

CAPÍTULO 5

ENTORNO EMPRESARIAL POBLANO: SECTOR COMERCIAL

METODOLOGÍA

En los tres capítulos anteriores se presentaron una serie de conceptos y análisis comparativos entre el AO con la comunicación, desarrollo y comportamiento organizacional que esclarecieron los primeros objetivos de esta tesis.

Ahora, y siguiendo con la línea de investigación presentada en el principio, este apartado pretende indagar sobre el entorno empresarial en la ciudad de Puebla, desde una perspectiva general que ayude a conocer qué estructuras organizacionales son las más comunes, así como qué herramientas y programas están implementados o se piensan implementar, la importancia que en éstas se le da a la comunicación, aunado al conocimiento que en ellas se tiene sobre el tema principal de este trabajo, y de las otras disciplinas estudiadas. Todo con el fin de saber si el AO se aplica en ellas, o en su defecto, si cabe la posibilidad de hacerlo.

Para lograr lo previo, se entrevistaron a gerentes o directivos (o en su defecto, personas con un puesto alto) de ocho empresas poblanas, cuya selección y guía de preguntas se justifican a continuación. Antes de proceder a la descripción metodológica es importante mencionar que se entrevistó sólo a altos mandos ya que, como se vio en capítulos anteriores, son ellos quienes, después de encargar un diagnóstico adecuado y aceptar sus deficiencias y virtudes, deciden implementar o no las disciplinas descritas en su empresa. Por ello, también se habló de la importancia del liderazgo en la organización.

5.1 ESTUDIOS EXPLORATORIOS

Dado que no existen (de acuerdo a la CANACO) otros estudios relacionados o parecidos al presente, en los que se busque visualizar el entorno empresarial poblano en el sector comercial y de servicios, mediante la investigación de su comunicación, cultura, importancia del liderazgo, formas de aprendizaje, sistemas de capacitación, de evaluación y calidad, entre otros; y tomando como base el listado de empresas de la Cámara Nacional de Comercio de Puebla, se considera este estudio como exploratorio. Pues de acuerdo a Sampieri, éste se da cuando “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”(SAMPIERI, 1998:58)

5.2 ESTUDIOS DESCRIPTIVOS

Se refiere a la descripción de situaciones y eventos, “es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno (...) buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (:60). O dicho de otra manera “ en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así, describir lo que se investiga”(:60)

Por lo anterior, la presente investigación también puede considerarse como descriptiva, pues busca conocer ciertos elementos de las empresas seleccionadas para después poder reunir la información y establecer una criterio general que describa al ambiente empresarial de la ciudad de Puebla.

5.3 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Según Taylor y Bogdan (citados por RODRÍGUEZ,1996: 33) definen a la investigación cualitativa como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”, mientras que Denzin y Lincoln (citados por RODRÍGUEZ,1996: 32) mencionan que “es multimetódica en el enfoque, implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio”. Esto implica que el investigador cualitativo estudie la realidad en su contexto natural tal y como sucede, para después interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.

Éste estudio es de este tipo, ya que involucra el testimonio de personas acerca de los puntos que convenían a la presente investigación. Los que serán descritos en el capítulo de resultados, además de relacionarse y analizarse desde el punto de vista del tema central del trabajo de investigación. Obteniendo una mirada general a las empresas de comercio y servicios de Puebla.

5.3.1 TÉCNICAS CUALITATIVAS

José Carlos Lozano menciona que las técnicas cualitativas, al contrario de las cuantitativas, rechazan la cuantificación y la generalización de los hallazgos a grupos muy amplios de personas. “Prefieren profundizar en pocos casos y tratar de penetrar en los niveles connotativos y latentes de las personas o de los mensajes de los medios”(:28) Se utilizó la técnica cualitativa porque se querían obtener características que distinguieran a las empresas, más no elementos que cuantificaran las labores de la empresa. Sino una visión más personal, especializada y profunda obtenida a través de los sujetos que a lo largo de este trabajo consideramos como los elementos “claves” en la organización. La técnica utilizada en este estudio será la entrevista, en específico, la de profundidad.

