



Universidad de Chile

Instituto de la Comunicación e Imagen

Escuela de Periodismo

LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN D&S TRAS LA LLEGADA DE WALMART

Memoria para optar al título de periodista

Carolina Ubilla Bornand

Profesor Guía: Mariela Ravanal

Santiago, enero de 2011

Índice

Introducción.....	4
Capítulo 1: Teoría antes de la práctica.....	8
La comunicación corporativa.....	9
Pero ¿de qué hablamos cuando hablamos de organización?.....	9
Teoría Clásica: el engranaje.....	10
Teoría Neoclásica o de las Relaciones Humanas: el hombre como ser social.....	12
Teoría de Sistemas, el resultado es mayor que la suma de las partes.....	14
Teoría de la Contingencia.....	15
Nuevos modelos organizacionales, mirando hacia el futuro.....	16
Comunicación en las organizaciones.....	16
Comunicación interna y externa.....	19
Hablar con los públicos internos.....	20
¿Qué es la cultura organizacional?.....	22
Identidad e imagen corporativa.....	26
Clima organizacional.....	28
Motivación.....	29
Liderazgo.....	31
Ahora el paso siguiente: ¿Cómo hacer para analizar este proceso vivido por D&S?.....	33
Entrevistas e inferencias.....	36
Capítulo 2: Walmart y D&S ¿gemelos o mellizos?.....	38
D&S, una tradicional empresa chilena.....	39
Líder, precios bajos siempre.....	43
Walmart, <i>save money, live better</i>	43
¿Cómo llegó Walmart a otros países?.....	46
La cultura Walmart.....	47
Un sinfín de ritos.....	49

Valores.....	50
Regla de oro.....	51
Reglas de Sam Walton.....	52
La fusión D&S – Walmart: dos historias se unen.....	54
La llegada se concreta.....	55
Capítulo 3: Comunicación interna ¿ser o no ser?.....	57
Comunicación Interna en D&S previo a la llegada de Walmart.....	58
Capítulo 4: Llegó Walmart ¿Qué hacemos ahora?.....	64
Los líderes y la comunicación en cascada	75
Dame una “W”	78
Las puertas siempre abiertas.....	80
La importancia de reunirse.....	81
Evaluación de la campaña.....	85
El <i>Walton Institute</i> y la campaña 2.0.....	86
Capítulo 5: Reacciones divididas.....	89
“Soy Líder” y “Líder TV”	94
Comunicar, comunicar, comunicar.....	96
Mucho compromiso, pocas habilidades.....	97
Mientras más arriba, más difícil.....	100
<i>Feedback</i>	101
¿Cuándo D&S será como Walmart?.....	103
Capítulo 6: Ya no somos los mismos.....	106
Reflexiones finales.....	107
Referencias Bibliográficas.....	112
Anexos.....	114

Introducción

Diciembre de 2008 fue un mes especial para el sector supermercadista nacional. En una operación sin precedentes en Chile, la compañía norteamericana Walmart –reconocida por ser la empresa más grande del mundo– anunciaba su arribo a Chile, a través de una operación de fusión con la principal firma supermercadista chilena, D&S, propietaria de la marca Líder.

Las inquietudes no tardaron en aparecer. Los agentes del mercado especulaban sobre el efecto que la llegada de Walmart tendría en él. Los consumidores, algunos por primera vez, escuchaban que el gigante Walmart traería campañas de precios bajos, que irían en su beneficio, pero que podría tener altos costos para los principales competidores en el mercado chileno (Cencosud, Tottus –controlado por Falabella–, Supermercados del Sur, entre otros). Sin embargo, la mayor incertidumbre recayó sobre los trabajadores de la compañía.

“No sabíamos si íbamos a seguir trabajando con la misma gerencia, si iban a ocurrir cambios y no sabíamos mucho cómo iban a llegar ellos acá”¹.

En medio de un escenario tan incierto, la compañía inició una campaña comunicacional que tenía dos objetivos principales: disminuir la incertidumbre y aumentar el nivel de compromiso de los trabajadores, fomentando el orgullo de pertenecer a una organización como Walmart.

¹ Kariz Novoa, cajera local Plaza Maipú y secretaria sindicato Interempresas, en entrevista con la autora.

La campaña se llevó a cabo en dos etapas, la primera enfocada únicamente en reducir los niveles de ansiedad y la segunda, orientada a reforzar los valores de la compañía, integrando elementos de la cultura de D&S y la de Walmart.

En esta investigación, relataremos cómo D&S abordó desde el punto de vista comunicacional, el proceso de cambio de propiedad, detallando los procesos que se implementaron durante los dos primeros años de integración entre las compañías.

Pero el relato no estará centrado sólo en los procesos, también en las percepciones y visiones que los trabajadores de la compañía han tenido al respecto.

Veremos que, pese a que los ejecutivos de D&S señalaron desde un comienzo que la integración entre ambas compañías no sería tan compleja, dado que desde hace años D&S trabajaba en base a los principios de la firma norteamericana, los procesos comunicativos no estuvieron exentos de dificultades, al menos en el período inicial.

Cómo llegamos a analizar este proceso: Partimos de la base de que la fusión entre D&S y Walmart traería cambios importantes en la forma de hacer las cosas dentro de la organización. Incluso así lo han señalado los propios ejecutivos de D&S al mencionar que la llegada de Walmart llevará a la compañía a incorporar nuevas prácticas para optimizar su gestión y para alinearse con los métodos de la empresa norteamericana.

“El proceso de incorporación de Walmart incluye elementos de continuidad, otros de cambio proactivo y un componente de mejoramiento continuo (...), habrá un proceso dinámico de integración orientado a la búsqueda y consecución de nuevos horizontes para la Compañía. En el proceso de mejoramiento continuo se avanzará sin

prisas pero sin pausa en la optimización de los sistemas de reposición, logística, distribución, información y abastecimiento”².

Algunos autores ya señalaban que un proceso de fusión o adquisición como éste implica grandes modificaciones dentro de las organizaciones. Sin embargo, también hay elementos que pueden perdurar.

“En un mundo en que está *todo en venta*, ninguna organización puede sentirse inmune a la toma de control por parte de otro actor; una identidad sólida y consistente aumenta su valor y permite la continuidad de algunos de sus rasgos”.³

La comunicación interna es un eje central dentro de las organizaciones y un espacio altamente influyente en la adaptación al cambio y en la percepción que los integrantes tienen de una organización. De ahí la importancia de estudiar e interiorizarse en la estrategia comunicacional adoptada por D&S e indagar respecto a cómo la compañía ha llevado su proceso de cambio.

Es preciso mencionar que, desde el punto de vista periodístico, esta memoria plantea un importante desafío, pues requiere abstraerse de los intereses clásicos del periodismo, y situarse desde el punto de vista de la comunicación corporativa, dos fuerzas que a ratos parecen incluso opuestas.

² Felipe Ibáñez Scott, presidente del directorio de D&S, en Memoria Anual 2008.

³ Cavallo, A. Tironi, E. *Comunicación Estratégica. Vivir en un Mundo de Señales*, Editorial Taurus, Santiago, 2004, Pág. 76.

En ese sentido, esta memoria no pretende indagar en las consecuencias que la llegada de Walmart pudo haber tenido en la sociedad y en los empleados. Sólo nos remitiremos a los aspectos comunicacionales y a la experiencia de la compañía ante el proceso que vive.

La teoría indica que todo cambio al interior de una organización provoca cierto impacto en sus integrantes y en sus procesos, existiendo incluso la posibilidad de que el impacto sea tan fuerte que pudiera desencadenarse una crisis organizacional. Partiendo de esa premisa, la hipótesis de trabajo es:

El cambio de control en D&S –pasando de la familia Ibáñez a manos de Walmart– produciría un cambio relevante en las maneras de “hacer comunicación” dentro de la compañía.

El principal objetivo de esta memoria es exponer y reconocer, a partir de la experiencia de D&S, las características de la comunicación interna de dicha organización, contrastando las prácticas comunicacionales previas y posteriores a la toma de control por parte de Walmart.

También, pretendemos identificar las antiguas y nuevas prácticas de comunicación interna de la organización y los procesos de instalación de los nuevos procedimientos; registrar, a partir de la experiencia comunicacional, los cambios que está viviendo la entidad, y posibilitar un análisis comparado entre la teoría y la práctica a partir de este caso puntual.

Capítulo 1

TEORÍA ANTES DE LA PRÁCTICA

“Si nos preguntáramos cuándo nació la comunicación organizacional, podríamos afirmar que apareció al surgir la primera organización del mundo. El proceso comunicativo es consustancial a cualquier grupo, organización o sociedad humanos; sin embargo, el término se acuñó sólo hace algunas décadas, a raíz del interés de un grupo de investigadores por estudiar de maneras sistemática la forma en que se da la comunicación en las organizaciones modernas”... (Carlos Fernández Collado)

La comunicación corporativa

Alinear los objetivos estratégicos de una compañía y lograr el compromiso de los empleados para ir en busca de una meta en común es cada vez más importante en las organizaciones chilenas.

Chile avanza con rezago en esta materia, muy por detrás de países como España e incluso Argentina. Hace unos diez años, la comunicación corporativa era terreno desconocido para los ejecutivos de las firmas. Hoy, sin embargo, algunas organizaciones han descubierto que gestionar adecuadamente la comunicación contribuye directamente a mejorar los resultados del negocio.

Pero, ¿de qué hablamos cuando hablamos de organización?

El concepto tradicional de organización se refiere a los sistemas sociales que se basan en la cooperación entre los miembros. Según el autor Edgar Schein, implica la interacción de dos o más personas con la intención de cooperar y con el propósito de alcanzar una meta común.

Las organizaciones son elementos fundamentales de las sociedades, de hecho, no es posible imaginar un sistema social carente de estas asociaciones, ya que desde el momento del nacimiento, el hombre se vincula con ellas cuando integra una familia o nace dentro de un hospital. A lo largo de la vida, el hombre se relaciona con múltiples organizaciones, ya sea desde el exterior o siendo miembro.

