empezó a vender relojes Haste y Steelco, bicicletas y muebles, los cuales recibía por tren de México y Guadalajara (Decisión 89-D, en Circular V de octubre. Martes 30 de octubre de 2001, dato documental, subrayado del texto).

Ya para el año de 1942, Sinaloa empezaba a desarrollar proyectos estructurales en su desarrollo económico, la agricultura empieza a tener un “boom” con la construcción de la Presa Sanalona lo que permitió desarrollar más el comercio doméstico de la ciudad. Se veía más movimiento en Culiacán que en Mazatlán Sinaloa, por ese motivo Enrique Coppel Tamayo, obediente de la tía, se traslada a Culiacán para continuar su proyecto comercial. El ser visionario es una facultad que no todos los hombres tienen, medir, tantear, husmear, sentir, palpar, etc., se convierten en virtudes cuando los resultados de un proyecto alcanzan magnitudes tan grandes como lo es hoy esta organización. Hacer apología de este hombre,

con el propósito de distinguirlo y ver en él al emprendedor como una característica que lo distingue de otros con las mismas oportunidades que otros no supieron aprovechar, es sólo un acto elemental de reconocimiento.

Entender a la organización por lo que es en el presente sin ir al pasado, sería un error, pues resultaría difícil explicar el modelo que hoy se tiene sin ver las bases que lo sustentan.

Al comentar la historia, he dicho, se han agregado cosas que después son difíciles de explicar, por ejemplo, en la cita arriba, *era muy buen administrador y su orden le ayudó mucho*. La visión de un hombre puede confundir a los demás cuando no se dimensionan adecuadamente las posibilidades o los alcances de aquél. Ser buen administrador no implica que el hombre entienda adecuadamente los componentes técnicos-administrativos y los humanos en el orden Psico-Social (De Faria Mello, 2001), ni colocar en la base organizacional conceptos tales como metas, objetivos, estructura, tecnología, funciones, atribuciones, tareas, recursos (técnicos, humanos, materiales) en el orden formal; no se diga en el orden informal tales como: necesidades, motivaciones, valores, intereses, percepciones, sentimiento, expectativas, aspiraciones, etc., que en la actualidad son conceptos imprescindibles para definir una organización, pero que en aquellos días resultaría difícil pensar que con el sólo hecho de tener ganas de hacer negocios pudiera resultar lo que es hoy. ¿En dónde radica, pues, todo este asunto del éxito de este señor para haber colocado los cimientos de empresas Coppel? ¿En dónde se encuentra la capacidad visionaria para establecer los atributos obligados para el éxito de esta empresa? Simplemente se puede entender que las cosas fueron resultando bien y que algunos llaman *orden* al sentido visionario para convertir un pequeño negocio en una organización que diera resultados efectivos.

Otros llamarían a esta clase de hombres, obedientes, sensibles, ubicados, etc., sólo así se puede entender que existan y sean los encargados de desarrollar la economía tal como ellos lo hacen

Se cambió a un local un poco más amplio por la calle Ángel Flores cerca de Catedral y a los años, en una ocasión decidió remodelarlo y rentó por mientras otro local por la misma calle a dos cuadras. Pero en tanto que realizaban los arreglos a su local, se dio cuenta que el nuevo local vendía bien y tenía muchos clientes nuevos, así que haciendo caso a su clientela, decidió quedarse con las dos tiendas (Decisión 89-D, en Circular V de octubre. Martes 30 de octubre de 2001, dato documental, subrayado del texto).

Experimentar con sucursales, fue casual; debido a la necesidad de remodelar el local, se ve obligado a rentar temporalmente otro. Darse cuenta que su comercio daba resultado, fue suficiente para emprender otro negocio y no atemorizarse por el hecho que ahora eran dos tiendas las que iba él a atender. El enunciado *haciendo caso a su clientela* coloca al empresario en una posición de obediente, categoría que incluye la visión emprendedora y oportuna en el ámbito comercial.

Pero permítaseme irme al pasado, al origen de esta familia para dar cuenta de las capacidades comerciales que puedan explicar el presente de una mejor forma.

4.2.2.1. El origen de los Kopel

La fuerza de Enrique Coppel Tamayo puede entenderse históricamente debido a sus raíces. La familia venida de Polonia, de la ciudad de *Blaszki situada a 100 kilómetros al oeste de Varsovia en el distrito de Poznan, entonces bajo el dominio ruso, significó por lo antes dicho un territorio hostil para aquellos inmigrantes* (Coppel, 1998: 23).

La pareja de donde empezara el clan tiene su origen en aquella latitud, León Kopel quien naciera en 1794 y Hanna Kolchezki en 1815 contrajeron nupcias en el año de 1835. El 2 de junio de 1836 nació su primer hijo, Isaac Kopel Kolchezki (Yitzak) quien

emprendería el viaje a Mazatlán, México. Este hombre rubio, de nariz grande y de ojos profundamente azules, simpático y alegre, inquieto y de espíritu aventurero, cumpliría 18 años en 1854 (Cfr. Coppel, 1998: 27). Nacionalizado americano el 4 de septiembre de 1855, dejó California y llegó al pueblo de Arizpe, Sonora. Propietario de una mina de oro y plata, denominada “La Chispa”. Allí conoció a Florentino Vázquez, platero y fabricante de vasos sagrados, quien tenía una hija de nombre Encarnación, una joven recién enviudada, de escasos veinte años quien contrajera nupcias con Isaac en 1860. Tuvieron su primer hijo en 1861 con el nombre de su padre Isaac, después vinieron Enrique en 1862 y Elena en 1866.

Isaac, viudo de Encarnación el 26 de enero de 1885, conoció a María Vidal de Fuentes, quienes procrearon a Ángela y Sara Coppel Vidal. Viudo de vuelta con 52 años conoce a Carmen Marini García en 1888 vecina de Mazatlán, hija de Santiago Marini, quien había venido de Italia, su tierra natal, y Genoveva García, originaria del poblado Del Verde, Sinaloa. Se casaron el 10 de junio de 1888.

En 1889 nació el primogénito de Carmen e Isaac, Guillermo; posteriormente serían Alfredo, Rodolfo, Santiago, Isaac, Ana, Carmen, María Luisa y Roberto.

Isaac Coppel Vázquez se casó Rosa Marini, hermana de Carmen en el año de 1890. Enrique Coppel Vázquez contrajo matrimonio un poco después con Isabel Rivas Bustamante, hija de Luis Rivas y Margarita Bustamante, oriundos de Culiacán. Para entonces el patriarca Isaac Coppel Kolchezki, mejor conocido como “Papá Polón”, hacia 1898 ya contaba con 62 años de edad.

Enrique Coppel Vázquez e Isabel Rivas tuvieron once hijos: María Isabel, Luis Enrique, Luis Isaac, María Asunción, Elena, Francisco, Margarita Guadalupe, Esther,

Carlos Alberto, María Elvira y Raúl Coppel Rivas. En solo 30 años la población mexicana de los Coppel pasó de uno a casi cuarenta (Coppel, 1998: 52).

El 12 de junio de 1920 murió Isaac Coppel Kolchezki después de haber vivido intensamente sus 84 años de edad; con él moría la religión judía de los Coppel (ver cuadro 4.2.2.1.1.). Ahora los líderes de la familia eran sus hijos, que en muy diferentes actividades y empresas se afanaban para continuar prosperando en un medio ambiente poco favorable para la economía.

Enrique Coppel Tamayo nació en Culiacán, Sinaloa en 1922, sus padres Luis Coppel Rivas e Inés Tamayo; cursó sus estudios de primaria en Culiacán. Posteriormente su familia se mudó a Mazatlán y en esa ciudad Enrique, a los 17 años instaló junto con su hermano Luis una tienda llamada “El Regalo” (Coppel, 1998: 78).

Todo parece indicar que la familia Coppel tiene una larga tradición comercial, pues desde el final siglo XIX había opiniones favorables del trabajo de ellos. Así tenemos a J. R. Southworth ciudadano norteamericano –conocedor de la actividad comercial mazatleca- comentaría: *la empresa Coppel Hermanos tiene siempre el surtido más grande en la plaza de vaquetas para suelas y talabartería en general. Sus ventas divididas entre Sinaloa, Sonora, Baja California, Tepic, Chiapas, Durango y Chihuahua la hacen sumamente conocida y estimada* (Coppel, 1998: 53). Por lo que supongo que dentro de esa tradición la familia ha estado siempre influenciada para emprender cualquier tipo de negocios. Las cualidades de Enrique Coppel Tamayo pueden ser mejor entendidas por la sensibilidad para acercarse a realizar proyectos comerciales y su capacidad para tratar con la gente, lo que lo hicieron ser un hombre con un gran sentido empresarial. Observo lo que el propio Enrique dice:

Que él se fijaba mucho en la competencia, los observaba y les copiaba muchas cosas que hacían bien y así fue mejorando su negocio. Luego abrió una 3ª y 4ª tienda, hasta llegar a siete tiendas en la misma ciudad. Sentía que si ahí había mercado y cosas por mejorar para atender a su clientela, no necesitaba abrir en otra ciudad. Además cada tienda le traía una clientela nueva (Decisión 89-D, en Circular V de octubre. Martes 30 de octubre de 2001, dato documental, subrayado del texto).

Cuadro 4.2.2.1.1.	
Descendientes de León y Hanna Coppel	
N: Fecha de nacimiento	
M: Se casó con	
PRIMERA GENERACIÓN	
N 1794 León Kopel	
M: Hanna Kolchezki N 1815	
SEGUNDA GENERACIÓN	
N 1836 Isaac Kopel Kolchezki	
M1 Encarnación Vázquez	
TERCERA GENERACIÓN	
N 1864 Enrique Coppel Vázquez	
M: Isabel Rivas Bustamante	
CUARTA GENERACIÓN	
N 1892 Luis Isaac Coppel Rivas	
M: Inés Tamayo	
QUINTA GENERACIÓN	
N 1922 Enrique Coppel Tamayo	
M: Yolanda Luken	
SEXTA GENERACIÓN	
N 1947 Enrique Coppel Luken	M: Mercedes Calvo
N 1950 Rubén Coppel Luken	M: Marcia Bernal
N 1955 José Coppel Luken	M: Susana García
N 1948 Yolanda Coppel Luken	M: Héctor Orrantía Ferreira
N 1952 Alberto Coppel Luken	M: Brenda Sullivan
N 1954 Mónica Coppel Luken	M: Santiago Gaxiola Clouthier
N 1962 Agustín Coppel Luken	M: Isabel Gómez
Construcción del investigador con datos de Coppel, 1998.	

La observación de Enrique Coppel Tamayo lo hacía sentir que había oportunidad comercial que tenía que ser aprovechada, la confianza, el trabajo, la perseverancia, la claridad, etc., son evidencias que demuestran la capacidad con que contaba. Haber explotado su virtud de confiar en la gente le dio beneficios que hasta la fecha han sido utilizados, no en el sentido comercial, sino por las virtudes que se muestran en los valores que la firma Coppel ha convertido en cultura corporativa y que no escatima esfuerzo ni

dinero para socializarlas con sus colaboradores y conformar un único lenguaje en toda la organización.

El comparar sus tiendas con la competencia, lo hacía observar las diferencias y tomar lo que podía explotar de una mejor manera. Modelar sus estructuras organizacionales era una estrategia que él fue puliendo con el tiempo, dando más valor a lo que realizaba. De esta forma, el prestigio de Enrique Coppel iba en aumento, pues el negocio dirigido a las clases populares que no contaban con recursos suficientes para hacer las compras de contado y que la innovación del crédito en la forma en que él lo daba, le fue dando la consistencia y la credibilidad de un comerciante honesto.

Al principio le daba crédito a los conocidos, luego a los no tan conocidos. Con el tiempo a todo el mundo. Se dio cuenta que la gente de menos recursos pagaba mejor y era más agradecida que la clase alta, así que se enfocó más a este mercado. Muy rara vez usaba a un abogado para cobrar una cuenta. Normalmente si alguno no podía pagar, le pedía el artículo de vuelta. Se usaba que todos dieran aval, pero el aval nunca pagaba, sólo ayudaba a localizar el cliente en caso de que se extraviara.

La gente humilde pagaba bien, era más cumplida y responsable, nadie les daba crédito. Y se convertían en clientes de crédito de por vida, ya que les era muy difícil ahorrar para comprar de contado. La disciplina del ahorro era escasa. No pedía requisitos, confiaba en las personas y probaba a ver si pagaban bien (Decisión 89-D, en Circular V de octubre. Martes 30 de octubre de 2001, dato documental, subrayado del texto).

Las bases de la actual organización se estaban construyendo: primeramente el mercado “popular”, luego el crédito, posteriormente el no cobrar las deudas por ningún motivo bajo presión de abogados y finalmente, no exigir requisitos para otorgar el crédito. Estos elementos y el enorme deseo de prosperar fueron las bases de una estructura basada en la confianza como valor fundamental, aderezada con la disciplina, el trabajo, la organización y la perseverancia, entre otros.

Don Enrique disfrutaba mucho su trabajo, el detalle al acomodar, las pláticas con los vendedores, con los proveedores, ponía mucho esmero en la limpieza.

Su férrea disciplina y estrategia lo llevaron a poder crecer a un ritmo acelerado, pero la falta de financiamiento lo limitaba, ese fue su gran problema muchos años. Los banqueros eran muy duros. Veían que el negocio tenía gran potencial de crecimiento en ventas, pero aún así lo limitaban. Con el tiempo fue creando unos ahorros y llegó después de muchos años a no deber. Dice que eso lo hizo muy feliz (Decisión 89-D, en Circular V de octubre. Martes 30 de octubre de 2001, dato documental, subrayado del texto).

Hoy se pueden entender muchas cosas que Enrique Coppel Tamayo hacía y que nunca dejó de hacerlas, realizar su actividad con disfrute y esmero y en forma distinta a los demás e inyectarle su carisma era lo esencial para construir los cimientos de una empresa exitosa. Las pláticas con sus colaboradores, sus proveedores, sus clientes, etc., hacían la diferencia con otras tiendas menos afortunadas. El desarrollo y el crecimiento de la organización no era algo planeado, las circunstancias lo empujaban a aprovechar las oportunidades que poco a poco se le brindaba al hombre visionario. Se dio cuenta que el no deber lo hacía sentirse bien, pero esa condición lo convertiría en el cliente apreciado por los proveedores, a la vez que aprovechaba los descuentos teniendo la mercancía oportuna para ofrecerla a sus clientes.

En 1970 ya era el principal mueblero de la ciudad y decidió incursionar a la ropa. Diseñaron un sistema muy novedoso, que prácticamente es el mismo hasta la fecha. Dieron tarjetas de crédito a los clientes, usando computadoras PC para llevar el control (fue de los primeros en el mundo en hacerlo) y abrieron en la tienda 2 la primer tienda de ropa de Coppel. Con los años se fueron ampliando las demás tiendas para venta de ropa.

Don Enrique es una persona muy disciplinada, trabajadora, muy recta, muy consciente y sensato. A base de mucho esfuerzo y sacrificio creó las bases del negocio. Una de sus cualidades más destacada es su guerra contra la soberbia. Siempre está en guardia. Nunca se ha creído más, ni se ha “sentado en sus laureles”, ni presume, ni deja que presuman. Para él las cosas nunca son perfectas, siempre les falta algo, siempre se pueden hacer mejor, pero hay que buscarlos todos los días, todos los meses, todos los años (Decisión 89-D, en Circular V de octubre. Martes 30 de octubre de 2001, dato documental, subrayado del texto).

El trabajo que ha realizado Enrique Coppel Tamayo tiene la huella de la persistencia, del coraje y de la lealtad. Esta última es la que más se ha preconizado y tiene su imagen en la honestidad, uno de los valores fundamentales con que se ha impulsado este modelo. Veré abajo los aspectos relevantes del modelo organizacional tal como funciona en este momento, pasando luego a la construcción del modelo cultural corporativo.

4.2.3. Estructura Organizacional actual

Dibujar la estructura organizacional en un organigrama resultaría ocioso de mi parte, sólo mencionaré en términos generales cómo está compuesta la organización. Cuenta con un Director General y un Director Administrativo, seis Gerentes de División que controlan las funciones principales (Sistemas, Cobranzas, Mejora Continua Coppel, Contabilidad, Auditoria, Despacho, Muebles, Ropa, Tiendas II, Diseño, Publicidad, Tiendas I, Personal, Inmuebles, Capacitación, Transporte), 15 Gerentes Regionales, 76 Gerentes de Zona y el resto en Gerentes de Tienda en Muebles, Ropa, Calzado, Cobranza, que son aproximadamente cuatro por cada tienda.

Decir que la organización es grande (más de 13, 800 empleados) basada en el número de empleados o sucursales o por el tamaño de la infraestructura o por los montos presupuestales o por la magnitud de los sistemas administrativos, resultaría hacer un ejercicio poco sustantivo. Sin embargo, representar a la organización por su complejidad en términos de comprender lo que allí sucede, entendiéndola como resultado de un modelo organizacional para dar cuenta de lo que existe en ella, es en parte, lo que el investigador trata de hacer. Decir cómo se asume el modelo corporativo o cómo se rechaza éste, tiene mayor importancia. En el siguiente capítulo se analizarán las dimensiones que tienen que ver con la organización en lo formal e informal y su cultura.

Para efectos de este trabajo y como forma metodológica, el siguiente apartado tratará sobre la observación participante encubierta, misma que será contrastada con el capítulo 6, arrojó las siguientes categorías: en la dimensión organizacional formal e informal; racionalidad, autoridad, eficiencia, productividad, competencia, políticas, atención y servicio, normas, comunicación, itinerarios, la puerta, sistemas, auditorias. En la dimensión cultural; valores (disciplina, confianza, responsabilidad, puntualidad y honestidad) desempeño, compromiso, identidad, compañerismo, cooperación, rutinas, ritos, hábitos, ambiente de trabajo.

4.2.4. Cuadro general de la metodología de la investigación

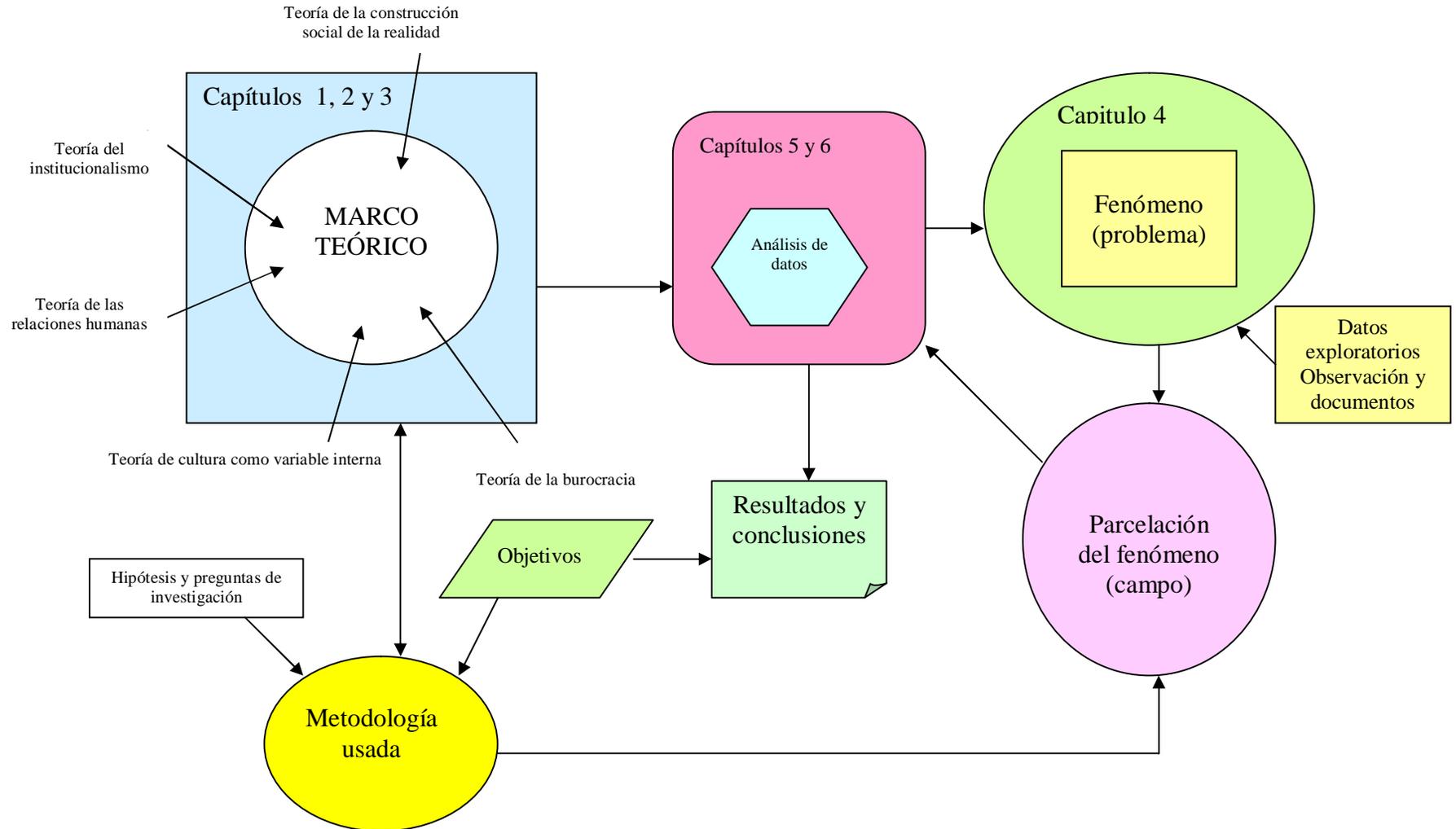
Resumir en un cuadro el diagrama de la metodología no es cosa que aclare los pasos que se dieron para llegar, finalmente, a explicar el fenómeno objeto de mi investigación, sin embargo, para efectos didácticos he de decir que antes de incorporarme a la organización, los seminarios que recibí en los programas regulares de este doctorado sirvieron como base conceptual para construir un imaginario que era obligado en una primera observación. De aquí se partió para problematizar el fenómeno y construir el objeto de estudio susceptible de poder ser explicado.

Las primeras observaciones que se hicieron en el piso de ventas indicaban que existía un fenómeno digno de problematizar y sirvió para construir la pregunta principal que diera guía y dirección al proceso de investigación. El campo o la parcela de donde se extraerían los elementos para ser explicados ya formaba parte del esquema de mi trabajo. Desde tiempo atrás, mucho antes de pensar en lo que iba a suceder allí, le comentaba a mi tutor que mi interés era estudiar el fenómeno de la reapropiación del modelo organizacional bajo una técnica que me llamaba mucho la atención y era la observación participante encubierta; ya había oído de ella y me causaba incertidumbre al pensar que pudiera servirme dentro de

la perspectiva etnográfica del método cualitativo. Así fue como se definieron luego los objetivos de la investigación.

Me habían dicho que era necesario cierto dominio de la teoría, lo cierto es que ya había cursado algunos seminarios que ponían en la base ciertos conocimientos importantes para comprender la empiria que veía venir. Ya en el análisis de los registros fui dándome cuenta a qué teoría me sujetaría para explicar lo que ya eran categorías, producto de las unidades de análisis que tenía como notas de campo. Ese ir y venir en lo que le llamo “paseo en columpio” me hizo dudar a veces de lo que estaba haciendo. Una vez terminado el tiempo en el campo de estudio me trasladé a las oficinas generales para extraer la información documental que reforzaría la observación que ya había hecho. Allí encontré una fuente rica de sucesos: los registros de las “circulares”. Opté por tomar solamente un año pues me llenaría de información documental que poco serviría para el propósito que me había marcado: comprobar el discurso de la dirección con la práctica en el piso de ventas. Fue de esta forma como se fue construyendo este diagrama general de la metodología que se encuentra en la figura siguiente.

Cuadro 4.2.4.1. Diagrama general de la metodología de la investigación



Capítulo V

Mira, los refrigeradores deben estar conectados para que cuando se abran muestren la luz interior, pero no todos se conectan porque hay algunos que cuando se conectan empiezan a helar y eso, en la auditoria, son puntos malos
(observación de la empresa)

5.0 La observación, un medio para extraer el conocimiento cotidiano

Hago acto de presencia en la tienda 02 de la Calle Ángel Flores 15 minutos antes de las 9 del 6 de febrero de 2002, por petición del gerente de la tienda e iniciar lo que se le llama “Itinerario” y que no es otra cosa que el recorrido que se hace con todos los recién ingresados a la corporación de tiendas departamentales Coppel S. A. de C. V. Dos días antes, después de haber sido evaluado en la entrevista que tuve con el gerente y de haber obtenido el visto bueno de él, se me asignó un lugar, como se hace habitualmente con los que recién ingresan a un trabajo; un lugar donde iba a permanecer hasta ser visto por el resto de los compañeros y ser tomado en cuenta para desempeñar como muchos suelen comentar en forma rutinaria un trabajo aburrido, sin sorpresas y sin sobresaltos. Para mi sorpresa no resultó así, sino todo lo contrario.

Meses antes, para ser más exactos, el día lunes 18 de junio de 2001 a las 15:30 hrs. Busqué a la persona que sería mi “portera” para adentrarme a esta aventura de la investigación empírica. Llevaba ya en la mente un proyecto a desarrollar “La Reapropiación del Modelo de Cultura Organizacional por los Trabajadores de una Empresa Comercial” en este caso, el de Coppel S. A. de C. V. Así que, parado frente al “Bunker”¹⁴ miraba en su interior dos guardias de seguridad de una empresa privada en un espacio no

14 El “bunker” llamado así por la apariencia que demuestra por su fortaleza, vidrios blindados y puerta interna que solo se accesa atravesando la puerta de acero que se interpone entre la calle y el edificio donde se encuentran las oficinas.

mayor de 4 metros cuadrados, quienes interrogaban a todo aquel que pretendía atravesar la puerta de acero que se interponía entre la calle y el corporativo de la empresa.

Desfilaban frente al grueso cristal color verde esmeralda, los trabajadores del corporativo, para ellos, el “ábrete sésamo” era la sola presencia de su persona, la puerta de acero cedía al paso del personal, que sin más, los guardias les daban el acceso. Para mi caso tuve que esperar hasta la llegada de la persona con la que me interesaba para charlar y para presentarle el proyecto que llevaba. Quince minutos después hizo su arribo la persona indicada, uno de los guardias me hizo un guiño para indicarme que ella era la persona que estaba esperando, por el intercomunicador le llama y segundos después me encontraba frente a ella platicando acerca de mi trabajo de investigación. Por más de 40 minutos me escuchó para concluir que le entregara, en un resumen, lo que yo le había platicado como pretensión del trabajo de investigación. Inmediatamente me di a la tarea de escribirle un pequeño resumen acerca de los Estudios Organizacionales y la necesidad de conocer aspectos de la vida cotidiana de las organizaciones. El resto, del proceso de entrada, ya se trató en apartados anteriores.

En este capítulo trataré de explicar las dimensiones y sus categorías que se observaron en el campo.

5.1. La racionalidad

Este concepto de racionalización Weber lo define como:

El proceso por medio del cual reglas y procedimientos explícitos, abstractos, intelectuales y calculables gradualmente sustituyen los sentimientos, la tradición y la mera intuición en todas las esferas de la vida. Desaparecen así las fuerzas misteriosas e impredecibles. La racionalización “desmitifica e instrumentaliza la vida, creando lo que un autor ha llamado ‘danza de los fines y los medios’...” (Wrong, 1970: 27; en Dávila, 2001: 139, subrayado del autor).

La observación participante encubierta sirvió para develar los aspectos considerados triviales en los usos y costumbres de la actividad normal de los empleados, las reglas y los procedimientos que enmarcados en el quehacer cotidiano se perciben como cosa sencilla e inadvertida en la propia actividad del empleado.

En esta gran categoría de la racionalidad se discutirán algunas subcategorías que se incorporaron como un aspecto importante en el concepto de racionalidad. Quiero dejar asentado que las formas en la vida organizacional que se describen no son todas las que existen pero son las más importantes para explicar los aspectos relevantes de un pensamiento, más allá de una mera suerte, que se incorpora como una forma de cultura corporativa *ad hoc* a la formación de una escuela o “escuelita”, como es conocida, la organización. Lo que seguirá es un programa de preparación para introducir al empleado a la organización y que en esta temporalidad, el programa funciona en forma determinada para añadir, en principio, esta cultura corporativa.

5.1.1. El Itinerario

Ya en la tienda, antes de entrevistarme con cualquiera de los de allí, observo los espacios y las dimensiones físicas de lo que iba a ser en adelante mi lugar de trabajo. La limpieza, la iluminación, el orden, el clima y la gente que caminaba de un lado para otro, fueron lo primero que me llamó la atención. Vi inmediatamente, en su apariencia, este monumental mundo de significados. Esta cotidianeidad de la que hablan autores como Giddens, Goffman, Berger y Luckmann y otros tratan de los escenarios sociales y de su construcción. El movimiento de las personas, sus formas de caminar, sus miradas, sus sonrisas y gestos. En fin, una serie de apariencias que no tienen explicación hasta no conocer lo que ellos hacen. Por un momento hice que mis oídos quedaran sordos para dar cuenta de mi propia ignorancia de los sucesos que allí se desarrollaban. Relaciones humanas con intereses

distintos, unos vestidos de amarillo y azul y otros de diversos colores, pero los primeros se observaban con intereses distintos que los segundos; después me percaté que eran los colaboradores que buscaban a sus “presas” para alimentar una de sus necesidades, dijera Maslow, del ego. Miraba los símbolos por doquier, aparadores y exhibidores que hablaban por sí solos, publicaciones colgando de los pilares que anunciaban ventas de promoción para el mes de febrero “día de la amistad”. Espejos en los pilares para reflejar la imagen de los clientes pero que eran aprovechados por los colaboradores de sexo femenino, revisándose el maquillaje y la apariencia.

Me acerqué al mostrador de la caja, después me entero que le llaman también “Isla o Bodeguita”, para preguntar por el gerente de la tienda, el Sr. Anselmo, pero éste no se encontraba. Observaba que llegaban los colaboradores al área de cajas con el presupuesto en mano y acompañados de sus “presas”, luego entonces se retiraban muy cortésmente deseándoles a los clientes volverlos a ver dentro de poco. Me imaginaba que pronto estaría haciendo lo mismo y sentía un poco de temor el que no pudiera hacerlo. La empleada del mostrador al verme que no me iba me dijo que en lugar del Sr. Anselmo estaba el gerente sustituto, el Sr. Marco, un hombre de estatura mediana, delgado y al parecer simpático. Le entrego el sobre cerrado que contenía el formato llamado “Itinerario”.

Marco, el gerente sustituto, me lleva con Goliat un vendedor joven el cual me recibe con mucha amabilidad, Marco le dice que me presente con los demás, acto seguido me dice Goliat, acompáñame, y empezamos la gira por la tienda, me comenta que hay muchos compañeros que se encuentran fuera debido a que la fiesta anual de la empresa había sido la noche anterior. Después se verá que la inasistencia no tiene causa única en la fiesta. Recorremos la tienda sin ninguna dificultad, dejándome finalmente con Josué Emmanuel

encargado del área seis, debido a que Goliat salía a las 12:00 horas para regresar a las 14:00 horas.

En el recorrido por las áreas en compañía de los responsables o encargados empiezan por decirme las reglas de acomodo de la mercancía. --Toda la mercancía tiene una forma de exponerse--, --para ello--, dice uno de los responsables, --nos guiamos por los “mapas” que se nos entregan--. --La mercancía se acomoda en los anaqueles de una forma distinta-- me dice--, por ejemplo, la mercancía de tamaño pequeño se acomoda de la siguiente manera: de la más pequeña a la más grande, de menos costo a mayor costo y de izquierda a derecha, regla que no siempre se sigue por la disposición de espacio concluye--. Josué Emmanuel encargado del área seis me hablaba acerca del acomodo de los refrigeradores:

Miércoles 6 de febrero de 2002

Mira, los refrigeradores deben estar conectados para que cuando se abran muestren la luz interior, pero no todos se conectan porque hay algunos que cuando se conectan empiezan a helar y eso, en la auditoria, son puntos malos. La separación entre una estufa y otra debe haber 5 centímetros, pero si lo hago, invado los pasillos y eso no esta bien, tenemos poco espacio, y en los refrigeradores 10 cm entre cada uno, si se los doy, igual tendría poco espacio (Observación en la empresa).

Josué Emmanuel es un trabajador callado, robusto y de estatura regular. Veo la fuerza de sus palabras al decirme acerca de los puntos malos, Jepperson comenta acerca de esto diciendo que:

La institucionalización también se puede llevar a cabo por medio de la “cultura”: en este caso, simplemente por las reglas, procedimientos y metas sin representación primaria en la organización formal y sin el control y la sanción por parte de alguna autoridad “central”. Más bien estas reglas son de carácter habitual o convencional. La institucionalización en la cultura produce expectativas sobre las propiedades, orientaciones y comportamiento de los individuos, como restrictiva de “otros” (Mead) en el ambiente social (2001, 203-204).

Al parecer este colaborador ya tiene incorporado las formas organizacionales del orden y de las reglas a tal grado que no espera, en ningún momento, a que los auditores le califiquen mal su trabajo y se asume como parte de la cultura organizacional que obedece la regla sin ningún problema. Le veo en la cintura un aparato semejante a un star tac (celular) y le pregunto:

Miércoles 6 de febrero de 2002

Investigador: *¿Les permiten traer celular?*

Josué Emmanuel: *No, está prohibido, pero muchos lo traen escondidos.*

Investigador: *¿Qué acerca del suyo?*

Josué Emmanuel: *No es celular, es una calculadora con esa forma (mostrándomela) (Observación en la empresa).*

Esa respuesta de que muchos lo traen escondido, habla por si misma; la cultura del celular en los trabajadores de tiendas departamentales o similares se ha asumido como un aspecto de exigencia de sus pares. El teléfono celular es común no nada más en esta clase de personas o en este nivel social, el celular se ha incorporado como un valor de la juventud. Sin embargo, mencionar la prohibición y asegurar que muchos lo traen escondidos, es dar cuenta de una insurrección contra la regla.

Empiezo a observar las diversas formas de racionalidad operantes en la tienda, las medidas escrupulosamente marcadas desempeñan una función de orden y racionalidad del espacio físico. Para Jepperson existen tres portadores primarios de institucionalización: la *organización, los regímenes y la cultura* (2001, 203), que en el caso de Josué es el de los regímenes. Es de esa manera por qué el colaborador haya hecho referencia al posible castigo de auditoria. Toda la mercancía en sus exhibidores requiere de espacios propios en que luzcan, pues de lo contrario se estaría violando lo que ellos llaman “el mapita” que no es otra cosa que el Manual Muestra de Tiendas Muebles (MMTM) (organizacional) donde

se señala con croquis los espacios que deben ocupar los productos y la forma en que deben ser acomodados. Estos acomodados que al parecer, en un principio no tienen importancia, son la razón de toda una forma de evaluación. Lo que guía la actuación de los actores a desempeñarse (Cfr. McGregor, 2000: 75) de una manera distinta pues los espacios, que son limitados en la tienda, es que estos deben optimizarse. La cita de Josué Emmanuel, en cuanto las distancias de los muebles y su separación entre uno y otro, nos indica el cuidado que se tiene en la delimitación de espacios, en cuyo caso, darle de más de algunos centímetros redundaría a reducir los pasillos por donde camina el cliente. Otro punto, no menos importante, es cómo se asume la regla de acomodo y de uso de los muebles, conectar un refrigerador para iluminar su interior cuando el cliente lo abra es bueno, pero conectar un refrigerador y que funcione su congelador es castigado por los auditores debido que la regla contenida en el Manual indica que no debe conectarse un refrigerador que le funcione su congelador. Los vendedores incorporaron ya, por así decirlo, la amenaza implícita en la falta en que se pueda incurrir. Aún con esa amenaza, algunos refrigeradores que les funcionan el congelador al conectarse, se encuentran conectados, lo que me dice que a pesar del castigo latente, los vendedores por tal de vender cometen desobediencia a la regla. Y en algunos de esos aparatos pudimos constatar que se usaban para helar refrescos que consumían los vendedores (cultural), lo cual es también contra las reglas.

El Itinerario para los vendedores de piso comúnmente no dura más de 30 días. Su alargamiento, en caso de suceder, dependerá del gerente que es el entrenador de los empleados y serán ellos los que finalmente decidirán el tiempo de éste. El recorrido está sujeto a tiempos y espacios en que el recién incorporado a la empresa debe realizar. La distribución material de las áreas se conforma con el tipo de tienda departamental en donde espacialmente se localizan las áreas de ventas, por ejemplo: en muebles existen nueve áreas

pero tres de ellas son cerradas o de mostrador, estas son: joyería, óptica y perfumería, las demás: electrodomésticos (1), electrónica (2), blancos (6), salas y recamaras (3), comedores (4) y llantas y bicicletas (5), se encuentran por toda la tienda. En ropa, se tienen para caballero, damas y niños y niñas. Están también las áreas de cajas (en muebles, ropa y abonos), paqueterías (dos), bodegas en tienda (dos), islas (muebles y ropa). Así pues el recorrido por la tienda se hace en no menos de treinta días, se incluye también el recorrido en Bodegas Generales o Distribución, que se encuentran apartadas o en zonas industriales.

El recorrido por la tienda, como he dicho, se hace en tiempos y espacios, el formato en donde se registran los avances en el recorrido, tiene las áreas que uno debe conocer y cuando finalmente se concluye en el tiempo, el responsable del área debe firmar como una especie de visto bueno.

Este aspecto del itinerario cumple con el concepto que Jepperson describe a continuación:

Una institución está altamente institucionalizada si presenta un umbral de acción colectivo casi insuperable, un problema de acción colectiva muy grande debe ser enfrentado antes de permitir la intervención en, y la obstrucción de, los procesos reproductores (2001, 205).

Como muchas actividades, el comer dentro de la tienda, es contra las reglas. Así cuando alguien quiere comer algo pues simplemente se esconde o se aparta de la vista de quienes puedan llamarle la atención. Vemos entonces cómo operan las redes de complicidad para transgredir la regla en un evento como el que describiré:

Cuando Goliat me mostraba su área ya por la tarde me hablaba de la “escuelita” Coppel, y me pregunta si no sabía de ello.

Miércoles 6 de febrero de 2002

Investigador: No, no sé de ella, ¿por qué le dicen la escuela?

Goliat: Por los cursos que la empresa nos da a los trabajadores en casi todo el año, son cursos de superación personal, de valores, de compañerismo etc. Eso me gusta mucho. Aquí hay mucho compañerismo, claro hay envidias, pero es lo de menos (Observación en la empresa).

Goliat hace una distinción de lo que es su organización y al referirse como la “escuelita” hace un reconocimiento de ella como una institución que se preocupa por enseñarle todo acerca de su persona.

No termina de decir lo que estaba diciéndome cuando veo una señal como si se tratara de una clave: era una mujer que vendía empanadas. Goliat sin perder de vista a la mujer asiente con la cabeza y segundos después la señora se le pone a su lado, como tratando de dar alguna clave secreta, la mujer de apariencia pobre y con un morral en la mano saca de su interior una bolsa y se la da a Goliat. Ese intercambio me pareció como una escena de espías intercambiándose información secreta, dentro de la bolsa había cinco empanadas, Goliat le da 10 pesos, acto seguido me dice: --vamos al piso de arriba para enseñarte el resto--. Ya en el fondo de la tienda, donde se encontraban las cunas, saca la bolsa y me ofrece una empanada, la cual acepto, diciéndome Goliat que no les permiten comer, pero que ellos *se las arreglan* para hacerlo. El término *se las arreglan* encierra una profunda comprensión de lo que sucede al interior de la organización pues al parecer forma parte de las resistencias de los colaboradores a la incorporación de la cultura corporativa de la dirección sobre su propia cultura.

La vida cotidiana de la tienda es como un pasaje literario, cada acontecimiento se llena de significados que instruyen al actor en el cómo actuar dentro de un marco de referencia entendido desde su base cultural. Si bien es cierto que la regla les prohíbe comer, los actores buscarán la forma de hacerlo. Estos eventos se repiten por todos los actores en el ir y venir de su propia actividad. Muchos podrán preguntarse si estos eventos reducen la

efectividad de la organización, pero no deseo apoyar la opinión de Schvarstein cuando se observa la organización simultáneamente con el individuo diciendo: *Comprenderían que entre ambos se establecen una relación figura-fondo, de modo que cuando preguntamos por la eficiencia de la organización desaparece el sujeto, y cuando la preocupación se centra en la salud de los individuos la primera pasa a segundo plano* (1997: 90). Muchas de las acciones de los sujetos van formando una especie de tradiciones o rutinas al interior de la organización, pero sin llegar a ser tan intensas que afecten a la organización, ni tan triviales que pasen inadvertidas para guiar cambios que beneficien a ambos. En esa dialéctica constructivista podrían configurarse programas de relaciones individuo-organización que beneficiara al liderazgo organizacional.

El Itinerario se orienta a que el iniciado en la organización se dé cuenta del quehacer organizacional, por un lado, interactuando con los actores en función y por el otro, leyendo las decisiones que le son dadas para una mayor comprensión de la función que está observando. Otro aspecto que cubre el plan es que enfrenta al iniciado a una relación entre sus pares y sus jefes, percatándose aquél del trato que recibe por ambos. El jefe es considerado como el entrenador o capacitador, cualquier duda el jefe puede aclararla ya sea dándole material para leer o basado en la propia experiencia de éste. La relación entre pares viene a desmitificar la creencia de muchos en cuanto a que “una manzana podrida pudre las demás”. Los que acompañan al iniciado tratan de ser amables con él, la idea central del Itinerario, al parecer, es precisamente crear un ser sociable, sin ataduras y sin prejuicios que se involucre en la actividad perdiendo los temores a la función, así cuando el Itinerario termina, el ya no tan iniciado, se incorpora a la función con confianza y seguridad, elementos adquiridos en el tránsito de ese periodo.

Un elemento que se impacta en el recorrido temporal del iniciado es que los gerentes van dando su punto de vista sobre el desempeño de aquél, de tal manera que al finalizar o quizá antes, el iniciado puede ser separado del cargo por no haber cumplido con las expectativas exigidas por el patrono, en este caso, los gerentes. Los gerentes son los que contratan, despiden, ponen el salario, promueven y apoyan a su personal. Los gerentes son como dueños de las tiendas. En el siguiente capítulo ampliaremos este punto.

La idea del Itinerario, uno de los activos de la organización¹⁵, es ir formando la cultura corporativa en el sujeto, éste tiene un tiempo para entenderla y asumirla, si no en su totalidad, al menos de manera que permita al gerente ciertos signos para creer que aquél puede ser un candidato Coppel, claro que el examen que sustentó al ingresar debió reflejar ciertas actitudes, pues al parecer, las aptitudes se adquieren en la organización siendo las primeras las más necesarias para pertenecer a la organización. El Itinerario sirve también para reforzar las formas simbólicas de la estructura organizacional, esto en lo que se refiere a ciertos valores que se ligan fuertemente con la responsabilidad, puntualidad, honestidad, disciplina, autoridad, etc., que desde el comienzo se empiezan a asumir casi en forma automática. La fuerza que se recibe de los compañeros empuja al nuevo a que se asuma como empleado Coppel.

La temporalidad de la prueba, por decirlo así, permite verificar el desempeño en los cursos que recibe el nuevo, por ejemplo, el curso rápido de ventas se otorga casi en la primera semana y en él se recibe la primera enseñanza de cómo tratar al cliente. Se insiste que el cliente es la parte más importante de Coppel y sobre ese concepto de cliente se trabajan todos los aspectos que dan firmeza a la relación obrero-patronal. El iniciado que no

pueda entender esta dicotomía empleado-cliente basado en la filosofía Coppel, no puede seguir en las filas de la organización. Por ello es que el Itinerario es un recurso de la organización que funciona previo a la contratación definitiva, una herramienta que funciona como recurso evaluador, y a la vez, como preparatorio encaminada a la incorporación de los primeros elementos obligados para ser un empleado de la organización.

El recorrido sirve de igual manera a ubicar físicamente las áreas y su contenido, de tal manera que a la pregunta de un “cliente” el iniciado pueda guiarlo inmediatamente donde él pueda encontrar lo que busca. Todos los artículos tienen un código que los identifica además el área a la que pertenece y el responsable de la misma, pues si se desconoce algún detalle del artículo se conoce a quién acudir para ampliar la explicación al cliente. Esos detalles que parecen insignificantes para quienes ignoran la actividad, para Coppel son el prestigio de la Atención y Servicio que otorga al Cliente. Así es como se van formando a los iniciados, por ello el mote de “escuelita” que Goliath señalaba en un principio y que básicamente así es entendida la organización.

Las firmas de los gerentes en el Itinerario cumplen con el requisito de los tiempos, así que poco a poco se va cumpliendo con lo dispuesto por el departamento de Personal en lo que concierne a Capacitación y Entrenamiento. Los cursos se imparten como parte de un programa continuo y son los propios gerentes quienes los imparten y envían a sus iniciados a cursarlos.

Debo decir que, en parte, en esta temporalidad llamada Itinerario es también un entrenamiento intensivo para separar al actor de su propia cultura social, no digo que el actor se olvide completamente de ella, pues eso es imposible que suceda, pero sí se

15 Denison comenta que: *el sistema normativo de una organización –su sistema de valores y procedimientos gerenciales- puede ser unos de los activos más importantes de una organización o de sus pasivos más*

instituyen los valores como carga ideológica y con la fuerza organizacional. No vi a empleados quejumbrosos ni resentidos por el papel asignado por la organización, simplemente a *individuos menos privilegiados que viven en condiciones invadidas por componentes institucionales de modernidad* (Giddens, 1995).

La mayoría de los iniciados son jóvenes entre los 16 y 23 años que desean un puesto en la organización Coppel, viven en colonias populares y son hijos de carpinteros, soldadores, albañiles, obreros, empleados de la misma organización, burócratas, panaderos, etc., sus conductas son típicas a la de los jóvenes, muchas del sexo femenino son madres solteras que no quieren trabajar en casas residenciales y también desean seguir estudiando. La mayoría de ellos quieren superarse en la organización pues ven a los gerentes, que sin estudios, muchos de ellos, han llegado alto en la empresa.

Se observa que la organización es de las llamadas *organizaciones convocantes* (Schvarstein, 1997), en el sentido que en la organización *el sujeto se siente llamado a ser sujeto productor. Es allí donde la persona ejerce, ejerció o concibe la posibilidad de ejercer esa relación mutuamente transformadora con su contexto, determinante de su adaptación activa a la realidad* (Schvarstein, 1997: 94). Es en este caso en que la organización se dispone completamente para que el individuo desarrolle sus habilidades y capacidades, el término “escuelita” se entiende al interior de la organización como el esfuerzo que realiza la empresa para convertir a sus colaboradores en seres útiles y felices con altos desempeños

El espacio privilegiado para visualizar entonces la dialéctica producido-productor en el sujeto. Es allí donde se produce la confrontación, el pasaje, la necesidad de síntesis entre el deseo de ejercer un rol protagónico y transformador, y los límites que impone el contexto en el cual se interviene. Es

destructivos (Denison, 1990:15).

allí donde, en un continuo proceso en espiral, se procesa el significado de pertenencia con un elevado compromiso ético (Schvarstein, 1997: 94).

Otro enfoque que se desprende de lo anterior sería la teoría del capital humano (Becker, 1964), pues de esta perspectiva nace el desarrollo de las habilidades humanas como inversión y no como gasto de la empresa.

Con esas enseñanzas de la organización y que no parecen ser evidentes en el proceso temporal del Itinerario, pueden observarse con las actitudes de los gerentes y compañeros como se concluye después de 26 días de estar de departamento en departamento. Los gerentes de las diversas áreas están al acecho del iniciado tratando de hacerlo sentir bien, se le pregunta a cada momento si existe alguna duda o si quiere comentar algo o añadir algo sobre lo que se leyó. En apariencia se observa mucho orden, pues la imagen de la tienda está construida para causar una buena impresión. En la cotidianeidad de la labor, el orden se convierte en disciplina, pues el trabajador que ya incorporó, en parte, la cultura corporativa se auto controla en los aspectos de puntualidad, responsabilidad y otros. Un aspecto importante es la sensación de bienestar que siente el iniciado al compenetrarse con los asuntos de la organización con la lectura de las decisiones, pues al hacerlo, es llamado a integrarse a la actividad.

5.1.2. La Autoridad

El asunto de la autoridad viene a romper ciertas tradiciones y mitos con respecto a ella, debido a la forma de ejercerla; se dice que *la organización burocrática no puede concebirse aisladamente de los conceptos de poder, autoridad y dominación. Según Weber, poder “significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”* (Weber, 1977: 43; en Schvarstein, 1997: 139). Debido a que en Coppel

quien manda es el cliente todo se dirige hacia su entera satisfacción. La autoridad en la organización, como se verá abajo, está aderezada de una influencia mayor que proviene del servicio como valor fundamental. Por ejemplo, cuando me encontraba platicando con el gerente llegó un cliente a hacer una reclamación, obsérvese el diálogo suscitado:

Lunes 4 de febrero de 2002

Cliente: *¿Usted es el gerente de la tienda?*

Gerente: *Si, ¿en qué puedo ayudarla?*

Cliente: *En diciembre compré un refrigerador usado y lo pinté pero no me ha funcionado bien y ya no lo quiero, como es mi mamá quien lo usa, ella ya no quiere batallar con él.*

Gerente: *(Con delicadeza) mire, estamos en febrero y el refrigerador lo tiene desde diciembre, ya lo usó 2 meses, lo podemos cambiar con un 10% de cargo por uso.*

Cliente: *Mire, yo ya lo reparé una vez y no quiero gastar más dinero y casi no lo pude utilizar, yo lo pinté y quiero que me lo cambie pero sin cargo.*

Gerente: *Mire, traiga a su mamá (con un dejo de paternalismo) y que ella escoja el refrigerador que quiera para hacerle el cambio y no tendrá el cargo, ¿está bien?*

Cliente: *Bueno, voy a traer a mi mamá, a lo mejor ella quiere llevarse uno nuevo. Muchas gracias.*

Gerente: *Mira Oswaldo, (me dice el gerente), la política de Coppel es atender al cliente, esa señora cuando vuelva a necesitar algo, la tienda que le llegue primero a su mente será Coppel, así es como funciona, nosotros los gerentes tenemos la autoridad para dar ese margen según sea el caso, si la señora hubiera aceptado el 10 por ciento del cargo pues lo hubiera pagado, en este caso, no lo hizo (Observación en la empresa).*

Se percibe que el concepto autoridad en este evento, es servir. Los gerentes buscan hasta donde sea posible evitar un disgusto con el cliente, claro, dentro de lo justo. Lo anterior no significa que sea así siempre, pues en este caso, el artículo era de los llamados “variables” que significa usado. La ventaja que vio el gerente es que en esta negociación podía colocar un refrigerador nuevo. Su autoridad le permitió servir al cliente con la filosofía Coppel, además con el conocimiento de que ese trato redundaría en una venta de

un refrigerador nuevo. No hay nada de ingenuidad en este asunto, lo que vale es la forma en que fue usada la autoridad del gerente.

El uso de la autoridad señalado por el Director General Enrique Coppel Luken con respecto a la contratación y despido de su personal, los gerentes están autorizados para ejercer este tipo de funciones. Por ejemplo, en el caso de los despidos, cuando hubo terminado la jornada, Toño y Chuy se nos acercaron diciendo:

Viernes 15 de febrero de 2002

Toño: *(Triste) Sr. Oswaldo (de aquí en adelante, el investigador), aquí le entrego la carpeta de pedidos, porque ya me corrieron del trabajo. ¡Si tan solo me hubieran dicho ayer, me hubiera ido con mi hermana a los Estados Unidos a trabajar!*

Chuy: *(Muy nervioso) Nos vemos, ya no voy a trabajar con ustedes.*

Anselmo: *(Gerente) Gracias por habernos ayudado, adiós.*

Marco: *(El gerente sustituto) Así son las cosas, ni modo.*

Anselmo: *(con autoridad al investigador) aquí está la calculadora (de Antonino) es necesario que ya empieces a trabajar con clientes, mañana te voy a conseguir el número de empleado para darte el número de vendedor y empieces a vender, por lo tanto te voy a dar de descanso el lunes, ya sabes que después de dos meses trabajando te puedo dar el domingo como día de descanso.*

Investigador: *Está bien, buenas noches. Hasta mañana (Observación en la empresa).*

Ambos, Toño y Chuy con apenas unas semanas de estar en la tienda fueron despedidos y esto debido a que no daban con el perfil Coppel, como después señalaban los compañeros de trabajo pues era evidente que existía cierta inconformidad en Chuy. Por Toño existía ciertamente simpatía. Más abajo se hablará de algunos conflictos que ocasionó el despido de Toño. Pero sólo fue en el ámbito de los comentarios.

Existe confianza por parte de los trabajadores con los jefes y esa confianza permite tratar los asuntos en forma verbal, las salidas de la tienda por razones personales no son tratadas, a veces, con seriedad. Tal es el caso de Maricruz que por enfermedad trata de

adelantar su día de descanso para utilizarlo en algo personal. Me encontraba platicando con Marco, el gerente sustituto, respondiéndole la pregunta de ¿cómo me había ido el día anterior, cuando llega Maricruz a tratar el punto del permiso:

Domingo 17 de febrero de 2002

Maricruz: *Oiga Don Marco, quiero que me haga un favor.*

Marco: *Si dime, ¿qué clase de favor?*

Maricruz: *Mañana lunes quiero que me dé el día de descanso.*

Marco: *Pero si te toca el jueves.*

Maricruz: *(Con cara de sufrimiento y suplicante) Si, pero necesito ir al Seguro porque ando mal de la garganta y me quiero atender.*

Marco: *Si, pero te toca el jueves y no quiero hacer cambios de última hora.*

Maricruz: *(Como rogando una hija a un padre) ándele Don Marco, necesito ir, me siento mal.*

Marco: *(Con mucha autoridad) mira, sabes que la otra muchacha apenas está en entrenamiento y no la puedo dejar sola, así que te aguantas y el jueves vas al médico (Observación en la empresa).*

Esta forma de atender a los subordinados tiene un peso ideológico, pues se trata al personal como si fuera parte de la familia, entendiendo familia como metáfora de confianza: sin mediar los aspectos formales de la organización a lo que tienen derecho los trabajadores. Existe confianza para decir las cosas sin que se vaya a los aspectos formales de la tienda, en cuanto a la solicitud de un permiso o simplemente que el trabajador falte para ir al Hospital del Seguro Social y entregar la constancia un día después. ¿Qué sucede entre el personal cuando se actúa de esta forma tan simple? Creo que la cultura corporativa ha creado en los trabajadores una relación social impregnada de mucha confianza y, basada en ella, éstos actúan, debido a que es tanta la dominación por parte de los gerentes, éstos asumen el papel de “padres” para decidir cuándo otorgan estos permisos. Ahora bien, por parte de Maricruz, la inferencia que puedo hacer en este comentario es que la necesidad de ir al médico no es urgente; si lo fuera, sólo tendría que presentarse al día siguiente con la

constancia médica de acreditación del hospital que comprueba su cita con el médico. Otra inferencia que se puede hacer es que Maricruz en realidad no tenía planeado ir al médico.

Los cierto es que aún cuando se le haya negado el permiso a Maricruz, ésta no quedó molesta ni irritada, simplemente alzó los hombros como diciendo “será en otra”. Si me apoyo en la definición de racionalización vemos que se cumple el enunciado “*proceso por medio del cual reglas y procedimientos explícitos, abstractos, intelectuales y calculables gradualmente sustituyen los sentimientos...*” (Dávila, 2001: 139), con sucesos como los de Maricruz se entiende cuando se dice que la cultura corporativa se instala sin mediar argumento válido para responder ante una inclemencia de esa naturaleza.

Cuando estuve en Bodegas Generales me sorprendió ver a un joven gerente de servicio, de las áreas de blancos, electrónica y electrodomésticos. Las órdenes de reparación son muchas y la forma en que se organizan me causó sorpresa. Esta es la forma de cómo empiezan a trabajar en un nuevo día:

Martes 26 de febrero de 2002

El Sr. Héctor da inicio a una mini junta, ---buenos días, hoy vamos a trabajar con el hueso, (refiriéndose a los artículos que ya son desecho), los clasificaremos por año y los iremos acomodando de esa manera, hay alguna duda, sugerencia o cualquier cosa, ---(todo mundo permaneció en silencio), ---- entonces a trabajar, ---terminó diciendo. Inmediatamente después de ello, me acerqué para presentarme, éramos dos los que llevábamos el programa de Itinerario, Orlando de la T-13 y yo de la T-02, refiriéndose a nosotros nos dice, ---vengan los presentaré con la gente con quienes estarán hoy, a Orlando lo dejó en electrónica y a mí me llevó a blancos, me presentó con Manuel el responsable de esa área y le dijo, ----Manuel, Oswaldo estará contigo hoy y mañana con nosotros, por favor dale un recorrido y lo atiendes, ---está bien---, dice Manuel (Observación en la empresa).

