

## CAPÍTULO 6

### RESULTADOS DE ENTREVISTAS

Como se mencionó en el capítulo anterior, otro de los objetivos de esta tesis es el detectar características que distingan a las empresas del ramo comercial y de servicio en la Ciudad de Puebla. Estos elementos ayudarán a “formar” una visión muy general de cómo funcionan las organizaciones en dicho lugar, y conocer si el AO es conocido o aplicado, si la comunicación es tomada en cuenta, si se define la cultura, si se utilizan sistemas para lograr los objetivos de la empresa, si se reacciona a los cambios organizacionales, etc.

Dentro de este apartado se hará un análisis comparativo de las 8 empresas en donde se entrevistaron a los gerentes o personal con un puesto “importante” que dará lugar a la integración de las características obtenidas con los aspectos principales a esta tesis, logrando así una perspectiva superficial del ambiente comercial y de servicios en Puebla.

Finalmente cabe aclarar que la guía de preguntas presentada en el apartado anterior, no fue seguida estrictamente en cada empresa, pues durante la entrevista fueron surgiendo otras cuestiones, u otras no parecieron tan importantes. Pero la esencia de las entrevistas fue la misma: saber *grosso modo* cómo trabajan. Además, debe saberse que muchas empresas aún cuando ya habían aceptado la entrevista, en el momento de hacerla se mostraron un poco reservados, y no respondieron abiertamente a las preguntas, sea porque no sabían lo que se les preguntaba o porque no querían “meterse en problemas”. Por lo tanto, encontramos entrevistas muy ricas en cuanto a información, y otras no tanto, pero finalmente eso nos ha dado otro elemento más a considerar para el análisis final de este trabajo de investigación. Para conocer los puntos más importantes obtenidos de las entrevistas realizadas, véase Anexo D.

## 6.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS GENERALES

A continuación se presenta un análisis que integra los resultados de las ocho empresas entrevistadas para proporcionar un panorama general de éstas y su relación con el AO.

### Estructura y Jerarquía

- Respecto a las funciones gerenciales, se advirtió que en general siguen siendo dirigir los esfuerzos de los empleados y de cada departamento, así como comunicarse estrechamente con el director, fundador o dueño. Además de ser el encargado de la toma y aprobación de decisiones. Es decir, son quienes aprueban o desaprueban las cosas, quienes mandan y quienes dicen cómo debe funcionar la empresa. En contraste con lo que se mencionó en el capítulo 4, los gerentes no eran personas con un nivel de estudios muy alto, pues todos eran sólo licenciados en administración, relaciones industriales, y hasta una arquitecta en una empresa de impermeabilizantes. Como se dijo ya, muchos también se mostraron cerrados a los cambios debido también a su avanzada edad. Además, lejos de parecer líderes algunos son vistos sólo como “los jefes” que darán órdenes.
- Se descubrió que todas las empresas cuentan con una estructura definida, mas no establecida en algún documento. Algunas de ellas, sobre todo las más pequeñas, afirmaron que el organigrama y la descripción de puestos y funciones se daba con la experiencia o con la información de los jefes más altos.
- Se notó que los departamentos de ventas, cobranza, calidad e innovación son los más importantes dentro de las empresas. Esto puede justificarse ya que son empresas dedicadas a la venta y a ofrecer servicios a clientes.

### Sistematización y Estrategia (puntualizando en la comunicación, cambio organizacional, programas de evaluación, capacitación, etc.)

- El tamaño de la empresa parece influenciar en los flujos de comunicación y de información. Además las que tienen la información, el conocimiento y las “cosas” bien establecidas, parecen funcionar mejor, pues tienen mayor preocupación por el comportamiento de sus empleados, porque han entendido la importancia de sus acciones y las consecuencias (buenas y malas) que pueden traer a ella. Por lo

tanto, parece ser que las empresas más grandes son las que con el tiempo se han dado cuenta que en el mercado poblano pueden sobrevivir o prevalecer, sólo si se preparan para los cambios.