Con el tiempo, las organizaciones se han complejizado, superando las barreras geográficas, políticas, sociales e ideológicas. Ejemplos hay muchos, entre ellos figura la Organización de Naciones Unidas (ONU), La Unión Europea (UE) y un sinnúmero de empresas que por su complejidad son verdaderas organizaciones transnacionales: Unilever, Procter and Gamble, Nestlé, Coca Cola; por nombrar sólo a algunas.

Hacia finales del siglo XIX y principios del siglo XX, luego de la revolución industrial, comenzó a evidenciarse cierta preocupación por comprender los procesos organizacionales, con el fin de hacer más eficiente la producción de las fábricas, en el contexto de una sociedad en la que estas entidades empezaron a transformarse en un eje económico y laboral.

Estos estudios dieron origen a teorías fundamentales que conocemos como “Escuelas de Comportamiento Organizacional”, tres de las cuales fueron altamente influyentes y sentaron las bases para la comprensión de la idea que hoy tenemos de funcionamiento organizacional. Nos referimos a la Teoría Clásica, La Escuela de las Relaciones Humanas y la Teoría de Sistemas.

Teoría Clásica: el engranaje

La Teoría Clásica, también llamada *Taylorismo* –aludiendo a su fundador Frederick Winslow Taylor- se planteó como una forma de comprender a la organización para optimizar su funcionamiento. Esta Escuela se basa en premisas altamente pragmáticas y mecanicistas, donde se concibe al individuo sólo como una parte de un gran engranaje que funciona del mismo modo como lo hace una máquina.

Supone, además, que el hombre es un ser flojo y perezoso por naturaleza y que responde a incentivos económicos para incrementar su rendimiento.

Sus principales exponentes fueron Frederick W. Taylor, con su teoría de la Administración Científica⁴; Henry Fayol, quien estableció los postulados básicos de la Escuela Moderna de Administración Operacional⁵; y Max Weber, con la teoría de la Burocracia⁶.

Teoría Neoclásica o de las Relaciones Humanas: el hombre como un ser social

⁴ En medio de un pujante desarrollo industrial, el ingeniero industrial Frederick Taylor ideó una teoría que afirmaba que todos los trabajos podían optimizarse si se consideraba científicamente la psicología humana y la especialización o división del trabajo. Taylor consideraba al obrero como un ser incapaz de realizar su trabajo sin recibir órdenes claras y precisas movidos únicamente por un esquema estímulo-respuesta, y siendo el estímulo fundamentalmente económico, los obreros tenían una única motivación, la motivación económica. Esta concepción lo llevó a establecer cinco postulados esenciales, que se referían principalmente al manejo de los trabajadores y que establecían que las operaciones de la fábrica se entenderían mejor descomponiendo las partes de la industria, visión que años más tarde sería fuertemente criticada por la teoría de sistemas. Los principios básicos de Taylor son: Formular una ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo, capacitar al trabajador, cooperar con los trabajadores; y dividir el trabajo y las responsabilidades entre la administración y los obreros. Las principales críticas que se hicieron de su trabajo se referían a que la escuela de Taylor negaba la importancia de las motivaciones no económicas y desconocía la importancia de los grupos informales de trabajo. También fue cuestionada por los propios trabajadores quienes reaccionaron rencorosamente ante lo que percibían como inhumano en el sistema de Taylor. No les agradaba verse reducidos al nivel de máquinas.

⁵ Su principal aporte fue complementar los postulados de Taylor y restar algo de la rigidez administrativa que había impuesto su antecesor. Sistematizó los elementos administrativos poniendo énfasis en la estructura de la organización, la jerarquía y las reglas. Planteó catorce principios generales de administración que sentaron las bases de la teoría administrativa que opera hasta nuestros días, nos referimos a los conceptos de planificación, organización, coordinación, dirección y control. Sus postulados plantean por primera vez la importancia y diferencia entre una unidad de dirección (gerencia) y una unidad de mando (los empleados deben recibir órdenes de un solo empleador). También destaca en su propuesta la “cadena en escalafón” donde se plantea la importancia de establecer una jerarquía cuya estructura no sea excesivamente rígida.

⁶ El aporte que pondría fin a la Teoría Clásica, fue hecho por el sociólogo alemán Max Weber, quien desarrolló la llamada teoría de la burocracia, consistente en lograr una organización ideal mediante una jerarquización de autoridad definida por el desarrollo de normas y reglas de operación de forma precisa, la definición de los deberes y derechos de cada empleado, la delimitación del derecho del personal en la propiedad de la organización y que los funcionarios mantengan con sus empleados una relación impersonal y formal. Entre las críticas que más tarde se realizaron a esta escuela, figura el exacerbado formalismo, lo que traería como consecuencia la desmotivación de los trabajadores. En resumen, diremos que la teoría clásica mostró alta preocupación por la implementación de normas y reglas, y privilegió las estructuras piramidales con jerarquías muy marcadas, ignorando casi por completo las relaciones interpersonales entre los empleados. Este vacío sería subsanado años después con los aportes de Elton Mayo, principal exponente de la teoría de las relaciones humanas.

Tras las críticas recibidas por la escuela *tayloriana*, hacia fines de los años 30 surgió un nuevo enfoque centrado en el comportamiento humano y en las relaciones interpersonales. En algunas publicaciones, esta teoría también es llamada *Neoclásica*.

En esta escuela aportaron significativamente Chester Barnard y Elton Mayo. Este último estuvo a cargo de una serie de estudios en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, investigaciones que serían claves para establecer las nuevas concepciones sobre la motivación de los trabajadores y su comportamiento.

Se puso fin al modelo mecanicista que planteaba relaciones formales y fragmentadas entre los trabajadores, para dar paso al descubrimiento de las relaciones interpersonales informales. El trabajador pasó a concebirse como un hombre social “que respondía a las influencias interpersonales del grupo informal”⁷, lo que llevó a postular que “un cuidado benigno y afectuoso por parte de los supervisores, provocaría una mayor producción.”⁸

El foco de las investigaciones Hawthorne estuvo puesto en las personas y no en la organización. Con ello, los conceptos de satisfacción, de trabajo grupal y de moral del trabajador fueron primordiales en esta escuela.

“Los investigadores de Hawthorne llegaron a la conclusión de que además de los factores de motivación básicos, factor económico y de seguridad en el trabajo, existía un nuevo factor, el factor psíquico y otros factores relacionados con el grupo”⁹.

⁷ Rogers, Everet; Agarwala, Rekha, *La Comunicación en las Organizaciones*, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998, Pág. 42.

⁸ Ibid, Pág. 42.

⁹ Pozo Lite, Marisa del, *Cultura Empresarial y Comunicación Interna. Su Influencia en la Gestión Estratégica*, Editorial Fragua, Madrid, 1997, Pág. 96.

Entre los aportes realizados por la Escuela Humanista destacan los postulados que dicen relación con que la motivación de las personas en el trabajo y que se producen en gran parte cuando sus necesidades sociales han sido cubiertas; las personas obtienen su sentido de identidad cuando se sienten formando parte de un grupo con una serie de objetivos comunes, y pueden comunicarse y establecer relaciones humanas entre los componentes del grupo; y que cuando se produce una mejora en la comunicación entre mandos y trabajadores, los empleados responden positivamente ante los esfuerzos en intereses demostrados por los mandos para satisfacer las necesidades sociales¹⁰.

Chester Barnard, por su parte, definió la figura del jefe como un “líder moral que debe procurar la cooperación entre todas las personas de la organización”. Su gran contribución fue considerar a la organización como un “sistema”, convirtiéndose en el primer teórico que empleó este concepto, el cual sería retomado en los años ‘50 por la Teoría Sistémica.

Teoría de Sistemas, el resultado es mayor que la suma de la partes

Sin duda, en el campo de la teoría organizacional, la gran revolución estaría dada por el giro conceptual que planteó la teoría sistémica, la cual pensó a la organización de una manera totalmente distinta a lo que hasta ese momento se había propuesto.

¹⁰ Ibid Pág. 97.

Esta escuela encuentra sus orígenes en la Teoría General de Sistemas y en el Funcionalismo Estructural. Recibió aportes de muchos estudiosos, entre los que destacan Nicklas Luhman, Daniel Katz y Robert Kahn quienes incorporan nuevas variables al estudio organizacional: la influencia del contexto y la apertura al medio.

La premisa básica de la teoría radica en considerar a la organización como un sistema en el cual “un conjunto de elementos interrelacionados entre sí constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes”.¹¹

Katz y Kahn propusieron un quiebre con respecto a las teorías anteriores señalando que las organizaciones son sistemas abiertos y vivientes, lo cual se opone a lo propuesto por las escuelas Clásica y Humanista que estudiaron a las organizaciones como entidades independientes de su entorno, es decir, como sistemas cerrados.

Un sistema abierto es “aquel en el que las partes interactúan con su entorno, con su medio ambiente, hasta el punto de ser influenciado por él”.¹² Hoy en día, todas las organizaciones son concebidas como sistemas abiertos. Estos sistemas están en constante intercambio de información con su ambiente y es susceptible a adaptaciones según varíen las condiciones del medio. “Un sistema abierto emplea mecanismos de retroalimentación para proporcionarse cierto grado de autorregulación, de manera que las desviaciones del equilibrio siempre están siendo corregidas”.¹³ Lo anterior contribuye a mantener la estabilidad sistémica.

¹¹ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, México, 1991, Pág. 49.

¹² Op Cit. Pozo Lite, Marisa del, Pág. 104.

¹³ Op.Cit. Rogers, Everet; Agarwala, Rekha, Pág. 54.

Los cambios en el ambiente o entorno afectan a la organización y viceversa.

Teoría de la Contingencia

La teoría de la Contingencia se basa en los fundamentos de la Teoría Sistémica, e intenta establecer formas eficaces de organización de los subsistemas que conforman el sistema mayor.

Su aporte consiste en diferenciar los sistemas mecanicistas de los sistemas orgánicos. Los primeros se caracterizan por normas y reglas muy estrictas y estilos de dirección autoritarios. Los sistemas orgánicos, por su parte, presentan estructuras más horizontales y estilos de dirección más participativos.