Esa idea del recorrido y de la atención al iniciado se empieza a incorporar sin ningún problema, debido a que donde fuera, esas dos frases son las más comunes.

Una vez en el área de blancos, Manuel llamó a Ricardo y me presentó con él, después con Salomón, así siguió hasta que me presentó a todos. Nos regresamos con Ricardo y le dice: --Ricardo le enseñas a Oswaldo lo que haces y cuando termines lo mandas con Salomón--.

Ricardo, con 4 años en la empresa, en Bodega General, era el encargado de darle seguimiento a las órdenes de garantía de los artículos que entran a reparación por cualquier desperfecto; es un joven de unos 23 años de edad, estudiante de administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, me hizo el siguiente comentario:

Martes 26 de febrero de 2002

Ricardo: *El gerente anterior no me dio oportunidad de mejorar, ni en salario ni en el puesto. Con el nuevo gerente, las cosas han cambiado, para empezar, el taller ha mejorado en un 50% más de como estaba. La gente trabaja a gusto con él, tenemos un convenio, si la gente termina temprano se puede ir, pero si la chamba es mayor, entonces se queda. La salida es a las cuatro de la tarde (Observación en la empresa).*

Cuando me hubo mencionado lo del convenio de trabajo con los trabajadores me quedé pensando a qué clase de convenio se refería, luego me daría cuenta de qué se trataba. Además de las mejoras de las que hablaba Ricardo, la frase “la gente trabaja a gusto con él” significó para mí una especie de reencuentro con un tipo de liderazgo o de una gestión muy *ad hoc* al pensamiento de la dirección.

Efectivamente cuando dieron las 13:00 horas, empecé a ver que las personas que estaban trabajando en reparaciones de los artículos, empezaban a limpiar su área y para las 13:30 horas ya se habían ido todos. Se me hizo muy extraño que eso sucediera en una organización tan grande y tan orientada al orden. Cuando conocí al gerente de servicios, Sr. Héctor Nishicawi entendí la razón: un joven de escasos 26 años con la escuela de los

Coppel, la confianza y el servicio puesta en operación. Los trabajadores se veían satisfechos en trabajar con esa dinámica. El compromiso está hecho. La autoridad del gerente de servicios se encontraba fincada en un contrato social de cumplimiento, en la conocida forma de trabajar “a destajo” y que al parecer, les estaba dando resultado. Es el management de la nueva era.

Al término de mi estancia en Bodegas Generales, platicué con el gerente de servicios, esta fue la conversación:

Miércoles 27 de febrero de 2002

Investigador: *Sr. Héctor, allá en la otra área de línea de domésticos le tienen un alto aprecio, además de que ellos se apuran para hacer el trabajo.*

Héctor: *Si, hemos hecho un trato y ellos trabajan como a destajo, así no tenemos que andar apurándonos.*

Investigador: *Es eso lo que he observado, la gente como que está más comprometida.*

Héctor: *Si, ha dado resultado.*

Investigador: *¿Cuántos años tienes?*

Héctor: *25 años.*

Investigador: *Te felicito.*

Héctor: *Gracias (Observación en la empresa).*

La sencillez con que me trató el gerente de servicios fue halagüena, le solicité que me firmara el Itinerario y me despedí de él. Esa fue una experiencia que tiene que ver con el trato a la gente. En esas dos áreas, de blancos y electrónica hay más de 50 personas trabajando y no vi a nadie que estuviera molesto o al menos inseguro del trabajo que realizaba, el siguiente enunciado es un ejemplo de cómo se siente la gente en esas áreas:

Martes 26 de febrero de 2002

Salomón: *(Es el encargado de recibir los artículos que son de clientes), tengo ya más de 10 años y en todo este tiempo la he pasado muy bien, no deseo irme de la empresa, pues tiene prestaciones que otras no dan. El compañerismo es bueno y me agrada.*

Ramón: *(El técnico de refrigeración), estoy aprendiendo a reparar lavadoras, ahorita no tengo chamba y para no aburrirme me pongo a ayudarles a los*

compañeros, de esa manera cuando voy a hacer una chamba por mi cuenta, si la dueña de la casa me pregunta si puedo revisar algo más, eso me da la oportunidad de ganarme una lana extra, ya le entro a los ventiladores y los dejo machín.

Investigador: *Y la salida, ¿no te hace perder clientes?*

Ramón: *El gerente tiene una forma de motivarnos, si terminamos temprano nos dejan salir más temprano, claro si hay trabajo o se acumula por ser temporada de calor, pues nos quedamos hasta terminarlo (Observación en la empresa).*

Este modelo de trabajo, al parecer, les da resultado y mantiene en alto el ánimo de los trabajadores; sería bueno regresar después de un tiempo y verificar si esto sigue dando resultado.

Cabe decir que la autoridad personificada tiene un carácter dominante, me refiero a que el gerente hace sentir, de alguna manera, la influencia de la jerarquía en los trabajadores. La práctica en bodegas generales fue una experiencia que no se puede olvidar, la jerarquía se impone pero la gestión del gerente es de armonización, de integración, de cooperación y, por qué no decirlo, de compañerismo. En otros casos, la autoridad se siente en forma distinta por ejemplo: De nuevo en el piso de ventas.

Jueves 7 de marzo

Investigador: *Ese Jahome, ¿cómo estás?*

Jahome: *Bien, bien tranquilo.*

Investigador: *Y eso ¿por qué?*

Jahome: *Porque no está el jefe.*

Investigador: *¿Y qué pasa con él?*

Jahome: *Pues cuando él está, no hace otra cosa que estar viendo que hacemos.*

Investigador: *¡Ah! (Observación en la empresa).*

Sentir la presencia del “jefe” como un estorbo, no es la generalidad, sino que Jahome es un trabajador que se desempeña en la Isla muebles (llamada bodeguita) y que esa función está muy ligada con el servicio al cliente por lo que se debe sentir abrumado por la constante vigilancia del gerente para que al cliente se le atienda bien.

Hay ocasiones en que, la orden no es cumplida totalmente, por ejemplo:

Jueves 7 de marzo

Anselmo: *Josué Emmanuel, búscame a Jacinto (gerente auxiliar) por allí*

(Observación en la empresa).

Josué Emmanuel hizo como que empezó a buscarlo, se alejó del espacio visual del gerente y se perdió en el área de electrónica y allí se quedó. Jacinto se encuentra en entrenamiento y en ese momento se encontraba en el segundo piso, mientras tanto Josué Emmanuel ya no se movió de lugar y se quedó a vender.

Pareciera que el suceso anterior fuera una insurrección a la orden, sin embargo, los colaboradores ya conocen las rutinas de los gerentes cuando éstos buscan a alguien, simplemente los gerentes van diciéndole a quienes se van encontrando al paso que le busquen a la persona hasta que lo encuentran. Esa es una forma de operar la autoridad en la tienda.

La autoridad finalmente, es el recurso que tiene el jefe para cumplir sobradamente con los objetivos de la institución. Cuando hablo de jerarquía no me refiero a la autoridad formal, en Coppel la jerarquía tiene que ver con la apariencia que ostenta el sujeto con la presencia física. En Coppel la presencia juega un papel dominante, pues la apariencia física denota posición social. En la tienda, los directivos hacen acto de presencia de vez en cuando, su figura es un símbolo que se relaciona con la posesión del inmueble, en este caso, la empresa. A los empleados no les molesta que los directivos se paseen por el piso de ventas, aunque esto los ponga un poco nerviosos. Los gerentes, principalmente, se sienten complacidos al ver que su tienda fue la nominada para una visita de directivos. Al referirme a la apariencia es debido a que cuando la persona que por alguna razón es acompañada por los colaboradores en el proceso del Itinerario y no se corresponde al estereotipo de ellos

mismos, ya sea por la edad, la forma de hablar o de vestir, inmediatamente se imaginan que estás allí para una gerencia, ya sea de una tienda o de un área determinada, aunque todos los que hacen su Itinerario son tratados con respeto y mucha amabilidad, por ejemplo, cuando me acompañaron al área de ropa y me presentaron a Verónica, ésta tuvo una reacción de mucho respeto:

Jueves 7 de febrero de 2002

Investigador: *Entré al departamento de muebles con el señor Roberto, él me mandó con Verónica para que ella se encargara del recorrido por los distintos departamentos de ropa, allí me atendió Eli, María trinidad y otras, al presentarme Verónica con las demás muchachas sucedió algo extraño, Verónica pensó que yo iba para gerente y al estarme presentando alguien me preguntó que para qué tienda iba, a lo que respondí que era para el departamento de muebles, como vendedor, Verónica volteó sorprendida con las compañeras y una de ellas le dijo “se impuso la jerarquía”, término que lo traduzco como **te engañó su presencia** (Observación en la empresa, remarcado nuestro).*

Lo anterior no fue el único caso que se presentó, hubo varios sucesos en que la gente se imaginaba que yo tenía un puesto directivo en la tienda, lo deduzco debido a mi presencia (edad) y a la forma de comunicarme con ellos (lenguaje). Por lo que me gané el mote de “Señor”. Acerca del lenguaje Díez Gutiérrez nos comenta que:

Los miembros de una organización, al adquirir las categorías del lenguaje propio de la organización, adquieren los <<modos>> estructurados de la propia organización, y junto con el lenguaje, las implicaciones de valores de esos modos (Díez, 1999: 112).

Otro aspecto que se vincula con la autoridad es el entrenamiento que se les da a los recién iniciados. El gerente tiene a su cargo este aspecto de entrenar o ver que el nuevo sea capacitado adecuadamente, para lo cual el gerente es el responsable directo. Este ejemplo ilustra:

Martes 5 de marzo

Anselmo: Oswaldo te mandé llamar porque es costumbre que hable con ustedes una vez por semana o cada 10 días para ver los pendientes o las dudas que puedas tener o algún comentario que quieras hacerme.

Investigador: Está bien Anselmo.

Anselmo: Mira, te estoy seleccionando algunas decisiones que debes leer, estas son reglas que nosotros debemos conocer para desempeñarnos bien en el trabajo, estas reglas nos dicen cómo hacer las cosas y tienen que ver con tu trabajo, en ellas nos dice las actividades o las funciones de cada cual, cada mañana tomarás la libreta e irás leyendo una a una, ya sea que lo hagas en la mañana o en la noche cuando no haya clientes. Igualmente cuando nos llegue la circular, ésta nos llega cada jueves, tendrás que leerla y luego firmarla, ese es un control para que los auditores no nos tumben puntos, verás que es importante, ya que los auditores lo califican. Ya te pedimos el uniforme, ya tienes la copia de tu itinerario, bueno ya te anoté, por lo pronto aquí tienes estas decisiones para que empieces mañana.

Investigador: Está bien, así se hará, oyes Anselmo, ¿estas decisiones de dónde vienen?

Anselmo: Son de la dirección y debemos acatarlas (Observación en la empresa).

Se dice en algunas ocasiones que no importa la forma sino el fondo, pero aquí tienen que ver los dos: las Decisiones forman parte de las normas funcionales y es regla estar enterados de lo que existe. Las Circulares se tienen que leer y firmar en la carátula para que los auditores las evalúen. La lectura de las Circulares es un hábito organizacional que se cumple, al menos aparentemente, pues la carátula se observa firmada por todos los de piso. Después me enteré que sólo se lee lo de interés para el colaborador, no necesariamente toda la Circular.

En una ocasión retardé la lectura para ver qué sucedía y el gerente estuvo al tanto de ello, en dos ocasiones me insinuó que debía leerlas, pues ya estaba por llegar la nueva, lo hice y firmé la carátula.

Antes de pasar a otro punto quiero extenderme en el enunciado de arriba, lo cito de nuevo: *Mira, te estoy seleccionando algunas decisiones que debes leer, estas son reglas que nosotros debemos conocer para desempeñarnos bien en el trabajo, estas reglas nos*

dicen cómo hacer las cosas y tienen que ver con tu trabajo, en ellas nos dice las actividades o las funciones de cada cual. Obsérvese la función del gerente como entrenador y capacitador, además de ser guía, éste remite al colaborador a los documentos de la organización para recordarle dónde puede encontrar la información que él necesita para hacer su trabajo y la forma en cómo debe ser hecho, pero además instruye al nuevo a que descubra los niveles de autoridad por las funciones que realizan cada cual. También es importante transferir hacia el colaborador la importancia que tiene leer la Circular y “firmarla” para que auditoría no evalúe mal. Por último, cuando le pregunto de dónde vienen, él inmediatamente reproduce la carga, ya asumida, *Son de la dirección y debemos acatarlas.*

Un aspecto del que me percaté fue cómo ejercía la autoridad un gerente y fue cuando nos insinuó, al responsable del área de electrónica y a mí, que tuviéramos más cuidado con los controles remotos, pues esos aparatos debían estar plenamente resguardados por nosotros; le presentamos la sugerencia que estos controles debían estar en Isla muebles y que fueran los responsables del área, los que entregaran los aparatos. Nos pidió que los contáramos e hiciéramos una lista de existencias y cuando la termináramos se los entregáramos a él. Así lo hicimos y una vez que tuvo la lista en su mano, llamó al responsable de Bodeguita y le dijo: “--de aquí en adelante te harás cargo de los controles remotos, así que cuida bien dónde los pones y a quién se los das--”. Acto seguido se dio media vuelta y se retiró. Bethoven y yo volteamos para mirarnos uno al otro y soltamos una risa malévolamente, nos habíamos salido con la nuestra. Bethoven era el vendedor con más reconocimiento en la tienda y la mayoría le reconoce el trabajo que hace, es un líder natural. El posicionamiento de este colaborador en la tienda es privilegiado, tiene una de las áreas de más importancia, el área de electrónica. Lo trascendente de lo anterior es que el

gerente tuvo oídos para escuchar una opinión de sus colaboradores y evaluó el comentario que hiciéramos.

5.1.3. La eficiencia organizacional

La eficiencia está ligada a muchos factores que determinan el quehacer de la tienda o en su defecto de la organización. Hacer bien las cosas en Coppel es un tanto estar en sintonía con la filosofía Coppel. La eficiencia, en el modelo burocrático, está ligada al orden que establece el equilibrio del quehacer organizativo; el carácter universalista del modelo de Weber asegura, aunque es mal entendido, el equilibrio y la justicia dentro del marco institucional. Comenta Dávila que *la burocracia se rige por criterios universalistas en vez de particularistas, en cuanto al reclutamiento, la selección y la promoción de los miembros de la organización...* (2001: 161). En tal situación, éste sería uno de los beneficios que mayormente se le concede al modelo burocrático, excluyendo en estos procesos decisiones que pudieran estar más ligadas a compromisos particulares. Continúa diciendo, *El particularismo lleva a que éstos se escojan de acuerdo con consideraciones irrelevantes para el trabajo como son las preferencias familiares, las amistades y las preferencias honoríficas. En contraste, los criterios universalistas están basados exclusivamente en la competencia y habilidades de los individuos* (Dávila, 2001: 161). Posiblemente, lo anterior salva algunas de las erróneas concepciones que se tienen del modelo burocrático, a saber que dicho modelo, está más concebido en términos ideales que empíricos. Tal como lo construye Weber, *la burocracia establece una 'carrera' para el funcionario, que le permite protegerse contra la arbitrariedad y tener una estabilidad en su trabajo* (Dávila, 2001: 161). Es en este sentido, la eficiencia encuentra acomodo en el trabajo organizacional, y las empresas deberán entender este aspecto considerando al hombre con sus emociones y

sentimientos, y no bajo la definición del modelo racional. Debo decir que el particularismo *conduce frecuentemente al favoritismo y la corrupción* (Dávila, 2001: 161).

En las organizaciones modernas y en la burocracia moderna, más en ésta última, el concepto eficiencia es cuestionado por su opuesto o sea la *ineficiencia*, que solemos identificarla con el modelo burocrático o también como *imperfectas* (Hirsch, 1996: 70). La crítica hecha en los primeros capítulos están más orientadas al ejercicio de la actividad en función de lo que se ve en la praxis administrativa, no en el sentido peyorativo del significado del término “burocracia”. Otro aspecto que se pone a juicio del lector es el distanciamiento de lo humano que se observa en el modelo. Cabe mencionar lo que dijera Perrow:

*El tema central hacia el cual debieran dirigirse las críticas es quién controla las diversas formas de poder generado por las organizaciones... Si queremos que nuestra civilización material continúe como es, tendremos que tener empresas burocráticas de gran escala en el área económica, social y gubernamental. **La burocracia es la forma más eficiente de lograr que el trabajo rutinario de la sociedad se haga*** (Perrow, 1972: 58, resaltado del autor. Traducción del autor; en Dávila, 2001: 161).

El trabajo rutinario, por decirlo de esta manera, oxida y ralentiza la acción, aunque en los términos en que Perrow hace el planteamiento, éste va orientado a la única opción que conduce la masificación del quehacer organizacional. En Coppel existe el trabajo rutinario y existe en su máxima expresión, debido a que la función se ha evidenciado con la tarea del colaborador que es registrada en su hoja de actividades. Coppel ha logrado rutinar los procesos más elementales de la función hasta llevarla a la subtarea, lo que le ha significado un gran esfuerzo, que en términos del conocimiento del quehacer laboral por el empleado, ha avanzado a pasos agigantados en ese aspecto.

La actividad en Coppel existe por la sola razón de que ésta se encuentra registrada en los volúmenes llamados Decisiones. En estos documentos los procedimientos, las reglas, los sistemas, etc., quedan enmarcados en el modelo burocrático, la diferencia es que en Coppel se le impregna a la acción el sentir humano, característica obligada en su modelo.

Esta defensa que hago del modelo burocrático, es por la confusión que se tiene respecto de la burocracia pues ésta se conoce como la ineficiencia de la estructura gubernamental y los aspectos de influyentismo en esas estructuras organizacionales.

En el caso del piso de ventas de la tienda se puede advertir que los actores tienen incorporado los aspectos de eficiencia, pero ligado al logro de la meta administrativa o a las ventas. Para los que están en mostrador, las metas son distintas pero de igual manera se contempla un número de ellas para ser alcanzadas. Los que están en ventas, las metas son en artículos y en pesos. Ambos tienen en mente ganar los llamados “incentivos” que son un pago adicional de su sueldo por haber alcanzado la meta propuesta, por ejemplo:

Martes 12 de febrero de 2002

Goliat: *Sería maravilloso que nos pagaran comisiones sobre ventas, hay veces que nos preocupamos por alcanzar las metas pero no es para tanto, claro es necesario llegar a la meta.*

Investigador: *¿Es obligatorio llegar a la meta?*

Goliat: *No, claro es bueno, pero nadie nos fuerza a ello, nadie anda detrás de nosotros para estarnos exigiendo que vendamos, uno mismo sabe como anda y pues nos apuramos a vender, pero como usted ve, pues cuando estamos en la puerta pues dejamos de vender o cuando tenemos un curso o cuando limpiamos nuestra área o hacemos inventario, y pues ni modo, fíjese ahorita ya rebasé la meta, he vendido 16,000 pesos, y tenía que haber vendido 12,000 pesos (Observación en la empresa).*

Quiero hacer énfasis en lo siguiente: *nadie anda detrás de nosotros para estarnos exigiendo que vendamos, uno mismo sabe como anda y pues nos apuramos a vender.* Este fragmento habla de que el autocontrol forma parte de la enseñanza del modelo Coppel y

éste se asume sin ningún problema, el decir que nadie anda tras ellos es sólo metafórico, pues en verdad la hoja de actividades, que es donde se registra la venta diaria, es en parte, la personificación del gerente y/o del vigilante que los persigue día a día.

Otro aspecto que tiene que ver con la eficiencia es la rutina llamada pre-revisión, la cual es una actividad-rutina-ritual obligada para los colaboradores de la organización, se hace en todos los niveles y consiste en corroborar la existencia del producto, la condición, la exhibición, la localización y aprendizaje de códigos y precios de artículos nuevos, además de mantener limpia su área y estar preparado para atender al cliente. La pre-revisión es considerada como un ritual, entendiendo por este las

Secuencias rutinarias de actividades programadas y sistemáticas, técnicamente superfluas, pero socialmente esenciales puesto que muestran, dramatizan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y los comportamientos y las personas imprescindibles dentro de la organización, proporcionando cohesión y solidaridad colectiva, reforzando la identidad y los sentimientos de pertenencia de los miembros de la organización (Díez, 1999: 106).

Por ejemplo:

Viernes 15 de febrero de 2002

Bethoven: *Oswaldo ¿me ayudas a limpiar el área?, (C. o¹⁶. con eso da inicio la pre-revisión <ritual>, o sea ver que todo esté acomodado, limpio y en excelente presentación, en esa área se está haciendo reparaciones y hay una gran cantidad de polvo).*

Investigador: *(Bethoven está un poco molesto por ello debido a que no puede acomodar ni limpiar el área), ¿te incomoda que el área esté llena de polvo?*

Bethoven: *Si, me incomoda mucho debido a que no me atrae acomodar nada, además de que tengo poco surtido, y eso me incomoda, no me dan ganas de hacer nada (Observación en la empresa).*

La observación anterior se hizo en un momento en que parte de la tienda estaba siendo objeto de remodelación, lo que obligaba a trabajar con suciedad y polvo en esa área

de electrónica. La molestia de Bethoven se fundamentaba en que los clientes huían de esa área y eso evitaba que Bethoven pudiera vender bien, pero lo más significativo era que a consecuencia de esas reparaciones, Bethoven no podía presentar su área limpia y ordenada. Se observa en él la exigencia del orden, se siente incómodo por la imagen que proyecta su área y como consecuencia él pudiera presentar la misma imagen. Bethoven es un señor de unos 36 años, es exigente de él mismo, además de ser el que más vende. La eficiencia de su trabajo es inobjetable pues es el número uno en ganar los concursos de los proveedores. Si alguien preguntara cómo deberían ser los colaboradores de Coppel, más de veinte señalarían a Bethoven.

Este ejemplo muestra aspectos de una cultura corporativa asumida por los actores, ellos saben que su meta en ventas puede retrasarse debido a esta clase de trabajos de mantenimiento. Pero ver en ellos el conflicto que produce esta avería que les evita cumplir con su trabajo, es dar cuenta de una incorporación completa de dicho modelo. La reparación duró aproximadamente dos semanas, mismas que anduvo moviéndose más que cualquiera del resto de los vendedores para no perder el liderazgo en ventas. Finalmente no lo perdió.

La eficiencia se mide en términos de productividad y en Coppel existen innumerables gráficos que muestran estadísticas de diversas actividades. Al finalizar la jornada y a veces antes, se imprimen cortes de ventas donde los vendedores van monitoreando el monto que lleva cada cual, eso les impele a seguir compitiendo para quedar dentro de los primeros cinco lugares.

También los vendedores son sometidos a evaluaciones internas y externas. Los auditores califican la eficiencia de los trabajadores (en el capítulo siguiente se presenta el

16 C. o. Significa comentario del observador.

formato de evaluación) y generan conflictos que están ligados a normas de acomodo según el mapita (MMTM), conflictos que pasan a los vendedores, por ejemplo:

Viernes 15 de febrero de 2002

Bethoven: *¿Sabes Oswaldo en lo que no estoy de acuerdo?*

Investigador: *¿En qué?*

Bethoven: *En que los de diseño me dicen una cosa y los auditores dicen otra. Mira, los auditores y el manual dicen que los productos deben acomodarse de izquierda a derecha, del más barato al más caro y de arriba hacia abajo, en el caso de los modulares resulta que hay algunos baratos que están más grandes y también hay chicos pero más caros, entonces los de diseño me dicen que coloque del más chico al más grande, pero qué pasa, que en ocasiones el más chico es el más caro y los auditores y el manual dice que esos deben quedar abajo y se miran al revés.*

Investigador: *¿Y a quién le haces caso?*

Bethoven: *A los de diseño, son más jefes y tengo que acomodar como ellos dicen.*

Investigador: *Pero los auditores, ¿qué ondas?*

Bethoven: *Pues ellos me van a poner una mala evaluación.*

La calificación es un elemento de eficiencia que impacta el desempeño del trabajador, de tal manera que la falta de un adecuado estándar de acomodo, los actores se ven sometidos a este tipo de presiones. Pero obsérvese que Bethoven finalmente obedece la autoridad de quienes mantiene una relación más cercana, es decir, los de diseño. Éstos están más vinculados a los vendedores y son con ellos con los que tienen una relación permanente, en tanto que los auditores, aunque son los encargados de evaluar el desempeño del actor, ellos no se encuentran como autoridad cercana de los vendedores, difiriendo así la regla de acomodo de los artículos en exhibición. Estas revisiones internas causan conflictos a los colaboradores que sin un tratamiento adecuado pueden producir molestias más graves, por ejemplo, obsérvese el siguiente caso:

Miércoles 13 de marzo de 2002

Investigador: *¿Y esa cara?, ¿estás enferma?*

Martha: *¡N'hombre! Me acaban de hacer supervisión y salí al 60%.*

Investigador: ¿Y eso qué?

Martha: ¿Cómo que eso qué?, pues salí re-mal, ya me duele la cabeza y me siento triste.

Investigador: No le tomes mucha importancia.

Martha: ¡Hum! (Observación en la empresa).

Como podrá observar el lector, esas molestias se llevan a un nivel cognoscitivo que influye al sujeto haciéndolo sentirse mal por el no-cumplimiento del porcentaje que se persigue, pero eso es debido a que la cultura corporativa ya está asumida por el colaborador, que de no ser así, el sujeto no sentiría ese desorden emocional. Con lo anterior cabría preguntar ¿cómo resuelve la organización el desorden emocional de los colaboradores producto del incumplimiento de las reglas y sistemas? Que en el caso de Martha encontraremos algunas contradicciones en el siguiente apartado.

5.1.4. La productividad

La forma más simple de decir las cosas cuando se tiene que hacer algo es “hacer lo que siempre se hace”. Ese es un rezo entre los gerentes cuando están por llegar los auditores para medir el desempeño de los trabajadores y como consecuencia, el de la tienda.

En Coppel la productividad no es entendida como una relación entre lo que inviertes y los recursos que utilizas. Aquí la productividad es consecuencia del trabajo armonioso y en equipo. Aunque elaboran estadísticas de resultados la productividad se manifiesta más por las metas de los trabajadores. La hoja de actividades de cada trabajador representa su desempeño. Cada trabajador se mantiene en acción diaria con un solo propósito: alcanzar o rebasar la meta diaria. Existe en Coppel una fuerte idea de que el trabajador que alcanza la meta es merecedor del llamado “incentivo” que se paga cada mes. En el modelo de Taylor se vislumbra un fuerte llamado al concepto productividad y es referido a lo que propiamente sucede en los trabajos productivos. El trasladar el concepto a lo referente

meramente administrativo es llevar el aspecto racional de la medición a un quehacer que requiere un trato humano y no puramente como la eficiencia de una máquina. La medición viene siendo un referente importante y en Coppel tratan con este aspecto de la medición, pero ¿hasta dónde mide el desempeño del trabajador? La meta ocupa un sitio de importancia en la actividad del sujeto colaborador, pero no lo es todo. De hecho, saben que el pago del incentivo se alcanza en gran parte por el compañerismo que existe en la empresa. Observé cómo las cajeras en lugar de mandar las ventas que se hacen directamente en caja, “al cero”, éstas las trasladan a algún vendedor y no es precisamente al que está en el número uno, sino a aquellos que van bajos.

El asunto de la productividad en Coppel es importante, pero no lo es más en los números que en las personas, no se siente como una carga que los trabajadores tengan que soportarla. Las metas que cada trabajador tiene, las alcanza haciendo su trabajo diario. Observé que en muchos vendedores la meta no es un dolor de cabeza ni tampoco una obligación que no se pueda soportar, por ejemplo:

Domingo 17 de febrero de 2002

Martha: *(Del área 3), milagro, he recibido un milagro.*

Investigador: *¿Qué pasa Martha?*

Martha: *He recibido un milagro, fíjese que ayer no vendí nada y me aparecen \$16,000 de ventas, ¿no es acaso un milagro? (Observación en la organización).*

La algarabía que manifestó por ese “milagro” de la aparición del monto de ventas no se parece a su estado emocional en que se vio cuando la evaluaron al siguiente mes y que salió con un 60%.

Lo anterior se puede constatar en otras tiendas de la misma corporación, por ejemplo:

Martes 19 de febrero de 2002

Investigador: *Hey Vanesa (empleada de la tienda 13) ¿cómo estás?, supe que hay otro curso de Atención y Servicio.*

Vanesa: *Muy bien, muy a gusto.*

Investigador: *¿Será por el compañerismo que sientes aquí o qué es?*

Vanesa: *Sí, nos ayudamos mucho, cuando alguien no ha alcanzado la meta, le cargamos a él (Observación en la empresa).*

Esas declaraciones, para un vendedor que se esfuerza por vender pudieran irritarlo hasta llegar a quejarse con el gerente, pero no, no pasa nada, porque se sabe que algunos no tienen las mejores estadísticas de ventas y los ayudan a alcanzar la meta para que reciban el pago de incentivos. Con lo anterior podemos afirmar que existe una subcultura que se defiende de la cultura corporativa, de esta forma acordamos con Díez Gutiérrez al decirnos que:

La cultura organizacional está traspasada de ideología, pues responde a unos intereses concretos y que en la mayoría de las ocasiones no son compartidos por todos de la misma forma. De esta forma surgen diferentes subculturas, coaliciones ligadas a intereses, ideologías e incluso valores distintos (1999: 82-83).

Ahora bien, la productividad sería una variable del desempeño del trabajador pues habrá que recordar que éste realiza otras actividades que están siendo evaluadas a través de otros factores. También es necesario apuntar que la organización se esfuerza por sistematizar todo cuanto se pueda medir, de tal manera, que cuente con los datos necesarios al tomar cualquier decisión.

La cita anterior también devela acuerdos y desacuerdos entre los colaboradores, en tanto que unos convienen ayudar a sus compañeros en alcanzar la meta de ventas, otros hacen lo posible por no acceder a ese llamado prefiriendo acumular para ellos mismos. Tal como se verá en el siguiente apartado.

5.2. La competencia ligada a la imagen

La competencia entre los colaboradores es un asunto que me llama fuertemente la atención, pareciera que cada vendedor llevara comisión por cada artículo vendido, pero ir arriba en la estadística es ser reconocido por todos. Se observa dentro de la tienda a los vendedores ir tras el cliente, mantenerse a una distancia prudente, haciendo el pase de largo y finalmente preguntarle algo o si se interesa por alguna cosa o si ya encontró lo que buscaba. Cuando la tienda está poco concurrida se percibe en la cara de los vendedores cierta inquietud por la escasez de ventas y en ocasiones aburrimiento. El cliente es el motor que mantiene en acción a todos.

En este punto debo señalar que los vendedores no son profesionales de las ventas, la corporación los ha hecho vendedores y si algunos de ellos manifiestan cualidades para ello es mejor para su propio bien. Los cursos de ventas que se imparten son dos: el curso rápido de ventas y el curso de ventas. El primero con una duración de dos días y el segundo de cinco días. En ambos cursos se enseña, antes de nada, la disciplina necesario en el arte de vender y segundo la perseverancia que se ocupa para triunfar en las ventas. Ambas actividades se practican hasta que no quede duda al respecto. Ya en el piso de ventas se observa algo distinto, pues muchos de los que toman los cursos sienten que hay cosas que se enseñan en el curso que no tienen aplicabilidad, por ejemplo, el pase de largo, que es una acción que tiene como principal objetivo pasar por un lado del cliente y llamar su atención para mirarlo a los ojos y saludarlo, supone que el vendedor no va directo a la venta ni ve al cliente como mera mercancía, aquél lleva algo en las manos como para no provocar rechazo con el cliente. De esa manera el vendedor está dispuesto para la apertura de la venta, pues romper la resistencia del cliente es algo que se enseña y en lo que se insiste. Del paso anterior viene la transición al sondeo, en el que la organización exhorta al vendedor

que tenga cuidado, pues es en ese paso donde se pueden evitar cosas malas para el cliente y para la empresa. En el piso de ventas, la competencia entre los vendedores se hace sentir de la siguiente manera, por ejemplo:

Sábado 16 de febrero de 2002

Carlos: Oiga (al investigador) ya no le apunte a Alexandra, nos va a ganar.

Investigador: ¿Cómo es que nos va a ganar?

Carlos: Si, con los puntos, se va a poner por arriba de nosotros y va a ganar incentivos. Todo el día le apuntó las ventas a ella.

Investigador: (Por la tarde se me acerca de nuevo y me dice).

Carlos: Ya llevan 23,000 entre los dos.

Investigador: No, ella los lleva (tratando de decirle que ella era la que acumulaba).

Carlos: No, los dos, porque son dos los que están vendiendo (Observación en la empresa).

Carlos es un joven de 20 años, él era auxiliar de limpieza antes de ser vendedor y anda por toda la tienda; algunos compañeros se quejan de él porque dicen que no tiene área y por eso vende más. En verdad Carlos es un joven que pone entusiasmo en el trabajo y es responsable de sus horarios, debido a que él está incursionando en las ventas; algunos de sus compañeros han entrado en conflicto con él. Obsérvese lo siguiente:

Domingo 17 de febrero de 2002

Investigador: (Estaba parado en el área 3 de muebles cuando se me acerca Carlos y me dice).

Carlos: Oiga, deje ya de vender, me va a ganar Alexandra y no quiero que me rebase, ya deje de anotarle las ventas.

Investigador: Pero ¿en qué te perjudica?

Carlos: Pues en que me va a ganar en los incentivos.

Investigador: Pero, ¿cuánto puede ser más?

Carlos: No es mucho, pero se me va adelantar y no quiero que se me adelante (Observación en la empresa).

Esta breve conversación me muestra que lo que está de por medio no es tanto que le ayude o no a Alexandra sino que Carlos pudiera perder la posición que ocupa en la estadística como vendedor.

Esta disputa de, a quién venderle cuando se está vendiendo o cuando ya se tiene su número de vendedor, se vuelve más intensa, pues los que ya tienen su número tratan de acumular ventas, vea este otro ejemplo: Berenice es la jefa de Atención y Servicio, obsérvese lo siguiente:

Miércoles 20 de febrero de 2002

Berenice: *Jacinto (gerente auxiliar) y Oswaldo, ¿a quién le están vendiendo ustedes?*

Investigador: *A Alexandra.*

Berenice: *Sabes, Alexandra ya alcanzó la meta y Al (vendedor de variables) no.*

Investigador: *¿Qué número tiene Al?*

Berenice: *82.*

Investigador: *Ok le venderé a él.*

Berenice: *Cuando Al alcance la meta le venderemos a otros para ayudarlos, quizá a Lourdes.*

Investigador y Jacinto: *Está bien (Observación en la empresa).*

Como se puede apreciar, el compañerismo que existe entre los colaboradores es alto, algunos trabajadores por estar en ciertas áreas no alcanzan la meta y eso significa que no cobrarán el incentivo, por lo que se hace un esfuerzo para que los menos afortunados en las ventas puedan cobrar al menos ese dinero que cubrirá algunos de sus gastos.

Ahora bien, percibo por parte de algunos vendedores que la actividad de vender domina sobre las demás, así cada vendedor realiza sus rutinas en función de su propio interés, que en este caso son las ventas. Véase el siguiente:

Jueves 28 de febrero de 2002

Carlos: *¿Con cuánto me llevas?*

Goliat: *Como con 20.*

Carlos: *Ya me voy porque te tengo que alcanzar.*

Goliat: *Este Carlos quiere tumbarme, yo creo que está mal, porque es envidia (Observación en la empresa).*

Entonces este asunto de la competencia tiene que ver, por un lado, en alcanzar la meta y por el otro, en quedar colocado en los primeros cinco lugares de la estadística. Finalmente ambas cosas aumentarían las ventas de la organización, asunto que beneficia a la empresa.

No todo lo que aparenta ser tan bondadoso lo es, existen algunos compañeros que se resisten a acumularle ventas a otros colaboradores, por ejemplo véase lo siguiente:

Sábado 23 de febrero de 2002

Investigador: *Oyes Bethoven y ¿cómo está eso de la competencia entre vendedores?*

Bethoven: *Me gusta la competencia, pero de la buena, me pidió Loramir que le vendiera, pero la verdad, me gusta ser el número uno, si veo que nadie me va a ganar, entonces le ayudo (Observación en la empresa).*

La competencia se convierte en una *colaboración acotada*, siendo ésta última un concepto que se instala más en la necesidad del colaborador de sentirse libre en lugar de trabajar para otros cuando se le pide que anote sus ventas a tal o cual vendedor. Y este otro diálogo:

Sábado 23 de febrero de 2002

Investigador: *Oyes Martín y ¿cómo vas con tu meta?*

Martín: *Ya la rebasé, y aquí en variables.*

Investigador: *¿Y piensas ayudarle a Loramir?*

Martín: *Mire, si yo viera que ella le pone ganas, pero regresó el martes de vacaciones y el miércoles le toco día de descanso y lo toma, eso a mi no me gusta, ahora fíjese, mañana domingo descansa y no viene, si a ella le interesara, pues vendría a trabajar medio día, así no me gusta, que ella se las arregle, no se va a estar uno cansando por ella cuando ella no hace nada (Observación en la empresa).*

No siempre los vendedores están dispuestos a anotar a sus compañeros las ventas que ellos hacen, pues algunos no ven que se haga un esfuerzo por mejorar. El compañerismo existe y es mucho, pero cuando ellos ven que alguien no hace nada por sí mismo, le demuestran su inconformidad en no ayudarle a completar su meta.

Existen vendedores que entran a los concursos de los proveedores y donde aquellos ponen sus esperanzas en ganar algún premio. Los concursos generan también competencia entre ellos. De pronto llegaron los proveedores de una marca conocida y nos dieron boletos para un evento donde se presentarían algunos cambios tecnológicos, veamos el diálogo con Alejandro:

Miércoles 13 de marzo

Alejandro: *¿Qué pasa Oswaldo, vas a ir a la fiesta?*

Investigador: *Claro, allí estaremos, ¿y va a haber cena?*

Alejandro: *Algunas veces hay, pero creo que en esta ocasión son como bocadillos, hace tiempo fui a una donde dieron cena muy buena, dieron rebanadas de puerco con brócoli y puré de papa, fue algo diferente, no fue como la comida que comemos, fue algo distinta y estuvo muy buena.*

Investigador: *Pues allá nos vemos, ¿y hay rifas?*

Alejandro: *Si, hay juegos y rifas, fíjate Maricruz se sacó una estufa la vez pasada.*

Investigador: *Pues hay que estar ahí, ¿y de dónde se van?*

Alejandro: *De aquí, traemos la ropa y aquí nos cambiamos ¿y tu?*

Investigador: *Yo tengo mi día libre, me voy a ir de la casa.*

Alejandro: *Pues allá nos vemos (Observación en la empresa).*

Los proveedores de marcas conocidas que se venden en la tienda hacen eventos anuales donde asisten los vendedores y trabajadores de las tiendas, en el caso mencionado fuimos Anselmo, el gerente de la tienda 02 y algunos compañeros. En el evento hubo efectivamente, concursos, rifas y juegos para ambientar a los invitados. Entre cada evento se trasmitían transparencias de los productos nuevos.

Las dificultades existentes entre ciertos compañeros de trabajo no llegan a extremos en los que pierdan las amistades, saben que están en una empresa en que deben cuidar su imagen y la de ellos también. La competencia entonces es un asunto que está más en la imagen del propio trabajador que en la ganancia económica.

5.3. La Atención y Servicio, indispensables en la organización

La Atención y Servicio es una función que requiere de cuidado. El lector, hasta este momento, ya sabe que Empresas Coppel es una organización que cuida al cliente y cuida la imagen de la empresa. Se observa que los gerentes ponen mucha atención a la presencia del colaborador, su aliño personal, la forma de hablar, su puntualidad, etc. Para Coppel abrir puntual (5 minutos antes de la hora de entrada) y cerrar (cuando dejen de entrar clientes), es parte de la Atención y Servicio. Los cursos de Atención y Servicio se dan calendarizadamente.

Se percibe el interés que tiene la organización por servir al cliente y darle la mejor atención posible. Los colaboradores se muestran atentos cuando se les pide ayuda y más cuando ven la posibilidad de colocar un artículo caro. La organización hace esfuerzos por tratar que el empleado adquiriera la buena actitud (este valor se verá en el próximo capítulo) que se necesita para tratar al cliente y en ese sentido, la encargada de esa función trata de que los trabajadores siempre estén atentos al cliente. Al principio debo confesar que eso me pareció extraño, pues no estaba acostumbrado a que los trabajadores estuvieran siempre atentos a los clientes. La organización se esfuerza por mejorar la Atención y Servicio y utiliza las encuestas para conocer en qué están fallando y las Circulares para hacer énfasis en las acciones encaminadas a mejorar dicho servicio, por ejemplo:

Circular 2 de Marzo de 2002

Misión de Coppel

1. SER LA TIENDA FAVORITA

i. ¿EN QUÉ CUMPLIMOS AL 100%

1. *En ser la tienda favorita para clientes populares.*
2. *En que tenemos un mejor personal, que ofrece una mejor Atención y Servicio.*

ii. ¿En qué no cumplimos bien? ¿Qué nos faltó?

1. *No logramos el 100% en Atención y Servicio.*
2. *Poca eficiencia en las órdenes de reparación.*

3. *Los baños siguen desaseados (sucios)...* (Observación en la empresa).

5.3.1. La puerta

La puerta es un ritual que Coppel ha establecido para hacer sentir al cliente que es atendido como él se merece. Cada colaborador debe estar en la puerta de acceso a la tienda dos veces al día, ya sea abriéndosela, recibéndole con los buenos días, asimismo despidiéndolo con un hasta pronto o hasta luego. La puerta tiene la peculiaridad de que el colaborador que esté en ella permanezca sonriendo y mostrándose amable. Debido a que algunos vendedores tienen demasiado interés en las ventas no les agrada permanecer los 30 minutos en la mañana y 30 minutos en la tarde pero de igual manera están.

En ocasiones se generan conflictos debido a que Bethoven y Jerónimo quieren ser los primeros en colocarse en la puerta, pues de esa manera se desocupan temprano y tienen el tiempo para vender. Para conocimiento del lector, los clientes llegan desde antes de las 9:00 que es la hora de apertura, pero el mayor número de ellos se ven de las 10:00 hrs. a las 15:00 hrs., y de las 16:00 hrs. en adelante, por ese motivo nadie quiere estar en esas horas en la puerta.

Martes 5 de marzo

Investigador: *Oyes Goliat ¿qué quiso decirnos Anselmo con el recado que nos puso en la hoja de estadística?*

Goliat: *Que nos moviéramos más por la tienda para no descuidar a los clientes y así vender más, pero ellos (refiriéndose a los gerentes) hacen que Bethoven venda más, mira, no lo ponen en la puerta a horas que hay clientes, él lo hace a la primera hora, no le dan la salida a las 12:30 como a otros, él sale hasta las 14:30 hrs., cuando los clientes ya estuvieron aquí.*

Investigador: *O sea le dan preferencia.*

Goliat: *Sí.*

Investigador: *Pero ¿cómo podemos pararlo?*

Goliat: *Nosotros tenemos que estar al 60% de él, así es como tenemos que pararlo, vendiendo más nosotros para no alejarnos de ese 60% (Observación en la empresa).*

La siguiente cita confirma la preferencia que existe hacia Bethoven:

Lunes 4 de marzo

Berenice (Encargada de Atención y Servicio): *Oswaldo, Bethoven se va a comer siempre a las 14:30 horas, así que como usted se queda con él, su horario para comida será a las 12:30 así como lo ha venido haciendo.*

Investigador: *Está bien (Observación en la empresa).*

Es claro que la organización trate de no dejar que el líder en ventas se vaya solo y deje rezagados a los demás, la exigencia que la empresa hace a los demás para mantenerse al 60% del líder, obedece a incrementar las ventas.

Otra peculiaridad que tiene el estar en la puerta y que la empresa motiva a seguir con esa actividad es que el abrir y cerrar la puerta cuando el cliente entra o sale, la atención se hace evidente. Muchos de los clientes, por no decir la mayoría, son gente del sector obrero, campesino y popular, que le agrada sentirse atendida. También el acomodo de la mercancía, los espacios de la tienda, la iluminación, la música ambiental, son factores determinantes que hacen una ambientación confortable, física y mentalmente. Cuando la tienda se encuentra concurrida, se siente en el ambiente una especie de felicidad, como si se tratara de una fiesta.

La puerta es para algunos una pesadilla pero para otros una especie de entrenamiento, observe este diálogo:

Jueves 28 de marzo

Investigador: *Hola Giovanni, ¿cómo te ha ido?*

Giovanni Jacobo: *Mire, estar aquí en Coppel me ha resultado bien, por ejemplo, saludar a la gente cuando estoy en la puerta me cambia el estado de ánimo.*

Investigador: *Si tienes razón, como que al momento de saludar a la persona que entra le dices con el saludo: oiga ya está en Coppel. Y dime ¿qué es lo que más te gusta de Coppel?*

Giovanni Jacobo: *El ambiente de trabajo, siempre hay chismes y todo eso pero es la naturaleza del hombre, pero eso se puede controlar, otra cosa que me ha gustado es el trato que se les da a todos, o sea somos iguales, todos somos personas, por eso todos están en la puerta (C. o. se refiere cuando se hace el itinerario, que necesariamente tienen que pasar por los distintos puestos que hay en Coppel) se nos quita el ego.*

Investigador: *Y dime ¿por qué te fuiste de Coppel?*

Giovanni Jacobo: *Renuncié por querer lograr mejores oportunidades en la vida, me fui a Tijuana porque mis amigos me decían que estaban ganando buen dinero, pero eso que pasó en EEUU cambió todo, y no me funcionó; ni modo, nos sirve de experiencia. Un día mi mamá me habla diciéndome que la vecina (que trabaja en Coppel en diseño) le había dicho que había trabajo y me vine para acá, ya un poco cambiado en mi forma de pensar.*

Investigador: *Cuánto ganas aquí.*

Giovanni Jacobo: *Gano \$5,500.00 al mes, no es mucho pero es algo.*

Investigador: *Ahora dime, ¿qué es lo que menos te gusta?*

Giovanni Jacobo: *El salario es el que menos me gusta.*

Investigador: *Y, ¿cómo te sientes ahora?*

Giovanni Jacobo: *He aprendido el valor de la humildad.*

Investigador: *Que bien (Observación en la empresa).*

Este es un joven arquitecto que ya había trabajado en Coppel y que precisamente por el salario tuvo que irse a buscar fortuna, desgraciadamente para él, el acto terrorista ocurrido el 11 de septiembre de 2001 en EEUU lo obligó a regresarse a México; sin embargo, en el diálogo con él se percibe algo resignado a permanecer en Coppel, pero con buen estado de ánimo, tiene proyectos pues su área de desempeño será Diseño.

Ahora bien, este asunto de la puerta habrá quienes lo miren como un entrenamiento y otros como obstáculo para hacer más ventas y claro creo que se debe a las expectativas que cada trabajador tiene, en tanto que Giovanni Jacobo es arquitecto y busque la forma de asirse de la cultura corporativa para escalar los peldaños necesarios en la organización, los demás busquen como única forma de ganar algo más, el rebasar la meta cada mes y tratar seguir siendo de los primeros en la estadística para mantener su imagen de líder. Finalmente se trata de mantener los intereses de cada cual. Otra cosa importante es la declaración “he aprendido el valor de la humildad”, refiriéndose al reconocimiento de las

diferencias entre sus compañeros. Decir que el trato que recibe de los directivos es igual para sus compañeros, es un tanto como admitir esas diferencias sin pretender colocarse por encima de ellos, así el valor equidad tendrá que aceptarse como parte de esos contrastes que existen en la organización.

5.4. Las auditorias, normas y sistemas

El entorno al que estamos haciendo referencia no deja de ser el de una institución cuya actividad se somete a los preceptos administrativos, que de origen, tratan de llevar el control a su máxima expresión. La rutinización es parte de los sistemas en los que se ha fundado toda organización que se jacte de serlo y cabe decir que gracias a ella, las normas y los sistemas, como productos son perfectibles en el continuum de temporalidades cada vez más cortas. La dinámica de los cambios obliga a las organizaciones a incorporar elementos sensibles que identifiquen los problemas más prontamente. En Coppel, las auditorias son el evento que más impacto tiene en el ejercicio del control. Son éstas la amenaza latente para los colaboradores que hacer las cosas como lo marca el manual. Desde que hice mi aparición en esa empresa escuché el apremio de la venida de los auditores y cada semana no dejaba alguien de decirme que los auditores estaban por llegar. Y en verdad llegaron, pero dos meses después. Durante ese período de espera, los gerentes hacían ensayos con la encargada de Atención y Servicio, pretendiendo con ello que se estuviera al tanto de los estándares de evaluación, cosas como: el acomodo, la limpieza del área, los códigos bien puestos, el buen estado de los plásticos o micas donde están los precios, los tamaños de los artículos acomodados según el MMTM (Manual Muestra de Tiendas Muebles), etc., no se diga de otros aspectos que también deben ser revisados, por ejemplo, para los vendedores se incluye la hoja de actividades; ésta debe estar completa al día, también el inventario de los artículos de su área, la memorización de códigos y precios de artículos y por supuesto

todo artículo que llega por bodega para ser armado y puesto en exhibición, lo mismo para bodeguita (pequeño almacén que se encuentra en cajas). Para el auxiliar de servicios las áreas y lugares que deben mantenerse limpias y la entrega del paquete de las peticiones de la tienda o papelería que se hacen al corporativo. Para las cajeras, mantener su área limpia y bien acomodada, su uniforme debidamente arreglado y su gafete bien puesto y en un lugar visible. Esto último es para todos.

Cuando es de recién ingreso a la organización, le dan al sujeto las normas, las políticas de la organización que se encuentran contenidas en lo que se le llama “Decisiones”. Estos documentos contienen la historia de la organización, conocida también como el manual de funciones y procedimientos. Cuando el empleado entra a trabajar se le da algunas lecturas que tienen que ver con la operación básica de los sistemas administrativos. Es de esa manera en que se le da a conocer al nuevo lo que la empresa hace y cómo lo hace.

Los Sistemas en Coppel son la prioridad, al parecer todos acuden a ellos para la información que necesitan. Lo que diga la computadora “eso es”, de hecho es evidente que quienes usan las “micros” gozan de un mayor status que quienes no las usan. Los gerentes hacen por medio de ella su trabajo. Al término del día, en el corte, todos acuden para ver las salidas de la mercancía y se revisan las entregas que se harán al día siguiente, así como la recepción del “camioncito” que trae la mercancía que salió el día anterior. La confianza en los sistemas es ciega; no se cuestiona la información que emite el computador reflejada en el monitor y si al contrario, se cree en ella.

La formalidad en esas actividades se manifiesta en las herramientas que utilizan para el trámite de la documentación, pareciera que el tiempo ha juntado dos momentos, por ejemplo, cuando Anselmo hizo la solicitud de mi uniforme al corporativo lo hizo en un

cuaderno corriente con papel carbón para la copia, la hizo a mano y dirigida a la encargada de personal, en esa solicitud le dice que por favor le envíen dos juegos de uniforme para caballero con el nombre que se indica y de tales medidas. Esa hoja de solicitud se va con el correo que existe en la organización. Al cabo de dos días ya se tenía los uniformes debidamente empacados, así de sencillo fue la solicitud. Describo todo el proceso para dar cuenta paso a paso de lo sucedido:

Viernes 1 de marzo de 2002

Alejandro: *Oswaldo, te anda buscando Anselmo, dice que lo busques.*

Investigador: *Gracias Alejandro.*

Investigador: *Anselmo, ¿que me andas buscando?*

Anselmo: *Si, espérame tantito, busca tu itinerario y espérame allá para platicar.*

Anselmo: *A ver, vamos a ver, es necesario que vendas ya, ¿tienes número?*

Investigador: *No, quedaste antes de irte de vacaciones que me lo ibas a dar.*

Anselmo: *Es cierto, pero ahorita te lo doy, Maricruz búscale un número a Oswaldo.*

Maricruz: *¿Cuál es tu número de empleado?*

Investigador: *Es el 90873564*

Maricruz: *A ver, el 4.*

Anselmo: *Vente para acá, mira Oswaldo, vamos a revisar tu itinerario, creo que ya lo terminaste, ya estuviste en la isla, y en bodeguita, bien, parece que ya lo terminaste y en menos de un mes, creo que ya es hora de solicitarte tu uniforme, de una vez voy a hacer el memo. ¿Qué talla de camisa eres?*

Investigador: *38.*

Anselmo: *¿Y de pantalón?*

Investigador: *33 por 30.*

Anselmo: *¿Cuál es tu número de empleado?*

Investigador: *90873564.*

Anselmo: *Me sorprende que ya te lo hayas aprendido, hay algunos que tienen meses y todavía no lo saben. Listo, ahora esperemos que personal nos envíe rápido el uniforme. Ahora vamos a ver tu hoja de actividades, mira, te voy a poner la meta de ventas, hay dos clases de metas, la de la dirección y la para ganar incentivos. Para ganar incentivos es de \$180,000.00 y la de la dirección es de \$370,000.00, como no me han enviado la meta para este mes la vamos a tomar del año pasado, creo que con un 20% más, mira esta va a ser tu hoja, la tendrás que llenar todos los días, déjame ponerte la meta de todos los días, cuando te toque llenarla júntate con alguien para que veas cómo se llena, la meta de la dirección nos sirve para medir las ventas de toda la zona y competir con las demás tiendas, listo, hay que enviarle a personal una copia del*

itinerario para que nos manden tu uniforme. Vas a estar con Bethoven para que te pongas de acuerdo con él.

Investigador: *Está bien, hasta luego* (Observación en la empresa).

El otro momento es cuando se imprimen las estadísticas de ventas y salidas del producto; esas salidas ya las registraron por el sistema en bodegas, al inicio del día. Bodega imprime un listado de todos los códigos de salidas de mercancías para ser surtida, pasando posteriormente a la jaula del “ruteador”. Estas jaulas se disponen como bodeguitas para juntar los artículos que serán enviados en los carros de entrega a las diferentes rutas, quienes entregan las mercancías a los clientes además de la tienda para reponer los inventarios. Este sistema de surtido al parecer es sencillo, claro tiene su tecnología, pero se muestra manejable.

Lo mismo pudiera decir del sistema de compra del cliente. Se llega con la tarjeta de crédito, escoge la mercancía que quiere llevar y el vendedor le hace un presupuesto para que conozca lo que va a pagar y en el tiempo en que lo va a hacer. Cuando llega a cajas muestra el presupuesto que le hizo el vendedor y allí el empleado verifica la dirección del cliente, todo parece indicar que la dirección es primordial pues al verificar el nombre del cliente, el sistema se enlaza a la red nacional donde tiene la organización su base de datos. Así que si dice Juan Pérez, el sistema muestra 10 o 15 pero solo uno vive en la Colonia Buenos Aires y por la Calle Rubén Jaramillo y en Culiacán, Sin. Así de simple.

La entrada del trabajador a la tienda normalmente se hace 15 ó 10 minutos antes. Se entra por la puerta de recepción y salida de mercancía. Al entrar, dos o más gerentes, que se encuentran en el pasillo te dan los buenos días. Es común ver a los trabajadores, ya una vez dentro de la tienda, tomando jugo con algo de harina, usualmente son galletas. Aunque existen normas con respecto a la estancia del vendedor en el piso de ventas, ésta se rompen

comúnmente, por ejemplo, me encontraba en la bodega de la tienda y mandé comprar un refresco, me lo estaba tomando cuando llegó el gerente auxiliar Marco López. Observe lo siguiente:

Martes 5 de marzo

Marco López: *Que tal Don Oswaldo, ¿se está refrescando?*

Investigador: *Así es, necesito un poco de coca-cola para recuperar la energía.*

Marco López: *Está bien.*

Martha: *¿Lo agarraron tomándose el refresco?*

Investigador: *Si, pero no me dijo nada.*

Martha: *Con Marco no hay problema (Observación en la empresa).*

Esa complicidad aparente pudiera pensarse que el Gerente rompe las reglas para ganar, más no para perder. Poco antes del incidente, este asunto del refresco lo había comentado con Miguel. Obsérvese lo que él me dijo:

Martes 5 de marzo

Investigador: *Oyes Miguel, ¿no habrá lío si me tomo un refresco?*

Miguel: *Mientras esté bien en el trabajo no le van a decir nada.*

Investigador: *Me voy a ir contigo a la bodega para tomármelo allá (Observación en la empresa).*

Debo suponer que en verdad estaba haciendo bien las cosas o de lo contrario hubiera sido merecedor de una llamada de atención. La verdad casi nunca vi una llamada de atención para nadie. Pero yéndome más a fondo, el enunciado; *mientras esté bien en el trabajo no le van a decir nada*, lo entiendo como que ciertas conductas en el colaborador no son tomadas en cuenta en razón de estar respondiendo a las expectativas que la organización tiene de uno. Lo otro es que la organización reconoce la existencia de una cultura que se les opone considerando esos pequeños desvíos como parte del trabajo organizacional por ir cambiando la cultura de sus colaboradores.