5.3.1.1 ENTREVISTA

H. de Canales la define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”. (H. DE CANALES, 1997: 163) Cummings y Worley afirman que la entrevista permite hacer preguntas directas y es más factible su uso para sondear y clarificar a profundidad algún aspecto: esa flexibilidad es invaluable para alcanzar visiones y sentimientos profundos de miembros de la organización, que de otro modo no saldría a la luz, y no permitirían explorar nuevas causas (BLASIO, 2002: 83)

Las entrevistas que se realizarán buscan información específica de ciertas personas de cada empresa. Es decir, el estudio no podría haberse llevado a cabo con alguna otra técnica, pues los elementos que se requieren tienen que obtenerse a través de personas determinadas, a las que sólo podía entrevistarse si se querían resultados confiables. Es aquí donde se justifica la investigación cualitativa, pues en la entrevista se preguntarán cuestiones que no serían tan fáciles de “descubrir” en un cuestionario o encuesta, además se requiere de la interpretación y observación del entrevistador, lo que permitirá describir las características deseadas de la empresa y así complementar los datos de todas las organizaciones. Esto ayudará a proponer el criterio desde el cual se puedan conocer de manera general.

5.3.1.2 OTROS TIPOS DE ENTREVISTA

Las entrevistas pueden ser altamente **estructuradas**, parecidas a cuestionarios, o totalmente **inestructuradas**, iniciando con preguntas generales que permiten al entrevistado ladear el camino. (:83)

Hedrick, expresa que cuando un proyecto de investigación requiere obtener los mismos elementos de información de múltiples individuos, es deseable crear una guía de **entrevista estructurada**. Ésta puede iniciar con una explicación del propósito de la entrevista y entonces proceder a un grupo de preguntas secuenciales, diseñadas para recolectar información acerca de actitudes, opiniones, recuerdos de eventos, características y circunstancias. Las preguntas pueden ser acerca de ellos mismos o de actividades ocurridas en su medio. (:83)

Hay ejemplos también en los cuales las **entrevistas semiestructuradas** o **sin estructurar** pueden ser apropiadas. Éstas aproximaciones pueden ser apropiadas en investigaciones descriptivas o en investigaciones que exploran una nueva área de conocimiento. **Entrevistas centradas en el tema** son útiles en estas situaciones, planteando temas generales o preguntas seguidas por un número de subtemas o sondeos que pueden ser usados para dirigir la discusión resultante.

Aunque las **entrevistas típicas**, de acuerdo a Cummings involucran interacción uno-a-uno, también existen **entrevistas de grupos**, aunque el problema es que algunos participantes pueden sentirse inhibidos por otros miembros del grupo. (:83)

En la investigación de **encuesta**, las entrevistas son usadas para obtener información inferida e una población por medio de una muestra relativamente pequeña, éstas se realizan de manera deductiva, las preguntas son preparadas de antemano, y normalmente son altamente estructuradas ya que a los encuestados se les pregunta lo mismo y en el mismo orden.

5.3.1.3 ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Las entrevistas en profundidad, en cambio, se hacen de forma inductiva, usando un formato sin estructurar de preguntas abiertas. Aquí los investigadores pretenden

entender problemas sociales particulares... “comprendiendo la esencia de un individuo, sus emociones, motivaciones y necesidades”. (:83)

Una entrevista en profundidad es altamente exploratoria, ya que los investigadores aprenden gradualmente de los participantes y eventos, y modifican la estrategia de su entrevista conforme proceden. (RODRÍGUEZ, :83)

Gregorio Rodríguez, menciona que la entrevista en profundidad se da cuando

el entrevistador desea obtener información sobre determinado problema y a partir de él establece una lista de temas, en relación con los que se focaliza la entrevista, quedando ésta a libre discreción del entrevistador, quien podrá sondear razones y motivos, ayudar a establecer determinado factor, etc. (:168)

Debido a que la entrevista es uno de los medios para acceder al conocimiento, Rodríguez afirma que su preparación requiere de habilidad y tacto para saber buscar lo que se desea ser conocido, esto se logra centrándose progresivamente en el interrogatorio hacia cuestiones cada vez más precisas y ayudar al entrevistado a expresarse y aclarar pero sin sugerir sus respuestas de algún modo.

5.3.2 MUESTRA

Sampieri menciona que para seleccionar una muestra, primero se debe definir la unidad de análisis (esto se entiende como personas, organizaciones, periódicos, etc) en otras palabras, se refiere a “quienes van a ser medidos”. También afirma que se debe precisar el problema a investigar, así como los objetivos de investigación, lo cual llevará a delimitar la población que será estudiada y sobre la cual se pretenda generalizar los resultados obtenidos. De esta forma “la población es el conjunto de todos los casos que

concuerdan con una serie de especificaciones” (SELLTIZ, citado por SAMPIERI, 1998: 204)

5.3.2.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra según Sampieri se define de la siguiente manera:

La muestra es un subgrupo de la población (...) un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (:207)

Dentro de la selección de la muestra existen dos ramas en las que se categoriza a éstas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En la última, “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos”. (:207) Pero, en el caso de este estudio, se tomará a la primera.