El enfoque contingente establece que “las organizaciones más eficaces son aquellas capaces de adaptar sus mecanismos al grado de incertidumbre del medio en que se encuentran”¹⁴

Nuevos modelos organizacionales, mirando hacia el futuro

El contexto de las organizaciones actuales, sin duda, difiere bastante del que se presentaba hace algunos años atrás. Hoy las condiciones del mercado y los constantes desafíos competitivos han llevado a las empresas a buscar la diferenciación de los otros agentes y han puesto el foco en nuevas aristas de análisis.

¹⁴ Op Cit. Pozo Lite, Marisa del, Pág. 107.

La irrupción masiva de nuevas tecnologías, el exceso de información y la competitividad en los mercados son los factores que hoy influyen en que las empresas busquen aprovechar mejor las oportunidades que el propio mercado les ofrece y posicionarse con fuerza en un rubro reducido.

Las teorías actuales apuntan hacia la implementación de modelos de gestión que garanticen la calidad total (*Total Quality Managent*) y el liderazgo dentro del rubro seleccionado. “Actualmente muchas de las empresas que desean lograr una ventaja competitiva en el mercado, orientan su cultura en el cliente y fijan entre sus objetivos principales la calidad total en la atención que se les proporciona, mediante una gestión eficaz de sus quejas y reclamaciones”.¹⁵ Más adelante veremos que Walmart se ajusta, precisamente, a este nuevo modelo de gestión.

Comunicación en las Organizaciones

Tanto la noción de organización como la de comunicación en las organizaciones fueron variando según evolucionó el concepto del trabajador, en tanto éste comienza a considerarse como un elemento activo y retroalimentador dentro de la estructura organizacional.

Aunque superficialmente, la comunicación comenzó a considerarse a partir de la Escuela de las Relaciones Humanas, la Escuela de la Administración Científica o *taylorismo* no le atribuyó importancia y sólo la consideró como la herramienta por la cual la administración entregaba órdenes a los empleados. Era un mecanismo para lograr obediencia y la correcta

¹⁵ Ibid. Pág. 110.

ejecución de las tareas. Ello significó redes comunicacionales absolutamente verticales y formales.

La Escuela Humanista, por su parte, otorgó importancia relativa a los aspectos comunicacionales de la organización. Consideró la comunicación entre pares y, en menor medida, la posibilidad de transmitir mensajes desde los trabajadores a los mandos superiores. Es en esta escuela donde se consideran por primera vez los filtros conceptuales del receptor para la elaboración de mensajes, lo que en el marco de una de las teorías del *management* comunicacional actual (*Corporate*), podríamos llamar enfoque psicológico¹⁶.

Para la Escuela Humanista, la comunicación ayuda a “satisfacer las necesidades de los trabajadores, proporcionar interacción lateral entre iguales y facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones organizacionales”¹⁷ Aquí se consideran los flujos informales y a la comunicación vertical se suma la horizontal.

La Teoría Sistémica, por su parte otorga un lugar relevante a la comunicación. Se la considera el elemento aglutinador dentro de la organización, la comunicación garantiza la supervivencia de los sistemas y la interacción con sus propios subsistemas, además, por supuesto, de la relación con el entorno. El propósito principal de la comunicación es “controlar, coordinar y proporcionar información a quienes toman las decisiones; y ajustar

¹⁶ Se llama *Corporate* a la filosofía que en el contexto del *management* moderno, se ocupa de la administración de los activos intangibles de las organizaciones a través de cinco enfoques. A saber, enfoque Mecánico, que plantea la transmisión de información de manera lineal, basándose en el modelo matemático de la comunicación; el enfoque Psicológico, que entiende al receptor como un ente activo, por lo tanto, considera los filtros conceptuales del receptor para la elaboración de los mensajes; el enfoque Sistémico, que se ocupa principalmente de las reglas y pautas para establecer la comunicación; el enfoque Simbólico-Interpretativo, donde se observa preocupación por las distintas significaciones que puede tener un mismo mensaje; y el enfoque contingencial, que incluye las circunstancias que rodean a la organización.

¹⁷ Op.Cit. Rogers, Everet; Agarwala, Rekha, Pág. 60.

la organización a los cambios del ambiente”.¹⁸ Los flujos, en tanto, son multidireccionales y rebasan la frontera de la organización para incorporar al ambiente.

Asimismo, en esta teoría se considera que la comunicación garantiza el funcionamiento total del sistema, coordinando y facilitando la interdependencia de las partes que lo componen. “El procesamiento de la información llegó a ser considerado por la Escuela de Sistemas como la principal función ejecutada por todas las organizaciones; los sistemas organizacionales eran, en esencia, sistemas de comunicación.”¹⁹

Comunicación Interna y Externa

La comunicación en las organizaciones, en la teoría y en la práctica, está dividida en dos dimensiones que se complementan y que juntas constituyen la política comunicacional de la empresa.

Entendemos por comunicación externa, la que dice relación con el intercambio de mensajes entre la organización y sus públicos externos, comprendiendo que la comunicación no termina con el simple envío de mensajes hacia el exterior, sino, luego de la retroalimentación o *feedback* que ese mensaje produjo. Estos mensajes pretenden “crear,

¹⁸ Ibid. Pág. 60.

¹⁹ Ibid. Pág. 59.

mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios”²⁰ Entre las prácticas más comunes de comunicación externa figuran la gestión de la imagen corporativa, la relación con la prensa, con la comunidad, etc.

Sin duda, la comunicación externa es la cara más visible de la comunicación, de hecho, es común que al hablar de comunicación al interior de las organizaciones se tienda a dar mucha importancia a éste ámbito y a tratar en menor medida la dimensión interna. Ello constituye una dificultad a la hora de realizar un estudio, ya que no existe la costumbre de que las organizaciones se miren a sí mismas y hablen de sus procesos comunicacionales internos.

Hablar con los públicos internos

La comunicación interna, por su parte, se refiere a “aquella que está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, fundamentalmente por medio de programas de comunicación y difusión de información interna. El objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización.”²¹

²⁰ En: http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/comunicacion_exterior.msp, consultado en noviembre de 2010.

²¹ Informe Comunicación Interna y Responsabilidad Social Empresarial pág.4. En: <http://www.comunicarseweb.com.ar>, consultado en noviembre de 2010.

Es un concepto amplio que aglutina todos los flujos comunicacionales que ocurren al interior de la organización. Otros autores la han definido como “un instrumento de gestión eficaz que todo director de empresa debe saber manejar hábilmente con vistas a una mayor rentabilidad. El primer objetivo es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte.”²²

La eficacia de la comunicación interna está dada por el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa, altamente ligada a la cultura empresarial. Una comunicación interna eficaz, será capaz de motivar, informar e integrar a sus miembros. Pese a que aún no desarrollamos el concepto de cultura organizacional, desde ya diremos que es la cultura el principal determinante de la comunicación interna al interior de una entidad.

El valor de esta dimensión de la comunicación es intangible, aunque algunos autores ya han asegurado que la comunicación interna ha pasado de ser una utopía a convertirse en una realidad”, llegando a ocupar lugares primordiales en las agendas de los directivos de las empresas.

Actualmente, las empresas que más atención prestan a los cambios en el mercado y en el entorno, están paulatinamente reestructurando su relación con la comunicación interna, incorporando este sector al campo de las estrategias empresariales, tal como lo harían con las otras partes del proceso productivo. En Chile, pese a mostrar un cierto retraso en este ámbito, ya hay empresas que han creado gerencias de comunicaciones o han reestructurado sus departamentos para darles mayor relevancia.

²² Op Cit. Pozo Lite, Marisa del, Pág. 122.

En el caso de D&S, pese a no contar con una gerencia independiente de comunicaciones, se observa preocupación por mantenerse a la vanguardia en términos de gestión comunicacional interna, lo cual se refleja, por ejemplo, en la gama de medios de comunicación permanentes que producen; situación que detallaremos en los próximos capítulos.

Es importante destacar que en comunicación interna se distingue entre canales de comunicación formales e informales. Los primeros son producto de una planificación según la estructura de la organización y los segundos emergen de la interacción natural entre los miembros de la organización. Ambos canales se complementan y la comunicación informal no representa necesariamente un aspecto negativo de la comunicación interna, pese a que se le atribuye la transmisión de los rumores y la incertidumbre. Sin embargo, el estudio de la comunicación informal puede ser muy útil para realizar un diagnóstico acabado de la comunicación.

Los autores coinciden en que el manejo comunicacional interno de una organización es fundamental. En su tesis doctoral, la española Marisa del Pozo considera que la comunicación interna es una herramienta estratégica esencial para todas las organizaciones, pero aún más en aquellas empresas internacionales que expanden sus mercados, como la estadounidense Walmart. “Cada vez más las multinacionales se instalarán en países donde la cultura empresarial local será muy distinta a la cultura empresarial de origen”²³, en estos casos, una comunicación interna eficiente será clave para gestionar una adecuada integración cultural entre lo local y lo extranjero, evitando una posible crisis en el proceso.

²³ Losada, Juan Carlos: *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones: Comunicación interna, Corporativa y de Marketing*, Editorial Ariel, Barcelona, 2004, Pág. 261.

¿Qué es la Cultura Organizacional?

El concepto de cultura organizacional alude a cómo se hacen las cosas dentro de la organización, a los significados compartidos grupalmente y que suceden entre los miembros sin razón particular. Es, probablemente, uno de los puntos más importantes a estudiar si queremos revisar la comunicación interna de las entidades, ya que involucra todas las prácticas que se llevan a cabo al interior de ella.

Se han planteado diversas definiciones de cultura organizacional, pero quizás la más conocida es la que ofreció Edgar Schein en la década de los 80. El autor definió cultura organizacional como “El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.”²⁴

Para Schein, la cultura de una organización es invisible a sus miembros. Incluso, puede ocurrir que los trabajadores no tengan conciencia de la cultura, es decir, que desconozcan por qué son como son y mantengan sus costumbres y premisas sin cuestionarlas “Ellas son como son y los miembros de la organización difícilmente pueden imaginar que pudieran ser

²⁴ Schein, Edward, En: Sánchez, A., La Cultura Organizacional en el Proceso de Cambio <http://www.empresas.co.cr/Gerenciales/La-Cultura-Organizacional-en-el-Proceso-de-Cambios.html>, consultado en noviembre de 2010.