Las juntas que se realizan son con el propósito de revisar algunas cosas al detalle, son sencillas y marcan diferencias, esto es que en ellas se resuelven problemas en la forma más trivial posible, la siguiente cita es una junta rápida que se hizo y fue pensada solo con un día de anticipación:

Sábado 6 de abril

Anselmo: Bueno, primero que todo quiero decirles que mañana es el cambio de horario y me gustaría que hoy en la noche cambiáramos el reloj para no tener problemas mañana. También quiero decirles que se logró el porcentaje en auditoría. Bueno también hay que ver que los auditores no se pusieron muy exigentes, sin quitarles mérito a ustedes, se tuvo buen logro, pero hay que seguir trabajando. Ya saben que volverán despuecito de mayo. Algún comentario sobre la auditoría.

Alejandro: Bueno ya viste que calificaron lo del manual de las computadoras y eso nadie lo tiene.

Anselmo: Si, Marco López les dijo que eso nadie lo tenía, y parece que lo descontaron de la evaluación, por qué, ¿sacaste 94%?

Alejandro: Si, pero hubiera sido 96%.

Martín: A lo mejor ya te ajustaron.

Anselmo: Bueno, la puerta, hay que seguir haciendo el trabajo con más ganas.

Alejandro: (Un poco molesto) Hay que ser parejos, cuando se pueda adelantar hay que hacerlo.

Anselmo: (Condescendiente) Bueno cuando sea necesario hay que utilizar a los auxiliares.

Alejandro: El caso de Oscar Alberto, no hace caso, se hace tonto cuando le toca y parece que no le interesa.

Anselmo: Bueno eso ya lo vamos a ver, hay algunas cosas que tenemos que remediar con él, pero será con él.

Bethoven: Hay que ponerle contraseña a la factura.

Anselmo: Pedirle al cliente que se lleve la factura en la mano. No debemos de quitarnos de la puerta, nunca debe quedar sola. Habrá sanción, máximo dos minutos de espera, de dos a cinco minutos, se quedará la mitad del otro, después de eso se quedará el tiempo del otro. La paquetería, cada vendedor participe medio día, (cuando le toca el descanso a Guadalupe), no es un castigo, es un favor que les estoy pidiendo.

Alejandro: A mi no me gusta.

Josué Emmanuel: Se pierde tiempo, nadie se hace responsable.

Loramir: Poner los paquetes más separados.

Anselmo: Otra cosa, llenar la hoja en la noche.

Anselmo: Los retardos, Martín, Juanito, Pánfilo, necesitamos ver algo de la puntualidad, la tienda abre 5 minutos antes, no es grave, sólo hay algunas gentes, pero necesitamos ser responsables con la puntualidad, los retardos los veré con ellos.

Anselmo: *Un punto que reporta bodega.*

Jerónimo: *Los de la bodega la riegan, hacen las cosas a lo loco.*

Anselmo: *¿Qué proponen ustedes para eso de las “S”?, les doy una hora, les pregunto ¿qué será bueno hacer?, Que cada quien sepa lo que se tiene que hacer. Les tengo una propuesta, mandar las ventas al cero.*

Todos: *Bueno (responden sin muchas ganas).*

Alejandro: *Eso sí, después de las siete treinta, Emmanuel y otros se pegan en la computadora (C. o. para jugar con los juegos, normalmente son él y Jerónimo). Nos falla en ayudar a los clientes, a llevarles los artículos hasta la puerta.*

Anselmo: *Ayudarles a las personas mayores a abonarle si ellos lo piden. Los de bodeguita están presionados, por lo que está pasando (robos) les vamos a pedirles que no se metan a la bodeguita. Tenemos que ser buenos en todo, nos están robando, no pensamos mal de ustedes, pensamos que es gente de adentro, hay faltantes y son graves.*

Jerónimo: *La otra vez le dije a Jacinto (auxiliar de piso) que tuvieran cuidado, porque andaban los pintores y estaba una caja con artículos pequeños abierta, y ellos dijeron que no pasaba nada.*

Anselmo: *Bueno, si alguien de ustedes puede pensar en ello (en robar) más vale que se olviden (Observación en la empresa).*

Esta fue una junta rápida, se trataron puntos importantes de la organización, al menos de la tienda, la participación fue buena y el gerente guiaba la sesión. Algo que observé en esa reunión fue que las cosas personales que el gerente tenía que decirles a algunos de los empleados las dejó para cuando ellos estuvieran solos, así no se evidenció a las personas, al menos por parte del gerente. Otro elemento que tiene que ver con las normas es lo referido por Anselmo a la impuntualidad de asistir la puerta. Ya mencioné que la puerta va de acuerdo con el valor de la atención al cliente, así que cuando alguien tiene esa actividad deja de vender y que los vendedores no atienden el horario de su asistencia a la puerta. Anselmo remarca, *No debemos de quitarnos de la puerta, nunca debe quedar sola. Habrá sanción, máximo dos minutos de espera, de dos a cinco minutos, se quedará la mitad del otro, después de eso se quedará el tiempo del otro.* Por parte de Enrique Coppel, la asistencia a la puerta es imprescindible para que el cliente regrese a la tienda. Los valores

que se muestran en la puerta son; amabilidad, atención, honestidad, responsabilidad, puntualidad. Todos esos valores se muestran en el curso de Atención y Servicio.

Con respecto a la sanción que dice Anselmo, ésta pocas veces se cumple, los jefes prefieren transigir con sus colaboradores y llegar a arreglos antes que castigarlos. Yo no percibí que se aplicara castigo alguno.

Otra norma que está en discusión en la junta son las llamadas “S”. Las “S” son las ventas que se hacen y que tienen que ser entregadas al día siguiente y que para ello, el artículo debe estar en bodega para cargarse al camión de entregas. Pues bien, las “S” son las copias-notas que identifican el artículo y que el vendedor tiene que recoger en caja y pegarlas al artículo vendido, así los encargados de recoger esos artículos los identifican y los llevan a bodega, eso se hace en el transcurso del día. Cuando no se hace esto, los de “bodeguita” tienen que hacerlo antes de irse a sus casas pues el reporte de las salidas se imprime al final del día. El otro asunto de las “S” es que cuando sólo hay un artículo en exhibición y el cliente se lo quiere llevar en el momento, y éste ya ha sido vendido se puede caer en error de venderlo dos veces.

Cuando Anselmo les dice: *Les tengo una propuesta, mandar las ventas al cero*, como una solución al problema, ellos respondieron que si, pero fue como algo inevitable, pues había inconformidad. A nadie le gustó, pues cuando se está vendiendo y hay clientes en la tienda, lo menos que hace un vendedor es estarse preocupando por ir a colocar las “S” a los artículos vendidos. Se observa la puesta en práctica de las metáforas de la familia y del equipo de béisbol, pues en la primera se percibe el carácter del gerente como paternal y en la segunda como dirigente del equipo de juego.

Como puede apreciarse, las reglas o normas que se establecen, no siempre son bienvenidas por los trabajadores, debido a que en este caso es una norma que se rompe

fácilmente y que la dirección no le importa mucho que se rompa, porque cuando hay gente en la tienda, el vendedor se enrola con la atención y fácilmente se le olvida que existe una norma que lo distrae de su actividad principal, vender. Si el vendedor hace ventas, agrega a las ventas y acumula en su estadística, para el gerente esto es bueno pues eleva la puntuación de la tienda, así que esta norma se vuelve flexible cuando el gerente ve que hay muchos clientes en la tienda.

El asunto de los robos en la tienda es algo que preocupa a algunos vendedores, y digo a algunos porque vi que a otros no les preocupa ni se ocupan de ello. Enrique Coppel y los gerentes dicen que los robos existen por la falta de atención al cliente y en parte tienen razón, pero pasa cuando la tienda está saturada de clientes, el robo se convierte en algo común. La norma y la sanción para al que sorprendan robando son severas y más para el empleado, pues para éste, las puertas de Coppel se cierran para siempre. Para el cliente que es sorprendido robando, únicamente lo hacen pagar el artículo dos veces y si tiene crédito lo cancelan para siempre.

Es así como las juntas de trabajo en las tiendas dan respuesta a los problemas sin llegar a severos conflictos. No hay lugar específico para realizar las juntas. Los que presiden las juntas son los gerentes de cada área.

Por último, la cuestión de la evaluación del personal por los auditores ocupa un lugar importante en la autoestima, pues se aprecia la competencia entre ellos basada en la calificación, claro la organización les compensa esa evaluación con un premio económico. Para esta junta hubo refrescos y pan que se pagó con la caja chica. Graciela, que se entrenaba para el puesto de Atención y Servicio fue por el pan.

5.5. La cotidianeidad como un aspecto cultural-natural

En la dimensión cultural, los valores (confianza, responsabilidad, puntualidad, honestidad), el desempeño, el compromiso, la identidad, el compañerismo, la cooperación, las rutinas, los ritos, los hábitos y el ambiente de trabajo se observan naturalmente. La observación participante encubierta, como técnica metodológica, me permitió constatar que esos factores se encuentran en los sujetos colaboradores de Coppel. Para el desarrollo de este apartado llamaré a cuentas las notas de campo al igual como lo hice en anteriores apartados.

5.5.1. Los valores

Los valores *son aquello que es importante para los miembros de la organización* (Díez Gutiérrez, 1999: 103) y se enseñan en los cursos que se imparten a los trabajadores y se confirman por la cultura organizacional, por ejemplo: la confianza, la responsabilidad, la puntualidad y la honestidad. En tanto que las creencias *hacen referencia a aquello que se considera verdad por los integrantes de la organización* (Ibídem). Pudiera decirse que no existe diferencia entre valores y creencias puesto que éstas últimas *se convierten en un sistema de valores cuando se integran en modos de funcionamiento de carácter normativo* (Ibíd.: 104). Tal es el caso de Coppel que se empeña en incorporar estos elementos para *orientar la acción...hacia lo que es bueno/malo, correcto/incorrecto, deseable/indeseable en la organización, las concepciones explícitas o implícitas de los deseable* (Ibídem). Empezaré por el primero.

5.5.1.1. La confianza

Para la organización confianza significa:

- **Honestidad:** *Somos lo que decimos. Cumplimos lo que prometemos. No prometemos de más. No engañamos a los Clientes, les hablamos siempre con la verdad.*
- **Lealtad:** *A nuestros Clientes. Ellos son nuestros patronos. Los que pagan nuestros sueldos. A Coppel y al equipo de compañeros. Somos una familia (metáfora).*

- **Veracidad:** *Le llevamos bien sus cuentas. “Cuentas claras amistades largas”. Le informamos oportuna y exactamente.*
- **Respeto:** *A las personas. A los Clientes. A los compañeros. Formando una comunidad humana, muy humana.*
- **Transparencia:** *Claro. No ocultamos. Somos abiertos. Todo el Personal sabe lo mismo. No tenemos secretos, ni áreas restringidas. A los Clientes se les puede decir TODA la verdad (Documentos de la empresa).*

La confianza, aunque se liga con la honestidad, se observa en un primer momento con la llegada de los trabajadores a la tienda, a pesar de ser más de 13,700 empleados no hay en Coppel, hasta el momento, un sistema de estricto control de las inasistencias, por ejemplo un reloj checador. Otro aspecto que observé es que los gerentes son casi los dueños de las tiendas, ellos deciden el quehacer cotidiano, contratan, despiden, saben a quien pagarle más, etc.; el vendedor tiene movilidad por la tienda sin estar informando a nadie dónde se encuentra, aunque tenga un área de responsabilidad, éste sabe lo que hace. Nadie te anda vigilando para ver donde te encuentras. En la salida para ir a comer sólo bastaba saber el horario para salir. En la situación de que alguien se le ocurriera salir más temprano (sólo me di cuenta de uno quien lo hacía) éste tenía que hacerlo a escondidas y nadie comentaba nada al respecto. Una experiencia de esto sucedió un día que estaba en la puerta dando el servicio de recibir y despedir a los clientes cuando Jerónimo se me paró enfrente exactamente faltando 10 para las 12:00 horas, lo veía un poco inquieto, entonces en un instante me dijo ---ahí nos vemos---, y salió de prisa. Más tarde comenté con Martín este asunto y así fue la conversación:

Jueves 7 de marzo

Investigador: *Oyes Martín, ¿cómo la ves con Jerónimo?, se fue antes de las doce.*

Martín: *Y ¿qué tal si preguntan por él?*

Guadalupe: *(La que está en paquetería) así le ha hecho muchas veces (Observación en la empresa).*

Lo dicho por Guadalupe puede resultar cierto, pero yo no percibí que eso fuera cotidiano en el piso de ventas de muebles.

Creo que este asunto del cumplimiento de los horarios se encuentra relajado. O debería verlo como un asunto de confianza en los empleados por parte de los jefes. No creo que los gerentes no se percaten de estos sucesos o al menos no tengan evidencia de que alguno lo haga o deberé entender que *los gerentes trafican con imágenes y, como tales, la función apropiada del gerente pueda ser la de evangelista en lugar de la de contador* (Weick, 1979: 42, en Pfeffer, 2000: 104) utilizando los 20 minutos que tiene a la semana para orientar a los colaboradores. El cuestionamiento que me hago es ¿por qué si se sabe que se hace no aplican alguna medida al respecto? Creo que para esta pregunta existe una respuesta y creo que está en el capítulo siguiente. Lo cierto es que la confianza es un valor que los Coppel han estado construyendo desde tiempo atrás y si así les ha funcionado no creo que cambien.

5.5.1.2. La responsabilidad

Coppel define responsabilidad como sigue:

- **Responder:** *Cada quien de su parte. Dando la cara. Afrontando la obligación. Aceptando las fallas y buscando corregirlas.*
- **Constancia:** *Haciendo bien las cosas. “Todos los días, todos los meses, todos los años”. Buscamos “hacer Clientes para toda la vida”, no sólo hacer ventas.*
- **Congruencia:** *Lo que se dice y lo que se hace es igual. No nos dejamos ir por el “rollo” o las promesas más allá de nuestras capacidades. Cumplimos y afrontamos la responsabilidad.*
- **Entrega:** *Al trabajo. A cumplir con nuestros Clientes. Buscando con afán su satisfacción. Con esfuerzo y dedicación.*
- **Profesionalismo:** *Querer constantemente hacer bien las cosas desde la primera vez. Buscando cada día mejorar un poquito. Cuestionando frecuentemente cómo hacer las cosas mejor. Cómo atender mejor al Cliente. Innovando. Inventando. Probando.*
- **Proactividad:** *Actuar para prever, planear, no esperar que falle, tomar la iniciativa de lo que se busca.*
- **Innovar:** *De manera continua. Mejorar los procesos. Escoger los convenientes sin dejarse llevar por modas temporales (Documentos de la empresa).*

En el tiempo que estuve en Coppel no presencié que alguien faltara a trabajar, con excepción de Pánfilo, que al parecer goza de la simpatía de Anselmo, el gerente de muebles. La responsabilidad se entiende en Coppel como “hacer lo que se tiene que hacer”. Los directivos marcan las funciones de cada colaborador para que no haya duda al respecto. En el caso de los vendedores la responsabilidad está en cuidar su área, mantenerla acomodada y limpia además surtida. Carlos es uno de los vendedores más jóvenes y él tiene claro este asunto de las ventas, para él la responsabilidad está más en vender, obsérvese lo siguiente:

Jueves 4 de abril

Investigador: *Oyes Carlos, después del curso de MAN ¿nos podemos ir a la casa?*

Carlos: *Pues (pensándolo un poco), yo me voy a venir a la tienda.*

Investigador: *¿Y eso para qué?, algunos dicen que nos vayamos a la casa sin decir nada.*

Carlos: *No, yo me voy a venir para hacer ventas.*

Investigador: *Está bien, también yo me voy a venir para acá (Observación en la empresa).*

Debido a que Carlos tiene poco en el área de ventas y cuenta apenas con 17 años, su deseo es llegar a ser el número uno en ventas y por ello ha roto algunos aspectos que tienen que ver con la armonía de los compañeros, esto se verá en el punto ambiente de trabajo.

Para Marco, el gerente auxiliar, la responsabilidad la define en este diálogo, obsérvese:

Sábado 16 de marzo

Marco López: *Mira don Oswaldo, como los auditores no vinieron el año pasado por la remodelación y ellos acostumbran a venir los primeros días del año, nosotros pensamos que vendrían en enero, pero si no vienen pues nosotros de todas maneras tenemos que hacer las cosas, **cada responsable sabe lo que tiene que hacer, así que lo hagan vengan o no.***

Investigador: *Está bien (Observación en la empresa, remarcado mío).*

Esta manera de decir las cosas puede sentirse agresiva pero así se lleva la actividad en el piso de ventas. Los gerentes van dejando saber a los colaboradores las responsabilidades como una forma de ir las asumiendo. Lo remarcado en el texto demuestra la fuerte rutinización que existe en la organización.

Para los vendedores, ser responsables tiene que ver también con los faltantes de su área, si por algún motivo se le extravía algún artículo, el vendedor tendrá que reponerlo, obsérvese este diálogo:

Martes 19 de febrero de 2002

Maricruz: *Señor Oswaldo ¿me compra un boleto?*

Investigador: *¿Que se rifa Maricruz?*

Maricruz: *\$500.00.*

Investigador: *¿Cuánto cuesta el boleto?*

Maricruz: *\$20.00*

Investigador: *Ok.*

Investigador: *¿Por qué de las rifas?*

Lourdes: *Es que le salió un faltante.*

Investigador: *¿Cómo es eso?*

Lourdes: *Sí, al parecer le salió un billete falso, y tiene que reponer el dinero.*

Investigador: *¡Ah! (Observación en la empresa).*

Debo decir también que cuando los vendedores pagan sus deudas por la pérdida de algún artículo, hacen algo para agradecer la ayuda que recibieron de los compañeros.

Cuando Lourdes perdió unos Braum, ella organizó un convivio, obsérvese:

Sábado 2 de marzo

Investigador: *(Ayer se hizo la rifa de Lourdes por los dos Braum que le habían robado, ya para salir rumbo a mi casa me encontré con una canasta de pan y unos refrescos para compartir con los compañeros debido a que la rifa había sido todo un éxito). Me le acerco a Lourdes y le pregunto ¿y eso Lourdes, de dónde salió?*

Lourdes: *Es que mi novio es panadero y en agradecimiento al apoyo de ustedes él decidió regalarnos estos panes y yo compré los refrescos para pasar un rato alegre (Observación en la empresa).*

Lourdes se siente comprometida y en respuesta a ese apoyo resuelve hacer el convivio. Saben también los demás colaboradores que ellos no están exentos de robos o extravíos de artículos, sin dejar de sentir temor o angustia el que le pueda suceder a cualquiera de ellos, por lo que participar con los menos afortunados en las tradicionales rifas, se convierte en una tradición que cobra importancia en el hecho consumado.

5.5.1.3. La puntualidad

El asunto de la puntualidad se preconiza en los cursos que se otorgan a los trabajadores, las dinámicas grupales que se realizan se orientan hacia este valor, a cada momento se dice que la puntualidad es necesaria por respeto a los demás. Anselmo, en la junta rápida del 6 de abril, insiste en ella, véase lo siguiente: *...necesitamos ver algo de la puntualidad. La tienda abre 5 minutos antes, no es grave, sólo hay algunas gentes, pero necesitamos ser responsables con la puntualidad...* (Observación en la empresa). Del mismo modo cuando se inició el curso rápido de ventas el Sr. Pedro Godinez, gerente de la tienda La Campiña, dijo lo siguiente:

Miércoles 13 de febrero de 2002

Pedro: *Les agradezco a los que ya están aquí, la puntualidad es lo más importante, así que por respeto a nosotros y a ustedes empezaremos el curso* (Observación en la empresa).

Estas son las reglas del curso, que generalmente son las mismas:

Reglas para este curso:

- 1.- Ser puntuales, llegar diez minutos antes, mañana y tarde.**
- 2.- Sean respetuosos de las opiniones de todos sus compañeros.**
- 3.- Estar atentos, no platicar en el curso, sólo se impartirá una sola vez.**
- 4.- Después del receso (serán dos de 30 min. C/u) estar puntuales para continuar.**
- 5.- Hay que ser participativos.**
- 6.- Apagar celulares.**

7.- *Participar con confianza* (Observación en la empresa).

Las reglas descritas anteriormente se asumen como parte de la cultura corporativa. Las reglas 5 y 7 corresponden más a las formas de liderazgo de los expositores por hacer del evento algo que en verdad sea interesante y como respuesta a ello se logre la participación y se ganen la confianza de los colaboradores.

También observé cuando iba rumbo a bodegas que la puntualidad parece a veces una petición exagerada, pues me habían dicho que el camión salía rumbo a bodegas 15 minutos antes de las 8:00 a. m y que debería estar a esa hora. De no haberlo hecho así, el camión me habría dejado pues salió 20 minutos antes de las 8:00 a. m. solo así pudo llegar faltando solo 5 minutos para la hora de entrada a Bodegas Generales.

5.5.1.4. La honestidad

La honestidad es un valor que lo han incorporado al valor de la confianza, la honestidad está entendida en un doble discurso, esto es, que el ser honrado y honesto consigo mismo, caminan de la mano. ¿Cómo es esto? En Coppel les importa mucho que el colaborador no hurte artículos pero también que el colaborador respete a los demás, no atropelle los derechos de quienes comparten el espacio laboral y algo más importante, se convierta en un sujeto que sume esfuerzos en lugar de restarlos. Así que esas reglas enunciadas al comienzo de cada curso, se asuman como parte de la cultura corporativa que se muestra por los directivos de la empresa. Coppel define la honestidad como sigue: *Somos lo que decimos. Cumplimos lo que prometemos. No prometemos de más. No engañamos a los Clientes, les hablamos siempre con la verdad* (documentos de la empresa). Estas declaraciones se incorporan en los programas académicos de los cursos para que todo trabajador las maneje, pero no solo eso, sino que sean parte de cada uno de los colaboradores.

5.5.2. El desempeño, visto como un esfuerzo individual

El desempeño de los trabajadores ha sido en las sociedades modernas un requisito obligado. El desempeño como medida eficiente de la realización del trabajo fue aplicado por Taylor en las labores del taller industrial, en los trabajos de manufactura, en los procesos de maquinado, etc. En la actividad organizacional, el desempeño del individuo ha estado presente como una variable de calidad, eficiencia y productividad. Sin embargo, estas variables no han sido plenamente medibles y no son confiables en la actividad laboral, por lo que las organizaciones tratan cada vez más de encontrar estándares que satisfagan a los directivos y puedan estar conformes con el desempeño de sus empleados.

En Coppel, el desempeño se ha definido más prontamente en la actividad cotidiana. Existe lo que se le llama la “Hoja de Actividades”, documento en donde se consigna lo hecho por el empleado en un día de labores. Esta Hoja de Actividades es un documento que sirve para enfrentar situaciones tales como entrenamiento y capacitación de los colaboradores. La “meta”, llamada así por la empresa a los resultados diarios de los empleados, se consigna al inicio de cada mes para dar dirección al colaborador y conozca su propio desempeño diario. El autocontrol se ejerce como condición del adecuado ejercicio individual.

El gerente entonces sabe cómo se está desempeñando el sujeto en función del logro de su meta diaria. Para la organización, la Hoja de Actividades es la forma sistemática que orienta a sus directivos a tomar decisiones con criterios más formales. Todos los colaboradores tienen su Hoja de Actividades y las acciones dependen de la función que realizan, por ejemplo, las metas de las cajeras son más en el sentido de cuántos seguros de vida venden, cuántos convenios de pago hacen, cuántos cobros realizan, cuántos cobros de servicios públicos hacen, etc. En el caso de los vendedores, cuántos artículos venden,

cuántos pesos hacen. En el caso de los auxiliares de piso, qué áreas limpió, cuántas lámparas atendieron, cuántas enceradas de piso hicieron, etc. Cada uno de los que trabajan en Coppel tiene un registro de lo que hace y el porcentaje que logra diario, así como el acumulado, de tal manera que al terminar la semana el gerente sabe el porcentaje de desempeño de cada colaborador. Un tiempo después de haber estado en la tienda comprendí a Carlos y del porqué él anda desesperado por alcanzar a los compañeros, éstos, al parecer, se olvidaron de la política gerencial de Coppel, en el sentido de buscar a los clientes y atenderlos, y critican a Carlos por su permanente inquietud de hacer más ventas. Carlos tiene poco tiempo de haber dejado la “escoba” y al parecer quiere demostrar a los demás que la puede “hacer” como vendedor, veo su desempeño como un esfuerzo extraordinario de querer alejarse lo más pronto posible de su actividad anterior, “auxiliar de piso”.

Cabe la oportunidad para citar una carta de despedida de una de las colaboradoras que ha sido promovida a entrenamiento para gerente, percíbase lo siguiente:

Martes 12 de marzo

AGRADECIMIENTO PARA TODO EL PERSONAL DE TIENDA MUEBLES

*Después de tantos años de laborar en esta tienda me he dado cuenta que significa mucho para mí dejarla, siento una inmensa alegría por el cambio que me está ofreciendo, pero a su vez un poco de nostalgia por tener que dejar a todo el **equipo de trabajo**, que a lo largo de 4 años los fui conociendo a cada uno de ustedes, sus gustos y necesidades dentro de la empresa y así logramos mantener un buen **equipo de trabajo**, luchando día con día por lo mejor de sí mismos para lograr sus metas y objetivos dentro de su trabajo diario. Quiero pedirles que no desistan de ser mejor cada día **porque los resultados son los que hacen ver los logros de cada uno de ustedes y eso los hace crecer dentro de su puesto hasta hacerlos unos expertos**. También quiero agradecer su confianza depositada en mí como compañera y supervisora, dejándome las puertas abiertas hacia ustedes para permitirme entrar y salir cuantas veces yo lo necesitara y espero y yo no los haya defraudado en ningún momento y saben que siempre pueden contar conmigo en todo momento, porque yo siempre voy a seguir al pendiente de ustedes “siempre”*

Queda por siempre con ustedes

Berenice Ventura Herrera (carta de una empleada, remarcado nuestro).

Esta colaboradora proyecta la cultura corporativa asumida desde tiempo atrás, Berenice siente que la organización le está respondiendo a su trabajo, además motiva a sus compañeros a no cejar en ese esfuerzo. Obsérvese lo remarcado, habla del desempeño en función de los resultados y de las metas alcanzadas como un requisito para convertirse en experto en la función que se desempeña. Percátense el lector de la insistencia del equipo de trabajo, que solamente puede ser entendido, bajo la cultura corporativa, que la organización ha incorporado en sus colaboradores. Obsérvese también como se maniobran los valores operativos que Díez Gutiérrez ha denominado *presunciones básicas o ideología implícita o teorías en uso y que pueden ser analizados sólo a través de sus manifestaciones internas (dentro de la organización)* (Díez, 1999: 105), y que obedecen a establecer el orden en la organización, además de dar soporte a la toma de decisiones. Esa despedida se festejó con refrescos y dos pizzas grandes después de cerrar la tienda por la noche. Días antes Berenice andaba presentando a la que iba a quedar en su lugar:

Lunes 4 de marzo

Berenice: *Oswaldo, ya conoces a Graciela, ella se va a quedar en mi lugar a partir del lunes, yo me voy a otra tienda (para entrenamiento de gerente) y Graciela se queda en mi lugar --hace un ademán como si empezara a llorar--.*
Graciela: *Ya, ya, (con una sonrisa nerviosa) así es con cada uno al que le vamos diciendo esto (Observación en la empresa).*

Posterior a ese evento me encontré con Berenice y esta fue la conversación:

Martes 5 de marzo

Investigador: *Que tal Berenice, ¿ya estás lista para irte?*

Berenice: *Ya mero.*

Investigador: *¿Para qué te vas a otra tienda?.*

Berenice: *Para entrenamiento de gerente.*

Investigador: *¿Te llegó a tiempo esto?*

Berenice: *Creo que llegó en el momento preciso, si me hubiera llegado antes creo que no lo hubiera aceptado, ya tengo 11 años y creo que llegó en el momento justo, antes me hubiera dado miedo (Observación en la empresa).*

Vi su rostro feliz como tratando de decirme que las cosas estaban marchando bien y que se sentía agradecida por esta nueva responsabilidad, como después me lo hizo saber. Cabe decir, recordando a Aubert y Gaulejac (1993) en “El coste de la excelencia” cuando hablan de la quemadura interna “*burn out*” que los ideales de la organización empatan ya con los ideales del yo y se asumen en el yo ideal de Berenice.

Resumiendo, la Hoja de Actividades es revisada por el gerente y cuando él ve que el desempeño del trabajador no es bueno, entonces hace uso de los 20 minutos que cada semana debe usar con el colaborador; la plática con el vendedor gira alrededor de cómo vender mejor y hacer más dinero o escuchar alguna sugerencia que pueda hacer el colaborador. La Hoja de Actividades sirve para dos cosas, la primera, para regular el desempeño del vendedor, donde el vendedor es su propio control; en esa hoja se lleva la bitácora diaria, el propio vendedor sabe cuánto le falta para llegar a la meta donde se paga el incentivo. Por ejemplo para el mes que está transcurriendo la meta es de \$180,000.00, llegando a ella, el vendedor se hace merecedor a un pago extra; por lo pronto, la Hoja tiene el efecto de atraer al vendedor a rebasar al compañero que va adelante de él, creando una competencia intensa. La segunda, una forma de desfogar las inquietudes del vendedor, haciendo una especie de catarsis con su gerente y renegociando la relación entre ambos. Si el colaborador tiene ideas que aportar, son recibidas por el gerente; de igual manera si el gerente tiene algo que decirle aprovecha ese momento, finalmente se tiene una relación equilibrada entre directivo y subalterno.

5.5.3. La identidad, una cuestión de la cultura corporativa

La Identidad en Coppel tiene que ver con la cultura que se muestra en la organización y todas sus objetivaciones, que socializa y se encuentra en los contenidos programáticos de

los cursos que imparte, tiene como finalidad crear un tipo de trabajador. La “escuelita” funciona para incorporar los perfiles que Coppel necesita como imagen de la organización. Decir entonces que existe un tipo de trabajador cuyo perfil se define con los intereses de la gran corporación Coppel S. A. de C. V., es estar asumiendo que la organización ha logrado construir un modelo organizacional que se identifica con los valores de la alta dirección, en cuyo caso, la filosofía Coppel ha permeado ya las formas de vida de cada trabajador, al menos dentro de la organización, sin asegurar que este tipo de persona muestre sus valores en la cotidianeidad de su vida social.

En el piso de ventas, y esto incluye las distintas áreas de muebles, cajas, bodega, bodeguita, ropa, zapatería, corsetería, etc., los trabajadores establecen diálogos muy parecidos, por ejemplo:

Sábado 16 de febrero de 2002

Lesly: *Y usted, ¿para dónde va?*

Investigador: *Para ventas*

Lesly: *¿Para que línea?*

Investigador: *No, para ventas en piso.*

Lesly: *¡Para vendedor!*

Investigador: *Sí*

Lesly: *¿Tiene escuela?*

Investigador: *Hasta primero de contabilidad (Observación en la empresa).*

Estos comentarios se le hacen a todo aquel que ingresa a la organización, y casi siempre con las mismas palabras.

Y este otro comentario:

Jueves 21 de febrero de 2002

Guadalupe: *Oiga señor Oswaldo y, ¿se va a quedar?*

Investigador: *No lo sé.*

Guadalupe: *Fíjese, yo empecé de temporada y cuando empezaron a llamar a la gente para correrla pusieron la canción de las “gaviotas” y a todos iban corriendo. Cuando me llamaron a mí, el Sr. Anselmo me dijo que yo había*

*trabajado bien y que me quedaba, salí y me puse a llorar y todas mis compañeras brincaron de alegría, a muchos corrieron y es que **aquí se necesita valor, responsabilidad y trabajar mucho para que uno pueda quedarse**, yo recuerdo que nada más Antonino y yo quedamos de un titipuchal de gente (Observación en la empresa, remarcado nuestro).*

Creo que en términos de Identidad, los colaboradores entienden e interpretan los mismos valores de la empresa. En la primer cita, ese comentario fue común, no había sitio donde yo estuviera que no me preguntaran siempre lo mismo, sabiendo ellos que entre más grado académico tuviera más pronto escalaría en la empresa. En el comentario último, Guadalupe asume los valores responsabilidad y trabajo como representantes de la cultura corporativa, y esos mismos se socializan entre todos. Es una condición que el sujeto que no asuma esos valores es un sujeto no grato para la organización y tampoco para ellos.

Recordando un poco a Díez Gutiérrez en lo que respecta a las funciones de la cultura organizacional traemos a cuenta éstas dos que a la letra dicen:

- 1 La función identificadora/diferenciadora.- La cultura organizacional consiste en identificar a sus miembros a través de formas de pensar y de actuar en el ámbito organizacional que les son comunes y que, en consecuencia, les confieren una identidad colectiva (1999: 120).*
- 2 La función integradora.- Hace aparecer al individuo integrado en el grupo con el que se identifica, marginando a cuantos se sitúen fuera de los límites del grupo (1999: 122).*

De acuerdo con Díez Gutiérrez ese pensamiento que incorpora la cultura corporativa se hace a través de las formas de pensar y de actuar en el ámbito organizativo, en el caso de Coppel existe un proceso de incorporación siendo uno de ellos el académico que está diseñado para añadir la cultura corporativa a los trabajadores y también para rechazar a aquellos que no la tienen, tal es el caso de algunos trabajadores que no se ajustan a ciertos valores de la organización. Obsérvese el siguiente comentario que me hiciera Jerónimo:

Sábado 16 de marzo de 2002

Investigador: *Hola Jerónimo, ¿por qué tan contento?*

Jerónimo: *Sabe, ayer terminé el curso de valores y me siento bien.*

Investigador: *Y, ¿qué fue lo que aprendiste?*

Jerónimo: *Que tenemos una fuerza dentro de nosotros que podemos usar mejor, y ya me di cuenta que si es cierto, acabo de hacer una buena venta y traté bien al cliente.*

Investigador: *¡Ah! Eso es bueno, me da gusto por ti.*

Jerónimo: *Gracias Señor Oswaldo (Observación en la empresa).*

Este comentario que me hiciera Jerónimo me da cuenta de la Identidad que existe en la organización, así como también la incorporación de los elementos que la organización necesita para la formación de una identidad colectiva. Ahora bien, la identidad dentro de la función integradora que señala Díez Gutiérrez (1999), entre el grupo de pares, narro un ejemplo para identificar ese elemento integrador: *A la semana de andar en el piso de ventas me doy cuenta que no puedo leer los códigos de los artículos, pues muchos de ellos están o muy arriba o muy abajo en los exhibidores por lo que me veo en la necesidad de adaptarme lentes, voy a la óptica de la tienda y le pregunto a la dependiente acerca de los lentes, ella me dice que los trabajadores tienen el 25% de descuento. Hago mi examen de la vista, y observe este diálogo:*

Domingo 17 de febrero de 2002

Dependiente: *Sr. me dice su número de empleado por favor.*

Investigador: *No tengo todavía el número.*

Dependiente: *Sabe, pues no le puedo tramitar su descuento.*

Investigador: *¿Qué debo hacer para tenerlo?*

Dependiente: *Hable con el gerente, a ver que le dice.*

Investigador: *Marco, ¿cómo le hago para tener el descuento para comprar mis lentes?*

Marcos: *Todavía no tienes los tres meses para tenerlo.*

Investigador: *Los quiero pagar de contado.*

Marcos: *Si quieres te hago el 10%.*

Investigador: *Luego te digo, pues no completo.*

Investigador: *(A la dependiente) no quiso Marco.*

Dependiente: *Dile a un compañero que te pase el descuento.*

Investigador: *Ok, lo voy a buscar y luego te digo.*

Investigador: *Martha, sabes, necesito comprar mis lentes y no tengo el descuento para pagar menos, que onda.*

Martha: *No se preocupe Sr. Oswaldo, yo le doy mi descuento (con una sonrisa en su cara).*

Investigador: *¿Me los entregan el viernes?*

Dependiente: *Si el viernes estarán listos (Observación en la empresa).*

Obsérvese que sin contar con el tiempo debido para el descuento del 25%, los compañeros se asumen dentro de la Identidad que los une, en este caso, conmigo. El gerente rehúsa darme el descuento, pero él sabe que lo puedo conseguir con un compañero, como así sucedió. En el caso de Martha, ella sin titubear accede de inmediato a darme su descuento, después me doy cuenta que eso es común con los demás trabajadores de otras tiendas que compran para otros, ya sean vecinos, familiares, amigos y muchas veces amigos de sus amigos. Cabe señalar que en los asuntos que atañen directamente a la empresa, los colaboradores se muestran solidarios, cosa contraria cuando su imagen como vendedor queda en entredicho. Lo anterior confirma la dupla *solidaridad-competencia*. La existencia de una subcultura como lo señala Martin (1992), muestra cierto nivel de consenso solo dentro de ellas y *canalización de la ambigüedad fuera de ellas* (Pfeffer, 2000: 167).

También escucho a algunos trabajadores decir acerca de ciertas exigencias para los demás, véase lo siguiente:

Martes 19 de febrero de 2002

Jerónimo: *Bueno como ya son las 7:15 me voy a ir a acomodar el departamento porque tengo mañana día de descanso y como yo reclamo cuando no me dejan limpio el departamento. Tengo que dejarlo limpio (Observación en la empresa).*

Esta exigencia que hace Jerónimo es común en el resto de los colaboradores, debido a los días de descanso prefieren entregar su área limpia y recibirla de igual manera. Ese es un valor entendido entre los vendedores.

La siguiente conversación tuvo lugar con Carlos y uno de los dueños de la empresa, véase la petición que hace el dueño para exigir portar el uniforme:

Jueves 21 de febrero de 2002

Investigador: *Oyes Carlos, ¿qué platicaron tu y el señor Coppel?*

Carlos: *De cosas.*

Investigador: *Pero, ¿de qué cosas?*

Carlos: *Me preguntó que si como iba la cosa.*

Investigador: *¿Y que le dijiste?*

Carlos: *Que bien, que iba como número uno en ventas.*

Investigador: *¿Y qué te dijo?*

Carlos: *Que estaba bien, que las ventas eran muy importantes.*

Investigador: *¿Y de qué más platicaron?*

Carlos: *Me preguntó de mis compañeros.*

Investigador: *¿Y que les dijiste?*

Carlos: *Que allí andaban.*

Investigador: *¿Y qué más te dijo?*

Carlos: *¿Que por qué vestía la playera en lugar de la camisa?*

Investigador: *¿Por qué, no debes usar la playera?*

Carlos: *No, la playera y la mezclilla la usan los auxiliares, nosotros los vendedores debemos usar la camisa y el pantalón de vestir.*

Investigador: *¡Ah! (Observación en la empresa).*

El uniforme es un artefacto que también se asume dentro de la Identidad y que algunas veces algunos colaboradores no lo tienen limpio y se ponen los uniformes viejos, generalmente es una mezclilla y una camiseta amarilla, el uniforme de los vendedores es una camisa amarilla y un pantalón de vestir azul marino. Los artefactos son *todos aquellos productos culturales externos, visibles, manifestaciones observables de la cultura organizacional* (Díez, 1999: 105). Los artefactos son la primera capa de estudio de una cultura que se hace manifiesta, ellos *nos permiten decodificar, a través de su análisis, los valores que subyacen en la organización. Como dice Bruner (1990) lo que uno hace revela lo que piensa, siente o cree* (Díez, 1999: 105-106).

También cuando el uniforme no se porta existe una sanción, pero véase este diálogo:

Domingo 24 de febrero de 2002

Investigador: *¡Hey! Jerónimo ¿y ahora no va a trabajar?*

Jerónimo: *Si, pero no me puse el uniforme.*

Investigador: *Y eso, ¿no te dicen nada?*

Jerónimo: *Si, ya me regañó Anselmo, pero ya estoy aquí, y no me voy a ir a la casa.*

Investigador: *¡Ah! (Observación en la empresa).*

En el diálogo arriba, se puede observar que uno de los dueños de la organización habla con Carlos en la forma más sencilla, primero se refiere a los demás como sus compañeros y no como los demás trabajadores y segundo, se percibe una diferenciación en el status de los colaboradores, por los uniformes que usan. En parte, es una contradicción que puede entenderse por el tipo de trato que tienen los colaboradores. La palabra colaborador, también es entendida como un elemento de homogenización entre los jefes y los subordinados, a saber que en Coppel ser colaborador viene a colocar a las personas en un mismo plano en el aspecto informal. En lo formal son jefes.

En el caso de Jerónimo, llegar sin uniforme a la empresa no es algo común, de hecho, fue el único caso que observé. Sin embargo, noté cierta rebeldía u orgullo en Jerónimo por la forma de su respuesta, acto seguido se puso su gafete y empezó a atender al público.

Goliat también fue sorprendido por otro de los dueños:

Jueves 21 de febrero de 2002

Jerónimo: *(C. o. se me acerca sospechosamente diciéndome al oído) Sr. Oswaldo, tenga cuidado de que lo vea platicando el Sr. Alberto Coppel, allá está con Goliat en la computadora, parece ser que lo agarró jugando.*

Investigador: *¿Qué pasó, Goliat, te sorprendió el Señor Alberto Coppel jugando?*

Goliat: *No fijese, estaba viendo la página de Coppel y sentí que alguien estaba detrás de mi pero no le presté atención, luego me preguntó si era mejor que la computadora tuviera un banco para que la gente se sentara y le dije que si, que sería bueno que lo tuviera, también me preguntó que si cómo veía la página, le dije que estaba muy bien que con esto la gente podía comprar más a gusto, en*

eso volteo y vi quien era el que me estaba preguntando y sentí un escalofrío de arriba a abajo, luego él se despidió de mi y me deseo suerte.

Investigador: *¿Viene seguido a la tienda el Sr. Alberto Coppel?*

Goliat: *Fíjese que sí, todos vienen seguido, esta es una tienda modelo, aquí capacitan a los gerentes nuevos, y es una de las tiendas mejor acondicionadas.*

Investigador: *¿Cómo te sentiste cuando te diste cuenta que era el Sr. Alberto Coppel?*

Goliat: *Un poco nervioso pero son a todo dar.*

Investigador: *¡Ah! Que bueno (Observación en la empresa).*

Goliat fue testigo de un trato informal de uno de los directivos y todo parece indicar que la experiencia que tuvo fue buena. Debo suponer que este tipo de relaciones se hace común y lo que los pone nerviosos es tener enfrente a los dueños de la empresa. Lo otro es la fuerte idealización que tienen los trabajadores de sus jefes, en este caso de los dueños. En palabras de Goffman:

Una de las fuentes de información más rica sobre la presentación de actuaciones idealizadas es la literatura sobre movilidad social. En la mayoría de las sociedades parece haber un sistema fundamental o general de estratificación, y en la mayoría de las sociedades estratificadas existe una idealización de los estratos superiores y cierta aspiración a ascender hasta ellos por parte de los que se encuentran en situación inferior (1997: 47).

Se observa que los actores desean mejorar, pues se manifiestan por un progreso salarial. La idealización que tienen hacia sus jefes es aún mayor por lo que sentirse atendidos por ellos les da beneficios psicológicos que los mantiene estables es esa relación cotidiana en la que viven, como se verá más abajo.

5.5.4. El compañerismo y el ambiente de trabajo

Cuando se le pregunta a alguna persona en Coppel qué es lo que más le gusta de la empresa, contesta que el Compañerismo o el Buen Ambiente de Trabajo (BAT). Lo cierto es que en los cursos que imparte Coppel, sus exponentes elevan en la retórica el BAT que se vive en la empresa. Esto voy a comentarlo con las notas de campo que levanté y luego

paso a discutir algunos eventos que al parecer muestran alguna contradicción. Dice

Jerónimo:

Domingo 17 de febrero de 2002

Investigador: *Que ondas Jerónimo.*

Jerónimo: *Que tal señor Oswaldo.*

Investigador: *Oyes Jerónimo ¿cuánto tiempo tienes aquí en Coppel?*

Jerónimo: *Ya voy para 4 años.*

Investigador: *¿Y cómo te has sentido?*

Jerónimo: *Muy bien, aquí hay mucho compañerismo, donde trabajaba anteriormente no me gustaba porque mi jefe me insultaba mucho y aquí las cosas son diferentes.*

Investigador: *¡Ah! (Observación en la empresa).*

Coppel define Compañerismo como fraternidad, y esos valores los incluye en el concepto de trabajo en equipo. Sin embargo, es común que algunos trabajadores hablen de compañerismo, pero en realidad compañerismo entendido más como *complicidad*. Voy a introducir unas observaciones y discutiré con usted algunas cuestiones que parecen ser mal entendidas, por ejemplo:

Sábado 23 de febrero de 2002

Josué Emmanuel: *Ya te dije Carlos ponte abusado.*

Martín a Carlos: *Eres un balcón.*

Carlos: *Dime si no dije la verdad.*

Josué Emmanuel: *Pero eso no se hace, entre nosotros debe haber compañerismo y tu no eres así.*

Investigador: *¿Qué fue lo que pasó Josué?*

Josué Emmanuel: *Estábamos jugando en la computadora cuando llegó Berenice y en friega la apagamos y ella nos dijo... ¿Jugando?...no le contesté y Carlos le dijo... si, si estaban jugando, yo los vi.*

Josué Emmanuel: *Mira Carlos por mí estás donde estás.*

Carlos: *Ahora tu me diste el trabajo.*

Josué Emmanuel: *No, pero te ayudé, yo te di una recomendación.*

Carlos: *Un escaloncito (con un dejo de ironía).*

Josué Emmanuel: *Si te ayudé con un escaloncito, no seas balcón (Observación en la empresa).*

En ese sentido la palabra compañerismo, es sin duda un aspecto de complicidad, y la exigencia entre ellos es que se mantenga cierto silencio en asuntos que van en contra de las reglas organizacionales. Nadia es una recién llegada a la organización y ya trae consigo la idea de que en Coppel el ambiente de trabajo es bueno.

Miércoles 13 de febrero de 2002

*Yo soy Nadia Guadalupe Ortega García, tengo 17 años y soy soltera, tengo una semana en Coppel número 13 en el área de ropa, tengo mamá y papá, soy la segunda de cuatro hermanos (tres mujeres y un hombre), me gusta **Coppel por el ambiente**, tengo novio y se llama Ángel es camionero (en el curso de bienvenida. Observación en la empresa).*

Sin embargo encuentro matices distintos en cómo la gente observa su entorno. El siguiente ejemplo puede interpretarse como algo contrario a lo que se ha dicho, véase:

Martes 19 de febrero de 2002

Berenice: *Martín (en el área de variables) necesito un cartucho de tinta para impresora.*

Martín: *No tiene (refiriéndose a una impresora usada en venta).*

Berenice: *¿Ya viste?*

Martín: *Sí*

Investigador: *¿De veras no tiene cartucho?*

Martín: *Algunas no tienen cartucho, pero otras sí.*

Investigador: *Y ¿por qué no le das de las que tienen?*

Martín: *Porque no quiero (Observación en la empresa).*

El área de variables o UDIS como se conoce en la tienda, llegan artículos de buena calidad que fueron recogidos por no haber sido pagados por el cliente y la empresa ha dispuesto un área para que éstos sean vendidos al público que los desee. En ocasiones se toman componentes de los artículos, como fue el caso de las impresoras.

Ahora bien, cuando se les cuestiona acerca de lo que les gusta o no de la organización sus respuestas están más en la satisfacción que en la desilusión con excepción de los salarios que paga la empresa. Obsérvese lo siguiente:

Jueves 28 de febrero de 2002

Investigador: *Carlos, ¿qué es lo mejor de Coppel?*

Carlos: *El ambiente.*

Investigador: *¿Y lo peor?*

Carlos: *No sé (Observación en la empresa).*

A pesar de algunos conflictos que se aprecian en la tienda, estos no pasan a mayores y ponderan su ambiente de trabajo por la percepción que toman de esa realidad:

Sábado 16 de febrero de 2002

10 minutos para las nueve, justo antes de abrir la tienda y en el área de paquetería, estábamos Guadalupe, encargada de paquetería, Bethoven del área 1, Josué Emmanuel, del área 6 y Alexandra por lo pronto sin área y yo, cuando Jerónimo del área 5, llega diciendo: ...oigan ya supieron lo de Antonino, él era uno de los más trabajadores y de los buenos vendedores no sé por que lo corrieron, aquí hay dos a los que deben de correr y tu sabes quienes son (dirigiéndose a Bethoven) Bethoven en son de broma le apuntó a él con la mano señalando con el dedo índice a Jerónimo y con el pulgar a sí mismo... continúa Jerónimo, si me refiero a Carlos, a ese deberían de correr (Observación en la empresa).

La inconformidad existente por el despido de Antonino está más en los temores que tienen ellos mismos de pasar por la misma suerte y como no tienen hacia quien dirigir esos temores se van con el más nuevo y joven de los vendedores, Carlos. Carlos no se ajusta a los intereses del grupo, por ello, es el blanco de críticas. Carlos no sigue las reglas por ejemplo, la distancia que debe guardar entre él y el cliente para no invadir su privacidad y dejarlo un tiempo prudente para abordarlo. Se sienta junto con los clientes para ofrecerles una sala, o se acuesta en los colchones cuando ofrece una recámara, etc. Y en ocasiones hace cosas como la siguiente: *Estaba atendiendo a un cliente y me tuve que ir a la puerta, entonces le hablé a Carlos para que lo siguiera atendiendo, sin que yo le perdiera de vista, al rato lo busco para preguntarle que había pasado con el cliente y me dice.*

Martes 26 de marzo de 2002

Carlos: *¿Qué cree lo que me sucedió?*

Investigador: *¿Qué Carlos?*

Carlos: *El cliente era de un rancho y quería llevarse el ventilador para allá y me dijo que no le alcanzaba para comprarlo, que si le podía hacer un descuento, le hice el 10 de rigor y le salía en \$320.00 y me dijo que sólo traía \$300.00 y qué cree, pues le di mi número y le salió en menos de \$300.00, hice mi obra buena.*

Investigador: *Así es, te felicito (Observación en la empresa).*

Carlos infringió la regla de hacer descuentos con su número de vendedor, existe una regla de tal prohibición, sin embargo Carlos ni siquiera pensó en ella al momento de hacer la venta. Yo me pregunto ¿qué tanto en verdad se asume la cultura corporativa en los asuntos que tienen que ver con las ventas? La inferencia que hago de lo anterior es que los colaboradores tienen libertad para tomar decisiones que van ligadas a las ventas por lo que deduzco la creación de dos categorías que no fueron consideradas antes: **autonomía y libertad**. La categoría de autonomía se liga con libertad para establecer una relación colaborador-empresa de intensa armonía, haciendo a los empleados Coppel más competitivos para alcanzar las metas exigidas por la misma organización.

Y la opinión que tienen algunos de los compañeros de él:

Sábado 23 de febrero de 2002

Investigador: *Oyes Lourdes (en la puerta) ¿ya miraste a Carlos?*

Lourdes: *¡Ah! Ese Carlos, es bien raro, se comporta raro.*

Investigador: *Es que es chavo.*

Lourdes: *Tiene como 17 años, pero de todas maneras algo tiene.*

Investigador: *Mira el otro (Miguel de bodega).*

Lourdes: *Ese es bastante grosero, le contesta a Berenice (de servicio), un día de estos lo van a venir corriendo (Observación en la empresa).*

El caso de Miguel, encargado de surtido al cliente, se escribe aparte, este es otro muchacho que muestra cierta resistencia a las reglas de la tienda y por ese motivo no mira bien a Berenice, obsérvese como se refiere de Berenice:

Domingo 10 de marzo de 2002

Investigador: *(Estábamos llenando la hoja de actividades y se acercó Miguel cuando comentábamos la ida de Berenice al entrenamiento para gerente, cuando Miguel hace el siguiente comentario).*

Miguel: *Hace mucho debió irse.*

Investigador: *(Acto seguido se retiró y se escucha de quienes se encontraban llenando la hoja de actividades).*

De alguno de ellos: *Lo que nos gustaría festejar es la ida de Miguel.*

De todos: *(Se escuchó una risa general pero callada) (Observación en la empresa).*

Ese conflicto que existe entre los colaboradores es parte de la cotidianeidad. Después tuve la oportunidad de preguntarle a Miguel en su día de descanso, que como es costumbre para muchos trabajadores ir a la tienda en ese día, cuál era o había sido el problema entre Berenice y él, este fue el diálogo:

Sábado 2 de marzo de 2002

Investigador: *Hey Miguel ¿qué haces en short y sentado como abandonado?*

Miguel: *Es mi día de descanso y me vine a dar la vuelta.*

Investigador: *¿Te puedo hacer una pregunta?*

Miguel: *¿Cuál?*

Investigador: *Me puedes decir ¿cuál fue el problema entre Berenice y tú?*

Miguel: *No siempre fue así, hace tiempo nos llevábamos bien pero ella empezó a ser más arrastrada con los jefes y eso no me gustó y desde entonces ya no la paso.*

Investigador: *Ok (Observación en la empresa).*

En este diálogo se puede apreciar una especie de rompimiento entre compañeros por intereses distintos, por un lado, a Berenice, le interesa subir los peldaños de la organización, cosa que ha estado logrando. Por lo contrario, Miguel sigue en el puesto que está desde tiempo atrás sin poder o sin querer mejorar en la organización. Yéndome más adentro,

podría decir que Berenice tuvo la capacidad de romper un lazo social que la unía con Miguel, en el entendido de que Berenice aprovechó las oportunidades que la dirección le ofreció. Para Miguel, desprenderse de ciertos temores y de algunas costumbres le resultó más difícil lo que propició que Berenice avanzara y él se quedara.

Otro de los diálogos que me llamaron fuertemente la atención fue el que me hiciera Tomás cuando recién ingresé a la tienda, este fue:

Viernes 8 febrero de 2002

Investigador: *(Por la tarde me reincorporo a la isla de muebles, lugar donde se encuentran las cajas de muebles y lo que llaman bodeguita de la isla de muebles, allí me recibe Tomás un muchacho de 20 años de edad, soltero y sin estudios, me pongo a ayudarlo a armar un centro de diversiones y entre la plática le comento acerca de la fiesta anual de tiendas Coppel, cada año la empresa hace una fiesta para ciertas tiendas, él me dice un poco molesto).*

Tomás: *Nombre fíjese que ninguno de muebles asistió a la fiesta, aquí los bueyes te saludan bien enfrente de la gente pero por la espalda “te clavan” ninguno fue, hubo muchos regalos y concursos pero ya ve señor, ninguno fue.*

Investigador: *(En eso pasa el gerente y le pregunta).*

Marcos: *¿De que están platicando?*

Tomás: *De la fiesta.*

Marcos: *Así es, ninguno fue*

Investigador: *(Terminamos de armar el centro y le ayudé a cargarlo para exponerlo).*

Tomás: *Más tarde armaremos una cuna pero esa está pelada (refiriéndose a que estaba fácil de hacerlo) (Observación en la empresa).*

Tomás es el típico muchacho creído por su apariencia, pues es delgado, de tez blanca y bien parecido, las muchachas lo buscan pero no prospera en su relación debido a su carácter. La declaración que hiciera Tomás mostraba cierta molestia y desagrado por haber estado en la fiesta sin compañía de sus pares, el enfado puede entenderse como un reclamo al llamado “compañerismo” que se dice existe al interior de la empresa.

Existen en Coppel dos opiniones que hablan por sí mismas, pero ambas tienen asideros distintos, primero la relación entre los colaboradores y segundo, con la dirección.