- Ninguna de los entrevistados conocía a ciencia cierta qué eran el Comportamiento, Desarrollo y Aprendizaje Organizacional, por lo que a lo largo de la charla, se tuvieron que explicar dichos conceptos a través de otras preguntas más específicas y con ejemplos. En contraste, los únicos conceptos bien establecidos y conocidos por los gerentes fueron la comunicación y la cultura.
- En la mayoría de las empresas, los flujos de comunicación son descendentes pero con retroalimentación de los empleados. Aunque en las más pequeñas, la comunicación fue más directa, debido al número de trabajadores, pero regularmente era descendente y para dar órdenes.
- Los medios de comunicación más utilizados por las empresas actuales son el teléfono celular, la radio, los documentos escritos y la comunicación directa. Para los clientes, socios y proveedores se utilizan los correos electrónicos, las llamadas telefónicas, visitas personales, reportes escritos, etc.
- En contraste a lo anterior, en ninguna de las empresas visitadas se encontró un departamento de Comunicación. Las funciones que pertenecen a éste son realizadas por el de Recursos Humanos, o en su defecto por los gerentes o líderes de las organizaciones.
- Refiriéndonos a los sistemas implementados, sólo tenían nombre 3 de ellos.
  - En Mega Comercial Mexicana: Universidad Comercial Mexicana.
  - En Pepsi: ABC Brett
  - En SUP y Laboratorio Ruiz: ISO 9000
- También se confirmó que cuando se toma en cuenta a los empleados, se promueve la creatividad, se les motiva, capacita y se les retroalimenta, éstos realizan sus funciones de mejor gana, están identificados con la empresa (“se

ponen la camiseta”), se preocupan por su propio crecimiento y llevan buenas relaciones con sus compañeros y jefes.

### Cultura

- Los elementos de la cultura corporativa existían en todas las empresas, sobre todo la visión y misión de la organización. Aunque algunas los tenían establecidos en manuales o algún otro documento, también hubo quienes las sabían debido a que sus jefes se los habían dicho, o se los repetían constantemente pero por las reuniones, pláticas, charlas, cursos, retroalimentación, órdenes, regaños, etc.
- Sólo en Laboratorio Ruiz, Pepsi, SUP y Mega Comercial Mexicana, se encontraron expuestos de manera tanto externa como interna dichos elementos, la mayoría de ellos escritos en paredes, en vitrinas, periódicos murales, *pósters*, etc.

### Liderazgo

- Se encontró que en la mayoría de las organizaciones, los empleados tienen posibilidad de subir de puesto en base a su eficiencia en el trabajo. Además en algunas también son capacitados y detectados como líderes potenciales.
- Pero en las más pequeñas como Imperquimia y Farmacéuticas Delta se observó que lo anterior no es posible, ya que sólo los gerentes y altos mandos son quienes se capacitan o quienes son considerados como “líderes” de la organización.
- (Revisar punto uno de “Estructura y Jerarquía”)

### Aprendizaje

- Se descubrió también que la mayoría de las organizaciones aprende a través de la experiencia de sus actos, de cómo son retroalimentados en su labor. A través de capacitación en múltiples temas que se consideran necesarios que conozca el empleado. También se utilizan reuniones en las que se enseña a los empleados cosas específicas, o también aprenden a través del liderazgo informal, pues son ellos, quienes en muchas ocasiones transmiten el conocimiento a los demás. Pero como no se tiene consciencia del AO, regularmente el conocimiento nuevo no se escribe, sino se queda en la práctica. Aunque las que cuentan con manuales, sí se preocupan por su actualización.