–o haber sido- de otra forma”.²⁵ Cuando una organización tiene conciencia de su cultura, diremos que posee identidad organizacional, concepto que será abordado más adelante.

La cultura de la organización involucra tres grandes dimensiones. En voz del autor, la primera es la historia de la organización, su origen, ritos, leyendas institucionales, etc. Considera lo que la organización ha sido y ha hecho desde sus inicios. La segunda dimensión es la personalidad, que considera las acciones, procedimientos, formas de operar dentro de la organización. Responde a lo que la organización es y a lo que hace. El tercer elemento es la comunicación, que se refiere a los lenguajes propios, expresiones, mensajes. Responde al cómo la organización se comunica. El estudio de la comunicación, por lo tanto, corresponde al estudio de una parte de cultura, sin embargo, los conceptos no necesariamente son tan absolutos como la teoría indica, ya que, es por medio de la comunicación que una empresa puede gestionar un cambio cultural. De ahí el alto poder que esta dimensión posee. Sólo a través de una acertada estrategia comunicacional la organización puede conocer y hacerse cargo de su historia y de su personalidad (su presente). Es por medio de la comunicación que una entidad logra tomar conciencia de su cultura y, por tanto, generar identidad.

La cultura organizacional juega un papel relevante a la hora de establecer tres elementos esenciales dentro de una organización. Nos referimos al triángulo estratégico, puntos claves a la hora de planificar cualquier campaña comunicacional: la Misión, que nos ayuda a conocer la razón de ser de la organización, la Visión que nos conduce hacia los objetivos que tiene la organización respecto a sí misma y los Valores que son los ejes o caminos

²⁵ Rodríguez M., Darío: *Diagnóstico Organizacional*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile, 2009, Pág. 126.

elegidos para concretar la misión y la visión. Existen valores éticos, valores económicos y valores morales o psicológicos.

La cultura organizacional también determina el tipo de flujos comunicativos dentro de la empresa. Estos flujos debieran estar fundamentalmente determinados por su organigrama, sin embargo, no necesariamente siguen un orden lógico. Sobre todo, con la irrupción de nuevos modelos organizacionales que cada vez tienden más al establecimiento de estructuras en red, de forma esférica, muy distintos a los tradicionales modelos piramidales.

Los flujos comunicacionales que se producen al interior de las organizaciones pueden ser verticales (descendentes o ascendentes). Éstos son propios de las organizaciones jerarquizadas. La información fluye desde los altos mandos hacia los trabajadores y viceversa; horizontales, los cuales ocurren con mayor frecuencia en organizaciones menos jerarquizadas. Acontecen entre personas o en forma interdepartamental o diagonales. Normalmente estos flujos se dan en organizaciones que trabajan con equipos multidisciplinarios, creando grupos de trabajo con integrantes de departamentos distintos; o múltiples, que ocurren en las organizaciones de estructura multicanal.

La autora española Marisa del Pozo, propone una definición de cultura organizacional bastante más amplia que sus pares al plantearla como “el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que encuentra.”²⁶

²⁶ Op Cit. Pozo Lite, Marisa del, Pág.130.

Del Pozo afirma que la comunicación interna estará, en gran medida, determinada por la cultura. “La cultura empresarial determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna, llegando a ser uno de sus factores determinantes.”²⁷

En este contexto, un cambio de propiedad como el ocurrido en D&S implicaría necesariamente una modificación en la cultura de la organización, ya que se producirían cambios tanto en la estructura como en los procesos de la organización, instaurando nuevas formas de operar y marcando un acontecimiento clave en la historia de la empresa. Preliminarmente, podemos adelantar que la llegada de Walmart a D&S implicaría un cambio cultural para la organización, lo cual traerá como consecuencia un cambio de identidad.

²⁷ Ibid. Pág.131.

Identidad e Imagen corporativa

En varias ocasiones hemos hablado de identidad de la organización. Para definirla, diremos que es un concepto de percepción (algunos autores señalan que es un concepto de emisión)²⁸ que se refiere a la forma en que la organización se percibe a sí misma. Está estrechamente ligada a la cultura organizacional ya que la identidad en una organización no es más que la toma de conciencia de su propia cultura. Ello significa que la identidad es un atributo corporativo que se genera producto del autoconocimiento de la historia de la organización, sus estilos de liderazgo, sus prácticas habituales, sus metas, etc. Todo ello alojado en la mente de quienes la integran, de manera permanente y poco flexible.

“La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir. Hay, pues, empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva, y por tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos. Hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por lo cual no se llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo.”²⁹

La imagen, para Cavallo y Tironi es un concepto de recepción que se sostiene en la identidad de la organización y que indica la forma en que una organización es percibida por su entorno o sus audiencias. Es muy difícil de controlar ya que se aloja en las mentes de las personas “con relativa autonomía” con respecto a la entidad que la proyecta.³⁰ Cada

²⁸ Op. Cit. Cavallo, A. Tironi, E. Pág. 70.

²⁹ Costa, Joan, 1995, Pág. 42. citado por Norberto Minguez en www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html, consultada en noviembre de 2010.

³⁰ Op. Cit. Cavallo, A. Tironi, E. Pág. 69.

persona, según la información que maneje y según su propia experiencia con la organización fabricará una imagen propia, que frecuentemente es distinta a la imagen que la organización quiere proyectar.

Imagen e identidad son conceptos inseparables. De hecho, generar un cambio en alguna de ellas provocará, sin dudas, un cambio en la otra. Pese a ello, “imagen e identidad son dimensiones diferentes, de orígenes distintos, que evolucionan a ritmos desiguales y requieren instrumentos diferentes.”³¹

Ambos conceptos son resistentes al cambio y requieren de grandes esfuerzos para modificarlos levemente. Pese a ello, son atributos gestionables, siempre y cuando exista coherencia entre ellos. Los cambios de imagen siempre deben ser acompañados de un cambio identitario, de lo contrario no sólo serán en vano, sino que podrían ser nefastos para la organización. “La incongruencia entre imagen e identidad puede prevalecer por un tiempo y para un segmento de las audiencias, pero a la larga estallará en la cara de sus inventores. Una vez que la incongruencia se vuelve visible, el costo en credibilidad puede ser catastrófico para una organización”.³² El autor británico Wolff Olins plantea que un cambio en la identidad/imagen de una organización puede verse estimulado e incluso producirse de manera natural cuando la empresa se ve sometida a ciertos estímulos. Entre ellos figuran la globalización y las nuevas condiciones del mercado, el incremento de la competencia, las fusiones y adquisiciones, las alianzas estratégicas y las privatizaciones. Estos eventos obligan a las organizaciones a adecuar ciertos aspectos para adaptarse a las nuevas condiciones y no fracasar³³.

³¹ Ibid. Pág. 69.

³² Ibid. Pág. 73.

³³ Ibid. Pág. 76.

Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional surge en los años 60 de la mano de los autores Litwin y Stinger, aunque ya en los años 30 el sociólogo Kurt Lewin había planteado la idea de atmósfera organizacional.

El sociólogo chileno Darío Rodríguez define clima organizacional como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.”³⁴

Estamos ante un concepto multidimensional en el que se incorporan variables del ambiente físico, social, estructural, personal y otras variables propias de cada organización en particular. Por lo tanto, definiremos el clima de una organización como el ambiente generado por las disposiciones anímicas y afectivas de los miembros de la organización, con respecto a los procesos y estructuras del medio laboral.

Entre las características que diferentes autores han propuesto para detallar los alcances del clima organizacional podemos mencionar que tiene relación con el ambiente laboral, tiene cierta permanencia, tiene impacto en el comportamiento de los miembros, afecta el compromiso y la identificación de los miembros de la organización, es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros y viceversa, ausentismos y rotación excesivos son indicadores de mal clima. Entre las variables que lo influyen también aparecen las condiciones del ambiente externo, la estrategia comunicacional, las prácticas

³⁴ Op. Cit. Rodríguez, Darío. Pág. 147.

de liderazgo, las políticas organizacionales y las fuerzas históricas de la organización. Según Rodríguez, generar un cambio implica modificar más de una variable.

Cada organización posee un clima particular que, en gran medida, está determinado por el sistema de organización. Rodríguez distingue entre cuatro sistemas: Autoritario, Paternalista, Consultivo y Participativo.³⁵

Motivación

Otro concepto al que muchas veces se alude al hablar de comunicación interna es la motivación. No es raro escuchar que la implementación de planes comunicacionales tiene entre sus objetivos aumentar la motivación de los empleados. Lo cierto es que la motivación es una característica humana que ha sido preocupación de innumerables estudiosos de las organizaciones. Ya en los años 40, cuando la teoría organizacional era aún bastante mecanizada, el psicólogo estadounidense Abraham Maslow se refirió al problema de la motivación de los trabajadores planteando una teoría psicológica que consistió en construir una pirámide de necesidades básicas del individuo, las que se deben ir satisfaciendo en orden ascendente: desde las más básicas (o fisiológicas) hasta llegar a las necesidades de autorrealización.

La pirámide consta de 5 escalones que jerarquizan las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización.

³⁵ Ibid. Pág. 150.

Por otra parte, Stephen P. Robbins postuló que la motivación puede ser entendida como la “voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas de la organización, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.”³⁶

El nivel de motivación también puede influir en las actitudes de los trabajadores, ya que motivación también puede definirse como “las condiciones responsables de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento”³⁷. Esta influencia es producto de que gran parte del comportamiento de una persona tiene su origen en los esfuerzos que realiza para satisfacer sus necesidades. Por lo mismo, en general, las personas evitan las actividades que no le proporcionan recompensas o reconocimientos. Esa actitud es un campo de trabajo para las comunicaciones internas, que intentan, a través de distintas estrategias motivar a los trabajadores a través de ciertos estímulos o recompensas que no necesariamente son materiales, sino afectivas.

³⁶ Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, México, 1994, Pág. 168 -169.

³⁷ Díaz, Rogelio, *Las relaciones humanas en la organización laboral*, ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile, Pág. 39.

Liderazgo

Un último punto que hemos considerado relevante para efectos de esta memoria, tiene que ver con el liderazgo, tema que en la actualidad se ha transformado en una preocupación constante para las empresas. Sobre todo en organizaciones de gran magnitud que requieren de buenos líderes para guiar a sus equipos.