La primera en parte se vio en líneas arriba. Y la segunda se antoja llena de sorpresas pues las opiniones que tienen de la empresa son bastantes buenas. La opinión de Alejandro es

Jueves 28 de febrero de 2002

Investigador: *¿Te tocó la puerta?*

Alejandro: *Sí.*

Investigador: *¿Cuál es la bondad más grande de Coppel?*

Alejandro: *¿Con respecto a qué?*

Investigador: *A lo que tu consideres.*

Alejandro: *El trato que se les da a las personas, el trato igualitario, los dueños tratan igual al gerente así como a nosotros, si yo pido hablar con el dueño, él me recibiría.*

Investigador: *¿Y lo peor?*

Alejandro: *No, no veo que haya, no estuviera aquí (Observación en la empresa).*

Véase la opinión de Alejandro con respecto al trato de los dueños a los empleados. Esa percepción de Alejandro me da una clara idea de cómo se les mira desde la parte baja de la jerarquía, además de ver la seguridad en él de poder hablar con ellos en el momento que él lo desee. Alejandro es dinámico y siempre busca competir con los demás. Observe la opinión que tiene de sí mismo:

Miércoles 20 de febrero de 2002

Investigador: *(C. o. momento antes del cierre de la tienda estábamos Alejandro y yo cuando llega Carlos para ver la estadística de ventas y comenta)*

Carlos: *Ya ves, vendí más y eso es que estoy en curso.*

Alejandro: *(Malhumorado le contesta) Ya cállate, no la haces.*

Carlos: *Y eso que también estuve en variables.*

Alejandro: *Te dije que te callaras, ahora que venga marzo a ver si la haces.*

Carlos: *Ya veremos, (concluye) (Observación en la empresa).*

Pareciera que se genera un conflicto, pero no, la relación entre los colaboradores es así y lo normal es que suceda.

El trato de la dirección hacia los colaboradores es bueno y llena las expectativas de ellos, aunque algunos conflictos parecen estar presentes; la verdad es que no se percibe rompimiento ni tampoco se va a extremos. Sucede algo y pasa luego.

En el caso de Loramir, ella acepta las prestaciones como algo bueno y espera que haya oportunidades mejores para desprenderse de la organización. Obsérvese lo siguiente:

Jueves 28 de febrero de 2002

Investigador: *Que tal Loramir.*

Loramir: *Que tal.*

Investigador: *¿Qué es lo que más te gusta de Coppel?*

Loramir: *Sus prestaciones.*

Investigador: *¿Y lo que menos te gusta?*

Loramir: *Paga poco.*

Investigador: *¿Y qué es lo que te haría irte de aquí?*

Loramir: *Me iría solo para mejorar.*

Investigador: *Ok (Observación en la empresa).*

Esa declaración de mejorar es muy tratada entre los empleados, de hecho hasta la misma dirección la promueve, les dice que si encuentran algo que les permita mejorar su situación ya sea económica o social que pueden probar. Cuenta Morgan *sus únicos derechos democráticos descansan en la libertad de encontrar otro empleo y marcharse. O como su jefe dice: puedes votar con tus pies. Si no te gusta como es aquí, no tienes por qué quedarte* (Morgan, 1998: 127). Vi a muchos que regresaron pues no les gusta la manera de ser tratados.

El caso de Clarisa es similar al resto, obsérvese:

Jueves 28 de febrero de 2002

Investigador: *Clarisa, ¿qué ondas?*

Clarisa: *Bien.*

Investigador: *¿Lo mejor de Coppel para ti?*

Clarisa: *Todo.*

Investigador: *¿Y lo peor?*

Clarisa: *Sus salarios (Observación en la empresa).*

Es un sentir generalizado que los salarios sean bajos pero cuando entro en más detalle acerca de ello me encuentro con otras cosas, por ejemplo:

Jueves 4 de abril de 2002

Investigador: *Hola Tere, ¿cómo andan las cosas?*

Tere: *(Auxiliar de piso) muy bien haciendo lo que tengo que hacer.*

Investigador: *Oiga ¿ya tiene tiempo aquí?*

Tere: *Bueno, trabajé un tiempo en la tienda y luego me mandaron para Los Álamos (lugar residencial de los dueños) a la casa de Don Agustín Coppel, pero les dije a mis hijos que allí no iba a ascender, entonces pedí el cambio de nuevo a la tienda y ya casi termina mi hija su carrera.*

Investigador: *Oiga Tere y ¿por qué se va la gente de la tienda?*

Tere: *Por el sueldo, todo está muy bien, el trato a la gente, el ambiente pero pagan poco y eso es sólo para comer, nada de lujos.*

Investigador: *Y el sueldo ¿es muy parejo para todos, no es así?*

Tere: *Así es, todos ganan casi lo mismo (Observación en la empresa).*

Tere ha sacado adelante a sus hijos debido a las prestaciones que la empresa le ha dado y que a todos los trabajadores que tienen hijos en diferentes grados académicos, la organización los ayuda para que estudien. La organización tiene planes de becas para ellos y acuden a esos planes como una prestación. Tere prestó sus servicios en una casa residencial donde vive uno de los dueños de la empresa, y todo parece indicar que algunos colaboradores comparten rutinas más allá de lo que formalmente puede entenderse como un trabajo en la organización y extienden sus servicios a la actividad doméstica. ¿Qué tanto permiten los dueños de empresas Coppel socializar con los colaboradores e incorporarlos a la vida de aquellos? Los cierto es que Tere, cuando se refiere a los dueños de la empresa lo hace con agrado y respeto, señal de gratitud que les guarda a la familia. Tere consiguió su cambio a la organización cuando creyó conveniente hacerlo, pues la relación de ella con uno de los funcionarios de la empresa es estrecho. Otro caso es el de Javier, un jardinero que trabaja en una de las casas de los dueños de empresas Coppel, al referirse del trato que

le habían dado durante los 15 años que tiene con ellos “*nunca he visto que me hagan una mala cara, son a todo dar y me respetan mucho*”.

Sin embargo, a pesar que los salarios son bajos, las personas duran años en la empresa. El siguiente caso es de Anselmo y Nicodemo, gerentes de la tienda. Obsérvese la presentación que hicieron:

Lunes 8 y martes 9 de abril del 2002

Investigador: *Empieza el curso de bienvenida y veo que somos 15 en la lista, una vez que se presentaron todos, dice Anselmo, gerente de muebles e instructor del curso.*

Anselmo: *(Gerente de muebles) yo entré a Coppel cuando tenía 21 años de edad, hoy tengo 45 años y entré como auxiliar de piso, he logrado muchas cosas en esta empresa y he recorrido casi todos lo puestos, eso se los digo para que vean que se puede mejorar cuando se quiere hacerlo.*

Nicodemo: *(Gerente de la Tienda) yo entré de 22 años de edad e inicié como vigilante, tengo 40 años, he recorrido todos los puestos de la empresa. Aquí se contratan y es **para toda la vida**. Es necesario que haya mucha comunicación entre todos. Pero la verdad es que todos nos necesitamos (Observación en la empresa).*

En esta presentación que hacen ambos gerentes se observa dos cosas importantes. La primera, es que no tienen grado académico y ambos empezaron con el puesto más bajo de la organización. Segunda, son instructores de los cursos debido al conocimiento que tienen de la empresa y la forma sencilla de comunicarse. Tratan de motivar a los recién llegados vendiéndoles la esperanza de que si ellos quieren, pueden llegar hasta donde lo deseen, además de hacerlos sentir que el contrato es por toda la vida. Fundamentan el sentimiento de la seguridad y pertenencia que la organización les otorga. Ambos gerentes tienen incorporada la cultura corporativa e instrumentan con su ejercicio laboral las formas diversas de la dirección.

Otro caso es el de Dulce, una muchacha de 22 años, ella me comenta:

Jueves 7 de febrero de 2002

Investigador: *Muchos me han dicho que voy para gerente.*

Dulce: *Don Oswaldo hay que ponerle ganas y verá que todo se puede, cuando yo llegué aquí al segundo día la muchacha que me estaba capacitando me dejó el trabajo y la verdad había momentos en que no sabía que hacer, un día me solté llorando pues no sabía como resolver las cosas y ya ve tengo ya casi dos años (Observación en la empresa).*

El siguiente caso es el de Sofía, madre soltera que se viste bien, se recoge el cabello y usa lentes sin aro. Ella se desempeña adecuadamente en su función, es cajera y se le mira satisfecha con lo que hace, tiene claro lo que debe hacer. Mi apariencia la confunde y piensa que voy para un puesto de gerencia:

Viernes 8 febrero de 2002

Investigador: *¿Sofía te encuentras a gusto aquí en Coppel?*

Sofía: *Mire Don Oswaldo si le gusta hacer lo que hace, las cosas marchan bien.*

Investigador: *¿Qué vas a hacer?*

Sofía: *Quiero rebasar el objetivo.*

Investigador: *¿Cómo es eso del objetivo?*

Sofía: *Nadie puede trabajar sin un objetivo, los objetivos me dicen cómo ando y de esa manera me apuro para salir adelante y poder ganar los porcentajes que necesito y quedar por encima del 90 %, ya que esa calificación en buena y claro si saco 100% es mejor (Observación en la empresa).*

Esta declaración de Sofía se acopla con la declaración de Schvarstein cuando se refiere a que *el sujeto se siente llamado a ser sujeto productor. Es allí donde la persona ejerce, ejerció o concibe la posibilidad de ejercer esa relación mutuamente transformadora con su contexto, determinante de su adaptación activa a la realidad* (1997: 94). Repetir la cita anterior me auxilia a definir en parte que la organización en cuestión es de las llamadas convocantes. Sofía ha asumido la parte importante del quehacer organizacional: el autocontrol. Pero yendo más allá, Sofía no se conforma con un trabajo de cumplimiento sino que desea derrumbar su límite y colocarse en los niveles más altos.

Encontré en muchos trabajadores algo que no es común en las demás organizaciones: el enorme deseo de rebasar la meta diaria que tienen. Creo, en parte, que pudiera ser por el incentivo que se gana, en términos de pesos; sin embargo he notado que la organización ha logrado que asuman sus trabajos con un nivel de competencia que les hace sentir satisfacción. La gran mayoría que se encuentra en porcentajes arriba de 90% lo presumen como un logro.

Resumiendo, quiero dejar establecido que este asunto del Buen Ambiente de Trabajo y del Compañerismo, aunque puede entenderse como dos entidades distintas, en verdad son complementarias. El ambiente de trabajo es armonioso aunque no completamente en lo que compete a la relación de los colaboradores, debo suponer que esto se debe a las preferencias de cada uno y las diversas formas de expresarlas. Por lo que respecta al ambiente que propicia la organización, puedo constatar que es bueno; se empeña en tener un ambiente que favorezca las relaciones de trabajo yendo más allá de una mera relación trivial. Debo entender que la cultura de los sujetos se revela o se resiste a desaparecer, aún tratando de imponérsele una cultura dominante como lo es la de la propia organización.

5.5.5. Los ritos y hábitos

Cuando recién entré a la organización para contactar a la “portera” observé que no era fácil atravesar la puerta de acero que separaba la calle del corporativo. Una vez dentro, la limpieza y el orden de los muebles indicaban la existencia de una cultura organizacional basada en el detalle y la pulcritud. Los cuadros religiosos y las pinturas en los muros hablaban de una tradición que se imponía a través de los años, pues los muebles, aunque bien cuidados, no eran nuevos. El ahorro no significaba no gastar, sino gastar en lo que se debe gastar. El arreglo de la tienda es moderno, con la adecuada iluminación, una ambientación de lo mejor, clima o aire acondicionado confortable, limpieza y acomodo

excelente, la calidad en el diseño no era de derroche pero sí de lo mejor. La calidad de la estantería y de los exhibidores es buena y moderna, en fin, se notaba cierto lujo pero con sobriedad. Es en ese sentido como es entendido el ahorro, no gastar de más, pero no disminuir el confort al cliente, dice Enrique Coppel “*Ahorro: haciendo cada vez más con menos, reduciendo, eliminando lo obsoleto, haciéndolo económico. Siempre austeros*” (documentos de la empresa, remarcado de ellos).

Los Ritos y los Hábitos tienen que ver con la actuación de los sujetos en la cotidianeidad. Los roles en que se asumen los colaboradores para llevar al cabo su actividad es algo que debe comentarse en este trabajo. La organización Coppel ha instrumentado y creado una serie de artefactos que van desde el portar el uniforme, colocarse el gafete, el acomodo de la mercancía, el confort psicológico, la forma de vender de los colaboradores, etc., que hablan por sí mismos. En el caso de los vendedores, éstos son “domesticados” en el ejercicio de las ventas, para ello, los programas académicos contienen desde cómo caminar por el piso de ventas, cómo acercárseles a los clientes y abordarlos, cómo se debe estar parado, cómo debe sentarse y en especial si es una dama. La observación del etnógrafo debe ser capaz de hacer una buena inferencia de las acciones, identificar algunos aspectos que corresponden a la persona como ser social y al actor representando un papel determinado. Goffman nos menciona la importancia de comprender que *en realidad no conducimos nuestras vidas, tomamos nuestras decisiones y alcanzamos nuestras metas en la vida diaria en forma estadística o científica. Vivimos por inferencia...* (1997: 15). En tal sentido, el estudio del trabajo etnográfico o de la ciencia sociológica será acercarse más hacia un conocimiento de los seres humanos que puedan explicar ciertos procesos de la vida cotidiana. En cierta manera, los cursos que imparte la organización tienen un doble sentido. Por un lado, que el colaborador pueda proyectar una imagen que a la organización

le interesa y segundo, que el colaborador sea capaz de leer en el cliente la intención que lo lleva a la tienda y la forma en que le gusta ser atendido.

Así el “pase de largo” que hacen los vendedores es un Ritual que asegura, al menos, el contacto con el cliente y el saludo. Pero también le proyecta seguridad, atención, servicio, amabilidad, respeto, etc. Para ello se alecciona al vendedor. Del mismo modo, la pre-revisión que es el acomodo de la mercancía, el mantener el área limpia y ordenada forma parte de un Hábito que lo obliga a ejercerlo a diario. Todo lo anterior es una forma de reapropiación del modelo corporativo que Coppel ha instrumentado desde muchos años antes. La observación en este primer nivel, me ayuda a entender, al menos, la parte aparente de la organización. Las anotaciones que se levantaron en el campo de estudio muestran algunas situaciones de la organización que me sirven para inferir ciertas conductas que suceden en ella, sin embargo, explicar el porqué sucede dependerá de un estudio más profundo que se involucre con el sujeto más directamente.

Hasta aquí, he podido constatar que existen los elementos principales para afirmar que la organización ha logrado configurar una cultura corporativa basado en:

- a) Valores
- b) Comportamiento directivo
- c) Las orientaciones básicas de la propia empresa (Val Núñez, 1994. En Díez Gutiérrez, 1999: 94).

Coppel es entonces una organización que ha construido desde el comienzo de su fundación estos elementos que hoy son el fundamento de su cultura corporativa. Desde la misma formación del Señor Enrique Coppel Tamayo hasta el actual Director General Enrique Coppel Luken y sus hermanos no han cesado en su esfuerzo por construir una

organización capaz de mantenerse por este siglo y perseguir sus esperanzas más allá de su propia existencia extendiéndose como un legado familiar.

5.5.6. La cooperación

La Cooperación es entendida en Coppel como la disponibilidad de *participar* para fomentar los equipos de trabajo. La organización se esfuerza por encontrar la manera de cambiar las actitudes de los trabajadores hacia una actitud más positiva. Ya he citado algunas notas que evidencian que la Cooperación no siempre es de lo mejor, pero citaré una que luego retomaré para hacer algunas observaciones:

Sábado 23 de febrero de 2002

Investigador: *En una ocasión me asignaron al área de muebles-variables donde el responsable de esa área es Al, ese día llegó por la tarde una remesa de muebles que se tenían que exhibir y acudí a Martha para que me orientara en el acomodo, ella muy dispuesta me auxilió y al cabo de dos horas ya tenía armado y exhibido toda la remesa que había llegado, al día siguiente, cuando entregué el área le pregunté a Al. ¿Cómo encontraste el departamento?*

Al: *¿Por qué me dice?*

Investigador: *Ayer estuve como responsable, y no me la acababa.*

Al: *¿Le ayudaron?*

Investigador: *Sí, me echaron la mano.*

Al: *Pues eso que hizo, yo lo hago solo, ellos nunca me ayudan, ya sabrá (Observación en la empresa).*

El trabajo en la tienda y la forma en que éste se desarrolla se hace muy individual. Lo anterior debido a que se crea de alguna forma una atmósfera de competencia en la que cada cual trata de presumir su área de desempeño. Las evaluaciones que hacen los auditores son individuales, las evaluaciones que hace la encargada de Atención y Servicio son individuales. El llenado de la Hoja de Actividades es individual, la plática de la semana se hace con cada colaborador, al menos cuando no se trate de una junta rápida. Todo parece indicar que la Cooperación no tiene cabida en la organización, pero iré un poco más allá. La cultura corporativa de Coppel define que *trabajar en equipo tiene que ver con un grupo de*

personas que persiguen un solo objetivo definido y están de acuerdo con él; que buscan la forma más eficiente de coordinarse para conseguirlo con la participación de todos y se ayudan entre sí (Folleto Aprendamos a Crecer, p. 14). Debo entender que este asunto del trabajo en equipo se concibe como algo en que todos hacen lo que tienen que hacer y cuando aflora una contingencia la resuelven marchando todos hacia el cumplimiento de los objetivos.

Las veces que solicité la ayuda me fue dada, creo que por el status que guardaba ante los demás. En el mencionado caso de Al, este joven de escasos 21 años, tranquilo con la apariencia de no “matar una mosca” no es un elemento que se destaque en la estadística de ventas pero responde a la actividad con buen carácter, no se mete con nadie y no aparenta ser conflictivo. En otra ocasión me quedé responsable del área 1 de electrónica, narro la evidencia:

Miércoles 3 de abril de 2002

Investigador: *Bethoven tuvo su día de descanso y me quedé como responsable del área... me surtieron a eso de las 12 de la mañana y a las 12 y media tenía que irme a comer, entonces se me acercó Goliat y me dijo.*

Goliat: *Eso no se hace, el surtido debe hacerse cuando uno esté sin presión, espere le diré a Anselmo.*

Investigador: *¿Qué te dijo Anselmo?*

Goliat: *Dijo que se guardaran las cosas para cuando regresara usted.*

Investigador: *(Acto seguido vino Yahome a recoger las cosas y guardarlas de nuevo, así me fui a comer y por la tarde hice el acomodo y la exhibición sin ningún problema) (Observación en la empresa).*

Esa fue una experiencia razonablemente buena, sin embargo la siguiente que contaré tuvo que ver con lo que llaman “novatada”. Obsérvese lo siguiente:

Sábado 9 de febrero de 2002

A las 9:30 de la mañana me dice Pánfilo, rotulista y de aproximadamente de 27 años, que lo acompañe para descargar un carro que acababa de llegar, también venían Jacinto, un muchacho de 18 años que se robó a su novia y por

lo cual es causa de la burla que sus compañeros le propinan a cada momento, incluyéndome a mi, Juventino, un muchacho de algunos 19 años que es auxiliar, Yahome y Héctor, un muchacho moreno que habla poco, solo se ríe. Cuando estábamos descargando, unos sacaban de la camioneta los productos y otros los subían al elevador, Jacinto, Juventino, Héctor y Yahome estaban en el elevador, Pánfilo estaba revisando los artículos con la hoja de reporte de la mercancía que se estaba bajando del carro bodega. Tomás y yo bajábamos los artículos del carro y Cuauhtemoc el chofer del vehículo y que viene de bodega, se tira al suelo diciendo... ahh que crudo vengo, me tome 10 botes de Tecate de esas que vienen con ganancia (40% más). Luego me despiertan cuando terminen. Después de tres elevadores cargados y cuando faltaba lo más pesado o sea dos estufas, una lavadora, dos refrigeradores y un mueble tipo sillón cama, se desaparecieron todos y me dejaron sólo, calmadamente tuve que pagar la novatada. Cuando ya habían transcurrido 25 minutos aparecieron por arte de magia y riéndose todos pero sin mirarme. Como si nada hubiera ocurrido se sentaron a platicar y a comentar una llamada de atención que el supervisor de ellos les había mandado a los que descargaban el camión, argumentando que la descarga y carga del camión se hacía en más de 1:45 horas, y que el reglamento decía que se debe de descargar y cargar en un tiempo de 45 minutos... (Observación en la empresa).

Las formas y los estilos de ser de los colaboradores en la planta laboral se conforman con sucesos que se erigen como una realidad ejercitada en la cotidianeidad del espacio laboral de la tienda 2 ubicada en la calle Ángel Flores.

Quiero resumir este capítulo diciendo que en la cultura corporativa de Coppel S. A. de C. V. existe una realidad que sugiere la existencia de elementos integradores que definen la capacidad organizacional como una especie de instrumento institucional al servicio de la dirección de la empresa. Quiero dejarles una definición de cultura organizacional que acuñó Díez Gutiérrez siguiendo las propuestas de Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders:

La cultura es el conjunto de presunciones compartidas por los miembros de la organización (teorías en uso o esquemas coherentes, compatibles y congruentes, implícitos, marcados por ideologías sociales y los intereses de los grupos o coaliciones que forman o configuran la dinámica organizacional), manifestadas en comportamientos y artefactos culturales propios de la organización (símbolos, mitos, ritos, leyendas, lenguajes, etc.), que realmente orientan la conducta de los miembros de la organización y les permiten percibir, concebir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de esa organización (1999: 86).

En el siguiente apartado se podrán apreciar los aspectos que se describen en la definición de cultura organizacional o corporativa.

Capítulo VI

“La filosofía de Coppel lleva el trato humano en las venas, la atención y el servicio es la forma de demostrarlo...”

6.0 El modelo Coppel desde la óptica de lo formal

El capítulo anterior fue construido con las notas de campo en lo que llamamos observación participante encubierta. Este capítulo trata de la construcción del modelo Coppel según la información que se obtuvo de las áreas correspondientes de la organización, la información documental fue obtenida en el departamento de personal, allí se me acercaron los documentos que se señalan al pie de cada registro-nota que se menciona en este trabajo.

La agrupación de las categorías extraídas de las unidades de análisis que fueron revisadas en los documentos de la empresa fueron las siguientes: en la dimensión organizacional formal: racionalidad, eficiencia, competencia, políticas, atención al cliente, normas, comunicación, la puerta, descansos, itinerario, sistemas, espacios, jerarquía, auditoría. En las informales: los No de Coppel, compañerismo, ambiente, simpatía, la plática.

En la dimensión cultural: valores, disciplina, ambiente de trabajo, desempeño, responsabilidad, puntualidad, compromiso, honestidad, identidad, confianza. Estas categorías fueron las más sobresalientes, sin querer decir que son las únicas existentes. El trabajo heurístico para futuras investigaciones se puede dirigir a los aspectos que por alguna razón no hayan sido tomados en cuenta en este trabajo, dejando apuntado que hay mucho por descubrir en la vida cotidiana organizacional.

En este apartado, se verá más el discurso de Enrique Coppel Luken, hijo primogénito de Enrique Coppel Tamayo, pues como se mencionó en líneas arriba, éste dejó en la

Dirección General a su hijo. Los documentos analizados están más en la política del hijo que del padre.

Empezaré, como dicen los autores, por el principio. La dimensión organizacional, viene siendo, en parte, la razón del quehacer administrativo de empresas Coppel, su configuración y la forma de operarlo como modelo organizacional en el llamado modelo racional burocrático. El cientificismo moderno en el uso de tecnologías, de los sistemas y procedimientos, de los estándares de producción y del galopante servilismo moderno de una globalización que traspasa las fronteras locales hasta romper con las viejas tradiciones regionales de los pueblos, me han llevado a conocer, entender y explicar *el fenómeno de la reapropiación del modelo de cultura organizacional por los trabajadores de una empresa comercial: el caso de Coppel S. A. de C. V.* desde el punto de vista de su cultura corporativa de la organización.

En el capítulo I traté de explicar la racionalidad de la dirección en el modelo de la teoría clásica que opera como sistema de control. Además de algunos aspectos que considero importantes para entablar la discusión alrededor del modelo racional burocrático y su posible agotamiento como modelo dominante. Ya una vez dentro de la estructura organizacional y vista por dentro en lo que implica su funcionalidad, no me resta más que hablar de lo que se encontró en ella y explicar lo sucedido en esa organización.

6.1. Cómo es entendida la racionalidad en la organización

La racionalidad puede ser entendida como la capacidad que tienen los seres humanos para considerar los aspectos intelectuales en función de un entendimiento coherente de ideas y de significados lógicos cuyos resultados son, en términos de decisiones, completas y perfectas. *Los enfoques que usan la racionalidad suponen que los actores poseen información perfecta y que son capaces de tomar decisiones que maximizan algunos fines*

(Fligstein, 2001: 389). En tal sentido, la organización se estructura de tal manera, que los sistemas organizacionales aportan un cúmulo de información, sin llegar a la saturación (Cortada y Hargraves, 2000: 80), que ayuden al directivo a decidir en forma correcta. En esta línea analítica, se considera entonces, que la racionalidad que reviste a los sistemas para la toma de decisiones es por así decirlo, completa. Quien se asuma a los sistemas informativos de la organización, está por supuesto, contemplando el total del conocimiento necesario para que una decisión sea correcta. Contrario a Simon cuando se refiere a la *racionalidad limitada* en el proceso de la toma de decisiones diciendo que *ésta hace hincapié en que los actores no tienen información perfecta y que en cambio buscan soluciones satisfactorias* (Fligstein, 2001: 389).

La tradición en la toma de decisiones o mejor dicho, las decisiones tradicionales, son aquellas que por repetición de los mismos acontecimientos el actor prefiere preguntar a los “viejos” en la organización cómo se han venido tomando las decisiones en “estos asuntos”, para luego concluir que la decisión más “satisfactoria” es la que siempre se ha tomado en el mismo tipo de casos. En la organización existen sistemas, procedimientos, reglas, normas, en que los sujetos no debieran sujetarse a correr el viejo adagio de resolver “como es costumbre” o de preguntar ¿cómo se resuelve el problema cuando éste se presenta? sin acudir a lo escrito, a lo formal, ya sea por flojera o simplemente por ignorancia de que ya existe una decisión para ese tipo de problema, que sería validar la institucionalidad de la empresa.

Ahora bien, algunos directivos de la empresa, como el caso de Anselmo cuando al preguntarle de donde venían esos documentos y él me contestara ---*de la dirección y hay que acatarlos*--- suponen que la información que se encuentra registrada es clara y totalmente entendible, de tal manera que los actores ni siquiera van a tener dificultad para

interpretarla, mucho menos para aplicarla. ¿Qué sucede entonces cuando un actor entiende una cosa por otra? Y supongamos que no es solamente un actor, sino muchos. Entonces la racionalidad tiene asideros distintos, tantos como actores existen en la organización.

Tratar entonces con complejidades de entendimientos cerradas o no pueden forzar al actor a operar en límites estrechos, sin embargo, el director general sabe de esto, por lo que él amplía la banda de comunicación. Un ejemplo (ya visto en el capítulo anterior) en que puede verse este asunto es cuando se ejerce la autoridad para aplicar una política de ventas:

Lunes 4 de febrero del 2002

Mira Oswaldo la política de Coppel es atender al cliente, esa señora cuando vuelva a necesitar algo, la tienda que le llegue primero a su mente será Coppel, así es como funciona, nosotros los gerentes tenemos la autoridad para dar ese margen según sea el caso, si la señora hubiera aceptado el 10 por ciento del cargo pues lo hubiera pagado, en este caso, no lo hizo (Anselmo, gerente de muebles, T-2. Observación en la empresa)).

Se pudiera pensar que este asunto del descuento del cargo por uso de un artículo “usado”, se encuentra registrado en algún documento de políticas y la verdad es que sí existe, pero los gerentes de la tienda están autorizados para hacer los descuentos que ellos creen pertinentes. Así Enrique Coppel Luken dice con respecto a la autoridad:

También sucede que entendemos nuestra autoridad para no hacer lo que debemos de hacer, para no cumplir, creemos que como soy jefe, como yo mando, podemos mandar el no cumplir. Ustedes todos tienen autoridad para lograr lo que debemos lograr.

Si soy de cobranzas y me toca supervisar hoy a todos los clientes que solicitaron crédito ayer, mi autoridad debe enfocarse a lograrlo, no decir que hoy no lo hacemos.

Si me toca hoy lo que recibí hoy, mi autoridad consiste en hacer lo que sea necesario para lograrlo.

Se vale que si no puedo: pido ayuda. Si no encuentro la solución: pregunto al jefe, al jefe del jefe, etc., (Enrique Coppel, circular II lunes 11 de junio de 2001, documento de la empresa).

Este aspecto racional de entender la autoridad y de hacer que la entiendan de esa manera, es con la finalidad de que no les quede duda de qué hacer con ella. Esta definición de autoridad en la estructura formal explica lo que es ésta, además de acercar al trabajador al claro y preciso entendimiento de lo que él debe hacer. Pero permítaseme apuntar algo con respecto a esta declaración, cuando dice “*creemos que como soy jefe, como yo mando, podemos mandar el no cumplir*” se refiere directamente a quien ostenta la autoridad como algo obligado a *cumplir*, sin justificaciones ni pretextos y dice “*mi autoridad consiste en hacer lo que sea necesario para lograrlo*”. Pero yéndome más allá, Enrique Coppel define la actividad de “*hoy*” él no dice de la actividad de mañana o la de ayer, “*hoy*” como cosa fatal para *hacer hoy* lo que corresponde *hacer hoy*. Finalmente al discurso le subyace la norma, el sistema o el procedimiento, instituciones que la cultura corporativa ha construido como parte formal e informal de un tipo de dirección; formato que se ha incorporado en el cuerpo directivo, por lo que el concepto managerial cobra sentido en la reproducción de los esquemas de mando en los diversos niveles de la organización. Sin olvidar que el enunciado anterior viene a conformar una de las funciones que tiene la cultura: la **Función Adaptativa**, que es *una de las funciones esenciales que la cultura desarrolla en una organización (y) es lograr una comprensión común sobre un problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o <<razón de ser>>* (Díez, 1999: 123). Que para el caso sería que los colaboradores entiendan el concepto de autoridad ligada al servicio diario.

Ahora bien, se advierte que Enrique Coppel Luken conoce estos aspectos del entendimiento con los actores de su organización. Creo que por ese motivo él explica el contenido formal de la autoridad, para que no queden dudas al respecto.

También se puede anotar la fuerte intención de alcanzar los objetivos de la organización basados en la formal manera del derecho organizacional. Si tienes la autoridad suficiente para hacer que las metas se logren, entonces no existe pretexto alguno para justificar el porqué no se lograron.

*Por favor no se nos olvide que tenemos la autoridad, y el mando, como jefes **para servir a los demás, para cumplir** (Enrique Coppel, circular II. Lunes 11 de junio de 2001, documento de la empresa, remarcado nuestro).*

Sabiendo lo que significa la autoridad y lo que implica ésta racionalmente en el ejercicio de la misma, le incluye dos valores en la petición, *servicio y cumplimiento*. Valores que se encuentran en cada acción organizacional, no sin antes pedir las cosas *por favor*.

La experiencia y el conocimiento de la organización han llevado a sus dirigentes a tomar las precauciones debidas para el ahorro material, como también en convertir la tarea en algo eficaz. La racionalidad, en este caso, se entiende como el conocimiento previo a la acción para evitar sorpresas que pueden encontrarse en el ejercicio de la acción administrativa, sin embargo, se trata de prever en cada paso. Se puede apreciar en este comunicado, donde se trata el asunto de cosas dañadas:

*Solicitamos ayuda de todas las tiendas y centros de distribución **POR FAVOR todo** lo que envíen a sus bodegas regionales entréguenlo perfectamente **empacado y protegido**. Las cosas **NO “SE DAÑAN”** solas, **ALGUIEN DAÑA**, el que envía sin empaque adecuado es el culpable del daño. Todo es: **TODO**, artículos nuevos, usados, dañados, muebles de exhibición, hasta la basura debe ser empacada para que no dañe. Todo. Todo (Enrique Coppel, circular III lunes 18 de junio de 2001, documento de la empresa, subrayado y remarcado del documento).*

Los instrumentos utilizados en las declaraciones del Director General ubica la **Función instrumental**, pues utiliza *la cultura como instrumento de gestión eficaz de la organización* (Díez, 1999: 125). Al parecer se confirma el supuesto de que Enrique Coppel

Luken conoce cuál es el manejo de estos artículos, además confirma que como jefe necesita de la ayuda de los demás. Ser racional en este sentido es reconocer la limitación que tiene como directivo para hacer que las cosas sucedan con sólo pensarlo, sino que él se dirige a todos los colaboradores para solicitarles su ayuda de que no pase eso que él dice. Algo que considero importante es que en los comunicados se encuentran palabras subrayadas, CON MAYÚSCULA y **remarcadas**, imprimiéndoles fuerza y quizás ocultando ciertas amenazas por la incapacidad de poderse dirigir personalmente a cada uno de los colaboradores. Lo anterior hace que la **Función Legitimadora** se ponga en marcha, de esa manera *la cultura justifica el sentido y el valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de la organización confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y el trabajo de los miembros* (Díez, 1999: 124).

Se dice en las tiendas que Enrique Coppel Luken es un hombre sencillo, amable y atento. Que todo lo pide de buena manera y que además, es sensible al sentir de la gente. Se dice también que él conoce muy bien el negocio y que no deja cabos sueltos que puedan problematizar, lo anterior puede verse en este mensaje.

*En una tienda me encontré con la novedad que amarran un grupo de pantalones con estos candaditos de plásticos (Cola de Ratón) con la finalidad de que no se los roben... quizás les ayude a tener menos robos PERO también vendemos menos. POR FAVOR no hagan NADA que vaya en contra de vender. El problema de robos debemos resolverlo **con una atención más esmerada**; no con pantalones amarrados (Enrique Coppel, circular III lunes 18 de junio de 2001, documento de la empresa, remarcado del documento).*

Aquí lo racional está fijo en las ventas y nada que se oponga a esa actividad deberá hacerse, por ello, vemos las palabras en mayúscula cuando quiere remarcar algo que le es importante y que debe ser tomado en cuenta. Sabe de igual manera, que la atención al cliente es estar con el cliente, es darse cuenta de lo que el cliente hace y de dónde a dónde se mueve éste; por lo tanto el robo, como él lo señala, no se diera si el empleado cumpliera

con lo que él dice. Aquí surge una disyuntiva en cuanto a la interpretación de los mensajes emitidos por el director general de la empresa, que en términos de directrices deberán ser tomados a la letra. Surgen entonces los conceptos de reglas, políticas, normas, etc., que se desprenden de estos comunicados y que son invariablemente las directrices que guían a los actores para tener un desempeño en función de lo que marca el comunicado. Habida cuenta de lo anterior, la **Función Reguladora** o **Controladora** configura la cultura como elemento *integrador*, *ejerce un cierto <<control>>*. *En este sentido la cultura de la organización de alguna forma ayuda a describir las cualidades y características deseables de los miembros, les enseña cómo deben tratarse entre sí, indica el tipo de control del comportamiento, señala las relaciones que han de existir entre individuos y la organización* (Díez, 1999:126).

El matiz en el lenguaje escrito con palabras en mayúsculas, remarcadas, repetidas, etc., se utiliza para denotar la incapacidad del directivo de estar presente en cada departamento de las tiendas que se tienen, pero a la vez son los mensajes dirigidos a los gerentes para que éstos tomen la directriz como una llamada de atención. No habrá que olvidar, finalmente, que los comunicados sirven para informar, a la vez que para llamar la atención a quienes resulten afectados por estas acciones. También se puede interpretar que *amarrar los pantalones con los candados de cola de ratón*, es un tanto desprenderse u olvidarse de la atención que los clientes requieren y que el servicio al cliente no está en que el producto se venda solo, sino que el producto sea exhibido adecuadamente dando éste la sutileza que otorga la confianza al estar suelto y no amarrado, por lo que el colaborador debe entonces estar atento para explicar las dudas que le surjan al cliente y luego vender el producto.

Esta situación de la racionalidad también es llevada al concepto de productividad, mecanismos utilizados para rendir cuentas del trabajo realizado y que finalmente hacen cumplir con los conceptos evaluatorios que la empresa maneja, tal es el caso de las llamadas auditorias. Por ejemplo, Alberto Coppel circula este mensaje:

1.- Es difícil la medida de Productividad. Pero es muy importante. Por eso, aunque no sea perfecta, ni 100% justa, la seguiremos manejando.

2.- La productividad mide 2 cosas

1.- Qué tantos vendedores buenos tienes. De los que ganan incentivos. De los que hacen muchas ventas.

2.- Qué tantos vendedores tienes con relación a tus ventas. ¿Te sobran o te faltan? ¿Tienes una atención suficiente o escasa?

3.- Como cualquier otro indicador, lo importante no es tanto el número, sino la situación real. Que quede claro que se pretende tener buenos vendedores, que atiendan a muchos clientes y que haya la cantidad correcta de vendedores.

4.- Con las opiniones de varias tiendas vamos a modificar un poco el parámetro...

5.- Esto es tanto para Muebles como para Ropa. En el caso de Muebles, los informes se circulan ahora desde Enero a Mayo con este nuevo cambio. Espero que con esto quede más justo y estén todos de acuerdo. Y por favor, no hagan cosas o transas que pudieran afectar el espíritu de la buena atención y eficiencia para sacar bien su número. Su jefe estará muy al pendiente de ver que tan real es, que tanto esfuerzo le ponen ustedes y que tan buena atención tienen (Alberto Coppel, circular IV de junio de 2001, lunes 25 de junio de 2001).

Resulta tentador afirmar que estos parámetros realmente se alcanzan al 100 por ciento, pero como lo dice Alberto, medir la productividad es sumamente difícil e injusta. Debido a este indicador, se presume que existe una relación de ventas entre el número de vendedores y lo vendido por cada tienda, que aunque no nos dice quién es un buen vendedor o uno malo, sí media un número que es tomado en cuenta para una decisión. La organización cuenta con un sinnúmero de indicadores que muestran las operaciones de la misma, pero que no son 100 por ciento confiables. El tener los indicadores no implica que midan adecuadamente el desempeño de los vendedores, ellos lo saben, pero de nuevo se observa una especie de amenaza oculta en esa información. Si observamos en el

comunicado el enunciado: *Y por favor, no hagan cosas o transas que pudieran afectar el espíritu de la buena atención y eficiencia para sacar bien su número.* Se puede apreciar que existen las trampas para alterar los números, más abajo se verá esto, ya se pudo apreciar en el capítulo anterior con el asunto del “cero”.

¿Cómo se puede pensar en términos de racionalidad de contar o no con toda la información para hacer efectiva la demanda o la oferta administrativa? O bien, si se cuenta con un órgano informativo que establece lineamientos operativos y que marca la norma o indica la política a seguir, ¿cómo entonces se estará seguro de que los comunicados son en primer lugar, leídos y en segundo entendidos? Estas dudas, son algunas que el investigador tuvo y que en la práctica se comprobó que los comunicados no se operan tal cual además presentan ambigüedad, por ejemplo:

Para: Gtes. De Centro

De: Martha de Romero –Pnal. CUL.

Asunto: Uso de chalecos.

1.- A partir de la entrega de uniformes de verano del 2001 a los empleados de nuevo ingreso que atienden público se les entrega un chaleco en calidad de prestado para que lo usen desde el primer día de trabajo.

Para: todos

De: Luis E. Monreal –Suministros CUL.

Asunto: SUMINISTROS.

Para informarles que suministros ya no pertenece al área de Sistemas, ahora pertenece al centro de Control de Gastos. Su línea de autoridad es la siguiente: Luis Ernesto Monreal, Gte. de Suministros, quien reporta al Sr. Agustín Bravo responsable del Centro, y él a su vez a Don Guillermo Álvarez. Para cualquier aclaración estoy a sus órdenes (Circular IV de junio de 2001, lunes 25 de junio de 2001, documentos de la empresa).

En el primer comunicado se establece que el personal nuevo debe tener chaleco desde el primer día de trabajo, pero se aprecia una ambigüedad que señala “*A partir de la entrega de uniformes de verano*”, enunciado que no comunica nada, pero que sí señala claramente que a los nuevos habrá que darles un chaleco. El investigador duró casi dos semanas para

que se le diera uno. En este sentido, ¿cómo debe entenderse este comunicado? En el segundo comunicado, para informar que un área deja de pertenecer a otra, definiendo la línea de mando (autoridad). En este caso, los gerentes deben tener o una mente privilegiada o un cuaderno para anotar el cambio formal de una función determinada. También para denotar al jefe del área, aunque se le informa al revés, pues el primer nombre que se graba el gerente o quien lea la circular es el de Luis Ernesto Monreal y no el de Don Guillermo Álvarez quien es el jefe del área. El señor Agustín Bravo quien es el que se encuentra a la mitad de la cadena de mando posiblemente sea considerado únicamente por el apellido “Bravo” que es contagioso y fácil de memorizar. Cualquiera que lea la circular piensa que el Sr. Monreal es el jefe del área.

El uso de la Circular para informar este tipo de eventos organizacionales, al parecer, es innovador y evita los engorrosos trámites formales de cualquier organización que quiera verse como muy racional. El hecho de este procedimiento convierte a la Circular en un elemento facilitador que salta barreras formales y se ubica en una fuente sencilla de comunicación, además de ser una construcción cultural que facilita la operación de la organización convirtiéndola en herramienta de trabajo. Pero si lo comparo con la respuesta del primer comunicado, en cuanto al uso del chaleco desde el primer día y que en la realidad, como lo indica Alberto Coppel, no sucedió así, cómo comprobar si el segundo comunicado cumplió con su cometido o no. Estos serán algunos elementos para concluir que no todo es racional como se piensa y que las fuentes de comunicación pueden o no cumplir con su cometido.

6.1.1. La organización formal en la búsqueda de la medida

Establecer los parámetros de control, que de alguna forma generan números que tratan de ser interpretados por los dirigentes de la organización, es por así decirlo, el salto a una

organización más racional. La integración de un área especializada en la calidad (el MCC, Mejora Continua Coppel) tiene poco más de un año, trata de la mejora continua de la organización y es una de las decisiones encaminadas a coronar con la racionalidad a la empresa. Es un departamento creado para diagnosticar, diseñar, corregir e implementar la actividad en función de los nuevos requerimientos organizacionales y corresponde a esa área diseñar las matrices para establecer los controles necesarios para un crecimiento moderado y seguro. A pesar de que este modelo de calidad es nuevo, la organización se ha esmerado en crear los sistemas precisos de acuerdo a la dinámica comercial, de esa manera, se observa el esfuerzo por alcanzar los aspectos de la medida como una meta. Por ejemplo:

Para: Todos.

De: Carlos Espinoza ---MCC-CUL

*Asunto: **CENTRO MCC***

ANTECEDENTES

1.- El objetivo que se busca con la creación del departamento de MCC mejora continua Coppel, es el de darles el servicio de trabajar a profundidad en cada uno de los departamentos de la empresa. Analizar, sistematizar, mejorar, controlar mejor los procesos y servicios que se hacen, buscando hacer las cosas lo más sencillo, rápido, económico, durable, mantenible y eficiente posible.

2.- En el siguiente escrito se trata de definir la nueva estructura del departamento de MCC, así como sus funciones y alcances.

3.- Buscamos que MCC sea un departamento formal con sus reglas procedimientos y funciones claramente definidas y aprobadas por los principales involucrados, para que de un servicio eficiente y correcto a la empresa (Circular I de junio, Lunes 04 de junio de 2001, documento de la empresa).

Claramente se señala el objetivo, lo que está en cuestión aquí es ¿cómo se trabaja a profundidad? Se cree que trabajar a profundidad, es que en los departamentos en que operarán los miembros del área de Mejora Continua Coppel, definirán con el mayor esfuerzo las actividades que deben hacerse en ese departamento sin dejar nada pendiente. Vincular ese departamento con el resto de la organización sería entonces uno de los

objetivos que se alcancen. La competencia del área estudiada será demarcada por estos especialistas definiendo las barreras limítrofes en que éstos operarán. Los términos “*Analizar, sistematizar, mejorar, controlar mejor los procesos y servicios que se hacen*” no son otra cosa que ir detrás de la medida, pues nada de lo que se dice en ese enunciado escapa a la consignación de estándares de producción. Cosa que no es incorrecta, pero que basado en el discurso de la dirección de “hacer las cosas sencillas”, no resultaría una operación sencilla y ágil como lo señala el siguiente enunciado “*buscando hacer las cosas lo más sencillo, rápido, económico, durable, mantenible y eficiente posible*”. En lo anterior se pueden apreciar algunos contrasentidos que deben analizarse adecuadamente en función de una racionalidad más permisible, por ejemplo: Se sabe que trabajar con sistemas sencillos no necesariamente se habla de que éstos sean económicos. Además de establecer procedimientos económicos pueden no ser durables en función de una tecnología que se antoja dinámica. Igualmente los conceptos mantenible y eficiente son mediante el establecimiento de sistemas administrativos que alimenten las bases de datos con una periodicidad cronológica de los datos necesarios para que el sistema sea realmente eficiente. El hecho de discutir estos asuntos no quiere decir que lo que se está haciendo sea incorrecto, sino más bien de dimensionar adecuadamente las dificultades con que se pueden encontrar cuando los conceptos que se definen como unívocos no lo son.

Los procesos administrativos tienen la enorme carga de ser dinámicos y que cuando se habla en términos de controlables nada tiene que ver con predecibles. La información es muchas veces procesada y pocas veces estudiada en términos cualitativos, pues se sabe que las organizaciones se llenan de información que pocas veces es analizada para tomar las decisiones más precisas y se deriva en decisiones tradicionales, tales como “hágase como es costumbre”.

Ahora bien, el actor o actores que estarán vinculados con estos asuntos se les llama centralizador, veré cómo son concebidos por la organización estos elementos que servirán de enlace:

1.- Se dividirá el MCC en dos áreas operativas: una es para estar realizando proyectos de reingeniería o de mejora en todas las áreas de la empresa con todas las prioridades que defina la dirección. La segunda área es la capacitación y supervisión de centralizadores en cada proyecto, quienes pasarán a formar parte directa del jefe funcional del área en que se instaló un proyecto.

6.- Los centralizadores pasan a formar parte del jefe funcional del área de cada proyecto, este será su jefe lineal, estará en su nómina y su trabajo estará relacionado directamente con él.

7.- El trabajo del Centralizador será muy parecido al que venían desempeñando y sus funciones son:

- a) Recibir propuestas de cambio.*
- b) Revisar y probar junto con su jefe lineal todas las propuestas.*
- c) Hacer cambios al manual y enviarlos a todas las ciudades.*
- d) Entrenar a gerentes de zona nuevos, previa solicitud del regional en las instalaciones del MCC.*
- e) Visitas de apoyo y verificación de sistemas de trabajo.*
- f) Hacer programas de matrices de seguimiento de acuerdo a prioridades y a eficientar gastos.*
- g) Autorización de resultados operativos y de matrices.*
- h) Aplicación de matrices previa solicitud de su jefe o de su regional.*
- i) Juntas de seguimiento con su jefe funcional de MCC, etc.*

8.- Los centralizadores no se van a meter tanto en instalaciones y matrices, ese es trabajo y responsabilidad del Gerente de Zona, el Centralizador sólo va a ser staff o apoyo: por otra parte se va a buscar que un mismo Centralizador le pueda dar seguimiento a dos o tres proyectos, siempre y cuando dependan del mismo jefe lineal, ejemplo: Distribución, Bodega Muebles y Taller de Servicios dependen del Sr. ... (Circular I de junio. Lunes 04 de junio de 2001. Subrayado del documento).

Los centralizadores vienen a fungir como los especialistas funcionales cuya autoridad definida será la de *staff*, ya se ha mencionado la problemática existente de quienes ostentan este tipo de autoridad, y que finalmente serán los que capaciten a los gerentes sobre los aspectos de la estructura. El trabajo de reingeniería sería finalmente recibido por los jefes funcionales en cuyo caso, serán éstos quienes decidan qué proyectos se empezarán a

trabajar, claro, bajo la anuencia de la dirección. Se aprecia la fuerte formalidad con que la organización empieza a generar sus cambios y que indubitablemente se requiere de una fuerte dosis de participación organizacional. Para dejar más claro este asunto de la racionalidad, se verá un ejemplo del MCC en acción:

Para: todos.

De: Alberto Coppel ---División Tiendas I.

Asunto: COMENTARIOS DEL RESULTADO DEL CRUCE DE MATRICES DE COBRANZA TELEFÓNICA.

Se inició con la revisión del grado de instalación mediante la aplicación de la Matriz de Seguimiento de la Cobranza Telefónica a partir del 13 de agosto del 2001.

Se tomó una muestra de 12 ciudades de las cuales son: GVE, LMM, LAP, MXL, AGS, LEO, GDL, TEP, HMO, CEN, ENS y CLN.

Las Matrices de Seguimiento fueron realizadas por 3 integrantes del Grupo Consultor.

Se comprobó que el MCC se encuentra instalado; se detectaron los puntos que requerían mejorar y se reinstalaron, los más significativos fueron los siguientes:

- Se falló en el llenado de la Hoja de Entrenamiento, esta debe ser llenado por el Gerente y revisada a detalle con el Supervisor de Cobranza Telefónica con sus comentarios y firmada, además no se hacía con la frecuencia necesaria, la Matriz señala que se debe aplicar semanalmente.

- Otro punto a mejorar fue en la reafirmación del convenio, se les hizo notar que hay que trabajar con los diálogos en este aspecto, además se debe de checar el flujo de persuasión del Manual Técnico, ahí se señala la reafirmación de convenio como una actividad que le da más formalidad al convenio que realizamos con el Cliente.

- Existían errores en el llenado de su Hoja de Actividades, ésta se llevaba pero no era llenada según las indicaciones del Manual Técnico.

Estos puntos se reinstalaron con el Supervisor de Cobranza Telefónica y su Gerente de Centro (Circular II de octubre. Martes 9 de octubre de 2001).

Los resultados del MCC muestran acciones que necesitan corregirse y que gracias al cruce de matrices se pueden determinar las faltas. Este diagnóstico demuestra que a pesar de existir las normas con las que se deben trabajar, éstas no son consultadas y se prefiere hacerlo con base en la costumbre. El MCC a pesar de tener poco tiempo, opera con un buen margen de éxito, pues corrige las desviaciones que se presentan o al menos reduce la

problemática en el quehacer formal organizacional. Para el caso, sirva este reporte para develar algunos aspectos que ya se habían señalado con respecto a que la gente prefiere trabajar sin la adecuada consultoría que dan los manuales técnicos. Hay que recordar que son cuatro circulares por mes y que son leídas en todas las tiendas, al menos, por las personas que se interesan en lo que pasa en la empresa (los gerentes), aún estando todos obligados a hacerlo. Las circulares se reproducen en la organización y se editan una vez por semana, se obliga formalmente a los trabajadores a leerlas y firmar en la carátula al terminar de hacerlo. La lectura de la circular es un elemento que se evalúa por auditoria y que entra en el promedio de la medida.

Hay que reconocer que la organización permite que sus actores innoven actividades para mejorar las ventas y que para lograrlo, mucho depende de estas tareas para que los vendedores adquieran conocimientos para profesionalizar su labor; en este sentido, la dirección no limita a sus gerentes a experimentar y demostrarse a sí mismo que hay ideas que surgen de la base organizacional, sobre este asunto se encuentra este ejemplo:

Para: Gerente de Tiendas Muebles.

De: Alberto Coppel –División Tiendas I.

Asunto: CLÍNICAS

1.- Hace tiempo algún Gerente inventó hacer Clínicas de Conocimiento del Producto. Cada semana a una hora y día determinado, un Vendedor mostraba a los demás Vendedores, la forma de operar algunos artículos.

2.- Todavía algunos Gerentes tienen esa buena costumbre.

3.- Sería bueno que todos los Gerentes de Tiendas Muebles hicieran lo mismo.

- Determinen una hora y un día a la semana.

- De preferencia un día en que vayan todos los Vendedores.

- Media hora antes de abrir es un buen momento para que puedan todos dedicarse a esto. Pero tendrán que compensarles, en tiempo a todos después.

- O puede ser también en horario de venta al público, pero en 2 grupos. A una hora en que halla muy pocos clientes.

- Cada semana un Vendedor diferente explica a los demás el funcionamiento de un aparato, llámese TV, video, etc., tiene que haber estudiado muy bien el instructivo.

- Los demás le preguntan o le cuestionan.

4.- *Inicien ya. Determinen la hora, día y próximo Expositor. Y díganle para que se preparen* (Circular II de octubre. Martes 9 de octubre de 2001).

Los enunciados de las circulares demuestran que existe individualidad en la toma de decisiones, la sugerencia que hace Alberto Coppel sobre las clínicas es que se puede mejorar el trabajo y hacer más efectiva la venta. Se observa que no se dirige a los gerentes para forzarlos a que hagan clínicas, sino que hace resaltar las bondades de éstas.

Este reconocimiento del quehacer de los responsables de las tiendas, está más en dejar a los gerentes a que realicen su trabajo como mejor convenga, en este sentido, Enrique Coppel Luken ha dicho que los gerentes son jefes (Decisión 9. empleados / específica, punto 12. Empleados) de las tiendas y que ellos son responsables de lo que en ellas sucedan. Aún en la propia existencia de los problemas él ha dejado claro que éstos no terminan y que cuando sea necesario cargar con ellos, habrá que hacerlo:

Decisión 5ª gerente/ específico

Asunto: criterios comunes básicos de inventarios.

Responsable: Enrique Coppel Luken—director

6. *Es normal que ante un problema, o una crisis no analicemos los hechos y las causas que originan un problema, por lo cual las soluciones que queremos darles no sean las más adecuadas e inclusive en ocasiones perdamos más de lo que ganamos, nos desesperamos y queremos “hacer algo”.*

Es política de la empresa que en pleno problema nos apeguemos más a los sistemas, es cuando más útiles son.

7. *Existen problemas de diferentes tipos, la solución de los cuales no siempre está 100% en nuestras posibilidades resolver y debemos cargar con ellos como algo “normal”, propio de nuestro trabajo, sin agravar el problema “sintiéndonos”.*

8. *Es muy común que confundamos problemas eventuales con problemas estructurales, y queramos solucionar una eventualidad (un caso) con un cambio en la estructura (al sistema). Cuando el sistema opera bien en todas las tiendas, menos en una, el sistema no es el que está mal.*

9. *responsable de mantener e implementar esta decisión: Enrique Coppel Luken – Director (subrayado del documento).*

El acudir a los sistemas para resolver es, en parte, la respuesta que muchos gerentes no encuentran ante un problema dado. Sentirse abrumado por los problemas es común, sin

embargo, Enrique conoce esta situación y coloca en su base una respuesta pertinente: son los sistemas los que pueden resolver. Este asunto de la confianza en los sistemas viene a consolidar la **Función Instrumental**: cultura necesaria para la consecución de los objetivos. En Coppel se ha invertido mucho en perfeccionar los sistemas pues, siendo la organización tan grande, son éstos a los que los gerentes tienen que acudir, en ellos encuentran los movimientos que la empresa genera y son en ellos, finalmente, en que se encontrará la información buscada para el caso.

La apuesta que Enrique Coppel Luken hace al respecto, es que algún día los sistemas estarán tan perfectos que no habrá más que acudir a ellos como cosa fatal y última. Ya se ha visto en bancos o en empresas cuando fallan los sistemas, simplemente es el caos.

Pero qué otra medida queda ante el crecimiento tan grande que se tiene en empresas como ésta. Sólo seguir con la carrera racional de contar con toda la información posible, pero que se vuelve casi imposible acceder a ella cuando realmente se necesita. Tal es el caso de las incapacidades, cuando se le preguntó a una colaboradora de personal si se contaba con la estadística del número de incapacidades, el motivo, el número de días y el costo de cada una de ellas así como el total de días perdidos por la causa aparente y por supuesto si se contaba con el programa de recursos humanos para reducir las causales más frecuentes de incapacidades. Su respuesta fue: “no, no lo tenemos”. También se le solicitó el número de gerentes que se separan de la empresa, por mes, el motivo o causa y si tenían costado la capacitación de ellos. La respuesta fue la misma “no, no lo tenemos”. No sé si en verdad se tienen o no esos datos, lo cierto es que hay alguien que dice que no sabe. El cambio organizacional, entendido en el aspecto de la racionalidad o sea el contar con toda la información referida en la empresa para tomar las decisiones correctas, resulta casi

imposible lograrlo. Lo que sí se percibe es que la organización empieza a prepararse en términos humanos, preparando a su personal para cuando llegue ese momento.

6.1.2. La autoridad organizacional

Ya se ha señalado el conflicto que genera la autoridad en una organización cuando ésta no es entendida adecuadamente. Dije en el primer capítulo que existía un conflicto en una doble dimensión, cuando se es jefe y subordinado a la vez. Ya Enrique Coppel Luken ha definido la autoridad en su organización y como ésta debe ser entendida. Pero antes, es necesario entender algunos aspectos que se manejan en la organización, por ejemplo, en la Circular I de junio, se aprecia lo siguiente:

CUADRO DE SUGERENCIAS

QUÉ HACER PARA MANTENER UN BUEN EQUIPO DE TRABAJO

Uno: Procura que todos conozcan lo que sucede en tu centro y en tu empresa. La falta de comunicación, o la comunicación privilegiada para unos cuantos, motivará la desconfianza y los celos entre sus empleados.