5.3.2.2 MUESTRA NO PROBABILÍSTICA

En cuanto a la muestra no probabilística (llamada también muestra dirigida), se menciona que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra” (:207). Por lo tanto, el procedimiento a seguir no es mecánico, ni se basa en fórmulas de probabilidad, ya que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas. Una ventaja de este tipo de muestra, se refleja en la utilidad para un determinado diseño de estudio que más que requerir una representatividad de los elementos de una población, se enfoca más en “una cuidadosa y controlada selección de sujetos con ciertas características especificadas previamente”(:226-227)

Se escogió este tipo de muestra porque no se buscaba tener una representatividad de las empresas, sino se quería conocer parte del entorno empresarial de Puebla, y de esa manera inferir conceptos generales del mismo, en cuanto a estructura, sistemas,

comunicación, aprendizaje, liderazgo y otros puntos se refiere. Lo cual no significa que las conclusiones puedan generalizarse para todo el ambiente empresarial poblano, pero sí dará una idea de cómo es, cómo se desarrolla y funciona, sobre todo en el ramo comercial y de servicios.

5.3.2.3 MUESTRA DE SUJETOS VOLUNTARIOS

Es un tipo de muestra dirigida que se considera será la más viable de llevar a cabo en este estudio, por las limitaciones de tiempo y número de empresas. Este tipo de muestra es frecuente en las ciencias sociales y ciencias de la conducta.

“Se trata de muestras fortuitas, utilizadas también en la medicina y la arqueología donde el investigador elabora conclusiones sobre especímenes que llegan a sus manos de manera casual” (:227). Sampieri menciona que en este tipo de muestra se procura que los sujetos sean homogéneos en algunos elementos, tales como la edad, sexo, inteligencia, con la finalidad de que los resultados o efectos no obedezcan a diferencias individuales, sino a las condiciones a las que fueron sometidos.

Las características que dieron “igualdad” a la muestra se describirán posteriormente, pero como se había mencionado se relacionan con la estructura, comunicación, cultura, aprendizaje, comportamiento, cambio, evaluación, entre otros aspectos que se viven dentro y fuera de la empresa.

5.4 OPERACIONALIZACIÓN

Como se mencionó con anterioridad, y debido a que el estudio es de carácter exploratorio-descriptivo, se llevará a cabo una entrevista en profundidad a los 8 gerentes (ó altos puestos) de las empresas que salgan seleccionadas, con el objetivo de conocer características generales que brinden una idea general de cómo es el entorno empresarial

poblan en el ramo comercial y de servicio, de acuerdo a una mezcla de los aspectos ya definidos en el capítulo 4:

- Estructura
- Estrategia
- Sistematización
- Cultura
- Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:

A éstos, se les unirán preguntas específicas acerca del manejo de la comunicación organizacional, del conocimiento o desconocimiento del AO, DO y el comportamiento organizacional, así como el fomento del liderazgo, motivación, evaluación y respuesta a los cambios, entre otros aspectos.

Se optó por la aplicación de entrevistas en profundidad y no otro método, porque se vio a lo largo de los capítulos anteriores, que los gerentes son la parte de la organización que se vincula con los empleados y con los altos mandos, por lo que sirve como intermediario entre los dos. Por tanto, es una pieza clave dentro de la empresa, que regularmente está preocupado de gestionar los esfuerzos de los otros jefes formales y líderes informales, así como las acciones de toda la empresa, tratando de que los esfuerzos que se hagan vayan dirigidos hacia las acciones más convenientes para la misma.

Como se verá en el próximo capítulo, hubo algunas organizaciones en las que no se entrevistó al gerente general, pero sí a gerentes, jefes o directores de áreas consideradas “muy importantes” dentro de ellas. Esto mostró que aunque el gerente sea

la pieza intermedia de la empresa, los demás altos puestos también conocen o tienen acceso a la información necesaria que les permitió responder a la entrevista.

Aquí valdría destacar que se buscó en la página de internet del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), el número de empresas establecidas en la ciudad de Puebla. Para el mes de marzo había 11,299 organizaciones de todos los ramos:

- Agropecuario con 12
- Minería y extracción de petróleo con 0
- Industria manufacturera con 1,580
- Construcción con 724
- Comercio con 6,446
- Transportes y comunicaciones con 67
- Servicios con 2,470

Por lo tanto se observó que la actividad comercial es la más recurrida en la ciudad de Puebla, por lo que se decidió estudiar a las empresas que pertenecieran a ella. (Ver anexo 2)

Cabe resaltar que, como se mencionó antes, este estudio no buscaba una muestra representativa, sino una que mostrara de manera global cómo funcionan las empresas en la ciudad de Puebla, y así proponer criterios que describieran su entorno, y que permitieran saber si el AO se encuentra presente dentro de ellas. Entonces, este estudio no busca definir ni generalizar en términos de todas las organizaciones poblanas.