Stephen P. Robbins, también estudió el liderazgo en las organizaciones, definiéndolo como la “capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”³⁸. Diremos, entonces, que el liderazgo tiene como finalidad integrar los esfuerzos individuales hacia las metas colectivas de la organización.³⁹

El liderazgo se ejerce a través de la comunicación y es un proceso de influencia y de status, aunque el status por sí sólo no basta para ser líder. “Los líderes pueden emerger (naturalmente) dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir un grupo.”⁴⁰

En el caso del sector *retail*, los liderazgos internos cobran vital importancia. Ello ocurre por la forma en que estas empresas operan y por las condiciones naturales del trabajo: que se extiende por aproximadamente 13 horas diarias y todos los días de la semana.

³⁸ Op.Cit. Robbins, Stephen. Pág. 348.

³⁹ El liderazgo se vincula a los sistemas de influencia, al poder y a la autoridad. Especialmente relevante para analizar el caso de la fusión Walmart- D&S es el concepto de autoridad, que es muy importante en el manejo de las organizaciones. Max Weber, distinguió tres tipos de autoridad al interior de la organización: carismática, líderes con cualidades “mágicas” para el manejo de sus subordinados –actualmente denominados- líderes innatos; tradicional, líderes con roles estables y con status y racional-legal: líderes legitimados normativamente.

⁴⁰ Op.Cit. Robbins, Stephen. Pág. 348.

Contar con un jefe que esté presente en todo momento sería imposible. Por ello, aparte del sistema de turnos, se delega mucha responsabilidad en ciertos líderes de equipos y es necesario que esos líderes respondan perfectamente alineados a los intereses de las compañías. Ahí entra nuevamente es escena la comunicación. Sin una adecuada comunicación entre los distintos mandos, el liderazgo “en cascada” que practican las empresas de este sector no sería posible.

Hasta aquí hemos revisado algunos conceptos que consideramos claves para situarnos en la materia que abordaremos a lo largo de esta investigación. Como ya mencionamos, los conceptos, cuando hablamos de comunicación, pueden ser más flexibles de lo que aquí hemos presentado, sin embargo, éstos son los parámetros que marcarán la pauta conceptual de este trabajo.

Ahora el paso siguiente: ¿cómo hacer para analizar este proceso vivido por D&S?

Ya en la introducción planteamos que el eje de interés de lo expuesto en el presente ensayo periodístico de tipo indagatorio se centraba en conocer y re-conocer en profundidad el proceso vivido por la comunicación interna de D&S al llegar Walmart.

Los supuestos y nuestras propias hipótesis indicaban que en un cambio organizacional de esta envergadura habría mucho material desde donde extraer aprendizajes desde el suceso concreto de la fusión y sus alcances, y respecto de la comunicación interna de la organización, para contrastarlos con los antecedentes aportados por la teoría sobre comunicación organizacional, y verificar, lo que Carlos Fernández Collado plantea casi como una ley: “la teoría de la comunicación organizacional debe ser motor y fundamento de la práctica de la comunicación organizacional, de la misma manera que la práctica debe enriquecer a la teoría”⁴¹.

Así las cosas, para lograr nuestro objetivo de conocer en profundidad el proceso, sus alcances y sus potenciales consecuencias, decidimos utilizar algunas de las herramientas propias de la aproximación metodológica del estudio de caso.

El estudio de caso, un método de estudio cualitativo de tipo inductivo, pero al mismo tiempo flexible, que cada vez está siendo más utilizado en las ciencias sociales, nos permitiría aproximarnos a los documentos, opiniones y recopilación de material bibliográfico desde diversas fuentes, con el objetivo de indagar en las prácticas comunicacionales internas de la organización y sus contextos, y contrastarlas con las diversas teorías sobre comunicación organizacional.

⁴¹ Op.Cit. Fernández Collado, Carlos. Pág 5.

Lo que para Stake es “el estudio de la particularidad, de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”⁴² nos serviría para revisar en profundidad este suceso en particular, abordándolo desde sus diferentes perspectivas con el fin de tener una visión en detalle del episodio, pero sin obtener resultados posteriores más que la presentación de los diversos estados de ese proceso.

Un tipo de aproximación metodológica que, según la definición de Yin, “estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos”⁴³ y que, por lo tanto, apoyaría a contrastar la teoría (revisada más arriba) con la práctica del suceso real de fusión y cambio comunicacional y organizacional y que aún más nos permitiría utilizar diversas fuentes desde donde obtener informaciones que transformadas en inferencias y construcciones conceptuales pudieran entregarse al lector a través de la narración de lo sucedido en las diversas áreas de la organización involucradas.

Los casos –señala George citado en Yacuzzi– “son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo “cómo” o “por qué”, cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo. Muchas de las preguntas de

⁴² Stake, Robert, *Investigación con Estudio de Casos*, Ediciones Morata, Madrid, 1998, Pág. 11.

⁴³ Yin citado en: Enrique Yacuzzi, Universidad del CEMA. En: http://www.infinibureau.com/MYRNA_estudiosdecaso.pdf, consultado en noviembre de 2010.

tipo "¿qué?" son exploratorias o descriptivas y se contestan realizando encuestas o consultando bases de datos; por ejemplo: qué formas de reclutamiento de nuevos empleados se utilizan en las empresas argentinas. Las preguntas "cómo" y "por qué" son más explicativas y llevan fácilmente al estudio de casos, la historia y los experimentos, porque tratan con cadenas operativas que se desenvuelven en el tiempo, más que con frecuencias.⁴⁴

Así, el estudio de caso confirmaba ser la herramienta de aproximación flexible y adecuada para aproximarnos a la realidad de cambio organizacional de D&S y sus comunicaciones internas, pues era justamente, cómo se había desarrollado en este proceso real, lo que nos interesaba dejar planteado en estas páginas.

“El caso de investigación, en esta concepción, intenta realizar inferencias válidas a partir del estudio detallado de acontecimientos que no se desarrollan en un laboratorio, sino en el contexto de la vida social e institucional. Aún así, se espera que brinde un “conocimiento científico.”⁴⁵

⁴⁴ Op Cit. Stake, R. Pág. 6.

⁴⁵ Ibid. Pág. 4.

Entrevistas e inferencias

Los instrumentos que empleamos para conocer el proceso de transformación de la comunicación interna en D&S tras la compra de éste por parte de Walmart, la iniciamos con una revisión exhaustiva de sus documentos oficiales: estudio de memorias anuales de la empresa chilena (años 2008 y 2009) y medios de comunicación internos, específicamente el diario mensual “Soy Líder”. Se revisaron los ejemplares de los tres meses previos al cambio de propiedad y a los doce meses posteriores. Esta actividad permitió identificar algunas de las prácticas de comunicación interna que existen en la organización y contrastar lo manifestado en las entrevistas con lo que efectivamente se había publicado.

Al mismo tiempo, se recurrió a la realización de entrevistas semiestructuradas: con el fin de lograr un acercamiento real con los directivos y trabajadores de los distintos estamentos de la compañía y así, captar las diferentes realidades que conviven al interior de la organización. Se realizaron entrevistas semiestructuradas, en las que el entrevistador guía al entrevistado por los temas pero le da la oportunidad de manifestar abiertamente sus inquietudes.

“La entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples”⁴⁶. Este medio de obtención de información permite que cada entrevistado cuente sus propias experiencias y otorga lugar al entrevistado para que exprese sus posturas con mayor libertad. A través de las entrevistas se pudo captar la percepción que tienen los empleados de su organización y de la comunicación interna y los cambios que ellos distinguen. La muestra seleccionada en este caso fue de tipo dirigida o no probabilística. Los sujetos entrevistados fueron seleccionados por la investigadora según las características y funciones de cada

⁴⁶ Ibid. Pág. 63.

entrevistado. Por lo tanto, la elección de los entrevistados no dependió de las probabilidades, sino de la identificación de sujetos “tipo” que resultan representativos y cuyo aporte es relevante para la investigación. En este caso, se seleccionó según jerarquía dentro de la organización. Así, participaron desde gerentes de la compañía hasta empleados de base. También se incluyeron dirigentes sindicales y, en menor medida, la visión de expertos.

Capítulo 2

WALMART Y D&S ¿GEMELOS O MELLIZOS?

"Lo único peor que negociar con Walmart es

no estar en Walmart"

Claudio Pizarro, investigador del Centro de Estudios del Retail (Ceret).

D&S, una tradicional empresa chilena

Los supermercados Líder, y sus marcas Híper Líder y Express de Líder, unidades de la compañía en los que se centra nuestra pesquisa, son conocidos por la mayoría de los chilenos. En los últimos años han tenido un nivel de expansión importante, llegando a las principales ciudades del país. El propietario de Líder es D&S, una sociedad compuesta por un grupo de empresas que se dedican principalmente al rubro de los alimentos.

Actualmente la compañía se ubica en el primer lugar de participación de mercado del sector supermercadista chileno, alcanzando un 33,4%.⁴⁷

Sus orígenes se remontan al año 1893, cuando se funda Grataneau y Cía, dedicada a la importación y distribución mayorista. Luego pasó a llamarse Ibáñez y Cía. Recién el año 1985 adquiere el nombre con el que la conocemos hoy, Distribución y Servicio D&S S.A.⁴⁸

Sus principales accionistas eran, hasta fines de 2008, los hermanos Felipe y Nicolás Ibáñez, hijos de Manuel Ibáñez Ojeda, el fundador de la compañía.

Aunque comenzó como un negocio familiar, la empresa desde su origen tuvo entre sus metas estar a la cabeza del mercado de los alimentos. Entre los hitos más relevantes dentro de su larga historia figura la apertura del primer supermercado de Chile, el Almac, en 1957. La exitosa introducción de este formato les permitió ampliarse y abrir el primer supermercado Ekono a principios de la década de los 80. Fue ahí cuando la firma decidió dar un nuevo paso: incorporar productos no comestibles en sus ventas. Lo que ahora parece muy normal y cotidiano –el segmento *non food*- en ese entonces era un apuesta innovadora.

⁴⁷ Fuente: memoria anual D&S 2009.