Dos: Reconoce y premia el trabajo de manera sistemática. Aquello que haya representado un esfuerzo adicional o una decisión correcta. Los empleados, necesitan saber que lo están haciendo bien.

Tres: Aprende a delegar algunas funciones. Otórgales responsabilidad y autoridad para tomar ciertas decisiones. Eso les hará sentir que confías en ellos, y que sabes reconocer la capacidad que tienen. Pero primero enséñales y supervísales.

Cuatro: Mantén un ambiente de trabajo optimista y alegre. Si en un negocio impera una atmósfera negativa, puede expandirse como un virus contagioso, y lo que provocará será una improductividad del personal, así como el deseo de salir de ahí lo más pronto posible. Tu misión es lograr que todos trabajen contentos.

Cinco: Recuerda que si un empleado recurrió a ti o a tu negocio, es porque algo le atraía de él o del equipo que se había formado. Procura que este sentimiento continúe y no se desvanezca con el tiempo. Alimenta el entusiasmo de que formen parte de esa gran familia que es su empresa.

Seis: Dicen que en los detalles se desarrolla el amor. Pues fomenta el amor de los empleados por su empresa. Detalles como el pastel para el día de su cumpleaños, desayunos ocasionales, paseos de verano, algún “souvenir” esporádicamente, boletos para algún concierto o cine, no discrimines, no vayas a mantener solo motivados a los que te caen bien y a los empleados “comunes” ni los tomes en cuenta. Es importante saber que “todos” en tu centro colaboran para el éxito. Así que si deseas emprender este tipo de acciones que sean en general y no solo a un selecto grupo.

Siete: Finalmente, algo que es muy importante, respeta y cumple las promesas y los compromisos. Si no lo haces, seguramente perderás la confianza y la seguridad que habían depositado en ti.

El objetivo de tu centro es sacar buenos resultados, PERO disfrutando todos del trabajo (Circular I de junio. Lunes 04 de junio de 2001. subrayado del texto).

Estos enunciados, aunque parezcan ingenuos en su sentido más formal, tienen un gran peso en el asunto de la autoridad, principalmente el número tres. Podría pensarse que dentro de la parte teórica de la organización, esto es solo retórica y que ningún valor real tiene. Sin embargo, estos argumentos son reproducidos en la filosofía Coppel y al parecer, se siguen al pie de la letra. Tomaré como base de contrastación los enunciados de la observación para verificar si en verdad éstos se tienen en la empresa. Quiero dejar claro que estos argumentos son la base de una autoridad que se antoja sacada de un cuento de hadas y que quizás dentro del modelo racional burocrático ésta no sea como se define en dicho modelo.

Para: todos

De: Enrique Coppel.

Asunto: JEFE—AUTORIDAD—MANDO

En Coppel queremos que cada centro tenga un jefe, que cada persona tenga un jefe, que cada cliente tenga un gerente que le resuelva todo, que cada proveedor tenga un gerente que lo atiende todo. No queremos traer a los demás de una persona o lugar a otro.

Queremos que estos jefes estén disponibles, que tengan tiempo y muchas ganas de atender a sus empleados, a sus clientes (internos y externos) a sus proveedores (actuales y potenciales).

No podemos caer en el error de: “el jefe está en junta”, el “jefe está ocupado”, “el gerente no está”, “no contestar el teléfono”, “no responder a peticiones de ayuda o quejas”.

Es fácil que nos vayamos creyendo “muy importantes” y dejamos de atender, y dejamos de servir a los demás.

También sucede que entendemos nuestra autoridad para no hacer lo que debemos de hacer, para no cumplir, creemos que como soy jefe, como yo mando, podemos mandar el no cumplir. Ustedes todos tienen autoridad para lograr lo que debemos lograr.

Si soy de cobranzas y me toca supervisar hoy a todos los clientes que solicitaron crédito ayer, mi autoridad debe enfocarse a lograrlo, no decir que hoy no lo hacemos.

Si me toca hoy lo que recibí hoy, mi autoridad consiste en hacer lo que sea necesario para lograrlo.

Se vale que si no puedo: pido ayuda. Si no encuentro la solución: pregunto al jefe, al jefe del jefe, etc.

En ocasiones usamos nuestra autoridad para hacerle la vida más difícil a un cliente. Ejemplos. Viene a abonar, esta en L, y antes de recibirle su dinero le pido que pase a dar su nuevo domicilio. No se vale. Incluso hay caso que no le reciben el abono porque no trae su nuevo domicilio, y el informe de cajera saldrá mal o va a solicitar una nueva tarjeta, (se le pidió) a una tienda y de ahí lo mandan a otra donde hizo su contrato originalmente.

Por favor no se nos olvide que tenemos la autoridad, y el mando, como jefes para servir a los demás, para cumplir (Circular II de junio. Lunes 11 de junio de 2001).

La autoridad, como lo señala Enrique Coppel Luken no es un asunto que tiene que ver con mandar únicamente, sino servir a quien se debe servir. Él señala que la autoridad no es simplemente delegarla, sino más, en buscar al cliente, al trabajador, al compañero para servirles con ella y no servirse de ella. En el modelo tradicional, la autoridad se define bajo dos vertientes, autoridad y responsabilidad. Autoridad para mandar y alcanzar las metas y responsabilidad suficiente para comprometerse a cumplirlas, en esa bina surge un equilibrio que se compensa a sí mismo, tanto de una como de la otra. Coppel no se queda en el discurso, el cliente que entra con un problema, éste se resuelve. El servicio al cliente se vincula con la autoridad que tiene el gerente o el empleado común. Desglosaré el concepto para ir tratándolos uno a uno: *“En Coppel queremos que cada centro tenga un jefe, que cada persona tenga un jefe, que cada cliente tenga un gerente que le resuelva todo, que cada proveedor tenga un gerente que lo atiende todo. No queremos traer a los demás de una persona o lugar a otro”*. La práctica de estos enunciados se lleva a cabo mediante la red de Atención y Servicio que Coppel dispone para el cliente, el cliente lo es todo en Coppel, toda autoridad se centra en él, todo esfuerzo que requiere de autoridad de un empleado se vuelve nada con la autoridad del cliente sobre Coppel. En otras palabras, quien

manda en Coppel es el cliente. Además, cada persona que colabora en Coppel es responsable de lo que hace, el colaborador sabe hasta donde puede llegar. La filosofía Coppel, tratándose del Servicio al Cliente, es asumida por el actor de tal manera que cuando un servicio no puede ser dado por el actor, acude de inmediato a su gerente y éste resolverá de inmediato. Sencillo, dice Enrique Coppel, las cosas deben ser sencillas (ver tabla de enunciados de valores, en el curso de valores) y así es como se hacen. Los sistemas cumplen con un propósito fundamental, el código del producto es la clave casi para todo, de igual manera el número de cliente. El sistema Coppel está basado en una red nacional, donde el código del artículo es el mismo y el inventario, ya sea de la tienda o bodega, es actualizado de inmediato. El acceso al sistema lo puede hacer cualquiera de los colaboradores que se encuentran en la tienda y el cliente será atendido.

Algo de lo que Coppel presume es de su Atención al Cliente, los directivos saben que la competencia les pueden ganar en precios, en calidad del producto, etc., pero difícilmente en la Atención y Servicio. La política Coppel hace saber a sus colaboradores que una adecuada atención al cliente hará que éste no se sienta a gusto en la competencia al no tenerla allí, por lo que el cliente regresará y permanecerá con ellos.

Otra cosa que es importante en Coppel es *“Si me toca hoy lo que recibí hoy, mi autoridad consiste en hacer lo que sea necesario para lograrlo. Se vale que si no puedo: pido ayuda. Si no encuentro la solución: pregunto al jefe, al jefe del jefe, etc.”*. Los dos elementos clave que comenté arriba y que forma la bina más importante para lograr que la meta se cumpla, son: Autoridad y responsabilidad. Se dice que en Coppel se vale pedir la ayuda que se necesita para lograr su cometido, no hacerlo se estaría infringiendo un principio que Coppel define como *“no ir más allá de lo obligado”*; se trata que el colaborador vaya saltando jefe tras jefe hasta ver coronado su éxito en la actividad que él

realiza. Dice Enrique Coppel que si es necesario llegar hasta donde él, habrá que llegar. Se observa que la dirección derrumba las fronteras que puedan evitar que la meta se cumpla, tratando por muchas vías que el colaborador entienda que él puede avanzar tanto como él quiera hacerlo. Para los gerentes es lo mismo, el gerente de área tiene a su gerente de tienda y a su vez al gerente de zona y a su gerente regional y a su gerente divisional y por último al director general. El camino es largo, pero no creo que alguien haya tenido que recorrerlo para lograr la meta que se proponía.

La lógica del servicio es fácil de entender y racionalmente no tiene obstáculo alguno, simplemente servir al cliente, ese ha sido por mucho tiempo el *slogan* de Coppel y como lo vi, creo que seguirá siéndolo por mucho tiempo más. Se presume que Enrique Coppel es, según sus colaboradores, de un hablar sencillo y efectivamente el lenguaje que utiliza es fácil de entender, por ejemplo: *En ocasiones usamos nuestra autoridad para hacerle la vida más difícil a un cliente... Viene a abonar...y antes de recibirle su dinero le pido que pase a dar su nuevo domicilio. No se vale.* El director general ha insistido mucho en que la clientela de Coppel deba ser tratada siempre con mucho respeto, él ha dicho que de ellos se depende, pues son ellos los que pagan los salarios y las utilidades de la cadena. Para Enrique Coppel todos son buenos clientes y todos merecen ser tratados por igual, eso ha sido una de las fortalezas que la organización ha tenido y que nace con el padre del actual director general Enrique Coppel Tamayo. Los clientes no tienen por qué sentir discriminación alguna, muchos de ellos se expresan de Coppel con frases como estas “yo compré en esta tienda cuando apenas empezaba”, “he sido cliente de ellos desde siempre”, “mi padre me heredó el crédito y aún lo conservo”, “siempre me han tratado de lo mejor”, “siempre encuentro lo que busco y cuando lo hallan ellos me lo dan”. Frases llenas de significados que denotan agradecimiento. La particularidad de estos clientes, es que pagan

como pueden y cuando quieren. El sistema de pago es versátil y el cliente no tiene que esperar al vencimiento de su cuenta para liquidar un adeudo con ellos. Esa es parte de la racionalidad que Coppel ha instrumentado por casi 63 años de servicio. En los mensajes que Enrique Coppel Luken dirige a sus colaboradores siempre se encuentran palabras amables, “por favor y gracias” nunca dejan de estar presentes en sus comunicados y, como lo hace él, sus colaboradores lo imitan. Enrique dice que el servicio es algo que requiere poco esfuerzo y que la atención es lo adicional. Abrirle la puerta al cliente, ayudarlo a cargar su mercancía, hacerle un pago para evitarle el esfuerzo, darle la información correcta, orientar en la compra, explorar en su necesidad para que no compre algo que no necesite, preguntarle al cliente si está satisfecho o si requiere de algo más, y no verlo como mercancía sino como persona, es lo que Coppel agrega y que otros remedan. Esa es la diferencia de comprar en la competencia o hacerlo en Coppel concluye.

Agrego el contenido de la decisión 9. Empleados / específica que a la letra dice:

Decisión 9. Empleados/ específica.

Asunto: política de ventas

Generales:

4. Nos interesa en primer lugar hacer clientes. Los clientes deben recibir la mejor atención independientemente del monto que compren. Nuestra labor de ventas debe ser 100% honesta y verdadera.

7. Debemos VENDER COPPEL, a la tienda como un todo amplio, sin dar preferencias especiales a artículos o marcas, sin dejarnos llevar por nuestros gustos particulares. Los clientes compran en COPPEL.

*12. **PERSONAL:** como todos los centros, cada gerente es el jefe completo de su personal: contrata, capacita, desarrolla, otorga prestaciones, fija los sueldos y liquida a su personal, dentro de las políticas de personal autorizadas.*

17. Al cliente lo atenderemos a la misma altura siempre, o sentados ambos o parados ambos. Viéndolos a los ojos y prestándoles mucha atención.

18. Cuando un empleado siente problemas de relación con su cliente, debe turnarlo a su gerente. No debemos permitir que ningún cliente se vaya inconforme sin antes haber tratado su problema con el gerente. La única persona autorizada para decir “NO” a un cliente, es el gerente. El personal solo tratará asuntos en que diga SÍ, dentro de los procedimientos establecidos.

23. CONSIDERAMOS COMO BUENA ATENCIÓN A NUESTRA CLIENTELA:

- a) *El respeto total a los horarios establecidos. Atender adecuadamente tanto al cliente que entra al abrir, como al cliente que entra al cerrar.*
- b) *La pronta atención al cliente, la fluidez.*
- c) *La limpieza, el orden, la iluminación y el aire acondicionado adecuado de toda la tienda, incluyendo los exteriores y áreas a que no tienen acceso los clientes.*

Que la mercancía se encuentre exhibida sin faltantes, con buen gusto, limpia, en perfecto estado de funcionamiento, total y correctamente etiquetada COMO NUEVA (documentación de la empresa).

Esta declaración tiene que ver con el trato al cliente en términos generales, y en ese sentido se entiende. Lo cierto es que algunos vendedores cuando tienen la opción de vender más pesos con un cliente que con otro, aquél escoge al que mayor pesos les puedan dar. Existe una competencia casi desmedida de quién vende más, a raíz de esto, los vendedores tratan de rebasar a sus compañeros y/o de colocarse en ventaja evidente. Por ejemplo:

Jueves 14 de marzo de 2002

Bethoven: *Acabo de vender dos modulares, un refrigerador, dos llantas y un control.*

Jerónimo: *Perro desgraciado, te voy a alcanzar, vas a ver.*

Bethoven: *¿Cuánto llevas Oswaldo?*

Investigador: *Como \$20,000.00.*

Bethoven: *Menos va a vender Emmanuel ya llevas más que él, le tienes la moral baja (observación de la empresa).*

La política de ventas de la organización se ha conformado desde el comienzo con los principios de su fundador, Enrique Coppel Tamayo. Se observa claramente en los comunicados que se circulan, frases de diferentes autores de libros que tratan del crecimiento humano y que motivan su desarrollo, por ejemplo:

- a) *“El deseo de prepararse, el esfuerzo constante y la pasión por ser mejor, son las características de los campeones”.*
- b) *“La mayoría de los 400 hombres más ricos del mundo no terminó su carrera y no heredaron su fortuna, ellos la hicieron”.*

- c) *“La prudencia es la cualidad #1 del empresario. La soberbia, el pecado mortal #1”.*
- d) *“El éxito lo obtendrás siendo muy productivo: Trabajando mucho y con inteligencia, no siendo especulativo, ni aprovechado, ni tranza.”*
- e) *“El progreso personal cuesta, duele. CUESTA MUCHO, DUELE MUCHO. ¡Pero vale la pena!”.*
- f) *“Tragarte tu orgullo. Cambiar. Reconocer el error. Volver a empezar. ¡Que difícil es!, Pero cuanto bien nos hace”.*
- g) *“La excelencia se logra haciendo cientos de buenos detalles. Y dejando de hacer cientos de malos detalles”.*
- h) *“Moral: lo que está bien para ti, para mí y para todos los involucrados”, etc., (Circulares, 2001. Documentos de la organización).*

Basados muchos de ellos en el éxito comercial y en la vida, son puestos en las circulares como una forma de alentar la reflexión. Los valores, que son tema de otro capítulo, son reproducidos en los empleados como un esquema de conducta; si se habla de responsabilidad ésta debe mostrarse en la acción, no exclusivamente en el discurso, ejemplo de ella es la llegada a la tienda, los empleados tienen un margen de 15 minutos, no después de la hora sino antes de su entrada, lo curioso es que dentro de ese margen los colaboradores hacen su arribo a la tienda y son pocos los que llegan después de la hora de entrada, no hay un aparato que imprima la hora de llegada, entonces la puntualidad no está como algo que se obliga en el reglamento, sino que se asume como valor. En tal sentido, se puede entender el punto 23 de la política de ventas, que se basa en la atención y servicio al cliente. El colaborador no queda mal con su patrón, sino con el cliente que es finalmente hacia donde se dirige el esfuerzo conjunto.

La estructura es como la gran máquina que se mueve gradualmente, los vendedores son los mecanismos y el cliente, el combustible o la energía que propicia ese movimiento. La ausencia de los clientes congela la acción, los vendedores se entristecen y entrañan en ellos diversos sentimientos, la meta en ventas corre peligro de ser alcanzada.

La autoridad de Enrique Coppel Luken se manifiesta en los comunicados que él emite por la red de las circulares y son éstas las más leídas por los gerentes o el personal a quienes se dirigen. Se puede observar en estos comunicados:

Para: todos.

De: Enrique Coppel –Dirección

Asunto: PRECAUCIÓN.

En León se presentaron unos casos de supuestos vendedores de calle que engañan a personas dándoles una factura de Coppel falsa y cobrándoles un dinero. El Gerente me pide que demos aviso algún medio masivo para alertar, pero no hay medio que llegue a todos. El costo de difundirlo es real y alto y muchos no se van a enterar. Si se les presenta un caso, atiendan bien al “cliente”, y preguntes lo más posible, es conveniente buscar a los delincuentes, aunque esto le cuente a Coppel. Nosotros no tenemos que regresarle dinero al Cliente ya que no somos culpables, a él lo engañaron.

Para: todos.

De: Enrique Coppel --Dirección.

Asunto: APARADORES.

¿Cómo deben estar?

Limpios, iluminados, con artículos vendibles muy bien presentados. Con precios atractivos que la gente que pasa voltee, se acerque. Es como pescar, si el señuelo no es atractivo, cámbienlo, salgan de su tienda, véanla por fuera (Circular II de julio. Lunes 9 de julio de 2001. Documentos de la empresa).

Se advierte en los comunicados la amabilidad y el respeto y desde luego les deja a los gerentes la decisión de hacer o no lo que él dice. Muchos tratan de estar al tanto de lo que el director dice por la red y por supuesto tratan de seguir las orientaciones que él da. Sin embargo, algunos gerentes no atienden los llamados que él hace, debido a ello, Enrique Coppel supervisa las tiendas, comprueba que no siempre se entienden los mensajes dirigidos a ellos y también se percata que no es obedecido, obsérvese como maneja la situación:

Para: Gerente Muebles.

De: Enrique Coppel --Dirección.

Asunto: ENTREGAS A DOMICILIO. (2DO. RECORDATORIO)

Fui a una tienda. Al Gerente, a un Vendedor, a la que hace facturas y al de Distribución les pregunté:

¿Lo que se vende hoy, cuándo lo entregan a domicilio?

Aunque no lo crean en la tienda prometían después del plazo que Distribución asegura que entrega. Y además cada uno diferente. Por favor prometan para el día preciso. Ciudad con Bodega Regional: “Mañana”. Si no “Pasado Mañana” (Circular II de julio. Lunes 9 de julio de 2001. Documentos de la empresa).

En tal razón, de hacer congruente las promesas, es al parecer, la finalidad por lo que Enrique visita las tiendas. Después aprovechan las circulares para comunicar las faltas que él encuentra. La elocuencia de sus mensajes, el lenguaje llano y sencillo, el que nadie lo haya visto enojado, la sencillez del trato a los colaboradores, le otorga la autoridad que despliega con la sola presencia de su persona.

La forma en que los demás colaboradores se comunican por la red no es tan diferente como lo hace Enrique Coppel, el formato de discurso es muy parecido, se subraya en la amabilidad que el director muestra a los demás, por ejemplo:

Para: Gerentes de Cajas

De: Agustín Olivera.

Asunto: Pagos de Seguro de vida y fotos.

*Se detectó que en algunas tiendas al momento de entregar el cheque a los beneficiarios del Seguro de Vida, se les tomaban fotos, avalando el procedimiento. **Por favor** les estamos solicitando que desde hoy a ninguna persona que reciba el pago del Seguro de Vida se le tomen fotos, ya que esto resulta muy incómodo y molesto para los clientes. Cualquier duda comuníquense conmigo (Circular III de agosto. Martes 21 de agosto de 2001. Remarcado nuestro).*

Sin descartar a ninguno, los colaboradores de los niveles de dirección se comunican de la misma manera como lo hace el director general. La cultura corporativa se asume directamente de la cúspide organizacional escurriéndose hacia los niveles inferiores, asumiéndose la filosofía de la dirección.

6.1.3. La eficiencia y la productividad

Este apartado se dedicará a resaltar los conceptos de eficiencia y productividad como dos elementos ligados al desempeño del colaborador de la organización en cuestión. Para lo anterior, el curso de bienvenida se aprovechará para este propósito. El modelo racional burocrático que trata este trabajo en su forma más simple se distancia del modelo Coppel por tratar, el primero, de encarcelar el espíritu humano a diferencia del segundo, que le otorga libertad. El modelo Coppel dentro de su esquema principal ayuda al individuo a despertar del letargo que durante tanto tiempo ha permanecido en él y admite las opiniones de quienes colaboran en dicha organización. Creo que la cultura corporativa se nutre de los procesos dialécticos a que dan lugar las dinámicas sociales cotidianas en el seno de la tienda, como ejemplo de un contexto mayor que reproducen los mismos colaboradores que participan en los programas de entrenamiento. La tienda Ángel Flores, conocida también como la número 2, fue el escenario de una observación participante encubierta y desde esa atalaya discurro las opiniones e interpretaciones que se registran en este trabajo.

El desempeño es entendido como el resultado de un esfuerzo, medible en función de una meta y su cumplimiento. En Coppel, si bien es cierto, en ocasiones aparenta ser racional, lo es también humana. La eficiencia entendida como resultante en función de lo bien que se concluye una acción, y la productividad como una razón entre el resultado y los insumos utilizados, son mezclados para medir el desempeño del trabajador. Todos los colaboradores y todos los días llenan lo que llaman la Hoja de Actividades comentada antes en la Circular II de octubre de 2001.

6.1.3.1. La Hoja de Actividades

Esta Hoja concentra los datos que la organización necesita para evaluar el desempeño de cada colaborador. El gerente, con esta Hoja en su mano, se convierte en el entrenador del

empleado, arma muy importante para la empresa pues es con ella con lo que mide las metas de ventas, sean estas del trabajador y de la tienda en general. Pero ¿qué es esta Hoja? La Hoja de Actividades es un programa de metas en ventas de artículos y acumulado de pesos. Esta Hoja funciona de la siguiente manera. Al finalizar el día, Isla (donde se encuentra cajas) entrega la estadística de ventas donde cada vendedor observa la posición en que se encuentra en artículos vendidos y pesos. Para ello, el gerente hace un cálculo de cantidad por día de ambos conceptos, dividiendo la meta de la dirección entre el número de días laborables, una vez hecha esta división, el gerente distribuye la cantidad por día hasta llegar al fin de mes con la cantidad señalada como meta. Así ya se sabe cuanto hay que vender en artículos y en pesos por día. Cuando finaliza el día se hace el registro poniendo en la columna de pesos la cantidad y lo mismo en la columna de productos, se compara con la meta de ese día y se obtiene el porcentaje en artículos, lo mismo se hace con los pesos. Al siguiente día se acumula lo anterior llevando en una columna lo acumulado así hasta el fin de mes. La Hoja de Actividades tiene una columna al final del lado derecho de la hoja que nos indica el promedio de porcentajes. Por conveniencia metodológica presento la definición de la Hoja de Actividades en el siguiente apartado.

6.1.3.2. Las Auditorias

El control que se observa en la hoja de actividades, es llevado por las llamadas “Auditorias” que son las mediciones que la dirección hace en cada tienda, en todas las áreas, para medir el desempeño de la tienda, de la zona y de la región. Todo mundo registra sus logros en esas hojas y controla de esa manera su trabajo. Una idea de lo que se evalúa está consignada en el siguiente cuadro siguiente:

Cuadro 6.1.3.2.		
HOJA DE EVALUACIÓN DE AUDITORIA		
CUMPLE (/)	NO CUMPLE (x)	NO APLICABLE (--)
<p>1) EXHIBICIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. El acomodo está igual al planito (en 50 artículos al azar). b. La mercancía está alineada y derecha. c. Todos los artículos con sus instructivos (los que procedan). d. Todos los artículos con sus accesorios completos. e. Conectados y listos para su demostración los que procedan. f. Todo está bien habilitado, completo, armado, apretado y nivelado. g. No hay grandes fallas en la exhibición de la mercancía ni huecos muy notorios. h. Tiene arriba de la mercancía letreros de las promociones vigentes enviado por publicidad. i. Artículo con etiqueta en buen estado y porta etiqueta correcta. j. Artículos usados y dañados con vale etiqueta de rebajado. k. Artículos con etiqueta promocionada los de la campaña vigente. l. Están al día los precios en etiqueta de los artículos. m. No tiene artículos exhibidos con etiqueta de goma a la vista. n. Todos los artículos de bodeguita están exhibidos, incluyendo colores aunque no estén señalados en el manual (excepto bicicletas). o. Tiene bien exhibido, limpio y con etiqueta los artículos variables. p. Electrodomésticos según MTMM con su caja exhibida por un lado. q. El exhibidor es adecuado, está limpio y en buenas condiciones. r. Los artículos promocionados tienen su etiqueta con precio normal al reverso. <p>2) MANTENIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Todos los artículos están limpios, sin manchas sin daño, sin polvo a la vista. b. Porta posters limpio, sin daños y bien colocados. c. No tiene basura debajo de muebles. <p>3) PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Hoja de actividades llena al día de ayer, con metas. b. Hoja de actividades firmada por el gerente en los últimos 10 días. c. Con uniforme o chaleco, gafete y buen presentación. d. Cumple con el 60% en pesos con respecto al mejor vendedor de la tienda. e. Conoce cuando menos 5 artículos de la campaña vigente del 30 días. <p>4) SISTEMA</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Inventario físico igual al de la micro. b. Tiene artículos variables con más de tres meses sin enviar a bodega (excepto frontera). c. El vendedor está capacitado en el manejo del MTMM. d. Artículos de existencia pendiente de hacer vale de descuento udis. e. El vendedor conoce la mercancía y su funcionamiento (5 art) (1 pasa pero 2 no). f. Conoce el curso de ventas según cuestionario (1 pasa pero 2 no). g. Tiene manual sobre las preguntas más frecuentes de computadoras Compaq. <p>PUNTOS REVISADOS (/+x CUMPLE (/) CALIFICACIÓN.....%</p>		
Formato de auditoria de tiendas Coppel S.A. de C.V.		

Se observa que las áreas de interés tienen que ver con: exhibición, mantenimiento, personal y sistema. Se percibe que en estas áreas de control, la dirección tiene estándares precisos de desempeño, al grado que el colaborador que se encuentra encargado de un área

deberá responder por cada uno de los puntos a evaluar. Estos parámetros o indicadores son aplicados 5 veces por año, en ocasiones más o menos, según sea el caso.

La dirección define la auditoria como sigue:

*...La auditoria es una revisión de lo mínimo que necesitas hacer en tu puesto para desempeñarlo con la suficiente calidad. **Tu puedes hacer las cosas y hacer las cosas a tu manera y estilo.** Se espera que hagas diariamente lo mejor que sepas hacer. **Que lles a la acción tus talentos. A tu modo, en tu manera;** pero que también desarrolles nuevas habilidades y seas diestro en cosas que no hacías antes. Con la repetición se logra (Curso de bienvenida, documentos de la empresa, remarcado nuestro).*

Esta actividad, como se vio en el capítulo anterior y se verá más abajo, ocasiona ciertos conflictos entre el personal que colabora en la tienda a la vez que la eficiencia y productividad se preconiza. El modelo Coppel se perfecciona constantemente con estos experimentos que resultan de una racionalidad pura, en el sentido, de que la función de control se ejerce de manera precisa.

Los resultados de las auditorias son circuladas en el ámbito local, regional y nacional, ejerciendo una fuerte presión en las regiones, zonas, etc., por ocupar un buen lugar en el ranking de las tiendas, ya sea en gastos vs. Ventas, clientes A, B, N, resultados de exhibición, resultados de atención, meta de ventas para obtener incentivos, informes de inventarios, análisis del faltante de ropa por gerentes de zona, ventas por gerente, productividad, gastos vs. cobranzas, análisis de cartera, matrices de seguimiento, recuperados por convenios, eficiencias de cajeras por tienda, productividad de entregas, ventas, inauguración de tiendas, análisis de ventas en rojo, y ventas UDIS (Unidades Defectuosas e IncompletaS), números operativos de ventas en rojo de los centros de distribución y bodegas, resultados de matrices, etc. Muchos de estos cuadros estadísticos son analizados para posicionar en el mercado las zonas de mayor comercio, de mayor

venta, de menor pérdida en la cobranza, de mayor rotación de inventarios, de mayor recuperación de la cartera vencida, etc.

Se observa además que la dirección apoya las diferentes maneras de alcanzar el objetivo, muy a la manera de cada cual. También se percibe la vigilancia permanente de que son objeto los colaboradores por la dirección.

Indudablemente que la experiencia que va adquiriéndose con el tiempo en todos estos asuntos de evaluación y control, los niveles de exigencia en la eficiencia y productividad van adquiriendo matices distintos, aunados a las opiniones que los clientes vierten a la dirección, por ejemplo:

Para: Gerente de Bodega Muebles.

De: Enrique Coppel –Dirección.

Asunto: COMENTARIOS PANASONIC.

Estuvo aquí el Sr. Kageyama de Panasonic, le preguntamos sus opiniones para que nos dijera cómo podemos mejorar, están muy satisfechos con Coppel como distribuidor. Él ha ido a las Bodegas y opinó lo siguiente:

“Veo que la gente que trabaja se mueve muy rápido, más que otras bodegas que conozco. Es muy bueno que así sea, significa que están contentos y entusiasmados (Circular IV de diciembre. Miércoles 26 de diciembre de 2001).

También los funcionarios de otras áreas buscan comentarios de los miembros de la organización para medir su actuación y a la vez para informar lo que se hace en diferentes departamentos, ejemplo:

Para: Gerentes de Tiendas.

De: José Luis Ramírez Sistemas Carteras-Crédito.

Asunto: COMENTARIOS.

Quisiéramos que por favor nos envíen sus comentarios sobre la atención del Departamento de Crédito, durante la temporada de Navidad. Estos son los números de la Temporada Diciembre 2001. Del día 1 al 24 de diciembre fueron 930,421 ventas a Crédito de éstas sólo 88,955 se tramitaron que representa el 9.5%. De los 88,955 el 97% compró con lo que se autorizó o condicionó, el 3% restante no compró. A los Clientes que no compraron les pedimos que pusieran sus cuentas vencidas (si es que tenían) al corriente y/o que dieran un enganche mayor. A nadie se le negó el crédito. Es lógico que no todos compren,

*consideramos que el porcentaje que no compró es sumamente reducido, es lo único que dejamos de vender, y seguro estamos que son clientes menos puntuales. Podemos decir que todos compraron. **No hay otra tienda que dé Crédito a todos, ni con tanta rapidez.** Espero sus comentarios, por favor enviarlos con atención a mi persona (Circular II de enero. Martes 8 de enero de 2002, remarcado nuestro).*

Desde luego que todos esos datos ya han sido recogidos por las auditorias y evaluados, por ello, la legitimidad que se pretende por las áreas es válida en función de su propia determinación para decidir lo que en ella se hace.

Las auditorias se legitiman por el reconocimiento que los colaboradores hacen de éstas y por la tensión misma que genera la espera de este evento. Los gerentes las usan como una especie de amenaza latente y con el pretexto de ella, los colaboradores se ven sometidos a constantes pre-evaluaciones que la gerencia realiza cada determinado tiempo. Si por alguna razón, el ó las áreas que estuvieron por debajo del 95%, ésta o estas serán sometidas a una revisión permanente hasta lograr superar el tope de ineficiencia.

De esa manera las auditorias cumplen con un proceso de control organizacional, justificándose en los procedimientos, reglas, normas, estándares, políticas, etc., que la dirección diseña para mantener la eficiencia y productividad tan necesarias en estos tiempos de la certificación global. Obsérvese además lo remarcado, se confirma el slogan de la organización para dar a conocer que Coppel tiene el sistema de crédito más expedito en el país.

6.1.3.3. Los “NO” de Coppel

Ligado a las auditorias, están “Los NO de Coppel”. Una serie de normas y mandatos que la organización dispone para inhibir determinadas conductas del colaborador en el piso de ventas o en cualquiera de las partes de la organización. Los NO de Coppel vienen siendo como el filtro que se interpone entre la cultura del trabajador y la cultura de la

organización. Este filtro actúa para profesionalizar la función del vendedor y contar con un experto en el campo de las ventas. Hago hincapié en que el vendedor es hecho a imagen y semejanza del vendedor profesional, con lo que se puede entender que la inversión de Coppel está basada para el descubrimiento de las habilidades por el vendedor mismo. Dice Enrique Coppel, *“lo bueno es bueno, las cosas buenas todos las traemos y a todos nos gustan. Las “virtudes”, aunque no tienen un nombre popular o atrayente, es lo que nos gusta de los demás; y en Coppel todos estamos trabajando y cuidando la empresa como si fuera un campo de tierra fértil para que las personas florezcan y desarrollen al máximo sus habilidades, sus talentos, en un ambiente alegre, haciéndose la vida agradable unos a otros”* (Enrique Coppel Luken, carta dirigida al investigador el 5 de agosto de 2002).

Lo razonable sería que cada trabajador se volcara a descubrir sus propios talentos en tal forma que expresara en su propia persona las habilidades con las que cuenta, en el caso de los vendedores, de igual manera y para cada uno de los que participan en la cotidianeidad organizacional. Presento los NO de Coppel para dimensionar adecuadamente el conflicto entre los colaboradores y la organización para el cumplimiento de estas normas de trabajo.

Los “no” de Coppel

Antecedente: Traducción de un libro en inglés, de una tienda de Búfalo, Nueva York, que en 1898 repartió a sus empleados un folleto titulado: LOS “NO” DE UNA TIENDA. Después de leerlos podrás juzgar y te darás cuenta si han cambiado básicamente, en los últimos 93 años.

- 1. No hagas un hábito de las llegadas tarde al trabajo. Es más conveniente para ti, llegar unos minutos antes.*
- 2. No te vistas raro ni llamativamente, sino limpia y agradablemente.*
- 3. No atiendas a ningún cliente con las manos sucias y tus uñas sin arreglar.*
- 4. No permitas que la mugre y el desorden entren en tu stock. Mantén tu lugar de trabajo como una buena ama de casa mantendría su hogar.*
- 5. No sacudas tus artículos cuando los clientes van pasando.*

6. **No dejes que el cliente busque a alguien para que lo atienda mientras que tú estás entretenido platicando con tu compañero.**
7. **No te exaltes cuando haya muchos clientes, porque eso refleja a los clientes que no tienes experiencia para atender un trabajo activo.**
8. **No persigas a los clientes. Espera que ellos se detengan y demuestren su interés por algún artículo.**
9. *No saludes a tus clientes con un olor a cerveza, tabaco ó cebolla, porque esto hace que busquen otro ambiente con un aroma más agradable.*
10. **No mastiques chicle o tabaco, ni fumes.**
11. **No seas desleal con tu empresa.**
12. **No murmures (no seas chismoso).**
13. *No seas descortés con los clientes, o hacer comentarios sobre su manera de vestir.*
14. *No te pares a mirar fijamente a los clientes, o hacer comentarios sobre su manera de vestir.*
15. **No te rías a carcajadas, ni uses frases que sólo tú entiendes.**
16. *No te des manicure en horas de trabajo.*
17. **No se junten, ni atiendan visitas.**
18. *No permanezcas indiferente mientras tus clientes están viendo la mercancía o te están esperando, sé atento y muestra tú interés en ellos.*
19. **No olvides que mientras estés ausente de tu departamento, tus ventas serán menores, o se te acumulará tu trabajo.**
20. *No siempre enseñes lo más barato primero, las ventas se pierden por eso algunas veces.*
21. *No olvides que para conveniencia tuya y de tu empresa debes tomar más poco tiempo para horas de comida en días de mucho trabajo.*
22. *No olvides que frecuentemente, los clientes pagan con un billete y creen que lo hicieron con uno mayor. En esos casos enséñales el billete que te entregaron para evitar confusiones.*
23. *No se pidan prestados unos a otros herramientas de trabajo (plumas, tijeras, etc.), se debe contar con lo necesario en cada escritorio.*
24. *No juegues con las herramientas de trabajo.*
25. *No hagas ninguna Nota de Venta incompleta, escríbela completamente.*
26. *No olvide que sin ventas no hay utilidades, y que gran parte de la cantidad que vendas depende tu sueldo.*
27. **No hagas comparaciones entre los artículos, pues puedes vender menos. “Un cliente contento (al que se le agrada) siempre es un cliente.**
28. *No olvides nunca qué hay en tu “stock” y dónde puedes localizarlos rápidamente.*
29. *No permitas que el cliente salga del departamento insatisfecho u ofendido, antes llama a alguna persona de puesto superior para que lo atienda.*
30. *No seas demasiado insistente al querer vender algo, pues dudaría de ti el cliente.*
31. *No des un centímetro más de la medida, ni un milímetro menos.*
32. **No discutas con tus compañeros o jefes, en presencia de los clientes.**
33. **No permitas la envidia ni la enemistad entre tú y tus compañeros de trabajo.**

34. *No desacates las instrucciones dadas por aquellos en posición superior.*
35. *No pienses que todos los clientes son honrados ni des a posibles ladrones la oportunidad de robar.*
36. ***No escribas notas ni leas periódicos, libros o cartas en horas de trabajo.***
37. *No seas de los que trabajan bajo vigilancia. Sé honesto trabajador cuando te vean y cuando no te vean.*
38. *No esperes aumento de salario por cualquier causa sino por tu valioso servicio.*
39. *No dejes que un falso orgullo evite que trabajes honestamente.*
40. *No pienses que no eres apreciado si tú eres valioso. Cuando el negocio lo justifique, tú gozarás de los beneficios.*
41. *No digas “A mi no me contrataron para hacer eso”. Te puede costar tu puesto y servirá de referencia para no darte otro mejor.*
42. *No te engañes pensando que estás engañando a la empresa si no te llaman la atención cuando haces algo mal.*
43. *No pierdas de vista que de tu comportamiento depende tu salario.*
44. ***No uses mal tus privilegios. Siempre hay alguien que apreciaría tener más privilegios detrás de ti.***
45. *No tengas miedo de hacer sugerencias para mejorar la empresa. Si alguien te oye significará que estás usando tus ojos y tus oídos para el beneficio de ella.*
46. ***No les preguntes a los clientes después de que compren algo: ¿Eso es todo? El cliente puede pensar que lo que compró es algo insignificante, mejor pregúntale: ¿Desea algo más? O ¿Le puedo mostrar alguna otra cosa?***
47. ***No envíes a los clientes a buscar algún artículo a otra parte de la tienda a menos que estés seguro que allí encontrarán lo que buscan. (Mejor acompáñalo).***
48. *No olvides que no cuenta ningún centavo ser un hombre cortés o una mujer femenina.*
49. *No abandones tu departamento excepto por interés de tu empresa.*
50. *No chifles ni cantes en tu trabajo. Eso molesta a los clientes y compañeros.*
51. ***No desacredites otras tiendas u otras personas conectadas al mismo negocio. Guarda silencio en vez de hacer crítica de los vecinos.***
52. *No te dejes a ti mismo irritarte sólo porque unos clientes te detienen ocasionalmente después de cerrar la tienda.*
53. *No prometas entregas inmediatas, sin antes consultar con la persona encargada.*
54. *No digas a los clientes que los artículos exhibidos en los escaparates no se pueden vender.*
55. *No trates de sustituir el buen tacto, el entusiasmo y los buenos principios por nada.*

No pierdas, destruyas o dejes de leer estos “NO DE COPPEL, cuídalos y actúa conforme a ellos. Nunca estarás sin trabajo si así lo haces (Decisión #5003-67, en el Curso de Bienvenida, julio de 2001).

Se aprecia la formalidad exigida al colaborador en los enunciados anteriores. Algunos de los NO de Coppel (están con negrita) no son atendidos tal como la organización lo sugiere, a ello debo decir que muchos de los NO de Coppel colisionan con la cultura de la gran mayoría de los empleados y les resulta difícil alejarse de ellos. El modelo que estoy describiendo define un prototipo de colaborador. Si por alguna razón, el colaborador no se adhiere a estas exigencias es probable que no permanezca por mucho tiempo en la organización.

He tratado de definir el modelo Coppel basado en las disposiciones formales que la organización tiene y exige a sus empleados. Este modelo se ha construido en la práctica tomando algunas cosas que funcionan de otras organizaciones, tal como lo menciono en el encabezado. Me obligo a decir que en los cursos que se imparten a los colaboradores, todos estos enunciados se mencionan y reflexionan, llegando al pleno convencimiento por la dirección de ser interiorizados a los trabajadores como valores de la misma organización. Por ello, la cultura corporativa diseña en sus programas académicos los contenidos programáticos con los que se instruyen a los trabajadores. Se refuerzan constantemente en cada acción y en cada oportunidad que se tiene con ellos, desde el trabajador más operativo hasta el funcionario más visionario.

Coppel se describe a sí misma como *“una Organización Humana. Por ello siempre se busca mantener una comunicación entre todos abierta, de confianza, efectiva y constante. Los jefes tienen como su principal función atender a su personal”* (Curso de bienvenida, subrayado en el documento).

Entenderla de esa manera es el propósito de los directivos de la organización, se preconiza la comunicación abierta y se demuestra con la plática de los 20 minutos semanales, se dice:

Acerca de plática semanal:

Todos los jefes (Gerentes) de todos los centros y departamentos de la empresa deben platicar con sus colaboradores un mínimo de 20 minutos (Curso de bienvenida).

La plática de los gerentes con los colaboradores es una actividad donde se manifiesta la racionalidad del modelo. El gerente aprovecha para entrenar al colaborador y orientarlo en los diferentes quehaceres de la tienda. Pero hasta dónde me pude percatar, esa plática es utilizada para incorporar al colaborador todo aquello que sirve a la legitimación institucional de los ordenamientos ideológicos, políticos, formales, informales del quehacer organizacional. Los directivos insisten mucho en que la plática de los 20 minutos no debe soslayarse por ningún motivo y principalmente Enrique Coppel, él comenta:

Decisión 63, en la circular IV de febrero.

Asunto: convención anual de Coppel 2002.

Responsable: Enrique Coppel.

Dirigida a todos los gerentes de tiendas, de zona, de línea y directivos.

...CIUDAD DE MÉXICO: por su trascendencia quiero decirles que este año vamos a iniciar con tienda en la Ciudad de México, es el paso más costoso y arriesgado que hemos dado. Estamos muy conscientes que vamos a perder mucho dinero en cuentas incobrables y robos, y no es lo que deseamos, sólo que no sabemos como evitarlo.

Aquí el meollo del asunto, la clave, van a ser los jefes, jefes que platiquen cada semana con cada uno de sus empleados, que no se agobien, que no agranden la imagen de sus puestos. “Que no le pongan tanta crema a sus tacos”...

PLÁTICA SEMANAL CON CADA UNO. Por su importancia. Por lo trascendente, y por lo efectivo que es, quiero REPETIRLES, otra vez más. POR FAVOR, platiquen cada uno de ustedes con sus empleados uno por uno en privado, cada semana, denles 20 minutos de su tiempo (Subrayado en el documento de la empresa, remarcado con negritas nuestro).

La plática de los jefes con sus empleados parece ser lo que les ha dado resultado, debido a la insistencia que Enrique manifiesta con la plática de los 20 minutos, los gerentes de tienda ya asumidos en la cultura corporativa no les cuesta ningún esfuerzo llevarla a cabo. Una de las herramientas que vincula la plática de los 20 minutos con los

colaboradores es la llamada Hoja de Actividades. En ella, como se vio en líneas arriba, se concentra parte del desempeño del colaborador, el gerente lleva el conteo de la acción cotidiana, en ella se manifiesta la eficiencia y la productividad del vendedor o del servidor de quien se trate y se define de la siguiente manera:

HOJA DE ACTIVIDADES

Principios:

- 1. La Hoja de Actividades ha sido una herramienta sumamente útil ha contribuido en gran medida al sano crecimiento de las personas que trabajan en Coppel.*
- 2. Sirve para que los Empleados y Gerentes asientan diariamente las actividades que realizaron, de una forma sencilla y ordenada.*
- 3. Principalmente busca que cada quien haga **conciencia** todos los días de lo que hizo, de lo que no hizo y de qué tanto o qué tan poco hizo.*

También se utiliza para que la persona platique con su jefe con una base, con datos reales de sus actividades realizadas (Curso de bienvenida, remarcado del documento).

La cultura corporativa es transmitida mediante este canal, convirtiéndose el llenado de esta forma administrativa en un ritual permanente. Coppel ha diseñado dentro de su quehacer un conjunto de herramientas con las que trata de resolver su problemática administrativa, la siguiente está enlazada con las formas morales de resolver un problema e igualmente con las formas administrativas.

6.1.3.4. Solicitud de Ayuda

La Solicitud de Ayuda es un recurso administrativo que se opera dentro de la necesidad para resolver un problema específico. La Solicitud de ayuda fue creada sencilla, es una hoja como cualquiera, sin rayas, en blanco, se escribe a quién va dirigida, el centro y ciudad, el remitente, el número de solicitud, la fecha, el día y el mes. Se menciona el problema en forma sencilla y lo que se pide, se indican los datos necesarios y se espera una respuesta. Esta hoja fue diseñada con un fin esencial, establecer los canales de comunicación evitando engorrosos sistemas de transferencias de ayudas. Coppel la define de la siguiente manera:

SOLICITUD DE AYUDA

Principios:

1. *Para que la empresa funcione, es necesario mantener buenas comunicaciones entre los diferentes centros. Abierto, simples y efectivos.*
2. *Cuando un centro promete dar un servicio a otro, y no lo hace, es necesario hacérselo saber. Sin retroalimentación, los sistemas se degeneran.*
3. *Debemos reconocer que para que nuestro centro funcione bien, es necesario la ayuda de otros centros. Saberla pedir es una virtud.*

Decisiones tomadas:

1. *La solicitud de ayuda sirve para pedir a otro centro o persona, que nos ayude a solucionar un problema que tenemos y que el otro nos puede ayudar a solucionar.*
6. *Para resolver los problemas por este camino se necesita:*
 - a. **Paciencia:** *para seguir paso al paso el proceso.*
 - b. **Inteligencia:** *para informar lo necesario y pedir cosas lógicas y fáciles.*
 - c. **Prudencia:** *para no inyectarle coraje a la petición.*
 - d. **Valor:** *para ir de jefe en jefe hasta resolver.*
 - e. **Persistencia:** *para no tolerar las continuas fallas de otro centro y seguir persistiendo hasta resolver en definitiva (Curso de Bienvenida, remarcado nuestro).*

La dirección sabe lo difícil que es resolver los problemas que se presentan, además de saber que el fracaso se presenta sin la participación conjunta de los centros. En el resolutivo se plantea la exigencia, por parte del colaborador, de resolver, aun a costa de las dificultades que puedan presentarse. Se observa el llamado a los principios universales o a la cultura corporativa para el completo cumplimiento del proceso de ayuda. Algo que resalta de estas decisiones tomadas, es que finalmente el colaborador no debe quedar satisfecho hasta no ver concluida con éxito la ayuda para su petición. Queda también manifiesta la enorme cantidad de influencias morales para la consecución de la tarea administrativa y la forma interiorizada de los valores que la organización reproduce en sus actores. Pero obsérvese el primer principio *Para que la empresa funcione, es necesario mantener buenas comunicaciones entre los diferentes centros. Abierto, simples y efectivos.*

Decir que la empresa requiere de canales de comunicación adecuados no es cosa nueva, todas las organizaciones ocupan de eso, lo importante aquí es, que sabiendo que ocupa de comunicación se pueda diseñar una comunicación abierta, simple y efectiva y para hacer eso en verdad se requiere de una capacidad que no sale de la nada, sino que se construye bajo un modelo con ciertas características como el que se está tratando.

El segundo principio... *Sin retroalimentación, los sistemas se degeneran*. Se tiene claro que habrá de irse más allá de una simple respuesta a la petición que se haga, al menos saber el motivo del retraso, en caso de no recibirla.

Pero el tercer principio: *Debemos reconocer que para que nuestro centro funcione bien, es necesario la ayuda de otros centros. Saberla pedir es una virtud*. Es donde se recarga la filosofía Coppel, pues el valor implícito en él es que se reconozcan las limitaciones que se tienen como centro. Lo anterior motiva a decir que *el desarrollo de la cultura de una organización, pasa por las mismas fases de desarrollo que la organización* (Díez, 1999: 130). La construcción del modelo Coppel fue un proceso que dio inicio desde Enrique Coppel Tamayo, padre del actual director general, *este proceso se podría descomponer en tres grandes fases que corresponden a momentos de su evolución: surgimiento y primeros tiempos, expansión y madurez* (Díez, 1999: 130). Actualmente se encuentra en la última fase. Pudiera concluir este inciso diciendo: *la cultura es esencialmente dinámica, siendo constantemente reinterpretados los valores y creencias y renegociados sus significados en función de los acontecimientos concretos que se van presentando y a los que hay que aplicar dichos valores y creencias* (Lorenzo Delgado, 1995: 294, en Díez, 1999: 129).

6.1.3.5. Las Decisiones como el principal recurso formal

He dicho que las Circulares son documentos que se producen en la organización como una herramienta de la comunicación, además de ser el instrumento informativo sobre las novedades, sucesos, acontecimientos, eventos, ocurrencias, contingencias, fatalidades, eventualidades, suertes, fortunas, etc., que los directivos usan como una red hidráulica que alimenta a la organización. Nutre a las áreas de información fresca que baja de la alta dirección, define el discurso y la forma de cómo debe ser tratado. Decir “se circula” es dar a entender que será conocido por la extensa organización Coppel, pero ¿es acaso un documento utilizado por la dirección para reproducir la ideología organizacional? ¿Es un periódico de la empresa para informar sobre algunos aspectos relevantes? Es todo lo anterior, lo cierto es que cuando se circula algo y es lo suficientemente importante y dura más de un mes en ella, se convierte en Decisión, de allí lo importante de circularse la información.

La **Decisión** es en cierta forma el manual de organización y de procedimientos en uno solo. En ellas se describen quién, dónde, cuándo, cómo, cuánto de la acción o actividad se realiza. Se indica paso a paso de los procesos y sistemas que la organización necesita para operar eficiente y productivamente, abajo se define la decisión:

Definición de Decisión:

1. *Las decisiones son las reglas, procedimientos, políticas, sistemas y leyes que rigen a Coppel. Aquí se plasma lo establecido, lo acordado. Muchas son permanentes, otras van cambiando con el tiempo, pero a lo largo.*
2. *Las emiten los responsables de las diferentes funciones de la empresa. Ellos se encargarán de hacerlas, mantenerlas actualizadas y eliminarlas. Aunque cualquiera puede y debe informarles sobre el mal funcionamiento de alguna de ellas, errores o des-actualizadas.*
3. *Las reciben y las leen todos los gerentes y todos los empleados.*
4. *Las secretarías de división de tiendas se encargarán de mecanografiarlas en un mismo formato y repartirlas a todos los gerentes.*
5. *Cada decisión se envía siempre anexa a una circular, mencionando ahí su existencia con el objeto de que si se extravía, se den cuenta y todo mundo*

pueda estar al corriente con ello (Curso de Bienvenida, documentos de la organización).

Como se observa, las **Decisiones** tienen el carácter formal y en ellas se registra el cómo debe procederse para no infringir la regla, norma, política, sistemas y leyes que rigen a Coppel. Los documentos, convertidos en teoría de la organización, son variados y en cantidad extraordinaria, en ellas se observa la historia de la organización y su evolución; su trascendencia queda patentizada por la evidencia misma de los cambios que la empresa ha tenido. Sirven como fuente directa del conocimiento en que la duda puede encontrar respuesta y la ignorancia descubre la luz. En los procesos de capacitación de los nuevos colaboradores, las **Decisiones** dan cobijo y seguridad a los laudos de los actores participantes en la importante toma de decisiones. Nada de lo que pasa en la organización está fuera de ellas y todo debe revisarse en función de lo dictaminado en ellas. Un ejemplo de su uso sería el siguiente:

DECISIÓN No. 7.

FECHA: junio del 2002.

Asunto: **Centro MCC (Mejora Continua Coppel).**

RESPONSABLE: José Antonio Saracho.

CARPETA: Empleados.

SECCIÓN: General.

ANTECEDENTES:

- En 1995 se iniciaron los proyectos de Mejora Continua en Coppel, empezando por el departamento de Cobranzas, en la cual se aplicó la metodología de IMR, posteriormente se adaptó a Coppel y se creó la metodología MCC que actualmente se ha aplicado en varios proyectos.
- El éxito de los proyectos se ha dado gracias a la participación de los usuarios en los proyectos, al compromiso que han adquirido los Gerentes de Zona y la aplicación correcta de la metodología de MCC.
- **En junio se circuló la creación del departamento de MCC y se definió la actividad de este.**

Misión de MCC:

Revisar los procesos de trabajo de todas las áreas de Coppel, con el fin de proponer mediante técnica de reingeniería, sistemas de trabajo más eficiente,

mejorados y con controles definidos para poderles dar seguimiento y garantizar que se auto-mejoren permanentemente.

Decisiones tomadas:

1. El departamento MCC pasará a depender linealmente de la división de Agustín Coppel, él será el jefe directo de José Antonio Saracho.
2. El departamento de MCC está formado por dos áreas operativas, una para realizar proyectos de reingeniería a todas las áreas de la empresa, con la prioridad que la dirección defina y otra para capacitar y supervisar centralizadores, los cuales pasarán a pertenecer a la función.
3. Un proyecto debe tener cierto alcance a cubrir, por lo que al momento que la dirección defina un proyecto a MCC se deberá de limitar ó definir hasta donde se va a abarcar con este. De esta manera tomamos un paquete definido y sobre este se comienza a trabajar. Si durante el proyecto salieran cosas fuera del alcance del proyecto se pospondrán en un próximo proyecto.
4. Para cada proyecto se definirá un equipo, formado por gente de MCC y algunos invitados temporales, los cuales se regresarán a su centro al terminar el proyecto. La finalidad de tener invitados en el equipo es la de tener un grupo heterogéneo, con puntos de vista distintos, logrando con esto mejorar el intercambio de ideas. Es muy importante no tener gentes del mismo departamento.
5. Los invitados deberán de cumplir con el siguiente perfil: se debe de buscar personas críticas, muy pro-positivas, dinámicas, de muy buena actitud, ser muy comprometidos y de preferencia que no sean del departamento con el que se va a trabajar.
6. Para cada proyecto que se asigne se deberá aplicar al 100% la metodología de MCC, la cual consta de las siguientes etapas principales:
 - i. Análisis del sistema actual.
 - ii. Etapa de críticas, desconexiones y propuestas de mejora.
 - iii. Priorizar y proponer herramientas de solución.
 - iv. Desarrollo del sistema propuesto.
 - v. Pruebas y correcciones finales.
 - vi. Instalación y seguimiento.

Cada una de estas etapas tiene subdivisiones, que al igual se deben de cumplir al 100% en tiempo y forma con la finalidad de cuidar el profesionalismo del proyecto.

7. En cada proyecto la dirección y la función, deberán involucrarse y comprometerse al 100% con éste.
8. El desarrollo se da por el análisis de MCC, la participación activa de la dirección y la función, dando como resultado un Manual Operativo donde se definen reglas, procedimientos y medios de control, los cuales se deberán de respetar, aplicar y cumplir al 100%.
9. Al terminar un proyecto del departamento de MCC instalará el nuevo sistema de trabajo, para esto presentará un programa de instalación, en el cual se involucrarán a Gerentes de Centros, Gerentes de Zona y Gerentes Regionales. Todos deberán participar muy activamente en las

instalaciones, deberán de aprender a usar el sistema y a instalarlo, ya que ellos serán los responsables de instalar en sus centros y lograr su cumplimiento.