5.5 PROCEDIMIENTO

Las entrevistas en profundidad se aplicaron a 8 gerentes de empresas grandes, pertenecientes a la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) de Puebla.

Cabe aclarar que a diferencia de lo que se presentó en el capítulo 4, la CANACO agrupa a las empresas por su tamaño en base a un número de empleados, estipulado por ella misma:

- Pequeña/micro : de 1 a 5 empleados
- Mediana: de 6 a 10 empleados
- Grande de 11 a ... empleados

El procedimiento de selección de muestra se llevó a cabo de la siguiente forma:

- Se recurrió a la CANACO Puebla para solicitar la lista completa de las empresas que pertenecen a ella. En total se encontraron 733. (Ver anexo 3).
- De acuerdo a su tamaño se escogieron empresas grandes, porque se analizó que las micro y medianas, contaban con muy pocos empleados, habiendo algunas en las que ni siquiera había funciones y cargos, por lo tanto no era conveniente para la investigación. Entonces, se escogieron las organizaciones grandes, en base a dos parámetros propuestos por la autora de esta investigación:
 - De 30 a 100 y
 - De 101 en adelante
- Del primer parámetro se encontraron 58 y del segundo 17.
- De los dos, se llamaron a TODAS las empresas para solicitar la entrevista, a las que se mostraron renuentes se les realizó una visita. Cabe señalar que las llamadas y visitas se realizaron en un periodo de 24 días (del 8 al 31 de marzo de 2004), en las que hubo una gran insistencia en cada una de las empresas. Finalmente en ese lapso fueron sólo 8 las que se mostraron más accesibles y aceptaron la realización de la entrevista.

- La limitación de este muestreo se debió a que los gerentes no tenían el tiempo suficiente para la realización de la entrevista, pues se encontraban de viaje de negocios, juntas de carácter importante, etc., o que no les interesaba, o que simplemente no querían hacerlo, u otras tomaban los datos asegurando que llamarían, cosa que nunca sucedió aún con la visita que se hizo a sus oficinas. También debe decirse que muchos gerentes que no tenían el tiempo, delegaron la función a otras personas con un puesto “importante” dentro de la empresa, y quien él creyó apto para responder a las preguntas. Por dichas razones, también se entrevistaron a directores de Recursos Humanos, gerentes de ventas, de mercado, entre otros.
- Además no se seleccionó otro planteamiento metodológico, porque se quería sólo observar de manera muy general el ámbito empresarial poblano en el sector comercial, por lo tanto no fue necesario entrevistar a todos los gerentes.
- Otro punto a aclarar, es que las organizaciones seleccionadas difieren en su giro comercial o de servicio. Es decir, no se entrevistó a 8 gerentes de empresas de automóviles o tiendas departamentales, sino que resultaron ser organizaciones de casi todos los giros existentes, así que sus clientes, proveedores y competencia son también diferentes, pero la manera de funcionar es similar, pues sus esfuerzos van destinados a “vender más” y “tener más clientes”. Por lo que se tomaron como elementos comunes que son miembros de la CANACO, que son empresas GRANDES, y que cuentan con más de 30 empleados.

Las empresas que accedieron fueron:

- De 30 a 100 empleados:
 - Farmacéutica Delta (40)

- Imperquimia (70)
 - SUP (80)
 - Reyes Huerta (35)
 - Clínica Médica Ruiz (75)
-
- De 100 en adelante:
 - Mega Comercial Mexicana (162)
 - Victorinox (120)
 - Pepsi (164)

5.6 GUÍA DE PREGUNTAS

A continuación se presenta la guía de la entrevista, conformada por 4 secciones. No debe olvidarse que las preguntas sólo fueron una guía, la entrevista siguió el curso deseado, es decir, el de conocer aspectos ligados al AO, comunicación, cultura, evaluación, etc., pero también tocó puntos no establecidos en ella que se dieron sobre la marcha.