⁴⁸ El 28 de octubre de 2010, el directorio de la compañía acordó cambiar la razón social (nombre) de Distribución y Servicio D&S S.A, a Walmart Chile.

D&S nació producto de la necesidad de unir las dos marcas —Almac y Ekono— dentro una misma sociedad. Tras ello, en 1986, se creó la división inmobiliaria de la compañía, Saitec. El año 1987 se creó el concepto de “hipermercado” y en 1993 se inició el proceso de internacionalización de la firma, inaugurando un supermercado Ekono en Argentina.

La marca Líder, llegó un poco más tarde, en 1995, bajo el formato de hipermercado económico. A los pocos meses, la sociedad se transformó en una sociedad anónima abierta, y pasó a listarse en la Bolsa de Comercio de Santiago. Al año siguiente, 1996, a través de la división de servicios financieros Presto, D&S comenzó a ofrecer crédito a sus clientes.

Pero quizás uno de los momentos más relevantes para la compañía comenzó en 2004, cuando inició una fuerte arremetida regional, ampliando su cobertura desde Arica a Punta Arenas.

Actualmente, D&S estructura su negocio en tres divisiones. Está presente en el mercado del *retail* a través de las marcas Híper Líder, Express de Líder, Ekono y Superbodega Acuenta. Es la mayor cadena del país en términos de venta, con un registro de \$1.885.074 millones en 2009 y con 250 locales en todo el territorio nacional.⁴⁹

Además, mantiene su presencia en el sector inmobiliario a través de Saitec, firma que desarrolla, construye y administra los locales comerciales ligados a los supermercados, los hipermercados y los centros comerciales “Espacio Urbano”. Esta división es propietaria de 10 centros comerciales y 150 supermercados. También, arrienda a terceros 100 supermercados y un centro comercial.

⁴⁹ Memoria anual D&S 2009.

La tercera división corresponde a los servicios financieros, con Presto. La tarjeta Presto permite realizar compras en todos los formatos Líder y en otros 55 mil comercios asociados. Ello la convierte en la red no bancaria más grande del país. A diciembre de 2009, 1,5 millones de clientes contaban con la tarjeta.

D&S también controla cuatro centros de distribución que reciben el nombre de LTS (Logística, Transporte y Servicios). Dos de ellos en Santiago y dos en regiones.

La división *retail* constituye el negocio principal de D&S ya que representa el 81,8% de los ingresos totales de explotación⁵⁰. En este segmento, la marca Líder es la que más destaca, ya que representa un 92% de las ventas.

La compañía cerró 2009 con 114 locales Híper Líder y Express de Líder, 110 locales Ekono y 26 Superbodega Acuenta.

A fines de 2009, la empresa sumaba 36 mil 946 trabajadores.

En términos de importancia dentro de la estructura organizacional, las tres divisiones ocupan el mismo lugar. Ello puede percibirse en el organigrama principal de la compañía.

⁵⁰ Ingresos de explotación se refiere a los ingresos percibidos únicamente por el giro de la compañía.



La compañía tiene un triángulo estratégico (Misión, Visión y Valores) que continuamente es destacado en las publicaciones internas y externas de D&S. Es importante conocerlo, pues es la base de la estrategia comunicacional de la empresa y determina su cultura.

Ahorrarle dinero a la gente para que pueda vivir mejor es la misión de D&S. La visión en tanto, apunta a ser el *retailer* preferido por los consumidores, y la forma de alcanzar esta meta es a través de tres valores: el Servicio al cliente, la búsqueda de la Excelencia y el Respeto por la persona.

Dentro de la compañía, los valores Servicio, Excelencia y Respeto se agrupan bajo la palabra “SER”, que utiliza las tres iniciales. Normalmente, cuando los empleados se refieren a los valores, hablan de la “cultura SER Líder”.

Líder, precios bajos siempre

Híper Líder es la principal propuesta de crecimiento de la compañía. Con 67 locales y más de 445 mil metros cuadrados de sala de ventas, pretende satisfacer todas las posibles necesidades de compra de los consumidores, bajo el concepto de *one stop shopping*, esto es, poder comprar todo en un solo lugar y está orientado a los segmentos emergentes de la población, cuyo poder de compra va en aumento.

Antes de 2007, existían los formatos Líder y Líder vecino, pero con el fin de facilitar la comunicación con los clientes, ese año, ambas marcas de agruparon bajo en nombre de Híper Líder.

Express de Líder, en cambio, propone un formato de menor tamaño, orientado a satisfacer las necesidades alimenticias de sus clientes, con mínima presencia del segmento *non food* dentro de la sala de ventas. Esta propuesta permite cubrir zonas geográficas de menor tamaño y facilitar la rapidez en la compra. A diciembre de 2009 se contabilizaban 47 locales. Express de Líder representa el 17,6% de las ventas totales de la compañía.

Walmart, *save money, live better*

La historia de Walmart está marcada por la figura de su fundador: Samuel Moore Walton, conocido mundialmente como Sam Walton. Un economista norteamericano que soñaba con tener su propia tienda y que logró expandir su imperio hasta convertirlo en global.

Walmart es un ícono del capitalismo estadounidense lo que la convierte en una firma admirada y odiada a la vez. Mientras se le reconoce la efectividad de su modelo de negocio, se le critica los métodos que la llevaron a convertirse en la empresa más grande del mundo.

Su fundador, llegó a ser uno de los hombres más ricos de Estados Unidos. Falleció el 5 de abril de 1992, dejando la compañía en manos de sus hijos Sam Robson, John, Jim y Alice. Actualmente la familia Walton continúa siendo la principal accionista, con el 40% de la propiedad de la empresa.

Según la bibliografía que se ha escrito entorno a la figura del fundador de Walmart, el primer acercamiento que Sam Walton tuvo con el mundo del retail fue al poco tiempo de egresado de la Universidad, cuando fue empleado en la cadena de tiendas por departamento J.C. Penney, trabajo que dejó para incorporarse temporalmente al Ejército, durante la segunda guerra mundial. Integró el cuerpo de inteligencia, estuvo a cargo de la seguridad en las plantas de aviones y alcanzó el grado de Capitán. En 1937 se retiró.

Fue entonces cuando logró conseguir financiamiento para montar su primera tienda, una franquicia de la cadena Ben Franklin en Newport, en el estado de Arkansas.

El negocio fue exitoso y le permitió obtener los ingresos necesarios para montar –en sociedad con su hermano, Bud- un negocio propio en Bentonville, en el mismo estado. Lo bautizaron “Walton’s 5&10”.

Ya en esa época Walton consideró que la estrategia de ofrecer descuentos y precios bajos era efectiva, pero probablemente no imaginó que esa sería más tarde la piedra angular de su imperio.

En 1962 abrió la primera tienda Walmart, con él como único dueño. La estrategia ya es conocida: ofrecer gran cantidad de productos a precios menores que la competencia. Cuatro años más tarde, Walton contaba con 20 tiendas. En 1969 se constituyó oficialmente Walmart Stores, Inc.

Pero la estrategia de precios bajos no fue lo único que caracterizó a la compañía. El uso de tecnología, el estricto control de inventarios y un fuerte componente cultural también contribuyeron en la diferenciación y consolidación del negocio. Estos elementos son hasta el día de hoy, destacados como un gran aporte a la industria.

A las clásicas tiendas Walmart se sumaron nuevos formatos. En los 80 comenzó a operar Sam's Club, una propuesta diferente, que ofrecía productos de marca a clientes sujetos a un sistema de membresía.

Al poco tiempo, el año 85, la revista Forbes determinó que Walton se había convertido en el hombre más rico de EE.UU.

La expansión internacional de la compañía comenzó en la década de los 90 en México, con la apertura de un Sam's Club en ese país. Tras México, vino una fuerte arremetida internacional, con foco en América. Hoy Walmart está presente en Argentina, Brasil, Canadá, China, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Japón, México, Nicaragua, Puerto Rico, Reino Unido y Chile.

Actualmente, a los factores de diferenciación de Walmart se suma el amplio surtido de artículos ofrecidos —se calcula que son unos 100 mil en promedio— y el origen de los mismos. Walmart escoge con extremo cuidado e impone un sinnúmero de exigencias a sus

proveedores en el mundo entero. Más del 60% de lo que vende no es de origen estadounidense, con claro predominio de mercadería china.

¿Cómo llegó Walmart a otros países?

La llegada de la compañía a México marcó un precedente respecto de cómo la compañía se instalaba en nuevos países y el efecto que ello provocaba. En México Walmart tiene un sobrenombre particular: "la bomba atómica" porque donde se instala no deja competidor alguno. Inició operaciones en ese país tras establecer una alianza con la mayor cadena minorista local, Cifra S.A. Luego, se fusionaron y la filial fue bautizada como "Walmart de México". La filial alcanzó niveles de crecimiento asombrosos. Wal-Mex tiene más de 600 locales, con lo que se inscribe como la unidad internacional que tiene mejor desempeño.

La llegada a Argentina (1995) fue muy distinta, ya que la cadena no se asoció con ninguna compañía local y construyó sus propios supermercados. No fue fácil, pues el concepto de "precios bajos todos los días" no entró en los consumidores como se esperaba y se vieron obligados a lanzar una gran campaña de publicidad para mejorar sus ventas⁵¹.

Los fracasos han sido escasos. Sólo Alemania y Corea están en la lista de países en los que nunca se logró penetrar el mercado y donde la compañía decidió finalmente retirarse. En Inglaterra, pese a importantes esfuerzos, tampoco han alcanzado el liderazgo.⁵²

La cultura Walmart

⁵¹ Según Don Soderquist, autor de uno de los libros que cuentan la historia y estrategias de la compañía, normalmente, Walmart no invierte sumas importantes de dinero en campañas publicitarias.

⁵² Según datos aportados por el experto del Ceret, Claudio Pizarro, en entrevista con la autora.

Sobre Walmart y sobre su fundador (Sam Walton) se han escrito miles de historias. Muchas de ellas intentan develar los secretos del éxito de la compañía más grande del mundo, otras quieren ser una guía para los emprendedores. Pero hay un punto en el convergen todas las teorías: Walmart es lo que es gracias a su cultura y a cómo ha sabido conservarla incluso tras la muerte del fundador.