10. MCC definirá candidatos a centralizadores para todos los proyectos al jefe de la función, él seleccionará a uno de los candidatos y pasará a depender de él linealmente.
11. De candidatos que existan para centralizadores, el departamento de MCC tendrá la obligación de analizarlos y fundamentar si son buenos candidatos o no. Si MCC fundamenta que no es candidato, se buscará a otra persona para centralizador.
12. La actividad del centralizador es muy importante en la función, ya que será el responsable de darle seguimiento a la evolución y control del proyecto junto con su jefe directo. Las actividades del centralizador son las siguientes:

- A) Recibir propuestas de cambios.
- B) Revisar y probar junto con su jefe lineal todas las propuestas.
- C) Hacer cambios al manual y enviarlos a todas las ciudades.
- D) Entrenar a Gerentes de Zona nuevos, previa solicitud del Gerente Regional en las instalaciones de MCC.
- E) Visitas de apoyo y verificación de sistemas de trabajo. En estas visitas, el centralizador deberá, dentro de sus actividades que se le asignaron, hacer un análisis de la situación del centro, ver si lo que se ocupa es un apoyo, una reinstalación o si simplemente las condiciones del centro no se prestan para el cumplimiento del sistema, esto lo deberá de asentar en un reporte donde lo deberá de ver directamente con los responsables del centro, su jefe directo y la dirección.
- F) Mensualmente retro-alimentará a los centros con comentarios sobre su cumplimiento, estos los debe de ver antes de enviarse con su jefe lineal.
- G) Hacer programas de matrices de seguimiento de acuerdo a prioridades y buscando efficientar gastos.
- H) Junto con su jefe directo y el centro de control de informes de Coppel, deberán de analizar todos los informes y estandarizarlos para toda la función, con la finalidad de que todos los centros trabajen con los mismos informes y se evalúen bajo el mismo parámetro.
- I) Deberá cumplir con juntas de seguimiento que tendrá con su jefe funcional el encargado de MCC. Aquí se verá que esté cumpliendo con la metodología al pie de la letra.

Las actividades anteriores son las que realizan actualmente los centralizadores, las siguientes son las actividades nuevas que se les incluirán:

- Estar trabajando con sistemas en el seguimiento de todos los cambios a sistemas que se propongan o estén en proceso de realización.
- Analizar y actualizar los itinerarios de puestos.
- Actualizar las decisiones que le correspondan a su función.
- Trabajar con auditorías sobre los cambios del proyecto, con la finalidad de que los chequeos de puntos operativos que realicen, coincidan con lo que marca MCC y nos ayuden en la aplicación de matrices.

Cabría decir con lo anterior que la experiencia obtenida es parte del *proceso de formación cultural* (y es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la <<colectividad>> o la identidad del grupo –los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común-, es lo que en última instancia denominamos (sic) <<cultura>> de ese grupo (Díaz, 1999: 130). Por lo que las **Decisiones** son un ejemplo de racionalidad burocrática en el modelo en cuestión, la diferencia estriba en que la parte humana recupera la atención debida. En Coppel el trato a las personas cobra vigencia y sus programas de desarrollo y crecimiento humano se vincula con la parte formal dando un *híbrido* como modelo organizacional.

6.1.3.6. Mi compromiso de Atención a Clientes Coppel

En el Curso de Bienvenida se define el compromiso que se adquiere con la organización al trabajar en ella y este explica en forma puntual lo que la empresa espera del futuro colaborador, así por ejemplo:

Mi compromiso de atención a Clientes Coppel
(Por Clientes Coppel, se entiende Clientes que nos compren y también nuestros compañeros de trabajo con los que tenemos también el mismo compromiso de atenderlos bien). Estoy perfectamente enterado de cómo debo atender a los Clientes Coppel. Comprendo la importancia de darles la mejor atención posible. Sé que no hacerlo repercutirá en mi desarrollo y en la empresa. Sé que mi sueldo proviene de los Clientes y que si los atiendo bien conservaré mi trabajo.

1. *Me comprometo a saludar a todos los Clientes con los que me enfrente.*
 - a. *Incluso a los que pasen cerca de mí.*
2. *Me comprometo a sonreírles al empezar a tratarlos.*
 - a. *Significa que me da gusto verlos en mi tienda.*
3. *Me comprometo a atenderlos como si fueran mis amigos.*
 - a. *Con confianza, con respeto y con ganas de quedar bien.*
4. *Me comprometo a cumplirles todo lo que les prometa.*
 - a. *Y a no prometerles lo que no estoy seguro de cumplir.*
5. *Me comprometo a verlos a los ojos cuando trate con ellos.*
 - a. *Así sabrán que los escucho y les pongo atención que merecen.*
6. *Me comprometo a nunca decirle que no a ningún Cliente.*

- a. *En caso necesario lo llevaré con el Gerente.*
- 7. *Me comprometo a dejar lo que estoy haciendo para atender a un Cliente que necesita atención.*
 - a. *Cualquier cosa que no sea atender a un Cliente es menos importante.*
- 8. *Me comprometo a mantener mi apariencia personal bien presentable.*
 - a. *Uniforme, aseo, apariencia, etc.*
- 9. *Me comprometo a tratarlos como me gustaría que me trataran a mí.*
 - a. *Me pondré en “sus zapatos” los más seguido posible.*
- 10. *Me comprometo a ser lo más amable posible con todos los clientes.*
Está en mi meta personal (Curso de Bienvenida, al calce se firma por el colaborador aceptando el compromiso).

Bajo el supuesto de conocer las medidas disciplinarias, el colaborador desarrolla sus habilidades con la finalidad última de mejorar el trato al Cliente. Los diez puntos arriba, son ampliados en los cursos que la organización imparte a sus colaboradores permanentemente. Ellos son explicados con la teoría propia de la organización, con experiencias de sus gerentes, etc., así pues, la participación de los colaboradores en los llamados cursos Coppel es intensa y al parecer los consideran de buena calidad. Pero qué implica la palabra *me comprometo*, algo muy parecido con los “NO” de Coppel. El compromiso, entendido como una reciprocidad del colaborador hacia el cliente y viceversa para establecer el intercambio como producto final, es otro valor que la organización trata de incorporar al colaborador rubricando éste último tales compromisos.

Se sabe que la cultura organizacional es creada por los líderes de la organización, *es el fundador de una organización quien da forma personal a la cultura organizacional y luego perpetúa la cultura al encontrar seguidores que se ajustan y son socializados dentro del sistema* (Díez, 1999: 130-131), en tal sentido es la palabra *compromiso* usada para reproducir los valores que se encuentran en lo enunciados anteriores y que fortalecen el modelo organizacional de cultura o creando un *paradigma cultural* (Anzizu, 1985, 63-64,

en Díez, 1999: 131) al cual son “sometidos” los seguidores para alcanzar las metas organizacionales y “personales”.

Coppel programa estos cursos en las distintas zonas del país, de tal manera, que se imparten todo el año. Ejemplo:

Para: todos.

De Yolanda Camelo, Personal Capacitación.

Asunto: CAPACITACIÓN PERSONAL

Cuando apoyas a las personas a crecer, a desarrollarse junto con la empresa, creas un ambiente de trabajo agradable y todo se hace más fácil.

La capacitación es una herramienta básica para lograr que las personas se desarrollen, que hagan bien sus actividades, que crezcan con la empresa.

*En Coppel tenemos todo lo necesario: cursos Internos y Externos ya establecidos, Juego del Maratón, Itinerarios, instalaciones, instructores, Material, **es parte de nuestra cultura.***

Cuando se organiza un curso, se prevé en que fecha se va a dar, quien lo va a dar, quiénes son los que van a asistir, dónde se va a dar, preparar el material, en fin son varias las actividades que se realizan para que todo salga bien, pero el objetivo más importante es que los participantes reciban la Capacitación.

*Los esfuerzos conjuntos nos ayudan y ayudan a la empresa, ambos crecemos juntos. **En Coppel el Gerente es el entrenador, él decide quién y cuando asisten a los cursos.***

*Cuando no hay asistencia a un curso o nos negamos a impartir un curso, perdemos todos, porque los esfuerzos se vuelven inútiles y no logramos ser mejores. **La responsabilidad de la Capacitación de su personal es el Gerente, él decide si quiere desarrollar a su Gente** (documentos de la empresa, remarcado nuestro).*

Primero obsérvese la forma en que se redacta este comunicado, la carga ideológica que tiene hace sentir la necesidad de la capacitación y que ésta debe otorgarse a todo el personal. También resalta la participación de todos como característica obligada, pero lo más significativo en este comunicado es el posicionamiento del gerente como el “gran entrenador y decidor”, legitimando así la autoridad del gerente en la tienda.

La constante contratación de empleados, ha llevado a la organización a diseñar una herramienta de capacitación llamada “Itinerario”. Éste es distinto para gerentes y empleados, según el destino que le aguarda a cada colaborador. Antes de entrar a los cursos

que imparte la organización Coppel, veré lo que es el Itinerario. Pero antes debo decir que la capacitación en Coppel tiene prioridad, además de aceptarse como parte de la cultura de la organización.

6.1.3.7. El Itinerario, una forma de inducción

El **Itinerario** es un plan que establece el programa de acción y sirve para introducir al nuevo colaborador en la empresa. Éste es distinto según sea el nivel de autoridad. Tal parece que nadie lo puede eludir. El **Itinerario** puede durar desde los 26 días hasta más de un año. El nuevo recorre las diferentes partes de la tienda o empresa como si estuviera en un diagrama de recorrido, el documento en que se consigna los avances, ya sea por tiempo o capacidad, consta de una programación en días y medios días en cada una de las áreas donde considera la dirección que sea importante estar. Al finalizar el tiempo de estancia en esa área, el gerente encargado firma para autorizar el regreso del trabajador al área inicial, de donde se le enviará a una nueva. Transcurrido el tiempo, el gerente le hace una evaluación para determinar si se queda en la organización o se va. En ese período, el colaborador recorre todas las áreas que se involucran con su actividad, ya sea en Muebles, Ropa, Zapatería, Cajas, Isla, Bodega Isla, Servicios, Distribución, Bodega Muebles, Taller de Servicios etc., obsérvese como ejemplo:

Para: todos.

De: Alberto Coppel –División Tiendas I.

*Asunto: **ENTRENAMIENTO PARA GERENTES***

En esta misma circular se está dando a conocer la decisión #90 “Entrenamiento para Gerentes”, que incluye el nuevo itinerario.

Tomen nota de las siguientes recomendaciones.

- 1.- Todos los Gerentes que están en entrenamiento se deben incorporar a este nuevo itinerario.*
- 2.- Del itinerario anterior deberán checar los pasos que llevan avanzados, marcarlos en el nuevo itinerario y continuar el entrenamiento con el nuevo. No destruyan el anterior hasta que su Gerente de Zona Entrenador lo cheque.*
- 3.- El nuevo itinerario se divide en dos etapas. La primera es **General** y la segunda **ESPECIALIZACIONES**:*

La parte III del GENERAL es en grupos y en Culiacán (4 semanas).

4.- El programa para lo que resta del año de esta parte, es el siguiente:

- a) 1er. Grupo inicia el 25 de junio.*
- b) 2do. “ “ 30 de julio.*
- c) 3er. “ “ 27 de agosto.*
- d) 4to. “ “ 24 de septiembre.*
- e) 5to. “ “ 29 de octubre.*

5.- Los que vienen de fuera y están en Culiacán, que terminen a como van, todos los demás que están por venir a CUL espérense hasta el 25 de junio.

*6.- En fechas intermedias **NO** se recibe a nadie.*

7.- Gerentes de Zona aparten sus lugares porque el tope de cada grupo es de 40 personas.

8.- Para inscribirse deben comunicarse al área de Capacitación con Yolanda Camelo.

9.- Los que ya terminaron el itinerario viejo de 9 meses, si lo desean y tienen tiempo, pueden hacer la Especialización. Acuérdense con el Gerente de Zona (Circular I de junio. Lunes 04 de junio de 2001, documentos de la empresa)

Como puede apreciarse, el programa de entrenamiento ha tenido una modificación que puede extenderse a más de un año, dependiendo la especialidad que tome. Obsérvese, de igual manera, que se le reconoce al gerente de zona como el entrenador principal y es éste quien finalmente decide cuando actuar. El entrenamiento en Coppel es ilimitado, quienes deseen seguir capacitándose en forma permanente lo hacen, cuentan con el apoyo de sus gerentes. Una vez tratado el asunto del entrenamiento podría preguntarme ¿cómo se reproduce el modelo Coppel? Esta es una pregunta que ha estado desde el comienzo del trabajo de investigación. Vimos que el modelo se basa en muchas variables que se inducen para fomentar una cultura corporativa basada en los valores universales y que la corporación ha discurrido por los canales adecuados un cúmulo de ideas que se interiorizan de muchas formas. Se verán abajo las herramientas que se utilizan para que este modelo permanezca fuerte, asimismo trataré algunos puntos de los cursos que se imparten a los colaboradores de Coppel. Quiero advertir que los cursos son administrados por los miembros de la organización y sólo uno de los que yo tomé es externo: de valores. Los

expositores, en su mayoría, son gerentes de diversas tiendas y áreas que motivan a su personal para seguir con las indicaciones que se señalan en los cursos. Las experiencias vividas en los cursos se comentaron en la sección empírica del trabajo.

6.2. ¿Cómo se reproduce el modelo Coppel?

Se ha percibido que muchas ideas, imágenes, símbolos, representaciones, pensamientos, etc., que conforman el modelo Coppel, vienen en los mensajes expresados por la dirección. Las recomendaciones, en más de las veces, son producto de la experiencia de Enrique Coppel Tamayo, de su hijo Enrique Coppel Luken y de todos los que laboran en la organización. La “red” como le llamo a las Circulares, es ejemplo de un proyecto que se reconstruye a cada paso, en una lucha constante. Enrique Coppel Luken está en cada paso de ese caminar, sin soslayar ningún evento, él se encuentra donde menos lo espera la gente; es allí, donde da la señal de alerta, donde él dirige sin estar y estando a la vez. La red convertida en Circular avanza, llega, impacta, influye, atemoriza, imputa, impone. Y quienes la leen, son la causa de esa red. El medio de comunicación más efectivo en Coppel es el Sistema. El Sistema y la Circular son los elementos que se fusionan en uno solo, Coppel. Se siente la presencia del Director General cuando en la Circular se lee lo siguiente:

PARA: Gerentes de Muebles y Ropa.

De: Enrique Coppel --Dirección

Asunto: ESPACIOS EN TIENDAS.

1.- El espacio de cada tienda es fijo, tienen lo que ya tienen de metros cuadrados para vender. La mercancía debe estar bien presentada, y los pasillos correctos que permitan apreciar lo que vendemos y que los Clientes se muevan cómodamente.

Si no cabe algo: POR FAVOR REDUZCAN EL STOCK DE: salas, recámaras y comedores del Departamento 4-M. Estos artículos venden menos por metro cuadrado que cualquier otro. Todo cabe, por favor nunca piensen o digan que no cabe, excepto el Departamento 4-M. Y si está apretado: saquen de ese Departamento.

2. *Las áreas de recepción de camioneta, del montacargas, y el interior del montacargas y los pasillos, son lugares que SIEMPRE deben estar despejados. SIEMPRE ES SIEMPRE. Con frecuencia veo lleno, los usan como bodeguita y no se vale. Si no saben como lograrlo: Por favor: PREGUNTEN. Se vale.*

3. *deben tener un espacio para recibir lo que les llega. Desocupado. He visto que reciben arriba de recámaras, camas y otros muebles. No se vale porque maltratan (Circular II de septiembre. Martes 10 de septiembre de 2001).*

Lo anterior es una muestra como tantas de las acciones que él sugiere se hagan. El conocimiento que tiene de la tienda es completo, donde menos alguien pueda imaginar, él está opinando, no enjuiciando sino aconsejando. Esa probidad que demuestra en su mensaje no es producto de la casualidad ni de ninguna contingencia, es la ganancia de su experiencia en el manejo de la organización.

También es un hombre que siente gran respeto por la vida y que se ve afectado cuando sucede algo que está fuera de control, por ejemplo en este mensaje del inolvidable 11 de septiembre de 2001:

Para: todos.

De: Enrique Coppel --Dirección

Asunto: ATAQUES TERRORISTAS

ATAQUES TERRORISTAS EN EE.UU. (11 DE SEPTIEMBRE)

Hoy mismo algunas personas me han preguntado ¿qué va a pasar? ¿Qué vamos a hacer? Al igual que ustedes, yo estoy asombrado, (en shock) sorprendido, enojado contra los terroristas, y contra lo que representan, y al pensar en las miles, miles de familias que están sufriendo la pérdida de alguien cercano o ellos están heridos, sin tener alguna culpa, me duele... No lo entiendo. En las noticias en TV, en la prensa, muchos se encargarán de darnos su versión de los hechos, sus causas y posibles consecuencias, así que en esto no puedo opinar.

En Coppel... ¿Qué vamos a hacer? Primero, esperar que pase el estado de ánimo de coraje, dejar pasar unos días... que la mente se enfríe. Pero en épocas buenas y más todavía en las malas, no crean que tenemos más alternativas que seguir adelante, haciendo mejor lo que creemos que les gusta a nuestros Clientes, gastando menos. Comprando más barato a nuestros proveedores. Cumpliendo al 100% en entregas y servicios. Lo que ya saben, quizá en épocas difíciles tengamos más motivos para esmerarnos más, las épocas de las “vacas gordas” nos aflojan. Gracias (Circular III septiembre. Miércoles 19 de septiembre 2001).

La manifestación de fastidio sentida por el ataque terrorista, abre una puerta al sentimiento humano, al humanismo, nos muestra una cara poco observable en directivos tan importantes o dueños de empresas tan grandes. El disgusto por ese acontecimiento lo hace mostrar compasión por los seres caídos, sin embargo, sabe que de persistir molesto no resolverá en absoluto los incidentes ocurridos en ese país. Finalmente llama a sus colaboradores a permanecer avispados para atender a los clientes de su organización.

Las manifestaciones de su carácter humanitario son muchas pero por lo que puedo observar no le agrada que la sociedad se entere de esas cosas que le suceden. Tal es el caso de las donaciones que otorga a grupos religiosos, permanecer en el anonimato es una de las características que fueron heredadas de Enrique Coppel Tamayo, dice, *sin presumir*, esa fue la frase del padre, en el caso del hijo se puede apreciar este valor con el siguiente comentario que él hace:

Para: todos.

De: Enrique Coppel --Dirección.

Asunto: DONATIVOS

En la Convención surgió la inquietud de que Coppel ayude más y que se sepa que ayuda más. Deseo volver a tocar el tema. Debemos estar conscientes de que Coppel "recauda" de los Clientes todo su ingreso, todo viene de lo que nuestros clientes nos pagan, todo es con cargo al cliente. De los que nos paga, 15% es el IVA, y pagamos otro 10% más en impuestos de diversas índole, (impuestos sobre la renta, gasolina, IMSS, etc.) es decir, uno de cada cuatro pesos que nos da el cliente va a dar al gobierno.

El gobierno es el medio principal, aunque sea ineficaz de transferir dinero de unos a otros supuestamente más necesitados. Pocas empresas destinan un porcentaje tan alto, (los tianguis no pagan nada). Con esto sólo podemos decir que cumplimos.

Además es costumbre apoyar causas nobles, educación, beneficencia, etc., pero en esto no hay límite, las necesidades son enormes y tenemos que decir que NO a muchas personas.

Con la Iglesia Católica sentimos una obligación moral de apoyarla y nos hemos puesto el compromiso de otorgar una beca de 12,000 USD. (A veces damos ½) a cada Diócesis donde hay tienda, para que el Obispo decida a su libre decisión enviar (o no) un Sacerdote a estudiar a Roma.

Hoy hay 24 Sacerdotes becados por Coppel. Al volver uno se envía otro. Creemos que es una muy "buena inversión", son muy pocos los Sacerdotes y

son las personas con la mejor y mayor influencia en toda la sociedad. Le pedimos al Gerente de Zona de cada ciudad pueda tener su presupuesto de donativos y los dé directamente. Si alguno ve que necesita más, que lo solicite a Renato Torres, Auditoría. No es que lo esté promoviendo, sólo que estamos abiertos a oír sus peticiones. Estos donativos son muchos de poco importe total.

Lo mejor que hace Coppel es que todos trabajamos, producimos y colaboramos al bien común. No les costamos a otros, no tenemos subsidios y apoyamos la economía de muchos clientes, mas promovemos el desarrollo de los que aquí trabajamos lo cual es bastante bueno. Cumplimos.

En general preferimos hacer cosas buenas sin presumirlas, sin publicarlas, no vemos bien el anunciarnos, esto que les escribo es para uso de ustedes y porque veo inquietudes (Circular I febrero. Miércoles 6 de febrero de 2002).

En este mensaje se aprecia la carga ideológica heredada de sus padres, al parecer, la humildad como valor se promueve como una forma simbólica de dar una imagen distinta de la que muchos tienen de ellos. Algunos gerentes solicitan muchas cosas a la dirección y una forma de responderles es mediante la “red circular” que llega a todas las tiendas, evita decir el nombre del actor prefiriendo conservarlo en el anonimato. Se insinúa también en este mensaje, la independencia que tiene con las autoridades, un tanto para conservar la distancia de su organización con el gobierno.

La cultura corporativa baja a los distintos niveles de autoridad como una enseñanza del quehacer directivo, imitarla por el resto de los colaboradores que tienen autoridad se convierte en casi una obligación. No se ve en el discurso directivo ninguna imposición, casi siempre se encuentra el mensaje de “acepto sugerencias”, “entre todos se puede resolver esto”, etc. Cuando el conflicto se hace patente, manda un mensaje concerniente a resolverlo de la mejor manera, obsérvese en el siguiente mensaje:

Para: Gerentes

De: Alberto Coppel ---Div. Tdas. I

Asunto: CONFLICTOS

Es común que dos gerentes tengan conflictos y más si están en el mismo local o si trabajan en centros distantes donde nunca se ven. Espero que les sirvan estas recomendaciones.

RELACIONES ENTRE CENTROS

Consejos para Gerentes

- 1) *Trata de no pedirle cosas al otro.*
- 2) *Da todo lo que te pidan.*
- 3) *Si hay diferencias pidan al jefe que las resuelvan.*
- 4) *Traten de estar tan separados que deseen juntarse, y no tan juntos que deseen separarse.*
- 5) *Traten de tener centros independientes. Manejen mucha discreción en conflictos entre gerentes. Que no se entere nadie.*
- 6) *No transmitas a tus empleados tus opiniones negativas sobre el otro gerente o centro.*
- 7) *Separen sus áreas lo más posible*
- 8) *Date cuenta que la diferencia de personalidades genera riqueza y oportunidades para ambos.*
- 9) *No mandes a empleados del otro gerente, pídeles las cosas de favor como a un externo.*
- 10) *Instruye a tus empleados para que ayuden y respeten al otro gerente.*
- 11) *Respetar la autoridad del otro gerente en los asuntos de su centro.*
- 12) *Si ves algo malo del otro gerente, un área de oportunidad, díselo sólo a él. Por escrito es mejor.*
- 13) *Nunca llames la atención en público, a nadie. Siempre en privado.*
- 14) *Si hay responsabilidades comunes, decidan entre los dos o con el jefe a quien le tocan.*
- 15) *Si el otro centro debe darte un servicio, pídele que te concretice la forma en que te lo promete dar. (Cómo, cuándo, dónde, etc.,) para saber que esperar.*
- 16) *Separen todo lo que puedan separar.*
- 17) *Júntense cada mes a resolver conflictos y ponerse de acuerdo.*

Los gerentes profesionales no tienen grandes conflictos con compañeros, saben resolverlos, tienen la madurez necesaria (Circular III febrero de 2002. Martes 19 de febrero de 2002).

Los conflictos no son ajenos a la organización y menos cuando ésta es tan grande, el nivel gerencial de la tienda es un buen escalón para ascender a niveles directivos, los salarios se separan de ese nivel hacia salarios más altos. En Coppel los salarios no son envidiables, sin embargo, llegar a un nivel directivo es deseo de muchos de los que laboran en Coppel, las prestaciones son buenas y cabe aclarar que la antigüedad en Coppel es buscada por la seguridad que ofrece la organización, muestro abajo una cuadro de las prestaciones de empleados Coppel:

CUADRO 6.2
COMPARATIVO DE LAS PRESTACIONES DE EMPLEADOS COPPEL CON LO QUE OFRECE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

PRESTACIONES	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	L.F.T	COPPEL	L.F.T	COPPEL	L.F.T	COPPEL	L.F.T	COPPEL	L.F.T	COPPEL	L.F.T	COPPEL
AGUINALDO	15 DÍAS	15 DÍAS	15 DÍAS	22.5 DIAS	15 DIAS	30 DIAS						
VACACIONES	0	0	6	6	8	8	10	10	12	12	14	14
PRIMA VACACIONAL	0	0	25%	25%	25%	50%	25%	75%	25%	100%	25%	100%
ANTICIPO DE REPARTO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI
FONDO DE RETIRO	-	SI	-	SI	-	SI	-	SI	-	SI	-	SI
DESCUENTO EN COMPRAS	-	25%	-	25%	-	25%	-	25%	-	25%	-	25%
AFORE	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PRIMA DOMINICAL	25%	50%	25%	50%	25%	50%	25%	50%	25%	50%	25%	50%
HORAS EXTRAS	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
SEGURO SOCIAL	COPPEL PAGA 100% DE INCAPACIDAD Y EL SEGURO SOCIAL PAGA EL 40 Y 60 %											
INFONAVIT	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
JORNADA DE TRABAJO	48 HRS.	45 HRS.	48 HRS.	45 HRS.	48 HRS.	45 HRS.	48 HRS.	45 HRS.	48 HRS.	45 HRS.	48 HRS.	45 HRS.
INCENTIVOS	-	SI	-	SI	-	SI	-	SI	-	SI	-	SI
REGALO DE BODA MUJER	-	-	-	1 MES	-	2 MESES						
REGALO DE BODA HOMBRE	-	-	-	-	-	1 MES						
ÚTILES ESCOLARES	-	-	-	SI	-	SI	-	SI	-	SI	-	SI
BECAS	-	-	-	-	-	50%	-	50%	-	50%	-	50%
UNIFORMES	-	4	-	4	-	4	-	4	-	4	-	4
CULTURA Y DEPORTE	-	SI	-	SI	-	SI	-	SI	-	SI	-	SI
CAPACITACIÓN	-	SI	-	SI	-	SI	-	SI	-	SI	-	SI
FIESTA ANUAL	-	SI	-	SI	-	SI	-	SI	-	SI	-	SI

* SUELDO BÁSICO 25% ARRIBA DEL MÍNIMO.

* BUEN AMBIENTE DE TRABAJO E INSTALACIONES BIEN MANTENIDAS Y LIMPIAS.

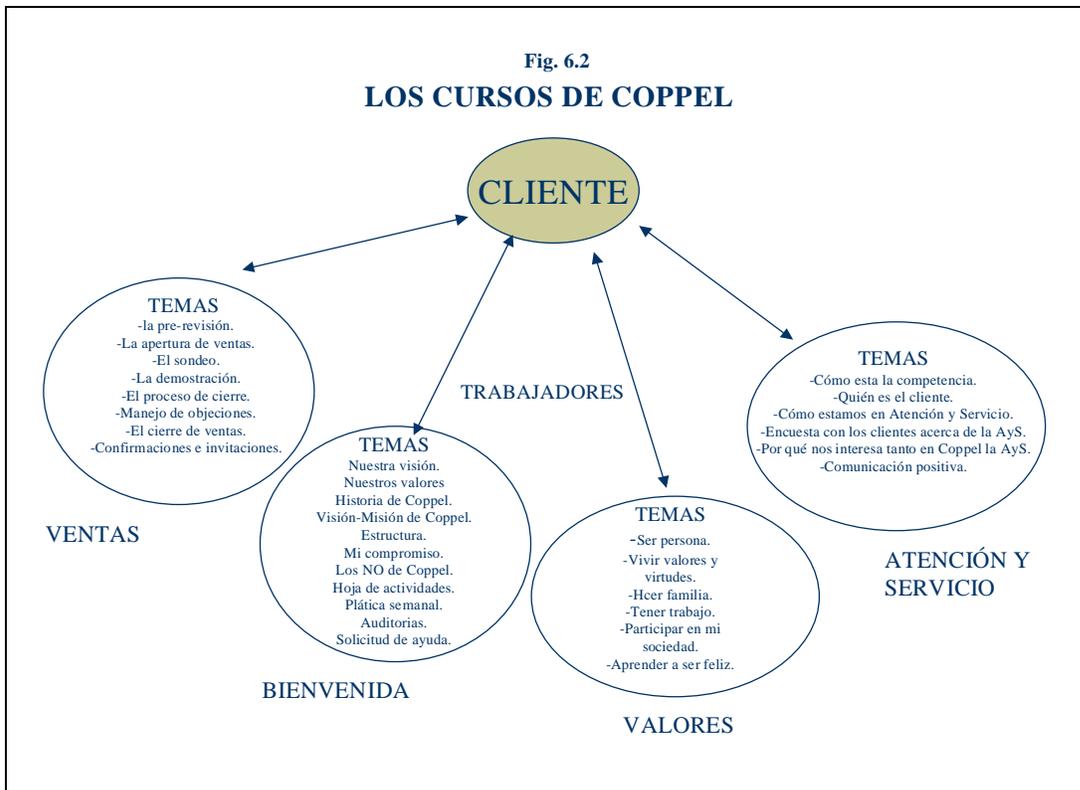
* DESARROLLO PERSONAL BASE DE ENTRENAMIENTOS..

Sin duda que la empresa trata de otorgar beneficios más altos que los que ofrece la Ley Federal del Trabajo y de algunas empresas competidoras.

Pero iremos más allá para ver lo que la organización hace para reproducir el modelo que acabamos de mostrar y además los cursos que forman parte de dicho modelo. En líneas arriba se vio lo que el área de Capacitación hace, diseña, programa e imparte los cursos que Coppel imparte a sus empleados. Estos cursos están dentro del plan de desarrollo humano de la organización y están diseñados para que el colaborador conozca sus habilidades y pueda desarrollarlas en la empresa. Aquellos trabajadores que no encajan con el perfil exigido por la empresa son separados de ella.

La figura abajo muestra los cursos que la organización ofrece a todos sus empleados, no se incluyen los cursos que reciben los gerentes de tienda, de zona, regionales y distritales.

Como veré en este apartado, los contenidos de los cursos que Coppel imparte, están diseñados para provocar actitudes positivas que beneficien a la organización pero primordialmente a la dualidad Cliente-empleado. Los temas que se tratan en los cursos son variados, desde la forma de acercarse al cliente hasta las relaciones humanas llevadas a la vida íntima del sujeto. Los valores que la organización comparte con los colaboradores y que persuade para ser asumidos indican la carga ideológica de una cultura corporativa que trata de ser interiorizada por todos. Es tal el esfuerzo organizacional porque sean puestos en práctica los contenidos de los cursos, que los talleres no se hacen esperar. Los gerentes que participan en ellos, son los primeros representantes de la empresa en apoyar la puesta en práctica de lo que se aprende en los cursos, argumentando que debe ponerse a funcionar lo antes posible.



6.2.1. El curso de ventas

El curso de ventas es, para el vendedor de piso, la herramienta más importante con la que cuenta. Si los deseos del colaborador que está en piso es llegar a ser el número uno en ventas, este curso le da la capacidad para lograrlo. El curso de ventas que reciben los trabajadores dedicados a ellas, es el llamado “Sistema Profesional de Ventas al Menudeo” por Harry J. Friedman. A este curso le antecede un curso rápido de ventas de dos días, sólo para que el trabajador sepa lo más elemental. El curso de ventas de una semana contempla un índice más completo, desde 1. Cómo estudiar, 2. La pre-revisión, 3. La apertura de venta, 4. El sondeo, 5. La demostración, 6. El proceso de cierre, 7. Manejo de las objeciones, 8. Cierre de ventas y 9. Confirmaciones e invitaciones. Estos nueve pasos los iré comentando para posicionar el currículum del curso. Recordando a Díez Gutiérrez en

cuanto a que la *cultura es aprendida. Lo mismo que se desarrollan tradiciones y costumbres entre los habitantes de un país o de una región a través de los siglos, así se va desarrollando la cultura organizacional dentro de una organización a lo largo de los años* (Díez, 1999: 129). Siendo de lo anterior, los cursos que el modelo Coppel utiliza para cimentar la cultura correspondiente.

Los vendedores profesionales en la organización no existen en su primera etapa de desarrollo, éstos se van haciendo conforme van aplicando las técnicas adquiridas en el curso, además de complementar su ejercicio con el resto de los cursos. Como dijimos antes, el gerente es el gran entrenador. Cumpliendo con el itinerario de cada colaborador, el gerente programa los cursos internos y externos. Los externos, en el área de ventas, son todos aquellos cursos que las marcas o proveedores de esas marcas imparten al vendedor.

Es de interés primordial que tanto la tienda como los proveedores tengan un personal capacitado para exponer las características de los artículos. El vendedor es sometido a una constante capacitación en dos frentes: cómo vender y conocer más el producto que vende. Los proveedores hacen muchos intentos por tener buenos exhibidores y personal adiestrado en el manejo de las objeciones que el cliente da como pretexto para no adquirir el artículo, por ello es necesario que el vendedor conozca y domine las técnicas de ventas. Pudiera verse ocioso explicar cada paso del curso de ventas, pero la realidad es que en cada paso, la organización trata de interiorizar a los vendedores el conocimiento impregnado de símbolos que tienen que ver con la cultura corporativa de Coppel.

6.2.1.1. Cómo estudiar

En el primer punto: a) Cómo estudiar, los métodos que se verá son discutidos en el “Manual Básico de Estudio” del educador americano L. Ron Hubbard, quien pasó muchos años investigando los problemas que tiene la gente para aprender. “*Él fue capaz de*

descubrir las fuentes de las dificultades del estudio y de desarrollar la primera tecnología actual del estudio” se dice que este Manual dará la habilidad para aprender y aplicar cualquier tema. La técnica para desarrollar este punto en el curso de ventas es como sigue: primero se reciben a los asistentes y se les da la bienvenida. Se explican las reglas con las que van a trabajar, por ejemplo: A) Llegar 15 minutos antes de la hora de entrada. B) no distraerse y mantener la atención en el curso. C) participar cuando se desee hacerlo. D) ser puntual en el receso, salida y llegada y e) salir a la hora de acordada. Con estas reglas los expositores y los asistentes dan lugar a una relación de enseñanza y aprendizaje. Se hacen las lecturas correspondientes al tema participando todos, explicando las cosas que no se entienden y auxiliándose con las experiencias de todos.

Se proyectan videos referentes al tema y se lleva un control de avance que se le llama “Hoja de Revisión”, en ellas se consignan los avances y se verifica su comprensión; el asistente y el expositor la firman manifestando así que esa aparte del curso fue comprendida adecuadamente. Lo importante en este seguimiento es que la organización dispone de todo un equipo de apoyo, medios y técnicas, para que el asistente capte en el menor tiempo posible los contenidos del curso. También los asistentes asumen el curso con seriedad, no se observa relajamiento social en extremo, tampoco constreñimiento, el respeto en ambos es impresionante. La autoridad no se siente como una suerte de imposición, se guardan las distancias y median la confianza y el compañerismo, elementos que contribuyen al éxito del curso en cuestión.

6.2.1.2. La pre-revisión

En el segundo punto que es la pre-revisión, se observa que dentro del quehacer del vendedor esta actividad viene a cobrar suma importancia en la cotidianeidad de la labor. Esta acción de la pre-revisión se instala en el vendedor como un “ritual” diario. Desde que

el vendedor llega a la tienda, lo primero que hace es lavar las franelas para hacer el aseo del área que le corresponde, esta actividad es evaluada en las llamadas auditorias, los auditores pasan sus dedos por los estantes y por los artículos para ver la acumulación de polvo. Dice en el folleto que *“el propósito de esta sección es enseñar al vendedor la importancia de prepararse a sí mismo para el éxito en el piso de ventas”*. Esa preparación consiste en que el colaborador haga su recorrido por su área de ventas y compruebe que el acomodo de sus artículos sea el correcto, acredite la existencia de su inventario, se pruebe a sí mismo que domina los códigos y precios de los artículos de su área y reconozca el sitio de cada artículo para una pronta localización del producto ante la demanda del cliente. Estos puntos son evaluados en las auditorias y se insiste que cada vendedor debe practicarlos todos los días, haciéndolo; el vendedor *novo* debe convertirse en un profesional en corto tiempo, eso es lo deseable por la organización.

Quiero regresar a lo que dije antes, cuando el auditor pasa sus “dedos” por encima de los exhibidores para cerciorarse de la limpieza de ellos, esa acción manifiesta en la evaluación del colaborador se enmarca en la hoja de auditoría en los dos primeros incisos; exhibición y mantenimiento, de tal manera que la pre-revisión, como actividad de control, marca diferencias. Esto es que el colaborador tiene que estar siempre atento de que el polvo no aparezca en el exhibidor ni en la mercancía, debido a que ello hará sentir al cliente que no tiene la atención debida y que lo que hay para él no tiene el valor monetario adecuado.

6.2.1.3. La apertura de venta

Una de las acciones más valoradas por la organización en el quehacer del vendedor es precisamente la apertura de la venta. El propósito de esta parte del curso es lograr que el vendedor aprenda la importancia de la apertura de una venta mediante el establecimiento de una buena relación con el cliente. El resultado de esta enseñanza es que el vendedor pueda

usar una conversación que no tenga nada que ver con el negocio para que rompa la resistencia del cliente, paso necesario y obligado para la transición al sondeo.

Lograr que el vendedor adquiriera la capacidad de entablar una conversación con el cliente fuera del negocio, es sumamente complicado, pues a la cultura del colaborador, y a su posición social, se le sobrepone la cultura corporativa de la organización. Para introducir esta parte del tema, debo decir que el curso se orienta a construir una relación de persona a persona con el cliente, no verlo como mercancía, dicen los expositores. Entonces la enseñanza al vendedor se dirige a resaltar los valores humanos para mediar con ellos la relación y lograr el rompimiento de la resistencia que muchos de los clientes tienen al entrar en una tienda departamental. Las técnicas para lograrlo se instalan en el interés del vendedor por conocer algo más del cliente. Preguntas tales como: --*“perdone usted, me podría decir dónde compró esos zapatos tan bonitos, tengo tiempo queriendo comprar unos parecidos para mi mamá y no he podido encontrarlos”*-- ó --*“la camisa se le ve muy bien, dónde la adquirió, me gustaría comprarme una parecida”*--, etc, claro esto se hace no sin antes hacer el llamado “pase de largo” que consiste en hacerse visible por el cliente aparentando estar ocupado, saludándolo con un buenos días con la mirada en sus ojos. Estas técnicas son útiles cuando: 1) el vendedor cuenta con una cultura de más sociabilidad. 2) Cuando el vendedor logra sobreponerse en igualdad de circunstancias en el trato social con los clientes. Estas barreras sociales y psicológicas evitan que el vendedor asimile y maneje las técnicas de ventas. En el piso de ventas el cliente pocas veces es impactado por estas técnicas para involucrarlo emocionalmente a expandir su compra. No niego que el vendedor pueda usar estas técnicas con éxito, pero tendríamos a un vendedor excepcional, y en el caso de Coppel, pueda que se logre con el tiempo.

En este punto anterior se insiste y se practica durante el curso, los asistentes comúnmente platican sus experiencias dando a conocer sus limitaciones como vendedores. Cabe aclarar que los vendedores son todos jóvenes y que en casos excepcionales rebasan la edad de 28 años.

6.2.1.4. El Sondeo

El **Sondeo** es un paso que se prepara con el anterior. Si se logra establecer la comunicación y el cliente se dispone a escuchar al vendedor, puede surgir una relación de persona a persona; cuando este paso es un éxito, el intercambio de conocimientos fluye de un lado al otro, es allí cuando el vendedor explica todo lo que sabe acerca del artículo y explora al cliente para conocer lo que él necesita. El **Sondeo** es necesario para la empresa pues cuando éste se da adecuadamente, Coppel evita devoluciones por compras de impulso. Aquí el vendedor necesita establecer la relación con honestidad y confianza, valores que ya han sido interiorizados en el colaborador por la influencia de la cultura corporativa organizacional. Un **Sondeo** exitoso es que el cliente compre lo que verdaderamente necesita y de acuerdo a su capacidad económica. Si sucede lo contrario, es probable que el cliente regrese el artículo prontamente, ocasionando pérdida para la empresa, para el vendedor y para el cliente.

6.2.1.5. La Demostración

La **Demostración** es un reto para el vendedor, en este paso, el vendedor tendrá que hacer uso de todo el conocimiento que tiene sobre el artículo que está mostrando. El propósito de este momento es enseñar a los vendedores a crear valor a los productos mediante la forma en que ellos sean demostrados a los clientes. El resultado será un vendedor quien sepa cómo usar la información obtenida en el “sondeo” para demostrar las características de los productos. Muchas ventas son logradas por una **Demostración** adecuada, el conocimiento

que tiene el vendedor y la forma en que éste lo trasmite influye a que el cliente se interese por el producto que está observando, de allí que, tanto el distribuidor como la organización se interesen porque el vendedor domine las áreas técnicas de la producción de los artículos; su composición y sus características son los argumentos más válidos para demostrar que el artículo tiene valor y por tal motivo una utilidad en su uso. El vendedor es sometido a una constante capacitación por ambos. La vigilancia en el desempeño del vendedor en este aspecto pudiera decir que es casi nula y sólo se da cuando coincide el auditor en la evaluación del colaborador, preguntándole el primero al cliente acerca del servicio que recibió del segundo. El gerente se basa en la hoja de actividades de cada vendedor, pues es en ella donde se manifiesta su desempeño; dependiendo de aquella, el gerente actúa. Arriba se apuntó acerca de la sugerencia del directivo, refiriéndose a las llamadas “clínicas” que no son otra cosa que instruir a los vendedores por el más capacitado del piso de ventas, mostrando de esta manera, el conocimiento adquirido en el manejo del artículo.

6.2.1.6. El proceso de Cierre

El arte de vender se finca en agregar artículos a la venta, pues se supone que al sugerir otro artículo, **Cierra** la venta con el primero. ¿Cómo hace esto el vendedor? Se insiste mucho en que con la primer venta se paga el salario del trabajador, con el segundo, la tienda crece y con el tercero hay utilidades. Los clientes, las ventas y los vendedores son la razón de ser de la organización. Se dice en el curso que de éste habrá de surgir un vendedor que pueda exitosamente agregar mercancía y **Cerrar** la venta. En lo anterior, los gerentes que sirven como instructores enfatizan en el extra que se debe hacer para agregar un artículo. Se trabaja mucho en las metas como una forma de alcanzar el éxito en las ventas. Se realizan prácticas, por ejemplo: *“Con tu gerente observándote, demuestra que puedes hacer exitosamente los pasos del proceso de venta, hasta el proceso de cierre con un cliente real.*

Continúa intentándolo con cada cliente hasta que el gerente considere que ya está listo para pasar a la siguiente sección” (Sección del folleto del curso de ventas).

Estas prácticas se realizan en cada fase del curso, de tal manera que se vayan cumpliendo los objetivos descritos en el manual del curso de ventas.

6.2.1.7. El manejo de las Objeciones del cliente

Antes de seguir con este punto debo decir que la cultura corporativa se ensancha para cubrir con su manto y guiar de una manera completa la conducta del vendedor. Éste es la cara más fresca de la organización y a éste se dirige con toda la fuerza la enseñanza de los valores que Coppel interioriza a sus empleados. Saber escuchar las **Objeciones** de los clientes hacia cualquiera de los artículos es parte del entrenamiento que reciben los vendedores. El propósito de esta sección en el curso de ventas es entrenar al vendedor en los métodos correctos para comprender y vencer las **Objeciones** de los clientes, pero ¿qué son las **Objeciones**? Las **Objeciones** son las inconformidades o disgustos del cliente hacia el artículo que el vendedor trata de promover y de trasladar al cliente. El resultado será un vendedor que estará mejor capacitado para negociar con las **Objeciones** y pueda mantener el control de la venta mientras maneja las **Objeciones**. Los disgustos de los clientes se manifiestan de muchas maneras o la desaprobación expresada mediante una mueca es suficiente para que el vendedor aplique de una manera cortés la técnica del manejo de las **Objeciones**, preguntas como: --¿Perdón, me podría decir qué es lo que no le agrada de este artículo?-- El cliente podría hacer sentir al vendedor que el crédito disponible no es suficiente para llevárselo, a lo que el vendedor tendrá que adivinar y hacerle la pregunta: -- ¿Teme usted que no le aprueben la compra?-- Sabe el vendedor con la respuesta que le da, que el cliente es clasificado y que éste posiblemente no haya abonado puntualmente, lo que evitaría que el cliente pudiera llevarse el artículo deseado. Muchas veces el vendedor busca

la manera de que el cliente compre el artículo y averiguará la forma que lo haga, ya sea que pague una cantidad de abono pequeño para que recupere la confianza de la organización y pueda restablecer el crédito en ese momento. Muchas acciones como las anteriores fueron observadas por el investigador, desde la verificación del contrato del cliente, la clasificación (A, B, ó Z)¹⁷. Los colaboradores tratan por todos los medios acumular ventas y acrecentar su estadística.

6.2.1.8. El cierre de la venta

Esta parte del proceso genera confianza o desconfianza, según sea el caso, en el trabajo del vendedor. El cierre de la venta es la culminación y la parte más satisfactoria del vendedor. En esta fase, el vendedor se prueba, lograr la venta y agregar artículos es el reto que se le plantea en cada evento para luego llevar al cliente a la fila de la caja y decirle --“gracias por habernos visitado, aquí estaremos para servirle, ¡Ah! Y por favor cuando regrese me platica como le ha funcionado el artículo que adquirió aquí con nosotros”--. Estos enunciados son parte de la cultura que Coppel muestra al cliente y en el que invierte tiempo, dinero y esfuerzo para que todo vendedor o colaborador participe de esta manera con él.

La transferencia del artículo de la tienda al cliente se hace por la vía de la facturación. Hasta no llegar a este punto, el cliente puede regresarse de la fila arrepintiéndose de la compra. Por ello, el curso de ventas se lleva hasta el final o sea hasta la facturación estando el vendedor vigilante de las reacciones del cliente en la fila hacia la caja.

6.2.1.9. Confirmaciones e Invitaciones

Este es el último paso del proceso de ventas. El objetivo es enseñar al vendedor a **Confirmar** las ventas, para prevenir devoluciones o cancelaciones. Debido a la carga que

¹⁷ La clasificación de los clientes se hace mediante el uso de las letras A, B y Z en donde la A significa excelente, B buen cliente y Z cliente suspendido.

pesa sobre los vendedores cuando se le cancelan algunas ventas, en el sentido de que las metas del vendedor se ven afectadas, es recomendable que se tenga seguridad al momento de concluir con el proceso de ventas. Algunos vendedores, con el afán de vender, hacen promesas que no son bien vistas por la dirección. Esas promesas afectan a la organización como un todo cuando por ignorancia del vendedor, se promete algo que no se pueda cumplir. Por ello la dirección hace énfasis que solo se prometa aquello con lo que se pueda cumplir.

El curso de ventas es uno de los tantos que la organización imparte a sus empleados, en ellos se pueden ver los contenidos programáticos muy prestos a incorporar la disciplina y el orden en el trabajo; puede verse a los asistentes con la disposición para cumplir con el curso y de participar en ellos como algo excepcional. A diferencia de otros cursos en otras empresas en que los asistentes parecieran estar forzados a recibirlo, en Coppel no aparece ningún rasgo de obligatoriedad, al contrario, los asistentes parecen estar, si no felices, al menos no inconformes por asistir a ellos.

Quise describir los contenidos del curso de ventas, debido a la carga ideológica que se percibe en ellos. Los cursos son impartidos por gerentes de diferentes áreas y todos manifiestan un equilibrio emocional que les permite interactuar con los asistentes. Como si ellos hubiesen empezado de la misma manera, son pacientes y se prestan al diálogo con respeto y amabilidad. Interpreto esto como que a ellos se les da el mismo trato por la dirección. En las oportunidades que tuve de charlar con ellos, siempre noté que hacían su trabajo gustosamente, se percibía el ambiente de trabajo armonioso; el compañerismo del que tanto se habla, se hace una realidad. Dispongo una charla con un instructor-gerente, obsérvese lo siguiente:

Investigador: (C. o. los instructores no son profesionales, sino que trabajan en Coppel y parte de su responsabilidad que ellos tienen al trabajar son estos tipos de cursos, Pedro se me acerca y me dice)

Pedro: Yo no soy instructor pero debo participar en los cursos.

Investigador: ¿Los programan para que llevar a cabo esta actividad como parte de su trabajo de gerente?

Pedro: Si, el año pasado me programaron, pero que este año me avisaron una semana antes de este curso (Observación en la empresa).

Las personas asistentes han asumido su rol de participantes dentro de un cuadro bien enmarcado de orden. Al parecer los mismos colaboradores proyectan esos estados de ánimo y no aceptan que alguien rompa con ello. Ese estado de ánimo lo comparé en distintos lugares de la organización y es parecido; el nivel social de los trabajadores de Coppel es semejante, su cultura es muy afín, la mayoría no tiene cursado la secundaria.

6.2.2. El curso de Atención y Servicio

Las ventas están muy ligadas, según la organización, a la Atención y Servicio que el trabajador le da al cliente. Ya se vio arriba alguna circular que tiene que ver con esta política en la acción cotidiana. La Atención y Servicio es un ritual que se presenta con la imagen del interés organizacional hacia el cliente. El cliente debe ver la imagen servicial y de respeto que Coppel tiene. La Atención y Servicio es el extra que Coppel da para hacer sentir al cliente incómodo cuando éste se encuentra con la competencia. Coppel quiere que el cliente compare cuando está comprando en otro lugar y que diga, “en Coppel el trato es distinto”, “en Coppel me llevan el artículo a casa cuando ellos dicen”, “en Coppel los plazos son mejores y las cuentas están claras”. Observen lo que Alberto dice con respecto de la atención:

Para: Muebles.

De: Alberto Coppel, División Tiendas.

Asunto: AYUDA A CLIENTES QUE COMPRARON.

Se ha visto en varias ocasiones que el empleado, al terminar una venta, entrega la mercancía y se olvida del cliente. En ocasiones, los clientes tienen

*que cargar bultos grandes y pesados sin la ayuda de nadie. Ejemplos de estos; una persona mayor compró 2 llantas, desde isla muebles hasta el estacionamiento las llevó rodando, nadie se le acercó para ofrecerle ayuda, hasta llegar al estacionamiento donde un empleado le ayudó a subirlas a su carro. Con esta mínima ayuda el cliente se notó muy agradecido del empleado. Imagínense si le hubiéramos ayudado desde la caja. **La atención después de la venta juega una parte importante para que el cliente vuelva a la tienda** (Circular I de julio. Lunes 2 de julio de 2001. Documentos de la organización, remarcado nuestro).*

La cita arriba nos muestra la insistencia que hacen los directivos para incorporar estos aspectos de la Atención y Servicio al cliente, el fin último, como ya he dicho muchas veces, es agradar al cliente para que éste regrese a comprar. Nada de ingenuidad ya que de la práctica anterior se obtienen buenos resultados.

En este curso los expositores tratan de ver aspectos que están ligados con la competencia. Las prácticas se realizan en las tiendas de la competencia que se encuentran en el mismo campo, se hacen para sondear cómo se encuentra ésta. Otro tema de suma importancia es la redefinición del cliente Coppel. Hay una práctica en donde se visitan algunas tiendas Coppel y se evalúan a sí mismos rigurosamente, tratando de hacer notar que en la Atención y Servicio de la organización no se tiene todo cubierto. Con los resultados en mano y con la presencia de los asistentes se discuten los aspectos en que salió mal la empresa. Algo de mucha importancia es cómo Coppel define la Atención y Servicio:

Para: Gerentes de Cajas.

De: Enrique Coppel –Dirección.

Asunto: REDUCIR COLAS.

Con la intención de reducir las “colas” que se llegan a formar para abonar, en días y horas pico, queremos pedirles que pongan mayor atención y dar algunas ideas. Por favor: no se acostumbren a ver colas, no lo vean como algo natural.

- 1) Cuando la cola está larga, párate Tú en la cola, toma el tiempo, sufre haciendo cola, vívelo en carne propia y ve cuánto tiempo perdiste y cómo te sientes.
- 2) Prevé más, evita la cola, prepárate antes para que no llegue a formarse.
- 3) Con mas razón en días pico. Tengan suficiente cambio, para no perder tiempo en dar feria.

- 4) Organiza bien tus descansos, que no te falten personas en días pico y que los que están **no se pongan a hacer otra cosa**.
- 5) Pon alguna persona extra, aunque las PC's todas tengan su Cajera, con personas extras ayudando, les pueden quitar casos de aclaraciones, o ayudar a atender más rápido con 2 personas y una micro casi se hacen el doble de recibos.
- 6) ..
- 7) ..
- 8) ..
- 9) Es común que tengamos cola, y que el Gerente conozca la causa de la cola: "Se descompuso una micro", "Faltó fulanita", "Ya le pedí una persona al departamento de personal, pero no me la ha enviado", "Salió a comer", "Se acabó el cambio", etc., lo que necesitamos ahora, es que el gerente lleve a cabo la solución, para no tener colas.
Si no sabes: pregunta. Si no puedes: pide ayuda.
¿Cómo la ven? ¿Podemos ser capaces de acabar con las colas? Gracias (Circular I de marzo de 2002. Martes 5 de marzo de 2002. Subrayado y remarcado del documento).

El Director General acostumbra a lanzar convocatorias como la de arriba, en donde involucra a los gerentes a pensar sobre un problema real que lastima a los clientes y por ende a la organización. Estas convocatorias sirven para hacer énfasis de que el sistema no es perfecto, y que la contribución de los participantes en la organización es importante. Los gerentes que presentan ponencias al respecto son escuchados y cuando el Director General recibe sugerencias que no van muy de acuerdo con su forma de pensar, las contesta sin decir nunca quien se la envió, argumentando el por qué si o el por qué no. Aún con todo lo anterior, las colas no dejan de estar presentes ocasionando dificultades y molestias a los clientes.

El curso de Atención y Servicio es parte de la filosofía Coppel, regularmente se habla de que Coppel se esfuerza mucho en otorgar un servicio de calidad y que la única manera es fomentando el cambio de actitud en los trabajadores que se encuentran en Coppel. En el discurso de Enrique Coppel Luken puede apreciarse la insistencia de tratar de reducir los

tiempos en que el cliente malgasta en colas o en cosas innecesarias. Se observa también en la Decisión 22 los puntos para interés de empresas Coppel, por ejemplo:

Decisión 22 empleado/ específica.

Asunto: Curso general sobre Atención y Servicio

Introducción

- b) Es claro, que en la Misión Coppel está primordialmente el servicio.*
 - c) Nos queremos distinguir por ser la tienda que mejor servicio dé.*
 - d) Hay varios ingredientes para lograr un buen servicio: selección, capacitación, profesionalismo, sistemas, etc.*
 - e) **Pero lo esencial es la ACTITUD. Lograr tener personal con clara vocación y ganas de servir. Con la actitud adecuada.***
 - f) **Y esto se logra con el convencimiento sincero, no se puede imponer.***
 - g) Hemos tratado de muchas maneras de levantar el servicio en Coppel y esta es la conclusión de todos esos experimentos.*
 - h) Este curso está diseñado para provocar un cambio de actitud y una mejora continua en servicio.*
- 7) ¿Por qué nos interesa tanto en Coppel la Atención y Servicio?*
- a) Porque es la mejor arma para retener al cliente.*
 - b) El ser humano siempre volverá a donde mejor lo hicieron sentirse.*
 - c) Es muy fácil que la competencia nos quite clientes con precios más bajos, con otros artículos, con más variedad, con mejores instalaciones. No le podemos ganar en todo. Pero sí les podemos ganar a todos en servicio.*

La filosofía de Coppel lleva el trato humano en las venas, la atención y el servicio es la forma de demostrarlo (Documentos de la empresa, remarcado nuestro).

Como bien se menciona, la **actitud** es la variable que más importa a Coppel y esa variable depende únicamente del colaborador. Los directivos tienen muy claro que nadie da lo que no se tiene y en ese sentido se trabaja en este curso, de igual manera saben que cambiar la actitud es difícil lograrlo y que para ello tienen que crear los espacios para que se de ese cambio.

Pero preguntémonos que es el **cambio de actitud**, para la psicología social se entiende por cambio de actitud *el estudio de las condiciones en las cuales las posiciones individuales o colectivas cambian de sentido o intensidad* (De Montmollin, 1988: 117).

Las participaciones de los asistentes y de los expositores se convierten al unísono en un reclamo hacia ellos mismos: cambiar de actitud. La exigencia estriba en hacer consciencia del servicio y plasmarlo con hechos. Cada uno de los puntos arriba señalados son temas que se desglosan para ser entendidos lo mejor posible, los ejemplos no se hacen esperar, todos los presentes tienen algo que aportar y lo hacen. Obsérvese cómo se concluye con esta Decisión, otro slogan que queda evidenciado en la práctica.