- **Estructura, jerarquía, asignación y simplificación de responsabilidades y funciones**
 1. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización? (o en otro caso, las del gerente general)
 2. ¿De esas funciones, cuáles son las que realiza en términos de “necesarias”?, ¿cuáles son las “menos importantes”?
 3. ¿Su empresa cuenta con un organigrama?, si es afirmativo, ¿podría decirme si están claras la división del trabajo y las tareas que se deben realizar en todas las áreas de la empresa? ¿cómo podrían definirse las relaciones que existen entre sus miembros, tomando como base su estructura?
 4. ¿Están estipuladas en algún documento (manual de funciones, de identidad, etc.)?

5. ¿Cuál sería el proceso de toma de decisiones? ¿quién las toma?, ¿respecto a qué son las más comunes?
 6. ¿Cómo definiría el modelo organizacional de la empresa en la cual trabaja? (modelo organizacional: clásico, de recursos humanos o sistema abierto)
- **Sistematización y Estrategia (puntualizando en la comunicación, cambio organizacional, programas de evaluación, capacitación, etc.)**
 7. ¿Qué importancia se le da a la comunicación dentro de su empresa?
 8. En términos generales, ¿cómo definiría la comunicación que se da dentro de la organización?, ¿la que se da con sus públicos externos (clientes, proveedores, etc.)? ¿Existe un departamento de comunicación en su empresa? ¿Cuáles son sus funciones?
 9. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación interna que se utilizan en su empresa? (foros, medios de comunicación, jornadas, intranet, etc.), ¿Existen medios de comunicación internos? ¿cuáles? ¿cumplen su objetivo?
 10. ¿Se tiene conciencia de los cambios que surgen alrededor de la empresa?, ¿qué impacto tienen éstos en su empresa?. ¿Qué importancia se les da?
 11. ¿Cuáles son las estrategias que se llevan a cabo dentro de la empresa para adaptarse a los cambios?. ¿Cómo reacciona su organización ante los cambios?
 12. ¿Se realizan certificaciones de calidad?, ¿se han implementado programas para mejorar algunos aspectos de su empresa?
 13. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño laboral o diagnósticos sobre la satisfacción de los empleados?, ¿cómo se sabe cuando la organización va “bien”?
 14. ¿Qué importancia se da a los empleados, existen estrategias o programas dirigidos a mejorar su motivación al trabajo, relación con sus jefes, integración, etc.?
 15. ¿Existen programas de capacitación tanto a empleados como a gerentes, evaluación de la calidad del producto, etc.?
 16. ¿Cuáles son los problemas que su empresa sufre con regularidad?, ¿cuáles son sus estrategias para solucionarlos?

- **Cultura**

17. ¿Qué importancia se le da a los empleados dentro de la organización?,
18. ¿Se tiene conciencia de la cultura organizacional?, ¿están estipulados sus elementos básicos: visión, misión, filosofía y valores?, ¿existen manuales que los contengan?, ¿quiénes los realizaron?
19. ¿A través de qué métodos o herramientas se les transmite la cultura a los empleados y al público externo?

- ◆ **Liderazgo**

20. ¿Qué importancia se da al liderazgo formal e informal, y cómo se fomenta?
21. ¿Cómo se percibe a los jefes dentro de la organización, como líderes o como quienes sólo dan órdenes?

- **Aprendizaje**

22. ¿Cómo se aprende en la organización?, ¿qué es lo que se aprende?
23. ¿Cómo se difunde el nuevo conocimiento?
24. ¿Qué actividades realiza la empresa para que el trabajo se haga más fácil al empleado?
25. De acuerdo a esto, el AO es donde se abra paso a la creatividad e innovación, al no miedo al cambio, a la rápida toma de decisiones, etc., aprender a reaccionar favorablemente a los cambios. Desde su experiencia y su observación del mercado actual, podría decirme si su empresa estaría dispuesta a someterse a la implementación de un programa de este tipo?

- **Perspectiva organizacional**

26. ¿Cuáles consideraría las tendencias organizacionales actuales?, ¿quiénes son los principales “enemigos” de su empresa, y quiénes sus “aliados”?
27. ¿Tiene conocimiento sobre la importancia del comportamiento y del desarrollo organizacional?
28. ¿Cuál es su visión a corto, mediano y largo plazo? ¿y qué están haciendo para lograrla? ¿la tienen planificada?
29. ¿cómo percibe, desde su experiencia, el entorno empresarial de comercio y servicio en nuestra ciudad?

Ya establecidos los parámetros a medir, en el próximo capítulo se encontrarán los resultados de las entrevistas hechas a los 8 gerentes. Primero se realizará un análisis individual y luego uno general en el que se obtendrán los puntos característicos de las mismas. A partir de lo que se obtenga se generará una perspectiva muy general de las empresas poblanas, lo que complementará las conclusiones.