Se dice que lo que diferencia a Walmart de su competencia, más que la estrategia de precios es su cultura fuerte y de actitud positiva. De hecho, según la encargada de cultura en Chile, Catalina Johnson, en la compañía, a la cultura se le llama “la auténtica ventaja competitiva” y de ahí que muchos temas relacionados con la cultura tengan carácter confidencial.

El propio Sam Walton, mantuvo desde siempre la firme convicción de que era necesario que la organización tuviera una cultura organizacional poderosa. A lo largo de sus años a la cabeza de la compañía fue conocido su afán por transferir este pensamiento a todos sus “socios” o empleados y por enseñarles que la cultura Walmart era un estilo de vida.

Dentro de los doce principios de Walmart, en el número tres figura el relacionado con la cultura: “Para construir una gran compañía, usted debe crear una cultura donde todos compartan los mismos valores, propósitos y expectativas de éxito”⁵³.

Tanto para Sam Walton, como para sus colaboradores, trabajar por generar una cultura que tuviera sentido y que pudiera ser vivida por todos los trabajadores fue primordial. Por ello, basaron la cultura de la compañía en siete pilares fundamentales. A saber: integridad,

⁵³ Soderquist, Don: *El estilo Wal-Mart, La historia interna del éxito de la compañía más grande del mundo*, Grupo Nelson, Estados Unidos, Edición 2008, Pág. 30.

respeto, trabajo en equipo, comunicación, excelencia, responsabilidad y confianza. Hasta el día de hoy, estos valores se han mantenido, incluso tras el fallecimiento de Walton.

La estrategia para impactar a toda la organización de la cultura es simple. Cada vez que se puede, hay quien le recuerda a sus compañeros o subalternos los valores que los rigen. “Aprovechamos cualquier oportunidad para predicar la cultura Walmart”, cuenta Don Soderquist en su libro “El estilo Walmart, La historia interna del éxito de la compañía más grande del mundo”, que escribió este empleado de confianza de Sam Walton.

Cada día, al empezar la jornada de todos los supermercados, se realiza el grito institucional. No importa el idioma, no importa el país, cada supermercado Walmart en el mundo comienza su día gritando con fuerza las letras W-A-L-M-A-R-T.

Tras la muerte de Walton, el 5 de abril de 1992, pudo haberse producido un quiebre, sin embargo, ello no ocurrió. Soderquist argumenta que la cultura que el fundador cultivó durante su mandato fue más fuerte a la hora de enfrentar los cambios. “No tengo duda de que la cultura de Walmart fue la fuerza que nos hizo prevalecer ante toda clase de desafíos, incluyendo la pérdida de nuestro líder, Eso hemos hecho, llegando a ser la compañía más grande del mundo. La cultura es increíblemente importante en el éxito de una organización. No estoy sugiriendo que es un sustituto para la eficiencia; pero puedo decir firmemente que la cultura le da una dinámica completa a esa eficiencia para lograr lo que se pueda”.⁵⁴

Pero ¿cómo se mantiene la cultura de una compañía tan grande? Soderquist responde a ello de manera muy sencilla. “No sucede por osmosis. Uno tiene que comunicar, comunicar, comunicar de la manera en que se pueda y con la frecuencia en que se pueda, mediante las

⁵⁴ Ibid, Pág. 31.

palabras y la acción”.⁵⁵ Ello nos lleva a pensar que entonces el rol de la comunicación dentro de Walmart, no sólo es importante, sino fundamental para el desarrollo del negocio y para la integración cultural cuando Walmart llega a un nuevo país.

Un sinfín de ritos

La cultura de Walmart está en permanente reforzamiento, a través de ritos que la compañía mantiene, independiente del país en que se esté operando. Sea en China o en Chile, las mañanas comienzan con los empleados cantando y bailando el popular *Walmart Cheer*, o grito Walmart que, como ya habíamos dicho, consiste en gritar con fuerza cada una de las iniciales de la compañía.

Una serie de reuniones también son parte de los ritos Walmart. A nivel mundial, una de las más conocidas es la *Saturday Morning Meeting* en la que los trabajadores comentan las ventas de la semana y tienen la oportunidad de dar ideas para seguir mejorando.

Otras instancias son la *Year Begining Meeting* y las reuniones mensuales de colaboradores. El encuentro más grande es la junta anual de accionistas o *Shareholders Meeting*, una reunión que se realiza en junio en Bentonville, donde participan grandes delegaciones de todos los países para compartir sus experiencias y delinear los objetivos del año.

Valores

La Integridad es el valor transversal de la compañía. El manual de cultura de Walmart explica que Integridad significa ser personas honestas y profesionales, que siempre velan

⁵⁵ Ibid, Pág. 41.

por tener una excelente relación con los clientes, proveedores, colaboradores y compañeros de trabajo.

“La integridad es la base de nuestro comportamiento. Es el valor central que siempre hemos respetado y practicado. La falta de Integridad jamás será tolerada. Si somos personas íntegras y actuamos con honestidad 99 veces de 100, seremos juzgados por esa única excepción. La integridad es un principio que no se puede transar. Hay que ser íntegros en nuestro actuar 100 de cada 100 veces, mil de cada mil veces. ¡Siempre!”.⁵⁶

Actuar bajo este valor también implica ser consecuente con los tres principios básicos de Walmart: Respeto por la persona, Servicio al cliente y Búsqueda de la Excelencia.

“Nuestros tres principios básicos: respeto por la persona, servicio al cliente y búsqueda de la excelencia jamás serán olvidados mientras la Integridad sea nuestro valor central”.⁵⁷

Walmart es muy estricto respecto de sus principios básicos. Cada uno está asociado a una serie de comportamientos que el colaborador debe cumplir y de los cuales es informado a través de manuales, códigos de conducta y conversación directa con la jefatura.

⁵⁶ Manual de cultura Walmart. Pág.7.

⁵⁷ Ibid. Pág. 9.

Regla de oro

La aspiración fundamental de la compañía, al igual que en D&S, es lograr ser el *retailer* preferido por los consumidores, a través de la entrega de productos a precios bajos, para mejorar el estándar de vida de la población. Para alcanzar ese objetivo, el fundador implementó una “regla de oro” en todos sus locales que persigue satisfacer siempre las expectativas del cliente y otorgarle una mejor experiencia de compra.

En cualquier Walmart, sin importar su ubicación en el globo, en las oficinas y espacios donde transitan los trabajadores (nunca en la sala de ventas) podemos encontrar grandes afiches promoviendo esta regla:

- 1) El cliente siempre tiene la razón.
- 2) Si no la tuviese, por favor remítase al punto anterior.

Luego se lee la regla de platino:

“En vez de tratar a los demás como nos gustaría que nos traten a nosotros, en Walmart tratamos a las personas como ellas desean ser tratadas. Esto hace la diferencia”.

Reglas de Sam Walton

El modelo de negocio de Walmart, lejos de haber quedado en el pasado, continúa siendo un referente dentro de la compañía y es tomado como ejemplo en otros *retailers*. Las llamadas “reglas de Sam Walton” están tan presentes que incluso bajo las firmas de los e-mails de los trabajadores siempre puede leerse una de ellas. Las reglas son las siguientes:

- 1) Comprométase con su negocio.
- 2) Comparta sus ganancias con sus colaboradores y trátelos como socios.
- 3) Motive a sus colaboradores.
- 4) Comunique todo lo posible a sus colaboradores.
- 5) Valore todo lo que sus colaboradores hacen por el negocio.
- 6) Celebre sus éxitos.
- 7) Escuche a todos en su compañía.
- 8) Supere las expectativas de sus clientes
- 9) Controle sus gastos mejor que la competencia.
- 10) Nadie contra la corriente.

Walmart considera que todas sus empresas alrededor del mundo son una sola. De ahí la importancia de diseminar la cultura en todos los países en los que está presente. Walton creía que una cultura fuerte, con trabajadores comprometidos, repercutirían en el éxito del negocio y le daría la oportunidad de crecer.

“Él creía firmemente que si su equipo de socios se sentía como de la familia, harían que su visión tuviera éxito y felicidad, y mayormente, como hombre de negocios muy listo, Sam se dio cuenta de que si las tiendas tenían éxito, él podría continuar desarrollando la compañía y tocando a más y a más clientes con su visión (...) La visión creció, pero la premisa fundamental nunca cambió: mejorar el parámetro de vida de las personas proveyéndoles artículos a bajos precios”⁵⁸.

⁵⁸ Op. Cit. Soderquist. Pág. 14-15.

La fusión D&S – Walmart: dos historias se unen

Se dice que D&S siempre miró a Walmart como un ejemplo a seguir y que con el paso de los años fue creciendo a imagen y semejanza de la norteamericana. Ello hacía presumir que D&S esperaba ser comprada algún día por la gigante.

“Se conocían desde hace muchos años y, sin tener precisiones al respecto, le puedo asegurar que deben haber conversado muchas veces, alguna vez más en serio, otras veces más relajadamente, una entrada de Walmart a Chile. Yo calculo que tranquilamente hace 10 años y más que se conocen. D&S siempre trató de parecerse a Walmart, siempre fue como su ícono”⁵⁹.

Según una investigación hecha por el periodista Fernando Vega para la revista Qué Pasa⁶⁰, en 2002, 2004 y 2007 los ejecutivos de Walmart y D&S estuvieron ad portas de llegar a un acuerdo de compra, los que finalmente habrían fracasado por diferencias en el precio de la compañía chilena y porque Walmart quería hacerse del 100% de D&S, mientras que los hermanos Felipe y Nicolás Ibáñez querían mantenerse dentro de la empresa, como accionistas minoritarios.

Los continuos fracasos habrían llevado a D&S a desistir de la operación y a jugárselas por una fusión con la cadena de tiendas por departamentos Falabella, ligada a las familias Solari, Cuneo y Del Río. Lima fue el escenario escogido por los principales ejecutivos de ambas compañías para pactar un acuerdo que fue anunciado con bombos y platillos el 17 de mayo de 2007. Sin embargo, la fusión entre D&S y Falabella nunca ocurrió. En enero de

⁵⁹ Op. Cit. Claudio Pizarro.