- Respecto a que si estarían dispuestos a adoptar el AO dentro de sus empresas para mejorar su capacidad de reacción ante los cambios, se observó que algunas no se resisten a la idea, de hecho les gustaría, pero no lo hacen debido a la falta de recursos. Otras se mostraron indecisas pues no tenían conocimiento al respecto, o porque aplican ciertas herramientas pero no lo tenían conceptualizado en uno mismo. Y otras se mostraron renuentes al cambio, ya que funcionan de acuerdo a sistemas establecidos y según ellos “comprobados”, de muchos años.
- Por lo tanto, los tipos de conocimiento existentes en las empresas son básicamente armonizado (de tácito a tácito), sistémico (de explícito a explícito) y operacional (de explícito a tácito). Pero hay muchas carencias sobre el conocimiento conceptual pues los nuevos conocimientos casi no son establecidos en manuales o documentos escritos, sino se quedan en la práctica y en la memoria de los empleados.
- Lo anterior nos lleva a inferir que en el entorno empresarial poblano, sería difícil implementar programas de AO, ya que no se tiene el conocimiento y apertura a lo nuevo, por lo que se debería primero capacitar a los gerentes de las empresas en dicho sistema para que luego ellos lo transmitan a su organización. Pero como se observó, muchos gerentes son los que toman todas las decisiones, por lo que si éste se cierra a los cambios, es casi imposible que la empresa implemente un sistema nuevo. Y además, ya que algunas empresas son familiares, tampoco desean cambiar su funcionamiento por temor a descubrir que algunos de ellos no son eficientes para la empresa.

#### Perspectiva organizacional

- Todas las empresas tienen en general una visión: crecer. Las más pequeñas lo hacen paulatinamente, sin un plan muy definido, pues aún no se creen capaces de predecir lo que sucederá en un tiempo mayor a los cinco años. Pero de manera global, buscan primero que nada sobrevivir al mercado del comercio, pues como ellos afirmaron, es difícil debido a la situación económica nacional, lo que lleva a menos ventas y falta de recursos para la inversión, además a la competencia desleal. También desean seguir siendo una competencia fuerte en su giro,

conseguir más clientes, conservar a los que ya se tienen, atacar otros mercados, innovarse en cuanto tecnología se refiere, entre otros.

- Las empresas con mayor competencia en el mercado fueron Pepsi, Mega Comercial Mexicana e Imperquimia, por lo que su manera de funcionar podría ser parecida, pues tienden a responder a mayores cambios y demandas del exterior. Pero en la práctica no es así, ya que sólo las dos primeras están bien organizadas y cuentan con estrategias y sistemas dirigidos a tales acciones, que incluyen preocupación por el comportamiento de sus empleados. La última, en parte por ser más pequeña, no se encuentra tan interesada por el elemento humano, sino sólo en los resultados.
- El entorno empresarial poblano es en general competitivo, pero depende también del giro y el tamaño de la propia empresa. Pues se descubrió que Victorinox, SUP y Laboratorio Ruiz, por ser las únicas en la ciudad y algunas del propio estado y país en dar tales servicios u ofrecer dichos productos no sufren por la competencia de otras empresas que tienen el mismo mercado.
- Dentro de las problemáticas existentes en la ciudad de Puebla, se concluyó que en general eran: la situación económica nacional y la competencia desleal a la que muchas empresas que son líderes tienen que enfrentarse. Por lo que propusieron que este aspecto sea regulado, para que se le de más seguridad a empresas poblanas y no a las de imitación y piratería.

Este breve estudio, mostró que a diferencia de la teoría, las empresas poblanas (en un contexto general) no están listas para implementar el AO, pues les faltan conocimientos al respecto de las estrategias que pueden utilizar frente a los cambios que sufren día a día. Por lo tanto, se cree importante capacitar a las asociaciones de empresas (en este caso la CANACO) para que modifiquen sus requisitos a las empresas que quieren entrar o para que las demás se actualicen. Que ellos sean quienes den el primero paso y también brinden reuniones o congresos respecto a las nuevas herramientas existentes para lograr controlar los cambios. Pero debe resaltarse que dicha capacitación debe ser adecuada para el mercado y las empresas poblanas.