La proyección de videos son ejemplos que muestran el trato incorrecto a los clientes. Los gerentes comentan --“somos afortunados cuando logramos detectar un cliente que se queja”--. Porque los que no se detectan ya no regresan. Coppel ha logrado construir el concepto de cliente, por ejemplo:

- a) *El cliente es la razón de ser y lo más importante para el desarrollo, progreso y porvenir de nuestra empresa.*
- b) *El cliente merece toda nuestra atención y cortesía de nuestra parte, ya que de él depende el éxito de nuestra empresa.*
- c) *El cliente no nos molesta cuando solicita nuestros servicios, al contrario, nos favorece al distinguirnos de los demás y debemos corresponderle con las mejores atenciones.*
- d) *El cliente llega a nosotros buscando soluciones a sus problemas, nosotros debemos resolver en forma eficiente.*
- e) *El cliente no es extraño, es parte integrante de nuestro negocio.*
- f) *El cliente no debe recibir discusiones, sino buenos servicios.*
- g) ***El cliente es un ser humano que siente, piensa y reacciona como tal, tratémosle de acuerdo a este “principio”.***
- h) *El cliente debe recibir la misma calidad en los servicios por parte tuya, de igual manera como tu deseas ser bien servido, cuando tú eres cliente.*
- i) *Recibamos a todos los clientes con una sonrisa (Curso de Atención y Servicio).*

Con lo anterior se puede advertir que la filosofía Coppel se define en función del cliente y que éste es el artífice para establecer los lineamientos formales de la organización. La observación empírica del investigador comprueba que estas normas son fuertemente inspeccionadas por la estructura organizacional. El cliente, una categoría que no se incluye en este trabajo, cobra vida para explicar el funcionamiento de muchos de los procesos diseñados, clasificados, vigilados, auspiciados, etc., que vinculan todas las partes funcionales con el único propósito de satisfacerlo. Estos nueve puntos son una muestra de la imagen, de los rituales, de los símbolos, de la cultura corporativa que Coppel ha extendido por casi toda la República Mexicana. Desde los edificios, la publicidad, los uniformes, el amarillo y el azul, como una bandera que enarbola los símbolos de Coppel, como un estandarte que representa una cultura. La exigencia de un uniforme limpio, planchado, sin manchas y a la medida es la imagen que Coppel da a sus clientes, sin faltar el gafete con el nombre del colaborador. Imprescindible e imperdonable la ausencia del uniforme, el trabajador debe asistir con él puesto. En el área de lockers, un espacio no mayor de 8 metros cuadrados, ubicado en el sótano de la tienda y que sirve como estacionamiento de la misma: un espejo del tamaño del muro sirve para reflejar la imagen del colaborador. Allí socializan los valores comunes de una cultura que se disfraza para actuar. Los vendedores son esos actores que fingen y callan, que deambulan por los pasillos de la tienda en búsqueda del cliente y una vez encontrado presentar con tambor y platillo la carga ideológica de una empresa que ve por ellos, que se preocupa por ellos.

Los expositores de los cursos no se les mira serios, sino con ganas de hacer las cosas; el lenguaje que utilizan es sencillo y con fuertes tendencias a la cultura social del trabajador común. Palabras como “haiga”, “pos”, “trompezar”, “hágamos”, son comunes y establecen un puente de comunicación sólido con los asistentes. Una peculiaridad de los expositores es

la constante amenaza del examen después del curso, amenaza que se toma en broma pues los asistentes se ríen de ello.

La actitud de los trabajadores es lo que más interesa cambiar. Se insiste mucho en ello y se le dedica tiempo, hacen simulaciones de trabajadores con una mala actitud y reflexionan los impactos que puede tener esa conducta. Se comenta que en el piso de ventas, la atención que un cliente recibe puede beneficiar o perjudicar, así que si se suspende una actividad por atender a un cliente para hacerlo sentir bien es, en Coppel, lo más importante.

Obsérvese en el inciso “g” el reconocimiento que la empresa hace del “ser humano”, es con la finalidad de ubicar al empleado para tratarlo como tal, el concepto de cliente que “compra” o de la empresa que “vende” ha quedado rebasada.

La siguiente cita es la experiencia de un gerente en donde se hace manifiesto la interiorización de estos valores, por ejemplo:

Para: todos.

De: Marco García --Tienda 058 LEO.

Asunto: VENTAJAS COMPETITIVAS

Yo como Gerente, algunas veces quisiera contar con algún apoyo extra por parte de la Dirección como: Grandes descuentos, buen surtido, más campañas publicitarias en televisión, grandes promociones, etc., ya que la competencia por las ventas cada vez es mayor.

Pero recientemente en el curso de ICAMI, en la exposición sobre Comercio Internacional vimos la conferencia de Karla Fiorina (Directora Ejecutiva de Hewlett Packard), mencionaba a sus empleados que la estrategia para el 2001 se basaría en dos vertientes:

- 1.- Rodear al producto de servicios.*
- 2.- Ser líderes en innovación.*

Reflexionando un poco me di cuenta que en Coppel estamos trabajando sobre estos dos puntos y me puse a relacionar algunos de los servicios con los que contamos como son: Baños limpios, aires acondicionados, agua para beber, estacionamiento, periódico 30 días, seguro de vida, pago de luz, agua, gas, cable, estado de cuenta, probadores, paquetería, cambios, devoluciones, entrega a domicilio, un año de garantía, dinero inmediato, Fonacot, bonificaciones por pronto pago, sistemas de apartado (E.T.P), ropa y muebles para toda la familia en un solo lugar, crédito a 12 y 18 meses, reconocimiento

de puntualidad en pagos (Clientes A, B), sin pago inicial, Gerentes para atención a Clientes, vendedores capacitados.

Yo me pregunto ¿la competencia ofrece todos estos servicios? ¿Nuestro personal conoce estas ventajas? ¿Las ofrecen a los Clientes? ¿Hemos aprovechado al máximo estos recursos? Platica con tus compañeros, empleados y en fin con todo el personal que hace posible estas ventajas, hagan una lista de todas las ventajas con las que contamos ya que estos son sólo ejemplos, pero en realidad son muchos más, pero ¡OFRÉZCANLAS! Algunas veces no se trata de inventar algo nuevo, pedir cada vez más recursos, sino más bien de conocer tus ventajas y de explotarlo al máximo (Circular II de octubre. Martes 9 de octubre de 2001).

El percatarse del modelo organizacional con el que opera la empresa, como lo hace este gerente, es parte del propósito que Enrique Coppel Luken persigue con las circulares. Se observa que este gerente hace lo mismo que el Director General: reproducir la cultura corporativa utilizando el mismo medio y remarcando el interés que los une (ver Fig. 6.2.2.1.).

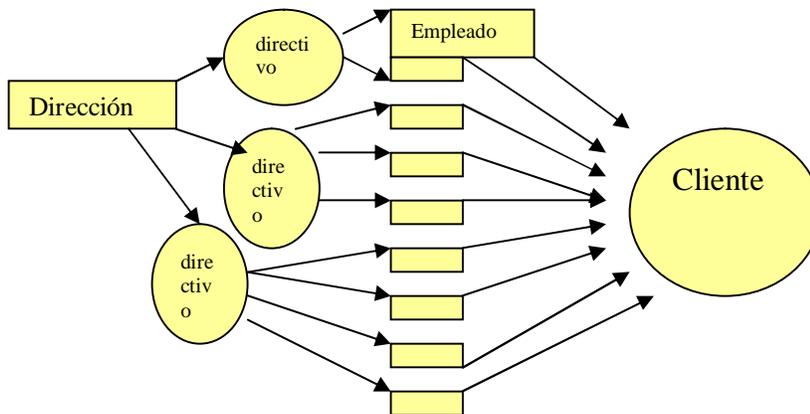


Fig. 6.2.2.1. Reproducción de la cultura corporativa de Coppel S. A. de C. V.

La oportunidad de hablar sobre las ventajas competitivas con respecto de la competencia es una virtud que se adquiere cuando el modelo cultural corporativo ha sido interiorizado por los gerentes de las tiendas.

Con este escenario quiero pasar a comentar el curso de valores que la organización imparte al empleado Coppel. Quiero desvestirme de complejos para reconocer que este curso en verdad hace reflexionar al individuo sobre ciertos valores que la sociedad reconoce que son importantes y que fuera de cualquiera de las universidades no se tendría este material. Los empleados Coppel toman muy en serio este curso, aduciendo que les ayuda a comportarse en forma distinta con sus compañeros.

6.2.3. El curso de valores

Este curso *“es una invitación a reflexionar sobre realidades fundamentales como nuestra persona, nuestra familia, nuestro trabajo, nuestra sociedad; reflexiones para buscar caminos que nos ayuden a mejorarlas. Lograr armonía en estos aspectos de nuestra vida, es lo único que nos puede llevar a ser verdaderamente felices”*. Este mensaje se encuentra en la portada interna del folleto “Aprendamos a Crecer”, curso externo de Coppel pero diseñado en Coppel. Los temas y materiales fueron aportados todos por la organización e impresos en los talleres Coppel. Los contenidos de este curso son los siguientes: a) Ser persona; La persona y el desarrollo de sus capacidades, b) Vivir valores y virtudes; los valores y las virtudes en nuestra vida, c) Hacer familia; La familia, una institución natural que debemos cuidar, d) Tener trabajo; el trabajo como medio de realización personal, e) Participar en mi sociedad; El ambiente que nos rodea y su influencia en nosotros y nuestras familias y por último, f) Ser feliz; aprender a ser feliz.

Como puede observarse, en este curso subyacen valores universales, que son la base de la filosofía Coppel. El grupo CRECE, formación integral A. C. son los encargados de impartir este curso cuando se lo solicitan, y al parecer son varias veces al año. El curso, como el resto que son impartidos en Coppel, tiene una duración de 5 días en los dos turnos,

regularmente se empieza a las 9:00 y termina a las 13:00 hrs. por la tarde comienza a las 15:00 y termina a las 19:00 hrs.

Este curso tiene la particularidad de ser impartido por temas y en cada tema participan personas distintas. Permítanme comentarles este curso.

6.2.3.1. Ser persona

Esta parte del curso esta dedicada a la persona y el desarrollo de sus capacidades. Enrique Coppel Luken me dijo en su comunicado lo siguiente: *“lo que más me gustó de tu informe es donde dices que a ti te hizo ser mejor persona, que tú aprovechaste la tierra fértil, y que tú te desarrollaste más, “entró un Oswaldo a la empresa y salió uno distinto”. No “distinto, tu ya eras, ya traías esas semillas... Coppel no cambia, eso lo hacen los genes o los padres, sólo facilita el desarrollo de lo que ya trae **la persona**”*. Subráyese los términos de esta carta con el último enunciado. La gran interrogante de este tema es ¿qué significa ser persona? Y de allí se parte para empezar a reflexionar, se comparte esta pregunta con los asistentes para, finalmente, concluir que ser persona significa ser individual, ser único, ser irrepetible: hombre, unidad orgánica, racional y social. Se comenta el aspecto de la dignidad del hombre diciendo que --“nuestra persona está enraizada en su calidad de ser una naturaleza superior al resto de los seres vivos”--. Se comentan las necesidades del hombre haciéndose énfasis a las De seguridad, Fisiológicas, Sociales, Del yo y las De autoestima. Se desarrolla el tema de la educación y la definen como un proceso de mejora personal, de crecer en autoestima, ir del ser dado al ser pleno, llegar a ser tú mismo y el de aprender a ser persona. En esto último se trabajó intensamente.

La autoestima es un tema que crea interés, dicen los expositores que para poder desarrollarnos, para poder crecer como personas, es importante conocer y saber qué es y cómo está nuestra autoestima. En un principio se señaló que los contenidos programáticos

de los cursos se escogían desde la dirección, aquí se va a poder observar el motivo de este interés.

La autoestima la definen como sigue: *“es el concepto que tenemos de nuestra valía, y ésta se basa en todos los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que hemos ido recogiendo a lo largo de nuestra vida, las cuales nos van dejando huella”*. Después de opinar todos los asistentes del curso se concluye con la docena mágica de la autoestima cuadro 6.2.3.1., lo cual se pone a su discusión. Es sabido por todos los que participan en el curso que éste es ajeno a la empresa y que los expositores no trabajan en Coppel, menciono esto debido a que los trabajadores están acostumbrados a socializar con sus gerentes de tienda y que al encontrarse con expositores ajenos a ellos, sus conductas son distintas; participan menos, no opinan demasiado sobre los puntos que se tratan, sus experiencias están en otro tenor (las ventas), etc. Concluye este punto diciendo los expositores que la autoestima proviene de dos fuentes --*“respeto a uno mismo-eficacia personal”*--. El concepto que tenemos de nosotros puede también provenir de la forma en que nos vemos. Una buena autoestima nos permite crecer, ser libres, creativos, alegres, amistosos, sentirnos plenos y con capacidad de dar y recibir.

Cuadro 6.2.3.1. La docena mágica de la autoestima	
1 Saber y aceptar que todos tenemos cualidades y defectos.	7 Liberarnos de la culpa al evaluar lo que queremos y lo que pensamos.
2 Saber que todos tenemos algo bueno, de lo cual podemos estar orgullosos.	8 Actuar de acuerdo a los que decimos, sentimos y pensamos, sin tener como base la aprobación o desaprobación de los demás.
3 Poder liberarnos de conceptos negativos de nosotros mismos.	9 Sentirnos responsables de nosotros mismos, ya que al hacernos responsables de la propia existencia genera confianza en nosotros mismos y en los demás.
4 Aceptar que todos somos importantes.	10 Vivir auténticamente al aprender a ser congruente entre la forma de sentir y de actuar.
5 Vivir responsablemente de acuerdo con la realidad, conociendo lo que nos gusta y lo que nos disgusta.	11 Fomentar la autoestima en los otros, ya que al fomentar la autoestima de las personas que nos rodean reflejan nuestra propia autoestima.
6 Aprender a aceptarnos, a través de lo que sentimos y de los que somos.	12 Hallar la valentía de amarnos como personas y comprender que ese es un derecho propio que todos

Cuadro 6.2.3.1.	
La docena mágica de la autoestima	
	tenemos.
Tomado del folleto “Aprendamos a Crecer” del curso de Valores de Coppel, S. A. de C. V.	

6.2.3.2. Vivir Valores y Virtudes

Este punto inicia con una interrogante ¿cuáles son las herramientas con las que vamos a mejorar nuestra persona? Tal parece que en Coppel las persona ocupan un lugar especial. En el curso se hace sentir a la persona que verdaderamente es importante. La respuesta a la interrogante son los Valores (ver cuadro 6.2.3.3.). Se mencionan las características que tienen (ver cuadro 6.2.3.2.). Además se mencionan cuales son, por ejemplo: a) sociales, b) Religiosos, c) Morales, d) Intelectuales, e) Estéticos, f) Económicos, g) Físicos y h) Afectivos.

Cuadro 6.2.3.2
Características
Son humanos Sólo el hombre es el único ser capaz de valorar, descubrir y elegir libremente el bien.
Son bipolares Así como se da el valor que es lo positivo, lo bueno, también se da el disvalor (o anti-valor) que es lo negativo, lo malo.
Son armónicos Para tener una personalidad equilibrada y lograr la felicidad, hay que vivirlos todos.
Son jerárquicos Todos son importantes pero hay unos más importantes que otros.
Son inmutables No cambian porque se basan en las necesidades de la naturaleza humana.
Son objetivos Existen, crea yo en ellos o no.
Son inagotables Ningún hombre puede agotar completamente un valor. Nadie es perfecto.
Tomado del folleto “Aprendamos a Crecer” del curso de valores de Coppel S.A. de C.V.

Aquí es donde se pone en práctica la cultura corporativa. En el folleto se hace la pregunta ¿cómo se viven? Y responden todos en coro “A base de repetir actos buenos de

una manera consciente y libre adquirimos hábitos”. Cuando decidimos adoptar estos Valores y hacerlos vida, ya no solo valoramos, sino que estamos viviendo las Virtudes. En estos momentos el expositor señala la realidad en donde se ponen en práctica estos Valores, diciendo --“*porque quiero ser mejor, y lucho por ser: sincero, puntual, honrado, responsable, respetuoso, veraz, alegre, constante y leal*”--. Ahora puede apreciarse que todos estos Valores han estado presentes en el discurso de la Dirección, por ejemplo en el caso de la honradez, obsérvese una carta circulada:

Asunto: RESPUESTA A UNA CARTA DE UN EX –EMPLEADO

*...Desgraciadamente los errores de deshonestidad grave no son perdonables ya que se fomentaría más. A Coppel le perjudica despedir a alguien y a su jefe le duele mucho. Es la labor más amarga de los jefes. Para trabajar en confianza, en un buen ambiente, son necesarias estas reglas. Si uno se hace a la idea rápidamente de **NO TOCAR LO AJENO**, vive una vida sin problemas y trabaja a gusto. **Es algo que tenemos que apartar de nuestras mentes de una vez por todas** (Circular III septiembre. Miércoles 19 de septiembre 2001, remarcado en mayúscula del documento. Segundo remarcado nuestro).*

El carácter imperativo se observa al querer borrar una cultura de un plumazo.

Los directivos se enfocan a impulsar permanentemente los Valores que interpretan de la dirección, al leer estos comunicados, no les queda otro remedio que impulsarlos. La práctica de este tema culmina con la invitación a los asistentes “*a hacer una lista de virtudes que le ayuden a ser mejor, a conocerlas y a esforzarte por vivirlas*”. Como se vio en el pasado capítulo, muchas cosas de que las enseñan en estos cursos no son asumidas como se desea.

<p>Cuadro 6.2.3.3. NUESTROS VALORES Los cuatro valores de la empresa</p>
<p>1. SENCILLEZ: Significa: Humildad: No prometer de más, no presumir, no crear expectativas falsas, dar más de lo que el cliente espera recibir. Sin “rollos”. Simplificación: En los procesos, buscando la forma más simple para el Cliente y para el Personal. De una manera sencilla y sin problemas.</p>

Cuadro 6.2.3.3.
NUESTROS VALORES
Los cuatro valores de la empresa

Ahorro: Haciendo cada vez más con menos, reduciendo, eliminando lo obsoleto, haciéndolo económico. Siempre austeros.

Rapidez: No haciendo perder el tiempo a los Clientes. Dejando de hacer lo que hacemos para atender al Cliente. Sin colas.

Facilidades: Que sea tan fácil y cómodo para los Clientes el comprar en Coppel, que se sientan a disgusto y desesperados comprando en otro lugar.

Alegría: Que tanto los Clientes como el Personal disfruten dentro de las tiendas. Que vivan dentro de un ambiente alegre, abierto y de buen humor.

2. CONFIANZA:

Significa:

Honestidad: Somos lo que decimos. Cumplimos lo que prometemos. No prometemos de más. No engañamos a los Clientes, les hablamos siempre con la verdad.

Lealtad: A nuestros Clientes. Ellos son nuestros patrones. Los que pagan nuestros sueldos. A Coppel y al equipo de compañeros. Somos una familia.

Veracidad: Le llevamos bien sus cuentas. “Cuentas claras amistades largas”. Le informamos oportuna y exactamente.

Respeto: A las personas. A los Clientes. A los compañeros. Formando una comunidad humana, muy humana.

Transparencia: Claro. No ocultamos. Somos abiertos. Todo el Personal sabe lo mismo. No tenemos secretos, ni áreas restringidas. A los Clientes se les puede decir TODA la verdad.

3.SERVICIO:

Significa:

Servir: Dar de sí para otros. Atender, ayudar, servir de algo. “Si no vives para servir, no sirves para vivir”. Nuestra satisfacción está en el ser útiles para vivir”. Nuestra satisfacción está en el ser útiles a los demás. Siempre estamos del lado del Cliente.

Enseñar: A los compañeros, a los Clientes. Con paciencia, con gusto, siendo una empresa-escuela. Dando lo que tenemos. Compartiendo lo que sabemos.

Realización: Nos realizamos como personas cuando servimos y servimos bien. “La satisfacción del trabajo bien hecho es nuestra mejor recompensa”.

Amar: A los demás, a los clientes, a los compañeros, a la empresa. Querer lo que hacemos. Amar nuestro trabajo. Para servir bien hay que amar al prójimo. Buscar su bien.

Útil: Que lo que hagamos sea útil a los Clientes. Escucharlos bien, hacer lo que piden. Preguntarles constantemente en que podemos mejorar. Hacerles caso.

4. RESPONSABILIDAD:

Significa:

Responder: Cada quien de su parte. Dando la cara. Afrontando la obligación. Aceptando las fallas y buscando corregirlas.

Constancia: Haciendo bien las cosas. “Todos los días, todos los meses, todos los años”. Buscamos “hacer Clientes para toda la vida”, no sólo hacer ventas.

Congruencia: Lo que se dice y lo que se hace es igual. No nos dejamos ir por el “rollo” o las promesas más allá de nuestras capacidades. Cumplimos y afrontamos la responsabilidad.

Entrega: Al trabajo. A cumplir con nuestros Clientes. Buscando con afán su satisfacción. Con esfuerzo y dedicación.

Profesionalismo: Querer constantemente hacer bien las cosas desde la primera vez. Buscando cada día mejorar un poquito. Cuestionando frecuentemente cómo hacer las cosas mejor. Cómo atender mejor al Cliente. Innovando. Inventando. Probando.

Proactividad: Actuar para prever, planear, no esperar que falle, tomar la iniciativa de lo que se busca.

Innovar: De manera continua. Mejorar los procesos. Escoger los convenientes sin dejarse llevar por modas temporales.

Cuadro 6.2.3.3. NUESTROS VALORES Los cuatro valores de la empresa
--

Los Valores Coppel, Curso de Bienvenida, documentos de la empresa.
--

6.2.3.3. Hacer Familia

Este punto de “Hacer Familia” está ligado con la política de Coppel acerca del respeto a la sexualidad. Se proyectan videos que ilustran los valores de respeto a la pareja. El video “si me quieres demuéstremelo” es un mensaje dirigido a los jóvenes a respetarse y esperar el tiempo necesario para tener relaciones sexuales hasta que sean casados. Se observa en este tema la preocupación de los directivos de mostrar el valor del respeto y otros que se ligan con la sexualidad de los colaboradores. Se reflexiona sobre las áreas de la personalidad que se reflejan por ciertas manifestaciones de la sexualidad, véase el cuadro 6.2.3.3.1.

El expositor aprovecha este cuadro para mencionar que --*“estas diferencias esenciales influyen para que actuemos diferente. Actualmente se ha querido reducir la sexualidad a la mera genitalidad, o exaltar el sexo con la potencia más importante del hombre”*--.

Se hacen los comentarios al respecto, debido a que es un tema intenso y a que generalmente se imparte a jóvenes, las participaciones son numerosas. Se ilustra el concepto de la sexualidad diciendo que: --*“abarca la totalidad de la persona. Su guía, su orientación es un aspecto de la educación para el verdadero amor”*--. Se percibe que los instructores de estos temas tienen que ver con agrupaciones religiosas por la forma en exponer los puntos de vista de ellos. Los asistentes prefieren escuchar en lugar de debatir. Se hace énfasis en que no se deben confundir, refiriéndose a los asistentes, diciendo --*“la decisión consciente de amar a alguien para toda la vida suele confundirse con cinco sentimientos que son: 1) La admiración: ¡está deslumbrado ante alguien!., 2) La atracción*

sexual impetuosa, 3) Los sentimientos de lástima o al menos de compasión, 4) Los sentimientos de culpa (un embarazo anticipado) y 5) La sensación de complacencia y bienestar”--.

Cuadro 6.2.3.3.1.	
Áreas de la personalidad	Manifestaciones de la sexualidad
BIOFISIOLÓGICA	CUERPO HORMONAS IMPULSO SEXUAL ATRACCIÓN FÍSICA RELACIÓN SEXUAL
AFFECTIVA	TEMPERAMENTO SENTIMIENTOS EMOCIONES PASIONES DESEOS ENAMORAMIENTO
SOCIAL	AMIGO (AS) NOVIO (A)
VOLITIVA	CARÁCTER QUERER DECIDIR ELEGIR AMAR
INTELECTIVA	CONOCIMIENTO DE LA SEXUALIDAD CONOCIMIENTO DE LA PERSONA DEL OTRO
Folleto “Aprendamos a Crecer”. Curso de valores de Coppel S.A. de C.V.	

Todos estos puntos hacen suponer que el Curso de Valores, además de ser un curso de ética, es también un curso de filosofía, a la vez que se incluye religión, aunque sin especificar ningún concepto de Dios.

Una vez visto el tema de la sexualidad se toca el tema de la familia con el nombre --*“La familia una institución natural que debemos cuidar”*--. El expositor inicia el tema diciendo esta frase de Santo Tomas de Aquino --*“la base de la familia es el matrimonio, el matrimonio es un proyecto de vida exclusivo, común, definitivo, fundado en un compromiso nacido en el amor, por el cual un hombre y una mujer se entregan el derecho mutuo,*

perpetuo y exclusivo sobre sus vidas”--. Posteriormente después de comentar algunas cosas al respecto se define a la familia como sigue:

- *Conjunto de personas unidas por lazos de amor que crecen juntas, y se ayudan a perfeccionarse.*
- *La misión de la familia es insustituible, en ella la persona se siente aceptada y querida como es.*
- *La familia es feliz sólo si cada persona de las que la integran es feliz.*
- *La familia es la primera escuela de virtudes humanas. Lo que la persona aprende en ella será determinante para toda su vida.*
- *La familia es el ambiente natural del amor y el ambiente natural para educar.*
- *La familia es el lugar donde la persona nace, crece, se desarrolla y muere (Del folleto “Aprendamos a Crecer” del Curso de Valores de Coppel S. A. de C. V.).*

Luego los expositores hacen la siguiente pregunta --¿Qué se necesita para tener una buena familia?--. A lo que responden todos en coro:

- *Vivir los valores.*
- *Proponernos un ideal de familia.*
- *Proponernos metas concretas para lograrlo.*
- *Conocer la realidad de mi familia hoy.*
- *Conocer la realidad del ambiente en que se desenvuelve mi familia.*
- *Descubrir objetivos para mejorar mi familia.*
- *Lograr un clima de ambiente apropiado para conocernos, aceptarnos y ayudarnos con nuestros defectos y limitaciones (Del folleto “Aprendamos a Crecer” del Curso de Valores de Coppel S.A. de C.V.).*

Posiblemente ahora se pueda entender parte de esta organización cuando los colaboradores comentan acerca del compañerismo que existe en la empresa. De igual forma, de la cohesión que manifiestan los actores cuando se necesita algo de ellos, ya sea por alguna necesidad imperiosa o por algún faltante en su área de responsabilidad. También esto pudiera entenderse cuando se ve a la gente que no imprime su hora de llegada en ninguna tarjeta de inasistencias. O cuando Enrique Coppel habla de la metáfora familiar o

la del equipo de béisbol, algo así como una extensión de lo que se enseña en el curso de valores, por ejemplo:

Asunto: Convención anual de Coppel 2002.

Responsable: Enrique Coppel.

Dirigida a todos los gerentes de tiendas, de zona, de línea y directivos.

Quiero decirles que es un gran honor para mi ser parte de este equipo tan bonito y quisiera aprovechar al máximo estos minutos donde una vez al año estamos reunidos. La razón principal de este evento es agradecerles a cada uno, y a sus parejas, por su trabajo en Coppel, y queremos que estén muy contentos en este fin de semana, porque además: ¡se lo merecen! (Decisión 63, en la circular IV de febrero).

El discurso del Director General se comparte con todos los asistentes y se manifiesta en los hechos, así como se vio en la convención anual de directivos. Para tocar el siguiente tema, los expositores hacen la siguiente pregunta, --¿Qué haremos para tener la familia que queremos?-- Los asistentes a coro recitan:

- *Conocernos a nosotros mismos.*
- *Conocer la situación familiar tomando en cuenta las relaciones familiares.*
- *Buscar información de otras fuentes.*
- *Analizar objetivamente la realidad.*
- *Destacar lo positivo, lo importante, lo problemático.*
- *Conocer lo típico de la edad.*
- *Conocer lo típico del carácter.*
- *Estudiar temas de familia que nos ayuden a saber más.*
- *Tomar buenas decisiones con la información recabada acerca de nuestra familia.*
- *Pero sobre todo ¡Mucho amor! (Del folleto “Aprendamos a Crecer” del Curso de Valores de Coppel S. A. de C. V.).*

Así es como termina esta parte del curso para luego continuar con el tema siguiente. Antes de iniciar el siguiente tema se observa en los asistentes que manifiestan tranquilidad y sosiego, no se miran inquietos ni apresurados por querer dejar el espacio físico. En su mayoría son jóvenes que empiezan a ejercer cierta influencia en la economía familiar

aportando su ingreso. También inician su etapa productiva y la empresa les abre el espacio profesional donde ellos serán entrenados, capacitados y habilitados para ser gente productiva sin perder la perspectiva de lo que significa “tener familia”. La pregunta que sigue en mi mente es ¿por qué la molestia de dar estos cursos a los empleados? ¿Para qué generar toda una infraestructura académica cuando se pueden ahorrar miles de pesos simplemente usando la mano de obra de los trabajadores? Las respuestas que obtengo llegaron hasta el final de la jornada de este trabajo, simplemente el trato de los directivos con la gente responde a su base cultural de tener el respeto a la vida, al diálogo, al respeto de los demás, a sanar el espíritu del colaborador, a tratar a las personas como personas, etc., todo eso contenido en el modelo Coppel para perpetuarlo de generación en generación.

6.2.3.4. Tener trabajo

Este punto se centra más a los aspectos de la organización, se hace la pregunta --¿Y nuestro trabajo qué... ?-- En este tema se incorpora el mensaje siguiente: --“*el trabajo es un deber y un derecho del hombre*”--. Para luego definir estas dos partes, primero, --“*como deber es necesario que la persona desarrolle sus capacidades a través de un trabajo. Que responda a las necesidades de su familia con un ingreso económico, y que mejore su ambiente con un trabajo digno*”--. Y como derecho dice lo siguiente: --“*la persona requiere de un trabajo para ser útil a la sociedad*”--. Se va a observar que parte de lo comentado páginas arriba con respecto a la eficiencia, productividad, calidad, etc., se dejará ver en este apartado del curso, por ejemplo: --“*el trabajo humano debe ser un trabajo bien hecho y bien hecho quiere decir*”--:

- *Bien acabado, completo, terminado a tiempo, oportuno, sin errores.*
- *Con competencia técnica.*
- *Con perfección humana.*
- *Con espíritu de servicio.*

- *Realizado con amor* (Del folleto “Aprendamos a Crecer” del Curso de Valores de Coppel S. A. de C. V.).

Se hace la observación de que el trabajo bien hecho:

- * Dignifica a quien lo desempeña.
- * Llena de orgullo a su familia.
- * Colabora con el progreso de la empresa donde se desarrolla.

La dinámica del curso se hace con participaciones de los asistentes, se les preguntan opiniones con respecto a lo que se está viendo y se les pide que participen cuando quieran hacerlo. Se leen los enunciados del folleto de tal manera que se incorporen al trabajador. Se lee --*“Estas virtudes que nos perfeccionan como persona, son las que van a dar sentido al trabajo. El trabajo es una ocasión esforzada, todo trabajo implica esfuerzo, fatiga, cansancio. Sin esfuerzo no se puede hablar propiamente del trabajo”*--- (Del Folleto “Aprendamos a Crecer” del Curso de Valores de Coppel S. A. de C. V.). Leído este enunciado, se pasa a una ronda de preguntas y respuestas para conocer la opinión de los asistentes con respecto al trabajo. Se ensalza los aspectos de la realización personal y el servicio que pueden dar al cliente. Los expositores tocan de nuevo el punto de la actitud positiva, diciendo que sin ésta, todo lo que se haga carecerá de valor. La actitud positiva hacia el trabajo permitirá valorarlo como:

- *Medio de desarrollo personal.*
- *Medio para tener casa, vestido, alimentación y educación.*
- *Como un servicio a los demás* (Del Folleto “Aprendamos a Crecer” del Curso de Valores de Coppel S. A. de C. V.).

Después de dejar apuntado lo de la actitud positiva, se forman grupos de trabajadores para armar un rompecabezas, la dinámica es como sigue: se forman los grupos y se

establece un tiempo para participar cada equipo, se define el tiempo de cada equipo tratando de armar una parte del rompecabezas mientras el resto del grupo observa y ayuda pero sin intervenir físicamente. Al término del tiempo el otro equipo entra en acción para tratar de armarlo en el menor tiempo. El objetivo de la dinámica es observar lo útil que es cuando los trabajadores participan en objetivos comunes y la ventaja que se tiene cuando los grupos de trabajo se orientan hacia ese mismo objetivo. De lo anterior, los expositores entran al curso con el tema de la sinergia y definen el trabajo en equipo diciendo:

Un grupo de personas que persiguen un objetivo definido y están de acuerdo con él; que buscan la forma más eficiente de coordinarse para conseguirlo con la participación de todos y se ayudan entre sí (Del Folleto “Aprendamos a Crecer” del Curso de Valores de Coppel S. A. de C. V.).

Los instructores insisten que trabajar en equipo no significa --“trabajar juntos ni trabajar al mismo tiempo”--. Sino que se deben tener acciones para el trabajo de equipo tales como:

- *Unión.*
- *Coordinación.*
- *Solidaridad.*
- *Comunicación.*
- *Involucramiento.*
- *Fraternidad.*
- *Participación.*
- *Resultados* (Del Folleto “Aprendamos a Crecer” del Curso de Valores de Coppel S. A. de C. V.).

Las anteriores se ejemplifican con las experiencias de los trabajadores, no sin decir los beneficios que se obtienen de esas acciones: --“*Si sabemos trabajar en equipo seremos un miembro útil y valioso dentro de cualquier agrupación a la que pertenezcamos: familia, equipo deportivo, empresa, ciudad, etc*”-- (Del Folleto “Aprendamos a Crecer” del Curso

de Valores de Coppel S. A. de C. V.). Se observa también que se enuncian los obstáculos y requisitos:

Obstáculos	Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Cada persona tiene objetivos propios y no están de acuerdo con los del grupo. • Egoísmo. • Rumores y chismes. • Desinterés. • Antagonismo. • Individualismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un objetivo en común y estar de acuerdo con el grupo. • Cooperación. • Comunicación. • Involucramiento. • Compañerismo. • Espíritu de equipo.
Del Folleto “Aprendamos a Crecer” del Curso de Valores de Coppel S. A. de C. V.	

Se observa como los instructores se orientan a no dejar nada sin explicación y además, antes de entrar al otro tema hacen una especie de repaso, obsérvese lo siguiente:

- El trabajo es un derecho humano.
- El trabajo es un medio de realización personal.
- En el trabajo tengo amigos.
- A través del trabajo aprendo a hacer equipo.
- Con mi trabajo sostengo a mi familia.
- Con mi trabajo sirvo a la sociedad.
- Con mi trabajo cumplo con los planes de Dios de ser una mejor persona (Del Folleto “Aprendamos a Crecer” del Curso de Valores de Coppel S. A. de C. V.).

El Curso de Valores, como se puede apreciar, trata de ir más allá de una mera información, se insiste para que se viva bajo este modelo organizacional. Los expositores manifiestan las bondades de trabajar para la gran organización Coppel, no dejándome ninguna duda de que el modelo corporativo y managerial son asumidos, en gran parte, por las autoridades organizacionales para luego reproducirlo a la base de la organización.

6.2.3.5. Participar en mi sociedad

Este tema trata de vincular al trabajador, al menos informativamente, con la sociedad. Para el tema fue necesario definir algunos conceptos que restan eficacia en la labor cotidiana del vendedor y de cualquier trabajador de la organización. El punto en cuestión trata con el tema “necesitamos de los demás”. Los instructores hacen una serie de ejemplos que van dirigidos a entender lo que eso significa. Dice el folleto --“*tenemos la necesidad de acercarnos a los demás para saber como ven ellos la realidad y para explicarles como la vemos nosotros*”-- e inmediatamente pasan a definir la soberbia, que es considerada un enemigo a vencer, dicen: --“*la soberbia es una sobrevaloración de uno mismo, que nos hace creer que somos más de lo que en realidad somos. Que siembra división, discordia y aislamiento entre las personas, familias y empresas*”-- (Del Folleto “Aprendamos a Crecer” del Curso de Valores de Coppel S. A. de C. V.). Para luego continuar con el significado de la humildad, --“*necesitamos de la humildad para conocer, comprender y aceptar los puntos de vista de los demás*”-- (Del Folleto “Aprendamos a Crecer” del Curso de Valores de Coppel S. A. de C. V.).

Un punto que me pareció de suma importancia fue --“esto se oye bien pero no es fácil de lograr”-- conceptos como convivir, afabilidad, gratitud, respeto mutuo, alegría son los enunciados en el folleto y los describo por creer que son importantes:

- **Convivir:** *Tener vida social, no se reduce a estar unos cerca de otros, sino que radica en que cada cual viva teniendo que contar de alguna forma con la vida de los demás. En la práctica se requiere de una virtud que regula estas relaciones de los hombres, se llama afabilidad.*
- **Afabilidad:** *Esta virtud nos conduce a hacer agradable y gustosa la vida de quienes nos rodean. Y aunque no es muy reconocida, cuando hace falta se nota mucho y dificulta el trato y las relaciones humanas. Sé afable.*
- **Gratitud:** *En nuestra vida de relación fácilmente se olvidan los favores, los servicios recibidos porque no los apreciamos, somos ingratos y*

no les damos importancia. Muchas veces el sólo decir ¡gracias! Introduce alegría entre los hombres y descubre un gran corazón. Agradece.

- **Respeto mutuo:** *El respeto mutuo es indispensable para no caer en la incomunicación de las diferencias individuales. Debemos reconocer la legítima pluralidad de opiniones personales que siempre habrá y respetarlas. Respeta.*
- **Alegría:** *La alegría como virtud no es fisiológica, no es ruidosa, no es artificial, es fruto de una riqueza interior no improvisada. Conservar la alegría presupone un esfuerzo: El ver el lado bueno de las cosas. La tristeza oscurece el ambiente y hace daño; la alegría en cambio contagia a los demás y es estímulo para procurar no perderla. Sonríe (Del Folleto “Aprendamos a Crecer” del curso de valores de Coppel S. A. de C. V.).*

Estos Valores son en gran parte la columna vertebral que mantiene erguida a la organización. Se observa la insistencia de que estos Valores se asuman por todos los presentes en el curso, se les pregunta si existen dudas y que con toda confianza la hagan del conocimiento de todos, para así poder responder entre todos.

El siguiente punto es “**análisis de mi situación social**” aquí al parecer la idea del curso es que los trabajadores se alejen de todo lo que les pueda causar daño, alcoholismo, drogadicción, narcotráfico, violencia y el aborto. El expositor pregunta --“¿Cómo nos están influenciando?-- Y empieza una ronda de opiniones, no queda nadie sin decir algo o manifestar que tuvieron una experiencia con alguno de su colonia.

6.2.3.6. Ser feliz

Por último se ve el tema “**aprender a ser feliz**” y leen un enunciado de Aristóteles “--*la felicidad es ese bien último al que todos aspiramos*--” y concluye el expositor leyendo algo del folleto --“... *la tarea de “aprender a ser feliz” ha de ser un objetivo constante en todas nuestras actividades. Con la felicidad no se topa nadie a la vuelta de la esquina, sino que hay que fomentarla día a día*--” (Del Folleto “Aprendamos a Crecer” del Curso de Valores de Coppel S. A. de C. V.).

A la despedida de este curso, se miran las caras de los asistentes y la de los expositores satisfechas. Se despiden todos los asistentes con un apretón de manos y dándoles las gracias diciendo --“estuvo muy bonito el curso”--, otros --“nunca me imaginé que me la iba a pasar súper”-- y otras cosas en torno a lo magnifico que había resultado el Curso de Valores. Este curso de valores dura 5 días hábiles, los empleados son comisionados para asistir al curso por su gerente de tienda y a plena satisfacción del gerente aquellos acuden.

Para la dirección general es importante que todos los trabajadores conozcan al menos lo que Coppel tiene o hace, en tal sentido emitieron una decisión que involucra estos aspectos recién vistos arriba, por ejemplo:

Decisión No. 89-C

Fecha: octubre de 2001

Asunto: RESUMEN MANUAL NOSOTROS SOMOS COPPEL

RESPONSABLE: Alberto Coppel --División Tiendas I.

Carpeta: Empleados.

Sección: General.

Centro: Todos.

Motivo: hacer un resumen del manual y facilitar su lectura, al quedar en todos los centros esta decisión.

DECISIÓN:

Para Coppel es importante que todas las personas que se integran a la planta productiva de esta empresa, conozcan su estructura

- 1.- Tiendas*
 - a) En muebles.*
 - b) En ropa.*
 - c) Cajas de abonos*
- 2. Estructura en cada ciudad.*
 - a) Distribución*
 - b) Cobranzas*
 - c) Personal.*
- 3.- Estructura en cada región.*
 - b) Bodegas.*
- 4.- Estructura central.*
 - i. Personal.*
 - ii. Capacitación.*
 - iii. Diseño.*

- iv. *Contabilidad.*
 - v. *Auditoria.*
 - vi. *Inmuebles.*
 - vii. *MCC.*
 - viii. *Publicidad.*
 - ix. *Mercadotecnia.*
 - x. *Compras.*
 - xi. *Sistemas*
- 5.- *Atención y Servicio.*
- 6.- *Tu imagen*
- xii. *El uniforme.*
 - xiii. *Tu vocabulario.*
 - xiv. *La humildad*
 - xv. *El gafete.*
 - xvi. *La ayuda mutua.*
- 7.- *Recomendaciones.*
- xvii. *Puntualidad.*
 - xviii. *Responsabilidad.*
 - xix. *Honradez*
 - xx. *Amabilidad*
- 8.- *Información general.*

Esta Decisión es sin duda un esfuerzo para que en las tiendas exista al menos esta información que les es muy útil para informar a los recién ingresados sobre las políticas, normas, sistemas y valores a los que se deberán de asumir una vez sean admitidos permanentemente en la corporación Coppel S. A. de C. V.

Resumiendo, considero importante confirmar que en el piso de ventas y prácticamente en toda la tienda los valores antes mencionados han sido para la organización un pilar fuerte y estable con el que han construido el modelo de cultura corporativa. El modelo Coppel, como lo he percibido, es un constructo como lo es la propia cultura organizacional que ha servido para encausar la fuerza ideológica de una familia que se ha dedicado al comercio desde toda la vida, al menos desde la llegada de “Papá Polón”; un comercio distinto, en lo que respecta al trato humano, un modelo que ha puesto como piedra angular los valores universales y los valores de la propia familia Coppel. Las

metáforas del equipo de béisbol, de la escuelita y de la familia como otras, han servido para construir un diálogo entre todos los miembros de la organización. Cuando Enrique Coppel Luken dice algo referido a la familia o a algún equipo de algún deporte se sabe sobremanera a qué se está refiriendo, no queda duda. También saben que cuando dice que si un jugador no quiere participar en el equipo, el gerente conoce la política del equipo, de tal manera que ese jugador se hace prescindible e inmediatamente es retirado del equipo. Es tanto el éxito del modelo Coppel que Enrique Coppel Luken sabe que este modelo debe ser instalado en todas las sucursales en la forma más rápida posible y aun en las 185 tiendas que acaban de adquirir, véase al respecto este ejemplo:

Circular II de marzo

Martes 12 de marzo de 2002.

Para todo el personal

De: Enrique Coppel.

El “secreto” más conocido es que Coppel compró las acciones de las empresas CANADÁ, una cadena de 174 zapaterías en México, 9 en Los Ángeles y 2 en Oakland, conocida por todos de una larga tradición, decir CANADÁ, es decir zapatos.

La cadena de tiendas va a formar parte de Coppel con personal contratado por los gerentes que estarán a cargo de estas tiendas. En promedio tienen 4-7 personas por tienda.

En las tiendas CANADÁ se va a instalar el sistema Coppel al 100%, y va a poder hacer todo lo que hace una tienda Coppel. Serán como mini-tiendas.

El proceso ya se inició y poco a poco van a irse integrando.

RECOMENDACIONES:

1.- No hablar mal ni despectivamente de CANADÁ, ni criticar. Nada de malo. Sólo busquen, fíjense y aprendan de lo bueno. Escríbanlo y repórtenlo.

2.- Nada de “triumfalismos” o “conquistadores”, “no presumir”. Lo menos que digamos, mejor. Además, va a estar muy difícil el proceso y nos puede perjudicar en lo que estamos haciendo ahorita.

3.- No conflictos. Al personal de CANADÁ lo mandan sus jefes. Hasta que no estén contratados por ustedes, no son sus jefes. Respeten el mando del jefe actual. Los jefes actuales de CANADÁ que deseen trabajar en Coppel, que lo soliciten en personal.

4.- Vamos a integrarnos en un solo sistema y un solo equipo humano, de la manera más rápida posible para evitar el “Nosotros VS. Ellos” y ser uno solo de golpe.

5.- Podemos integrar Coppel no sólo 174 tiendas en México, sino también a un buen grupo de personas. Muchos con una experiencia zapatera de mucho valor.

6.- No sabemos si sigue el nombre CANADÁ, otro nuevo, Coppel, o Coppel-Canadá, pero sí queremos atender al mismo mercado popular, a crédito.

7.- Tenemos planeado abrir 30 tiendas Coppel, mas esto de CANADÁ, nos puede complicar todo, por favor no se compliquen, no exageren, no le “pongan tanta crema a sus tacos”, no ayudan haciéndose “importantes” o “sentidos”; si no se les toma en cuenta. Es buena época del año para empezar esto.

8.- Consulten lo que necesiten con su jefe primero, si no con el jefe de su jefe, etc. ... vamos a probar, utilizar los canales de línea de mando en dos sentidos.

9.- Les pido su colaboración y su atención con los demás (documentos de la empresa, negritas nuestras).

Se percibe un extremo cuidado por parte del director general de no violentar las relaciones con la estructura recién adquirida además de aprovechar la experiencia zapatera para capitalizarla en su modelo. La transculturación de Coppel hacia Canadá es un proceso que debe concluir lo más rápidamente posible con el objeto de seguir avanzando en el crecimiento de la organización. Obsérvese los contenidos ideológicos que persisten en el discurso y la manera en que debe ser entendido y asumido. Días antes de ser adquirida la organización Canadá, Alberto Coppel hacía comentarios con respecto a la nueva adquisición y de la oportunidad de contratar a nuevo personal, obsérvese:

Circular IV de febrero de 2002.

Martes 26 de febrero de 2002.

Para: todos.

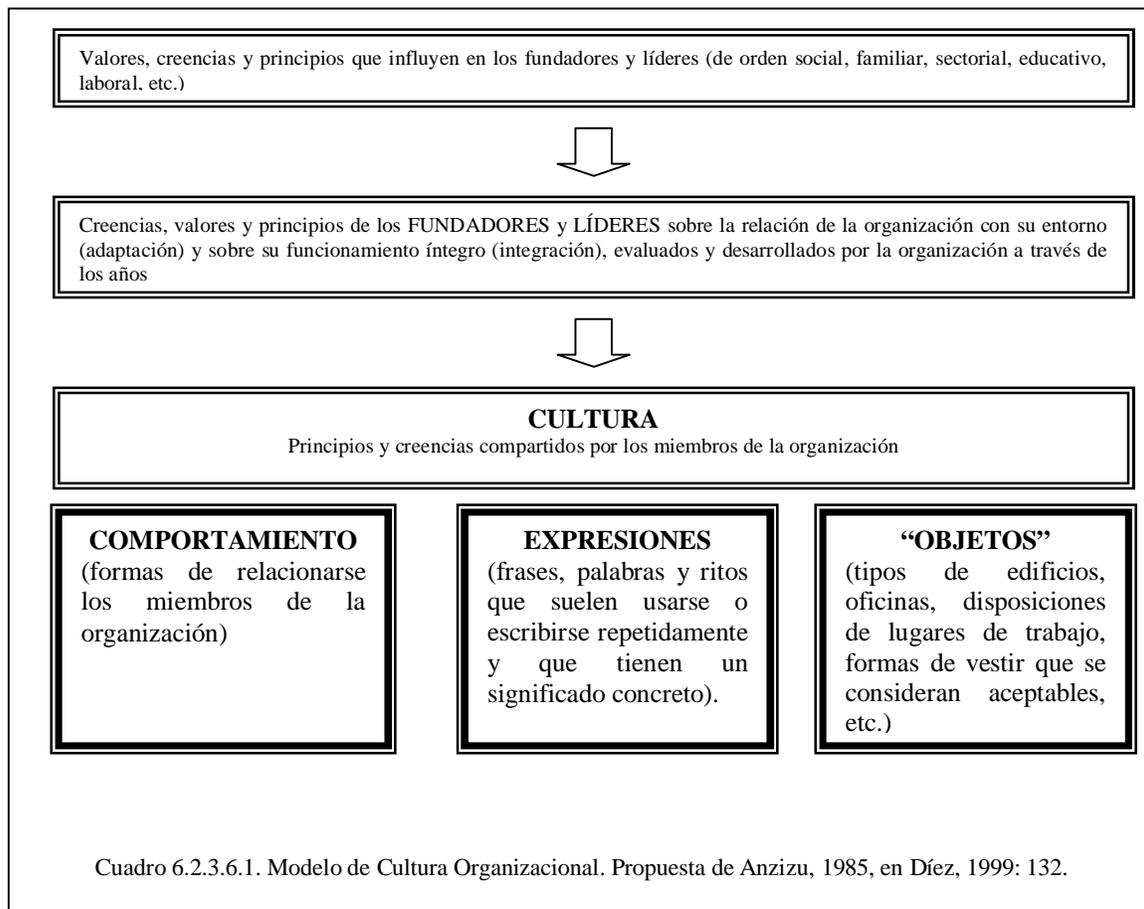
De: Alberto Coppel --División Tiendas I.

Asunto: NUEVAS SUCURSALES.

- 1) *Estamos en negociaciones para comprar una cadena de zapaterías. En una próxima circular se les informará con más detalle.*
- 2) *Por el momento, necesitamos ir seleccionando personal para atender estas nuevas zapaterías, para **Marzo próximo**.*
- 3) *Ocupamos Gerentes de Ropa, Encargados (as) de Zapaterías (que puedan ser personas con experiencia en Isla y/o Ventas de Ropa), Vendedores (as) de Ropa e Isla Ropa.*
- 4) *Para las siguientes ciudades donde no tenemos todavía tiendas Coppel.*

- 5) *Si tu tienes algún interés en vivir o ir un tiempo (1/2 año mínimo) a una de esas ciudades, por favor, envíame una nota con tus datos: nombre, puesto actual...*
- 6) *Las nuevas oportunidades de empleo y vacantes en Coppel quisiéramos que primero las tomaran los empleados antiguos antes de meter a nuevos (Observación en la empresa, documentos de la empresa).*

Con lo anterior cierro este capítulo, no sin antes manifestar que en Coppel el trabajo se hace pensando en la eficiencia, productividad y eficacia pero sin descuidar el lado humano de la organización. De igual manera incluyo la propuesta de Anzizu (1985) del modelo de cultura organizacional por ser el que más se asemeja y que incluye casi todos los aspectos que he observado en la organización:



Capítulo VII

Así la cultura se transforma en modelo...

7.0 Conclusiones

El estudio de caso de la organización nos ha aportado valiosas enseñanzas. La primera es que a través de la cotidianeidad, se conocen las formas y los procesos a los que se adhieren los sujetos actores en una labor organizacional, conociendo de esa manera las estructuras sociales que se construyen y le dan sentido al quehacer laboral. La segunda, es que mediante la técnica de la observación participante los diversos fenómenos que ocurren *in situ* son conocidos y consignados de manera inmediata para su posterior explicación a la luz de diversas teorías. Y una tercera, es que mediante este tipo de investigaciones se contribuye a dar respuestas a nuevos fenómenos tales como los modelos de enseñanza de la cultura corporativa, las distintas formas de gestión administrativa, la incorporación de valores para acrecentar la efectividad organizacional, etc. Abriendo además el campo de los estudios organizacionales, aun conociendo las limitaciones que tiene el estudio de caso.

En el estudio del nuevo institucionalismo, la institución representa un orden o patrón social que ya ha alcanzado cierto estado o propiedad y que para llegar a ello se hace uso del proceso de institucionalización. Así el modelo de cultura corporativa es construido por la familia propietaria de la organización, primeramente, para aumentar la efectividad de la organización, creando instituciones sólidas para dar cuerpo y consistencia al modelo organizacional con el que se basará la entidad social para regular las acciones que darán forma y sentido a los objetivos a alcanzar. Y segundo, en el establecimiento de patrones de conducta orientadas a reconstruir permanentemente el modelo corporativo, en una suerte, de dialéctica constructivista para mejorar los sistemas administrativos.

El modelo organizacional es asumido en primera instancia por los medios directivos y gerenciales como un fenómeno de imitación, de sentirse impelidos a reproducir el modelo como una forma de vida organizacional, sujeta a la habituación creando pautas rutinizadas fáciles de aprehender. Los directivos y principalmente los gerentes muestran en su desempeño una fuerte dependencia de los sistemas administrativos y se basan en ellos para la toma de muchas de sus decisiones. Aunque se cuenta también con una libertad decisoria no siempre toman su tiempo para verificar si están dentro o no de la norma en cuestión, dando cabida al sentido común en el proceso de la toma de decisiones.

De lo anterior se desprende que las metáforas usadas en el discurso de la organización, de la familia, de la escuela e incluso del equipo deportivo, sirven para acomodar conceptos que van dirigidos al orden cognoscitivo para luego incorporarlas al sujeto ayudándose de los valores que son mostrados por la jerarquía en la cotidianeidad organizacional.

El modelo institucional en lo que se le llama isomorfismo normativo explica en parte por qué la organización manifiesta una fuerte necesidad en la contratación de profesionistas de diversas universidades del país. Del mismo modo, su desarrollo y crecimiento los obliga a una permanente capacitación para reproducir de ese modo el modelo corporativo organizacional. Las contrataciones de personal con carreras profesionales dan muestra de un avance en el tipo de recursos que la organización necesita. En un principio esto no ocurría por no tener demanda laboral de profesionales de las diversas carreras. Hoy la demanda de esos profesionales se hace evidente con mayor énfasis pues sólo en la entidad la oferta de egresados de las diversas carreras es intensa fomentando así una fuerte demanda laboral a menor costo.

La familia que dirige la empresa le imprime al modelo organizacional sus propias características inclusive cuando dicho modelo fue en parte modelado de empresas que ya existían en el entorno económico.

La sutileza de la dirección para dirigir, constata que la teoría de las relaciones humanas ha sido puesta a funcionar como una estrategia para aumentar la efectividad de la organización. Lo anterior se hace manifiesto por el llamado permanente en la toma de decisiones, del involucramiento en las tareas y del sensible trato a las personas. La ideología que cruza los espacios físicos e intelectuales de la organización le da consistencia al modelo en cuestión. El “por favor y el gracias” median en el intercambio de las relaciones y funciones administrativas, dando cuenta de una dirección consensuada y de mucho apego al respeto de la gente. La gestión se convierte en una herramienta humana y psicológica, además de ser el instrumento ejecutor en el cumplimiento de las tareas y metas que se persiguen en la organización. Se puede hablar de un modelo cuya naturaleza fundamental descansa tanto en la cultura corporativa como en los procedimientos formales. Lo anterior se puede apreciar por ejemplo, cuando los trabajadores prefieren permanecer en la organización incluso en sus días libres haciendo un paseo por los espacios de la tienda. La fuerte dependencia de los sujetos para con la organización denota una metáfora que no he contemplado en este trabajo que es la del hogar, metáfora que explica el porqué el sujeto ve en la organización su propia casa.

Los procedimientos formales pueden entenderse en los rituales o en los procesos administrativos que se han instituido en la organización como las juntas rápidas, el llenado de la hoja de actividades, la plática del gerente con el colaborador de los 20 minutos semanales y del entrenamiento de éste, la pre-revisión diaria, los cursos que se imparten, las juntas de los gerentes. El que los sujetos hayan incorporado el marco institucional de la

organización es muestra de la intensa cultura corporativa que pesa sobre ellos además de asumirla fomentando la *atención institucional*.

El modelo corporativo es una construcción que inició justo con su fundador, padre del actual director general. En dicho modelo se percibe el isomorfismo en sus primeras etapas de construcción de una empresa departamental. Los directivos de la organización están fuertemente vinculados con la competencia en lo que tiene que ver con precios, política salarial, prestaciones y estructura. La fuerza con que las normas, reglas, sistemas, procedimientos, estándares se institucionalizan, habla de una racionalización y rutinización de los eventos.

La metáfora escuela-empresa es una realidad (figura 7.1).

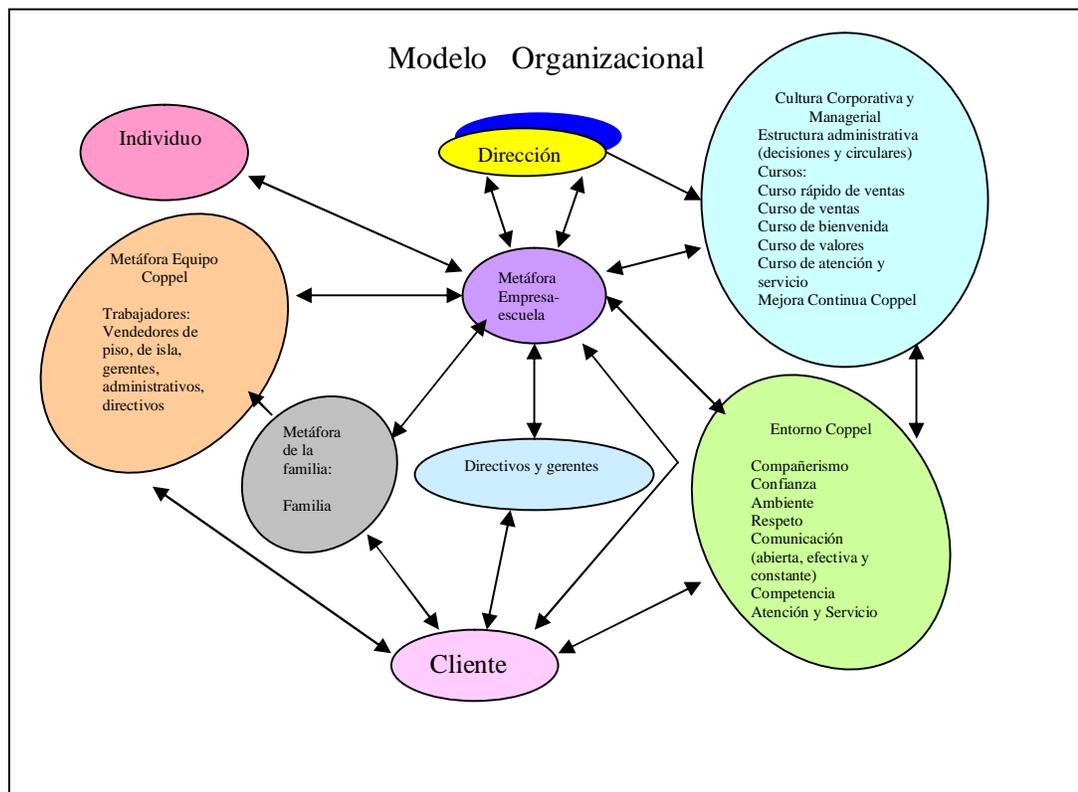


Fig. 7.1 Modelo de Cultura corporativa de la organización

La organización instrumental, como estrategia corporativa, un modelo de enseñanza hacia el cambio organizacional. El cambio planeado por la organización, visto en apartados anteriores, es una necesidad. Así el cambio, entendido como la modificación de fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, se convierte también en una estrategia del modelo organizacional. Por lo que dicho modelo devela dos tipos de fuerzas, a unas les llamo fuerzas *atrayentes* que son las que ayudan para que se dé el cambio. Y a otras les llamo fuerzas *repulsivas* por que se resisten a que el cambio se produzca. La capacitación es una herramienta orientada al mejoramiento de la organización y de los sujetos. Antes de entrar al modelo de enseñanza quisiera marcar paso a paso el modelo de cultura corporativa.

La figura 7.1.1. muestra los niveles de actuación de la jerarquía. Esos niveles sirven para distinguir la actuación en las funciones que se realizan en la organización, denotando la marcada diferenciación que existe en la empresa. La manera de vestir, la forma de hablar, el uso de la tecnología son el dominio en el nivel gerencial, mientras que en el nivel operativo el manejo de los códigos y precios, el conocimiento de los artículos en cuanto a su funcionamiento, la exhibición, el manejo de las marcas, hace la diferenciación en dicho nivel.

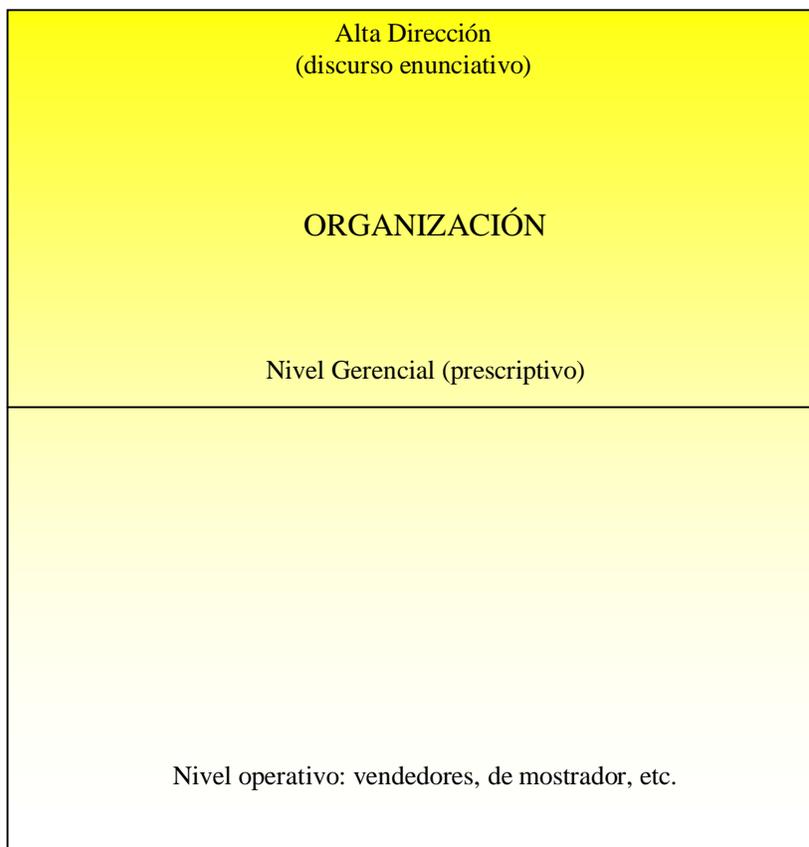


Fig. 7.1.1. Diversos niveles de actuación

La siguiente figura 7.1.2. muestra los distintos niveles de reproducción del modelo organizacional. En ella se observa que la organización, desde el nivel directivo baja la cultura corporativa auxiliándose de la jerarquía hasta llegar al nivel gerencial, que es de donde se apoya la dirección para socializarla entre los colaboradores sin rango de autoridad. El primer triángulo se ensancha hasta llegar al nivel gerencial. Los gerentes retoman la ideología de la dirección y en el contacto directo con los colaboradores confirman la cultura corporativa, recayendo en este plano la mayor responsabilidad para bajar dicha cultura hasta la base de la organización. Se observó que los principios y las creencias compartidas en los fundadores y sus líderes organizacionales cohesionan la cultura corporativa impactando fuertemente el comportamiento de los colaboradores mediante las diversas

formas de actuar y relacionarse. Las frases, las palabras, los enunciados que suelen escribirse repetidamente en las llamadas “circulares” tienen significado preciso en el hacer institucional-organizacional dando una fuerte cobertura a la disciplina en el uso de los artefactos culturales en el orden social. Los colaboradores se ciñen a los mandatos ideológicos que por años se han instrumentado mediante los cursos impartidos, obteniendo buenos resultados, mismos que son aprovechados para la ampliación y el crecimiento organizacional.

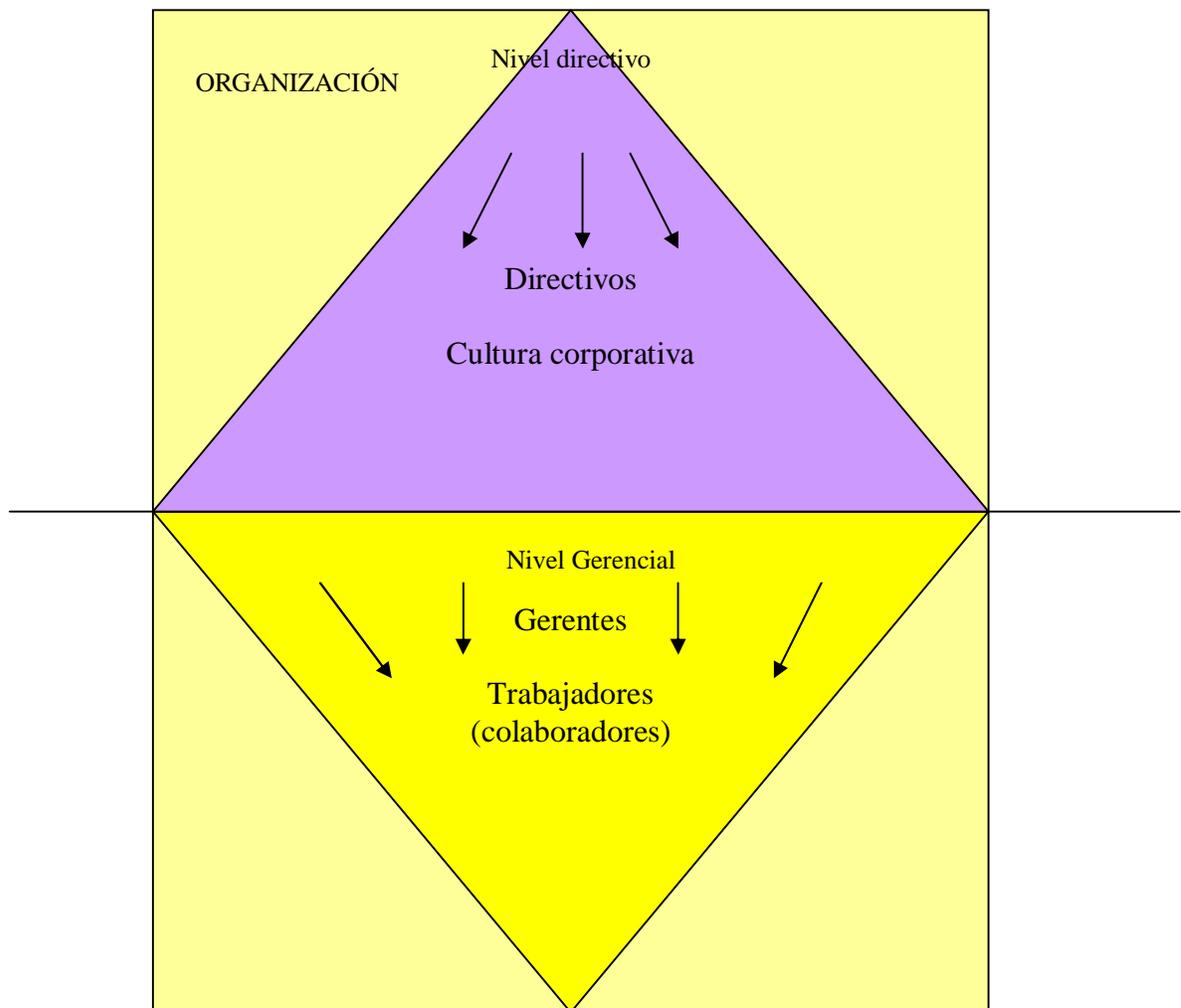


Fig. 7.1.2. Niveles de reproducción del Modelo Corporativo

La figura 7.1.3. muestra los distintos niveles de incorporación del modelo que parte de la necesidad de la Atención y Servicio. La cultura profesional impele a la cultura departamental haciéndola reproducir el modelo de cultura. El discurso ideológico, la estructura formal-informal, los cursos y las influencias gerenciales generan las fuerzas atrayentes sobreponiéndose a las resistencias de la cultura laboral (fuerzas repulsivas) teniendo así una reapropiación del modelo ayudándose de la variable tiempo.

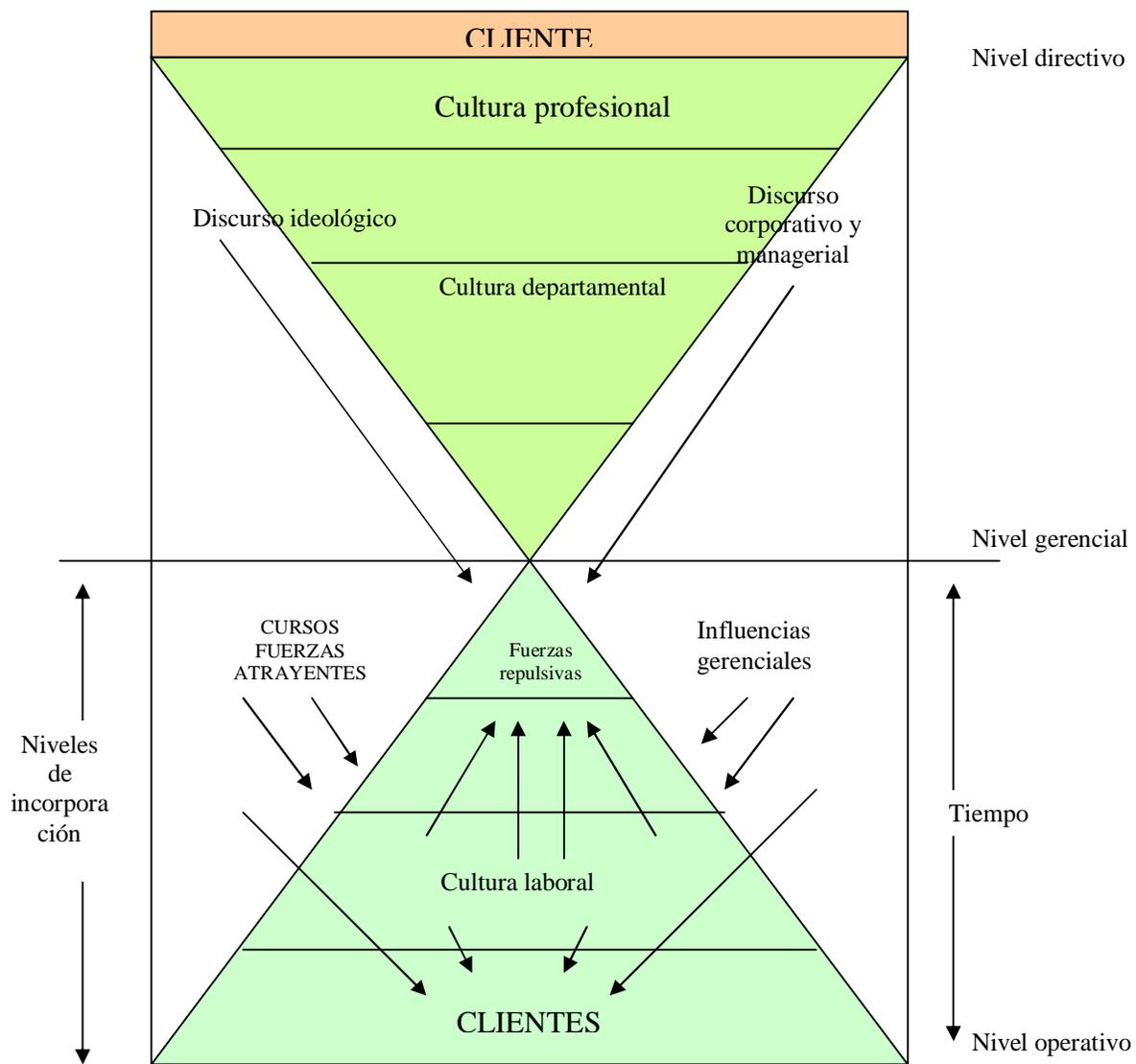


Fig. 7.1.3. Niveles de incorporación, parte de la necesidad de la Atención y Servicio

Cabe mencionar que las creencias, valores y principios de los fundadores y líderes de la organización hacen una amalgama fuerte y resistente adecuando el entorno e integrándolo a la organización en forma dinámica y permanente a través de los años.

La figura 7.2. nos explica el modelo de enseñanza que la organización instrumenta. Los cursos de superación personal van dirigidos a los trabajadores para provocarles un tipo de conflicto interno y tengan conciencia de una realidad que puede ser transformada. A ese paso Kurt Lewin le llama “descongelamiento”

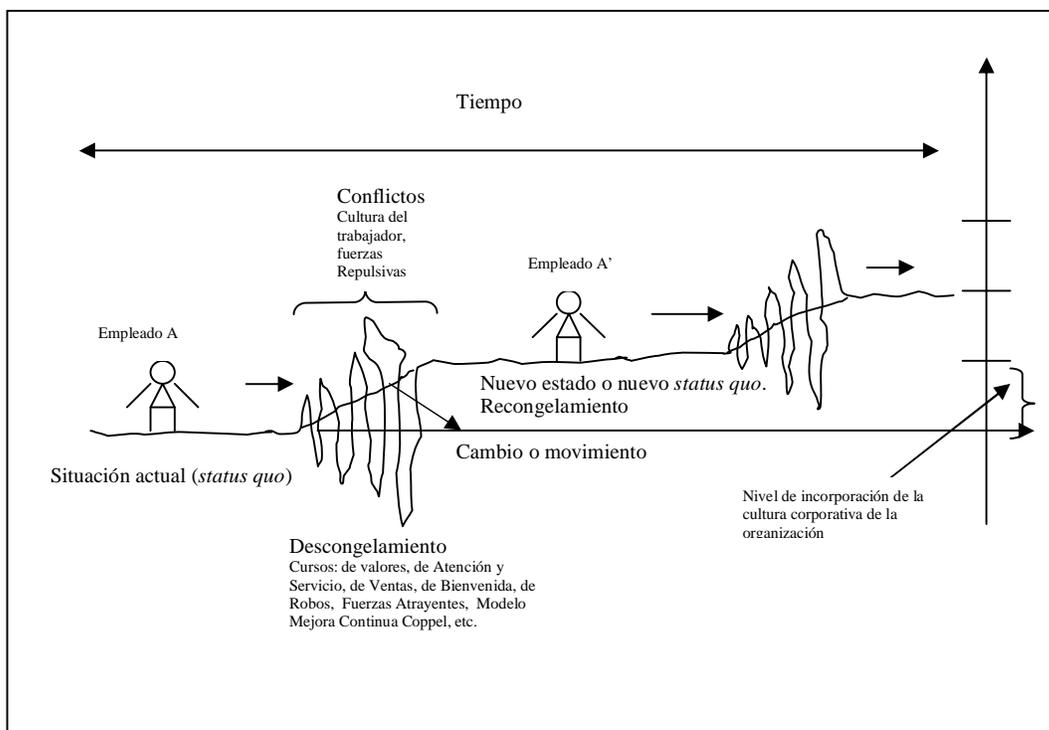


Fig. 7.2 Modelo de cambio organizacional deseado mediante el modelo de enseñanza

Una vez que el colaborador se ha percatado de su realidad, esto le crea un conflicto emocional temporal y lo hace moverse de su *status quo*; a esta etapa se le llama “cambio o movimiento” y es un desplazamiento hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización, lo que sería para el colaborador el cambio de actitud. El cambio de actitud es entendida en la organización como el mejoramiento de las condiciones en las cuales los

individuos se colocan en posiciones distintas siendo de esta manera que el individuo adquiere un nuevo sentido y actúa con renovada intensidad. Posteriormente se llega a lo que Kurt Lewin llama “recongelamiento”, que no es otra cosa que estabilizar a la organización en su nuevo estado de equilibrio. Este modelo explica el cambio organizacional que se da, manteniendo siempre a sus colaboradores entusiasmados por un perfeccionamiento permanente. Los cursos que la empresa imparte para el cambio permanente se muestran en la figura 7.3.



Fig. 7.3 Cursos que imparte la organización. Elaboración del investigador con datos de la empresa

Todos los cursos van dirigidos al cambio de actitud del colaborador para mostrarla en su relación con el cliente quien es, finalmente, el que recibe en forma directa la cultura corporativa que la organización ha depositado en el primero.

En este trabajo de investigación las teorías clásica de la administración, de la burocracia, del nuevo institucionalismo, de la construcción social de la realidad, de la cultura y de las relaciones humanas, explican cada una, desde una óptica distinta, el fenómeno de la reapropiación de un modelo de cultura organizacional por los trabajadores de una empresa comercial. Sin ellas, hubiera sido imposible entender el modelo, su construcción, su reproducción y su reapropiación.

La organización se ordena mediante los sistemas: de ventas, compras, acomodo, exhibición, inventarios, servicios, etc. El propietario de la empresa les otorga gran importancia; sabe que si el personal acude a ellos, dependerán menos de su dirección y la organización se moverá con más agilidad, sin embargo, percibo una dificultad para que la gente se separe de la “bondad” de la dirección. Les gusta ser dirigidos, sienten que el trato que tiene con la gente es adecuado. Persiguen un liderazgo fuerte y consistente.

Cabe destacar que los procedimientos tienen un fuerte asidero. Los documentos llamados “Decisiones”, como instrumento de orden, les otorga seguridad administrativa, todo lo remiten a ellas como un instrumento institucionalizado. La sencillez de los tramites administrativos son una ventaja que merece revisarse para dar cuenta de los aspectos que los hace sencillos y mantenerlos así.

Un hallazgo de suma importancia, y es donde se comprueba la existencia del modelo burocrático y el de la teoría clásica, es haber dado cuenta que la actividad es bajada a una acción-tarea, se consigna en la llamada “hoja de actividades”, y que puede ser medida como una meta diaria, esa es otra institución que la empresa ha creado como una forma de autocontrol del trabajador. Pero aún más importante es que el colaborador se sienta comprometido por esa meta, eso es el deseo de muchas organizaciones que todavía no lo han logrado. La organización deconstruye su modelo organizacional con su propio modelo

de calidad llamado MCC (Mejora Continua Coppel), este modelo de calidad revisa el quehacer técnico-administrativo y establece un procedimiento de análisis que lo compara con la forma en que debe hacerse dicho procedimiento. Una vez mejorado se implementa, la mejora será sometida a una constante revisión hasta que cumpla con los requisitos previamente establecidos y pueda permanecer mientras se hace una nueva revisión. La revisión de dicho modelo no se dio por ser otro fenómeno ajeno al estudio de cultura organizacional. Se observa que la MCC está permanentemente perfeccionando los sistemas que se encuentran más vinculados con la atención al cliente. La atención y el servicio son indiscutiblemente la prioridad en la organización. Debido a lo anterior, confirmo que el modelo organizacional actual se desprende del modelo burocrático, donde la autoridad, jerarquía, división del trabajo, reglas, políticas, procedimientos, programas, comunicación, dirección, disciplina y supervisión, son los elementos que aseguran el control de la misma.

Los sistemas de vigilancia, aunque parecen inexistentes por no contar con cámaras de circuito cerrado ni vigilantes, se encuentran, primero, en la permanente revisión de la hoja de actividades y, segundo de las auditorias que se hacen periódicamente a la organización. El gerente o entrenador se basa, en la primera, para tomar las decisiones, ya sea de la plática de los 20 minutos o de enviar al colaborador a un curso. En la segunda, para colocar a la tienda en un ranking de competencia general entre todas las tiendas del país.

El lector puede apreciar que el crecimiento de la organización está planeada casi por 30 sucursales anuales, así lo ha dejado ver el director general. De lo anterior se confirma la fuerte institucionalización del modelo organizacional que se utiliza en la expansión de la organización como algo dado. Dice el director general que no hay limitante en eso, la única limitante es encontrar dónde hacerlo, y eso es debido a que los gerentes se ponen fronteras, obsérvese lo siguiente:

*Decisión 63, en la circular IV de febrero.
Asunto: convención anual de Coppel 2002.*

Responsable: Enrique Coppel.

Dirigida a todos los gerentes de tiendas, de zona, de línea y directivos.

...La meta es abrir todas las tiendas que seamos capaces de abrir, no hay límite. Nuestros límites somos nosotros para comprar terrenos, obtener permisos, construirlas, y tener el equipo humano preparado (documentos de la empresa).

Probablemente cuando se esté terminando este trabajo, la organización haya aumentado su número en aproximadamente 20 tiendas más. El intenso crecimiento de la organización es para posicionarse a la par de los competidores más cercanos (FAMSA, LIVERPOOL, ELEKTRA, SEARS, etc.) que pelean un mercado gigantesco. La fuerte contratación de nuevos profesionistas de diversas carreras por la empresa, con los rasgos y perfiles necesarios asegura hacer frente a un futuro inmediato. Con lo anterior deduzco que el modelo organizacional es asumido por los dirigentes bajo el modelo institucional llamado isomorfismo normativo.

La reapropiación del modelo de cultura organizacional por los trabajadores es una realidad que debe matizarse pues no se asume completamente, sin embargo, mucho de lo que la organización trata de incorporar se logra por los programas académicos, llamados cursos, que tiene implementados y por la cultura managerial que se hace tan expresiva e insistente en los distintos niveles de la organización pero principalmente en el gerencial, asegurando de esa manera la permanencia de la cultura corporativa. Existen algunas restricciones como son los NO de la organización que no se asumen completamente, también algunas enseñanzas que tiene que ver con el arte de vender y ciertas relaciones entre pares, debido a que la cultura de los trabajadores se resiste a ser cooptada totalmente por la cultura de la organización; sin embargo, la organización lleva las de ganar debido a

la permanencia de los cursos que imparte y tarde o temprano logrará acomodar la ideología corporativa en los trabajadores.

La relación social es trivial, todo parece indicar que la organización no va más allá de crear un ambiente laboral necesario. Existe una ambigüedad: por un lado el buen ambiente de trabajo, y por el otro, poca comunicación de sus estados emocionales. Las presiones que ejerce la organización sobre el colaborador no son tratadas cuando éste último no logra el adecuado desempeño que exige la dirección, aunque en el discurso de los directivos sobradamente invita a los entrenadores a no soslayar la plática de los 20 minutos tratándose en ellas únicamente las técnicas de ventas y dejando por fuera este aspecto emocional: la competencia se lleva a un nivel exigente, cuando un vendedor no alcanza la meta por cualquier motivo, se desmoraliza y pierde la autoestima. Las expectativas que la organización expresa por medio de sus gerentes a los colaboradores son muy altas y a corto tiempo, quizá ese pueda ser un motivo de sus estados de ánimo. Los gerentes deben ser muy inteligentes para darse cuenta de este tipo de problemas y convertirse en el amigo o el confesor para completar su función.

Es importante incluir en esta parte los beneficios metodológicos que se obtuvieron en este trabajo de investigación. La observación participante encubierta permitió conocer la intimidad en que se viven los procesos organizacionales que se reconstruyen a cada paso del tiempo, las dinámicas sociales y las formas en que éstas se hallan al interior, los problemas que enfrentan los colaboradores y líderes organizacionales cuando un sistema no marcha como se pensó, las vicisitudes que enfrentan los colaboradores frente a los Clientes ante posibles fracasos en el cierre de la venta, a las tristezas y amarguras de no alcanzar las metas y de no obtener el incentivo prometido, que en el caso contrario los colaboradores muestran la estadística y el lugar que ocupan en ella como un aspecto simbólico en el logro

de dicha meta, además de vivir la confiabilidad que me otorgaron todos los que estuvieron a mi alrededor, etc. todo lo anterior solamente puede ser constatado cuando el investigador vive el rol o papel que juega en la organización. También es necesario manifestar las tensiones que como novicio se viven cuando se está en proceso de adquirir el *ethos* que separa, y que poco a poco la brecha se acorta, al sujeto cognoscente del objeto cognoscible forjando así al futuro investigador.

El sistema red en la organización la enlaza en la forma más simple que alguien se pudiera imaginar. La información es bajada de la dirección en lo que llaman “circular”. En esta otra institución se encuentra toda la información de los sucesos relevantes como otros menos relevantes. Lo importante es que la red se utiliza como un periódico que llega a cada sucursal los días jueves y se lee como un requisito. La información es considerada una fuerza para la integración de la organización, sin ella, la red queda desarticulada sin poder cumplir con el propósito para lo que fue hecha. Por ejemplo, en la compra de una cadena de tiendas, el primero en informar sobre ello fue el hermano del director general y posteriormente, cuando se consumó la compra fue el director general quien lo hizo. El enterarse por ese sistema red, significa confianza de la organización hacia sus colaboradores. La congruencia del discurso del decir con el hacer evidencia el lema “sin ocultamientos”, en ese sentido el valor confianza cobra fuerza en la estructura. Sin embargo, los robos no dejan de ser una preocupación para los directivos, véase la siguiente tabla 7.1:

Bajas de personal por robos, fraudes y sospechas % de bajas sobre la nómina				
Año	Nómina	Bajas	%	
1998	7036	160	2.27	
1999	9578	283	2.95	
2000	11834	424	3.58	
2001	13318	495	3.72	

Tabla 7.1 Necesitamos apretar filas. Seleccionar mejor a los nuevos, capacitarlos bien, supervisarlos bien, confiar pero vigilar y llevar un buen control de todos los activos. Y sobre todo que le dediquen suficiente tiempo (Director General de la organización).

El director general no sabe cómo detener este asunto de los robos, pero está seguro que la atención al cliente es la mejor arma para que no haya robos en el piso de ventas ni en la empresa. La honestidad como valor juega entonces su papel, incorporar en los trabajadores este valor asegura la confianza y el trato más cercano hacia el colaborador. La información a este respecto es que estos porcentajes tienden a la alza. Los cursos de valores y otros que apoyan el asunto de la confianza, honestidad, lealtad, respeto y veracidad no son asumidos como lo quisiera la organización. Los robos, que tienden a la alza, pudieran ser un efecto negativo para la organización debido a que se espera lo contrario. Creo que hace falta más trabajo al respecto. La reapropiación del modelo de cultura organizacional por los trabajadores de la empresa no es al cien por ciento, al menos en un principio, como ya fue mencionado, pero el modelo que se tiene para reproducirlo permite que sea asumido poco a poco.

Los valores de más fácil acceso son: la responsabilidad, la disciplina, el respeto, el ahorro, la rapidez, la constancia, la puntualidad, el compañerismo, la cooperación. Los valores que presentan mayor dificultad son: la confianza, la honestidad, la lealtad, el

respeto, la humildad, el profesionalismo, la entrega, amar. Todos se trabajan en casi todos los cursos que la organización imparte a los trabajadores.

La existencia de un simbolismo que cohesiona la atención, el servicio, el cliente, la misma organización es la “escuelita”, porque permite socializar una identidad basada en los valores como la disciplina, el trabajo de grupo, la rectitud, la conciencia, la sensatez, la cooperación, la confianza, y todos estos valores dan lugar a la formación de grupos sociales que benefician a la organización en lugar de perjudicarla.

La alta sistematización, la intensa rutinización, la humanitaria dirección, el excesivo orden, la penetrante ideología, la perspicacia en el manejo de los problemas, la monumental normalización, la fuerte reglamentación, el fino trato de los directivos, el alto compromiso de los empleados, principalmente los del nivel gerencial de la organización, forman el marco institucional en el que la organización cumple con las metas programadas. Esto me lleva a pensar en la construcción de un modelo de la reapropiación que incorpore todos estos asuntos y que en algún momento se muestre como parte de la cultura corporativa digna a ser reproducida, además de ser legitimada por los miembros de la organización.

El **modelo de reapropiación** trae aparejados una serie de instrumentos que, junto con la influencia de la dirección, se acoplan para dar fuerza a los procesos de enseñanza y son estos los que finalmente van dando paso a la incorporación de la cultura corporativa de la organización.

En la figura 7.4. se observa la entrada del trabajador al cono de los procesos (para ser sometido a las fuerzas atrayentes), el trabajador ya ha sido seleccionado bajo un esquema de perfiles que la empresa necesita (ver cuadro 4.2.1.).

Desde el momento mismo en que el trabajador es contratado pasa por un proceso de reapropiación *rápida* de la cultura corporativa que dura de 26 a 30 días. En ese tránsito

temporal, la organización tiene preparado un conjunto de instrumentos y estrategias para hacer que el iniciado se percate de lo mínimo que necesita para quedarse en la organización.

El trabajador no asume la cultura en forma inmediata, mostrado con la letra “C” en la figura, o sea hay holgura de incorporación disponible. Conforme avanza en el proceso, los cursos, el entorno F, y otros, van haciendo el trabajo de reapropiación que no ha sido asumido en un primer momento.

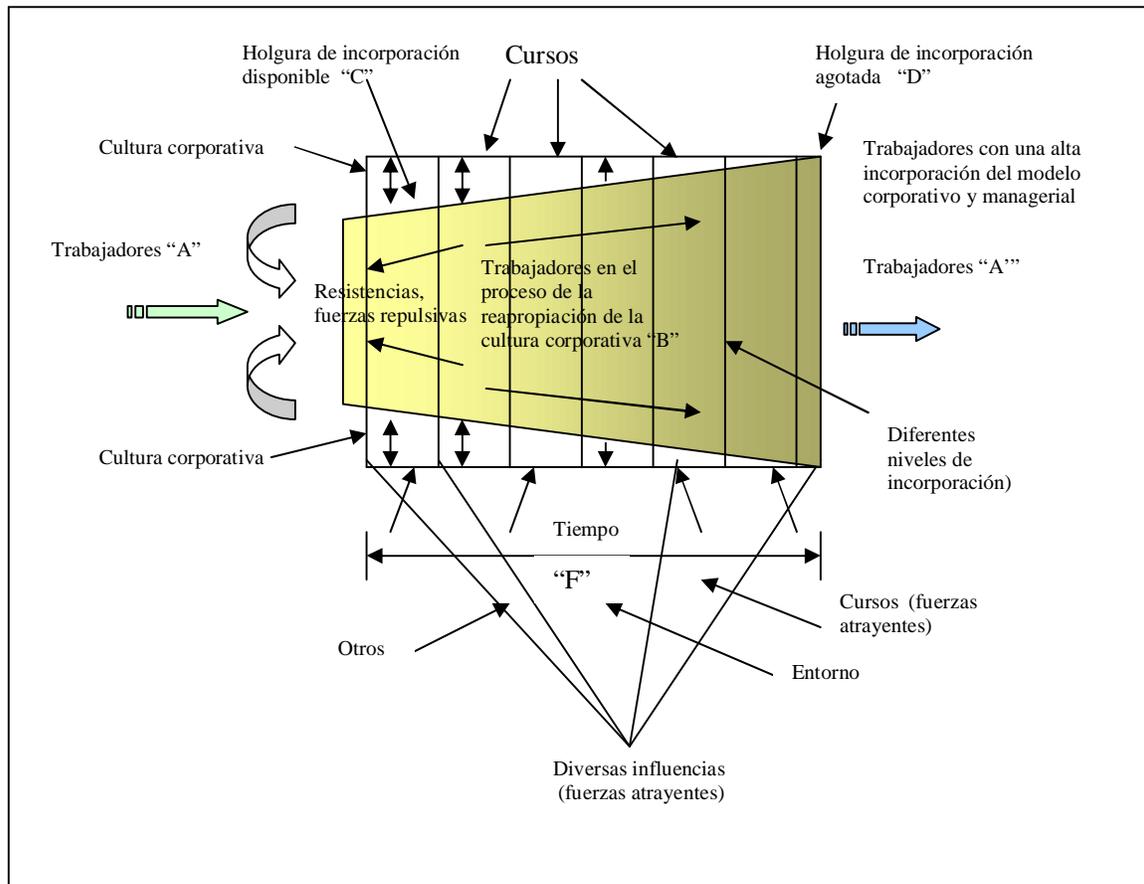


Fig. 7.4 Modelo de reapropiación de la organización. Construcción propia

El tiempo es muy importante pues un trabajador con mayor tiempo en la organización la holgura de incorporación disponible D (cambio o movimiento) tiende a cero hasta tener a

un trabajador con una alta incorporación del modelo corporativo A' (nuevo estado, recongelamiento).

En un principio el trabajador tiene las resistencias (fuerzas repulsivas) de su propia cultura social (*status quo*) para asumir en forma rápida la cultura de la organización. Estas resistencias se observan más claramente con los “NO” de la organización que se niegan a cumplirlos al 100%. Los trabajadores de más de 5 años de antigüedad tienen menos resistencias que los de recién ingreso. Lo primero que se asume es la puntualidad y después de eso las rutinas de la tienda, esa es una forma de incorporación de la cultura en forma rápida, las rutinas juegan un papel importante en la organización, pues son las encargadas de fijar la cultura como si se tratara de la grabación del sonido en una película.

El llenado de la hoja de actividades, el recibir mercancía del camioncito, armar y exhibir los artículos, limpiar el área y hacer la pre-revisión a cada momento son actividades-instituciones que entran en la rutina diaria. Hacer inventario del área para ver faltantes o sobrantes es también parte de esa rutina pero en forma más esporádica. En el entorno “F” los gerentes son los instrumentos de la dirección o el brazo ejecutor para incorporar en el colaborador la cultura corporativa de forma rápida y dirigida. El gran entrenador es el observador número uno que está en búsqueda permanente de oportunidades para intervenir. El gerente es el rango jerárquico de mayor importancia en la tienda, aunque no se mira de ese modo; ellos han logrado que los colaboradores los miren como parte de ellos, pero con mayor responsabilidad. Creo que al único que le llamaban “señor” era a mí, a los gerentes siempre los llamaban por su nombre de pila, excepto ante la presencia de un cliente. Entonces se le llama señor.

Cuando el nuevo no asume al modelo organizacional, éste es separado de la empresa, no sin antes de platicar con el gerente para ver las causas de su inconformidad o su resistencia a las exigencias de la misma.

El modelo de aprendizaje de Kurt Lewin explica que el aprendizaje en la organización se hace imperiosa. Romper con el *Status Quo* en beneficio de la propia organización teniendo en cuenta el crecimiento del colaborador para hacerlo sentir útil es algo de reconocerse. De esta manera el trabajador hace huesos viejos en la empresa además de reconocerla como una organización que le ayuda a ser mejor cada día.

Es inobjetable que la realidad se construye socialmente en el piso de ventas y existen tantas como tantos trabajadores hay en él, y de alguna forma el entorno de la organización guía hacia un esquema para construir la realidad que se vive allí. Por lo que la organización se apropia del derecho de establecer un orden que le sea útil para la reproducción de su modelo organizacional.

Ese producto, llamado así al orden social, se niega a la propia elaboración natural del hombre, pues ha de existir sólo como condición de la misma actividad humana, de allí la importancia de recrear en un entono que propicie la reapropiación del modelo y sea en este caso, el de la empresa, al igual de las imágenes necesarias para formar una cultura corporativa que sea respaldada con instrumentos que subyacen en la teoría de las relaciones humanas. La organización ha logrado incorporar los valores y de esa plataforma ha emprendido a la construcción de una estructura que no obedece al modelo burocrático sino en lo que tiene que ver con la rutinización de la actividad. La incorporación de la parte sensible del hombre en un modelo organizacional que guía el desarrollo y un crecimiento de 30 tiendas por año, es una muestra de la enorme institucionalización incorporada en ese modelo organizacional.

La forma, la rutina, los valores, los procedimientos, los sistemas, el orden, de la organización se asumen como parte de una enseñanza. El aprendizaje de todos estos elementos sirve para constatar el conductismo que existe, como una suerte de disciplina bajada desde la cúspide por su director general y antes por el padre de aquél. El interés de incorporar los valores a la actividad organizacional, permite inferir que la familia, por su carácter religioso, influye en la incorporación de un modelo organizacional que coloca su ejercicio en los valores universales.

El liderazgo en la organización cobra fuerza y sentido, el respeto y la amabilidad a los trabajadores por los directivos les proporciona seguridad y tranquilidad. Los salarios son bajos pero una vez que se comparan con el resto de las organizaciones del mismo campo, las prestaciones de la organización sobrepasan a las demás. La influencia del modelo corporativo de la organización es intensa. Algunas veces sentí que formaba parte de esa organización.

Quisiera poder terminar con este apartado, pero veo difícil hacerlo, sin antes agradecer a mis maestros la guía en el campo de la investigación empírica. Y muy especial a la organización que diera la entrada para que fuera observada en su piso de ventas. Hay mucho por hacer y creo que lo logrado es apenas un comienzo, un asomo a lo que es ese enorme campo de la investigación etnográfica.

Así la cultura se transforma en modelo... Toda cultura necesita los elementos culturales heredados, al menos como testimonio, como inspiración de la respuesta que el grupo da en cada momento a sus necesidades. No se puede improvisar a cada paso las relaciones. Esas relaciones se apoyan necesariamente en los modos de relación, en los símbolos elaborados por los antecesores y en sus manifestaciones materiales. Pero también es necesaria una superación continua de esas referencias y definiciones históricas, si la cultura ha de seguir viva y ha de responder a las nuevas condiciones en que vive la generación presente, reinterpretando en cada momento histórico la experiencia aportada por las generaciones anteriores (Díez, 1999: 85).

Como se dijo en apartados arriba: La reapropiación del modelo corporativo por los trabajadores de esta empresa comercial se basa en un modelo de aprendizaje, que resalta, por un lado, la fuerte estructuración simbólica corporativa y por el otro, un humanismo progresista y moderno. La racionalidad del modelo burocrático se instituye como vía única dejando sin explorar otros modelos que tomen en consideración el lado blando del creador organizacional. Ese agregado fundamental sería: los sentimientos humanos.

8.0 Bibliografía

- Abravanel et al., (1992) **Cultura Organizacional**, Legis, Colombia.
- Achilles de Faría Mello, Fernando, (2001) **Desarrollo organizacional enfoque integral**, Limusa, México.
- Anzizu, J. M., (1985) **Cultura organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa**. *Alta dirección*. Pp. 120, 63-70.
- Aktouf, Omar, (1998) **La Administración: entre tradición y renovación**, Gâetan Morin Editor y Artes Gráficas Univalle, Cali-Colombia.
- Aktouf, Omar, (2001) *Mundialización, economía y organizaciones*, seminario impartido en la Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, Sinaloa, 6 y 7 de Agosto de 2001.
- Alcocer, Marta, (1998) *Investigación acción participativa*, en Galindo, Cáceres, Luis Jesús (coord.), (1998) **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación**, Addison, México.
- Alvesson, M., (1993) **Cultural perspectives on organizations**, Cambridge University Press, Cambridge.
- Argyris, Chris, (2001) **Sobre el aprendizaje organizacional**, Oxford, México.
- Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac, (1993) **El coste de la excelencia**, Paidós, Barcelona, España.
- Barba, Álvarez, Antonio y Pedro Solís Pérez, (1997) **Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales**, Vertiente, México.
- Barba, Álvarez, Antonio, (1993) *Conflicto organizacional: Estrategias corporativas y relaciones de poder*, en **Estrategias organizacionales**, UAM-I, México.
- Barba, Álvarez, Antonio, (2001) **Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. el caso del laboratorio de pruebas de equipos y materiales**, tesis de grado de doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- Barba, Álvarez, Antonio, (2001b) *Curso-taller de metodología de los estudios de caso en Estudios Organizacionales*, Culiacán, Sinaloa.
- Becker, H. S., (1970) **Sociological work: Method and substance**, Aldine, Chicago.
- Becker, G., (1964) **Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education**, Columbia University Press, New York.

- Bendix, Reinhard, (1974) **Work and Authority in Industry. Ideologies of Management in the Course of Industrialization.** University of California Press, Berkeley.
- Berger, Peter y Thomas Luckmann, (1999) **La construcción social de la realidad,** Amorrortu, Buenos Aires, Argentina.
- Bourdieu, Pierre, (1998) **El oficio del sociólogo,** Siglo XXI, México.
- Bruner, J. S., (1990) **Actos de significado,** Alianza, Madrid.
- Bryman, Alan, (1989) **Research Methods and organization studies,** Billing and Sons, London.
- Bueno, Rodríguez, Luis, (1993) *La productividad y la calidad en TelMex,* en **Estrategias organizacionales,** UAM-I, México.
- Burrell, Gibson y Gareth Morgan, (1979) *Assumptions about the nature of social science,* en **Sociological paradigms and organizational analysis,** Heinemann, New Hampshire.
- Cano, Tisnado Jorge Guillermo, (1997) **Problemas de la teoría educativa,** SEPYC-COEPES, Culiacán, Sin. México.
- Cantú, Delgado Humberto, (2001) **Desarrollo de una cultura de calidad,** Mc Graw Hill, México.
- Castells, Manuel, (2000) **La era de la información, la sociedad red,** Siglo XXI, Vols. I y II, México.
- Coppel, Luken, Enrique, (2002) Carta dirigida al investigador, México.
- Córdova, Villegas, Alejandro, Isabel Font Payán, Patricia Gudiño, Eric Hernández y Arturo Sánchez, (1998) *Un enfoque del estudio de la cultura organizacional,* en **Gestión y estrategia,** Núm. 14, Junio-Diciembre, México.
- Coriat, Benjamín, (2000) **El taller y el cronómetro, ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa,** Siglo XXI, México.
- Cortada, W., James y Thomas S. Hargraves, (2000) **Redes,** Oxford, México.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg, (1990) **El actor y el sistema, las restricciones de la acción restrictiva,** Alianza, México.
- Dalton, Melville, (1959) **Men Who Manage,** Willey, Nueva York.
- Dávila, Anabella y Nora H. Martínez, *et. Al.,* (1999) **Culturas en organizaciones latinas, elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales,** ITESM y Siglo XXI, México.

- Dávila, L. de Guevara, Carlos, (2001) **Teorías organizacionales y administración enfoque crítico**, McGraw Hill, México.
- Denison, Daniel R., (1990) **Cultura corporativa y productividad organizacional**, Legis editores, Colombia.
- Díez, Gutiérrez, (1999) **La estrategia del caracol, un cambio cultural en una organización**, Oikos-tau, Barcelona, España.
- Dimaggio, Paul J. y Walter W. Powell, (1999) *Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales*, en Powell, Walter W. y Paul J. Dimaggio, (1999) **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**, FCE, México.
- Downs, Antony, (1967) **Inside Bureaucracy**, Little, Brown, Boston.
- Etkin, Jorge R., (1993) **La doble moral de las organizaciones**, McGraw Hill, España.
- Firestone, W. A., y B. L. Wilson, (1985) *Using bureaucratic and cultural linkages to improve instruction: The principal's contribution*, Educational administration Quaterly, 21 (2), pp 7-30, en Dávila, Anabella y Nora H. Martínez, *et. Al.*, (1999) **Culturas en organizaciones latinas, elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales**, ITESM y Siglo XXI, México.
- Follari, Roberto, (1982) **Interdisciplinarietà**, UAM-A, México.
- French, Wendell, L. y Cecil H. Bell Jr., (1996) **Desarrollo Organizacional**, Prentice Hall, México.
- Galindo, Cáceres, Luis Jesús (coord.), (1998) **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación**, Addison, México.
- Gallardo, Velázquez, Anahí, María Isabel Camargo y María Teresa Magallón, (1998) *Cultura organizacional: hacia un nuevo enfoque de la misión del administrador*, en **Gestión y estrategia**, Núm. 14, Junio-Diciembre, México.
- Geer, B., (1964) *First days in the field*, en P. E. Hammond (comp.), *Sociologist at work*, Nueva York, Basic Books, págs. 322-344.
- Gibson, L., James, et al., (2001) **Las organizaciones**, McGraw Hill, México.
- Giddens, Anthony, (1995) **Modernidad e identidad del yo, el yo y la sociedad en la época contemporánea**, Península / ideas, Barcelona.
- Giddens, Anthony, (1998) **La constitución de la sociedad, bases para la teoría de la estructuración**, Amorrortu, Buenos Aires, Argentina.

- Goffman, Erving, (1997) **La presentación de la persona en la vida cotidiana**, Amorrortu, Buenos Aires, Argentina.
- Guízar, M., Rafael, (2002) **Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones**, M^cGraw Hill, México.
- Hall, Richard H., (1996) **Organizaciones; estructuras, procesos y resultados**, Prentice Hall, México.
- Hassard, John y Martín Parker, (1994) **Postmodernism and organizations**, SAGE, London.
- Hirsch, Adler, Ana, (1996) **Educación y burocracia**, Gernika, México.
- Homans, George C., (1950) **The human Group**, Harcourt Brace, Nueva York.
- Hoy, W. K., y C. G. Miskel (1996) *Educational administration: theory, research and practice*, 5^a. Ed., McGraw-Hill, San Francisco, CA. En Dávila, Anabella y Nora H. Martínez, *et. Al.*, (1999) **Culturas en organizaciones latinas, elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales**, ITESM y Siglo XXI, México.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña, (1991) **El Orden Organizacional poder, estrategia y contradicción**, Ediciones y Distribuciones Hispánicas-UAM, México.
- Jepperson, L. Ronald, (2001) *Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo*, en Powell, Walter W. y Paul J. Dimaggio, (2001) **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**, FCE, México.
- Kast, Fremont E. y James E. Rosenzweig, (1982) **Administración en las organizaciones, un enfoque de sistemas**, Mc Graw Hill, México.
- Katz, D. y Khan, R. L., (1970) *The social psychology of organizations*, Ed Atas, J. Wiley, EUA, 1996 (EDICIÓN em português: *Psicología Social das Organizações*).
- Koontz, Harold y Heinz Wehrich, (1991) **Administración**, Mc Graw Hill, México.
- Kuhn, S., Thomas, (1995) **La estructura de las revoluciones científicas**, FCE, México.
- Kunda, G., (1992) **Engineering Culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation**, Temple University Press, Finlandia.
- Lorenzo Delgado, M., (1995) **Organización escolar. La construcción dela escuela como ecosistema**, ed. Pedagógicas, Madrid.
- March, James G. y Johan P. Olsen, (1976) **Ambiguity and Choice in Organizations**, Universitetsforlaget, Bergen.

- March, James G. y Johan P. Olsen, (1997) **El Redescubrimiento de las Instituciones, la base organizativa de la política**, FCE, México.
- McGuigan, J., (1992) **Cultural populism**, Routledge, Londres.
- McGregor, Douglas, (2000) **El lado humano de las organizaciones**, McGraw Hill, Colombia.
- Martin, Joanne, (1992) **Cultures in organizations: three perspectives**, Oxford University Press, Oxford, EE. UU.
- Mayo, Elton, (1972) **Problemas humanos de una civilización industrial**, Nueva Visión, Buenos Aires.
- Mejía, Arauz, Rebeca y Sergio Antonio Sandoval, (1999) **Tras las vetas de la investigación cualitativa, perspectivas y acercamientos desde la práctica**, ITESO, México.
- Meyer, John W. y Brian Rowan, (1999) *organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia*, en Powell, Walter W. y Paul J. Dimaggio, (1999) **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**, FCE, México.
- Mintzberg, Henry (1998) **La estructuración de las organizaciones**, Ariel Economía, Barcelona España.
- Montaño, Hirose, Luis, (1991) *El orden sistémico: algunos avatares del paradigma organizacional*, en Ibarra, Eduardo y Luis Montaño, (1991) **El Orden Organizacional poder, estrategia y contradicción**, Ediciones y Distribuciones Hispánicas-UAM, México.
- Montaño, Hirose, Luis, (1993) *La modernidad organizacional. Una aproximación al estudio de las realidades locales*, en **Estrategias organizacionales**, UAM-I, México.
- Montaño, Hirose, Luis, (2000) *La transferencia de modelos organizacionales, una propuesta analítica*, ponencia presentada en el IV Congreso de Administración en México. Teoría y praxis, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.
- Montmollin, Germaine, De, (1988) *El cambio de actitud*, en S. Moscovici, (1988) **Psicología social, I**, ed. Paidós, México.
- Morgan, Gareth, (1998) **Imágenes de la organización**, Alfaomega-ra-ma, Colombia.
- Mouzelis, Nicos, P., (1991) **Organización y burocracia**, Península, Barcelona, España.

- Nonaka, Ikujiro e Hirotaka Takeuchi, (1999) **La organización creadora de conocimiento**, Oxford, México.
- Nonaka, Ikujiro, Georg Von Krogh y Kazuo Ichijo, (2001) **Facilitar la creación de conocimiento**, Oxford, México.
- O'Reilly, C. A. y J. A. Chatman, (1996) *Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment*, en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, JAI Press, Greenwich, Conn., pp. 157-200.
- Ostroff, Frank, (1999) **La organización horizontal**, Oxford, México.
- Pardinas, Felipe, (1996) **Metodología y Técnicas de investigación en ciencias sociales**, Siglo XXI, México.
- Pardinas, Felipe, (1996) **Metodologías y técnicas de investigación en ciencias sociales**, Siglo XXI, México.
- Perrow, Charles, (1970b) **Organizational analysis**, Wadsworth Publishing Co. Belmont, CA.
- Pfeffer, Jeffrey, (2000) **Nuevos rumbos en la teoría de la organización**, Oxford, México.
- Pfeffer, Jeffrey, (1992) **El poder en las organizaciones**, McGraw Hill, México.
- Phenix, Philip, (1964b) **Realms of Meaning**, McGraw Hill Book Company, Nueva York.
- Powell, Walter W. y Paul J. Dimaggio, (1999) **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**, FCE, México.
- Reed, Michael, (1996) *Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain*, en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds), en **Handbook of organization studies**, SAGE, Gran Bretaña.
- Robbins, Stephen P., (1999) **Comportamiento organizacional**, Prentice Hall, México.
- Roethlisberger, Fritz J. y Dikson, William J., (1939) *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Romero, Jorge Javier, (1999) *Estudio introductorio, los nuevos institucionalismos: sus diferencias, sus cercanías*, en Powell, Walter W. y Paul J. Dimaggio, (1999) **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**, FCE, México.
- Rubinstein, Moshe F. e Iris R. Firstenberg, (2001) **La organización pensante**, Oxford, México.

- Sainsaulieu, R. y D. Segrestin, (1986) *Vers une théorie sociologique de l'entreprise*, **Sociologie du travail**.
- Schaff, Adam, (1981) **Historia y verdad**, Grijalbo, México.
- Schultz, M., (1992) *Postmodern pictures of culture*, **International Studies of Management and Organizations**, 22(2), pp. 15-35. En Dávila, Anabella y Nora H. Martínez, *et. Al.*, (1999) **Culturas en organizaciones latinas, elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales**, ITESM y Siglo XXI, México.
- Schutz, Alfred y Thomas Luckmann, (2001) **Las estructuras del mundo de la vida**, Amorrortu, Buenos Aires, Argentina.
- Schvarstein, Leonardo, (1997) **Psicología social de las organizaciones nuevos aportes**, Paidós, México.
- Schwab, Joseph J., (1970) *The practical: A language for curriculum*. Schools for the 70s': auxiliary series. Washington, D. C.: National Education Association Centre for the Study of Instruction.
- Seidman, H., (1980) *Politics, position and power: The Dynamics of Federal Organization*, 3a. Oxford University Press, Nueva York.
- Smircich, Linda, (1983) *Concepts of Culture Organizational Analysis*, en **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28, No. 3, págs. 339-358. En Barba, Álvarez y Pedro Solís Pérez, (1997) **Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales**, Vertiente, México.
- Smircich, Linda, (1983b) *Organizations as shared meanings*, in L. R. Pondy et. Al., (eds) **Organizational Symbolism** (Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Solís, Pérez Pedro, (1998) *Modernización de las universidades públicas mexicanas, un estudio organizacional*, Tesis doctoral, UAM-I, México.
- Stagner, R., (1951) *Homeostasis as a unifying concept in personality theory*. Psychology Review. 58, págs., EUA.
- Stenhouse, L., (1991) *Investigación y desarrollo del currículum*, Morata, Madrid, España.
- Szanton, P. (comp.), (1981) *Federal Reorganization: What Have We Learned?*, Chatham House, Chatham.
- Taylor, F., (1945) **The Principles of Societific Management**, N. Y. pp. 36 y ss.
- Taylor, S. J. y R. Bogdan, (1987) **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**, Piados, Barcelona.

Tomlinson, John, (2001) **Globalización y cultura**, Oxford, México.

Vergara, Rodolfo, (1997) *El redescubrimiento de las instituciones: de la teoría organizacional a la ciencia política*, en March, James G. y Johan P. Olsen, (1997) **El redescubrimiento de las instituciones, la base organizativa de la política**, FCE, México.

Weick, K. E., (1979) *Cognitive processes in organizations*, en B. M. Staw (ed.), **Research in organizational Behavior**, vol. 1, JAI Press, pp. 41-47, Greenwich, Conn.

Williams, R., (1989) **Resources of hope**, Verso, Londres.

Woods, Peter, (1998) **La escuela por dentro, la etnografía en la investigación educativa**, Paidós/M.E.C., Barcelona-Buenos Aires-México.

Yin, Robert K., (1993) *Application of case study research*, Applied Social Research Methods Series volume 34, SAGE publications, London.