⁶⁰ Vega, Fernando, *¿Chile en la mira de Walmart?*, Revista Qué Pasa, edición del 15 de marzo 2008.

2008, el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) falló en contra de operación argumentando que la posición dominante que alcanzarían las firmas unidas, iría en perjuicio de la competencia.

D&S quedaba nuevamente sin aliados. Pero al parecer, las conversaciones con Walmart nunca se detuvieron. Según declaraciones hechas por Carlos Heller, hijo de Liliana Solari -una de las accionistas socias de Falabella-, para su familia, el posterior desembarco de la norteamericana en la propiedad de D&S no fue una sorpresa "Nosotros sabíamos que Walmart iba a llegar, con o sin nosotros dentro".⁶¹

La llegada se concreta

A mediados de 2008 la prensa nacional especulaba sobre una eventual operación de venta de D&S a la estadounidense Walmart. Los rumores fueron potentes y el propio gerente general de la compañía chilena tuvo que salir a desmentirlos en varias ocasiones.

Diciembre de 2008 fue el momento en el que las negociaciones de años veían la luz. El día 19 de ese mes, ingresaba a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) un hecho esencial⁶² firmado por el gerente general de D&S, Enrique Ostalé Cambiaso, que informaba

⁶¹ Carlos Heller En: Ortega, A., Soto, L., *Multitiendas en Chile: El negocio del siglo XX*, memoria para optar al Título de periodista, Universidad de Chile, 2010, Pág. 97.

⁶² Un hecho esencial es un documento formal que las sociedades anónimas deben dirigir al Superintendente de Valores y Seguros cada vez que ocurran situaciones relevantes en la compañía, tales como cambios en la estructura societaria, realizaciones de juntas de accionistas, repartos de utilidades, cambios en la administración, entre otras.

que Walmart Stores, Inc. -a través de su filial Inversiones Australes Tres Limitada- lanzaría en un plazo de 10 días una oferta pública de adquisición de acciones (OPA)⁶³ por el 100% de las acciones de D&S. El acuerdo, decía el hecho esencial⁶⁴, consistía en que los controladores de D&S, Felipe y Nicolás Ibáñez, se comprometían a vender inicialmente un 23,4% de las acciones disponibles de la compañía.

Los medios de comunicación escritos llenaron portadas con la noticia. Mientras La Tercera titulaba la edición del 20 de diciembre con “Gigante del *retail* valora D&S en US\$ 2.700 millones y pacta su compra”, El Mercurio lo hacía diciendo “Gigante de supermercados Walmart lanza OPA por el 100% de D&S, empresa dueña de la cadena Líder”.

La primera OPA se declaró exitosa y Walmart adquirió el 58,2% de D&S. Al poco tiempo, el 23 de febrero de 2009, Walmart lanzó una segunda OPA para hacerse del remante que había quedado en manos de minoritarios.

El 25 de marzo de 2009, cuando se dio por finalizada la segunda OPA, la propiedad de D&S quedó mayoritariamente en manos de Walmart (con un 74,61%), quedando los hermanos Ibáñez sólo con un 25,06%. El 0,33% restante corresponde a capital flotante, que se negocia en los mercados.

⁶³ Una Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA) es una operación que se realiza en el mercado de valores, en la que una sociedad expresa públicamente su deseo de adquirir una parte o la totalidad de los títulos de una compañía que cotiza en bolsa. La operación va dirigida a todos aquellos que posean acciones de la compañía, a los que se ofrece un precio determinado de adquisición para cada uno de los títulos. El objetivo de la OPA es la toma de control de la sociedad objeto de la oferta. Puede ser amistosa (de acuerdo con los directivos de la empresa "opada") u hostil (sin acuerdo).

⁶⁴ Se anexa copia de los documentos que fueron publicados en la página web de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

Capítulo 3

COMUNICACIÓN INTERNA ¿SER O NO SER?

“Con la comunicación logramos mayor compromiso, mayor motivación, logramos que la gente participe más y se sienta comprometida con la compañía (...) La comunicación disminuye los conflictos laborales, mejora el clima laboral y permite adaptarte a los cambios del entorno, de la competencia, etc.”

Francisca Valenzuela, jefa de Comunicación Interna de D&S

Comunicación Interna en D&S previo a la llegada de Walmart

Para D&S, la comunicación con los públicos internos ocupa un lugar relevante dentro del negocio. Sin embargo, por la magnitud de la empresa, mantener canales constantes y eficientes de comunicación se vuelve un desafío mayor. Es por ello que la estrategia comunicacional se basa en la comunicación directa y en cascada. Para Francisco Ortúzar, ex gerente de Recursos Humanos de D&S, es fundamental que el flujo de los mensajes se produzca en base a ejemplos y en forma descendente, de jefatura en jefatura.

“La pregunta es ¿tú vas a poder en una empresa como ésta tener expositores? ¿Voy a poder yo comunicar a 37 mil personas? ¿Entonces qué requieres? Los ejemplos, que cada líder dé su charla (...) Esto se fomenta todos los días en nuestros locales. Todos los días el gerente de ventas se reúne con sus colaboradores”⁶⁵.

Pero la comunicación cara a cara no es lo único. La compañía cuenta con un Departamento de Comunicación Interna que utiliza una amplia gama de medios de comunicación que actúan como apoyo a la comunicación directa y que pueden clasificarse en masivos y segmentados.

Estos medios son gestionados por el departamento de Comunicación Interna de la compañía. El departamento es una unidad que depende directamente de la gerencia de Recursos Humanos. El equipo de comunicaciones está conformado por cinco profesionales, dos periodistas, dos diseñadores y una relacionadora pública. Es liderado por la jefa de comunicaciones internas, María Francisca Valenzuela Maillard.

⁶⁵ Francisco Ortúzar, ex gerente de recursos humanos de D&S, en entrevista con la autora. Actualmente Ortúzar se desempeña como gerente de finanzas de Líder.

“Nuestra misión es generar canales permanentes y efectivos de comunicación entre la compañía y sus colaboradores, que garanticen una información continua, actualizada, contingente y útil, para así mantener motivados a los colaboradores y fortalecer nuestra cultura”⁶⁶.

Para cumplir con la misión propuesta, el trabajo que realiza el departamento se basa en cuatro objetivos: primero, contar con una política clara sobre uso y segmentación de los distintos medios internos para lograr informar, difundir y promocionar las distintas noticias y campañas de manera efectiva a todos los segmentos de colaboradores.

En segundo lugar, el trabajo contempla desarrollar y apoyar los eventos y actividades internas de manera eficiente y efectiva para que los objetivos y mensajes sean transmitidos claramente.

También contribuyen en la presentación de nuevos productos y servicios a través de lanzamientos y campañas de marketing interno para motivar a los colaboradores a desarrollar y vivir la cultura “Ser Líder”.

Por último, buscan fortalecer y posicionar la imagen de las principales gerencias acercando los ejecutivos a los colaboradores.

La organización cuenta con medios de comunicación masivos y segmentados. Los primeros están dirigidos a toda la organización, mientras que los segmentados o dirigidos sólo llegan al público que tiene acceso a computador y correo electrónico, esto es, unas 8.000 personas.

⁶⁶ María Francisca Valenzuela, jefa de comunicaciones internas de D&S, en entrevista con la autora. Recientemente el nombre de su cargo fue modificado a subgerenta de comunicaciones internas y eventos.

Diario Mensual “Soy Líder” es uno de los principales medios masivos. Muestra los acontecimientos más relevantes del mes y su objetivo es que los empleados se sientan representados y reconocidos. Llega a todos los locales del país las primeras semanas de cada mes, tiene 24 planas, sigue siempre el mismo formato y sus temas principales son las nuevas aperturas, los eventos deportivos, cumpleaños, nacimientos, matrimonios, empleados del mes y ascensos. Además, incorpora siempre un mensaje de algún gerente y un “tema central” que frecuentemente está ligado a alguna campaña interna que se esté realizando en ese momento. Pese a que está dirigido a toda la organización, el foco está puesto en los colaboradores que trabajan directamente en la operación o personal de contacto. La información de los locales se obtiene a través de corresponsales por local, quienes se encargan de enviar fotos y textos sobre lo que acontece en sus lugares de trabajo. La directora del diario es la jefa de comunicaciones internas y una empresa externa se encarga del diseño.⁶⁷

Otro medio de alcance masivo es el canal de televisión. Su señal llega a todos los locales del país. Se emiten dos programas mensuales, que son vistos por los colaboradores durante su hora de colación, a través de un televisor que se encuentra instalado en los casinos de los recintos. A través de esta herramienta se difunde un noticiero llamado “Líder TV” que tiene una duración de 25 minutos y cuyos temas principales son los últimos acontecimientos en los locales, muy parecido a lo que hace el diario “Soy Líder”. La diferencia es que el

⁶⁷ Tener un diario interno es un ejemplo típico de la gestión comunicacional interna basada en el enfoque mecánico de la comunicación organizacional, donde el objetivo es transmitir información de manera lineal, desde un punto “A” a un punto “B”, tal como lo plantea el modelo matemático de la comunicación. Eso sí, en el caso de D&S, se observa también una tendencia hacia la aplicación del enfoque psicológico, ya que se entiende al receptor como un ente activo, por lo que, en la elaboración del documento, se consideran sus filtros conceptuales. La idea, tal como lo reafirma la encargada de comunicaciones, Francisca Valenzuela, es que los públicos internos entiendan lo que reciben. Sin embargo, ambos enfoques se mueven en la dimensión informativa y no consideran la interacción entre los hablantes ni el *feedback*.

noticiero, además, entrega información práctica del área comercial. Esta última función permite a los colaboradores conocer, por ejemplo, cómo se va a adornar al local durante una campaña de Navidad, de Fiestas Patrias o *Halloween*. El Departamento de Comunicación Interna edita el noticiero, pero la realización está a cargo de una productora externa.

También existe “Líder en Vivo”, que brinda la posibilidad de que, ante una noticia muy relevante, se pueda transmitir en directo una situación o un mensaje de algún gerente de la compañía.

En el estudio de televisión, ubicado en el subterráneo del edificio “Escuela de Servicio” en Quilicura, hay una suerte de *people meter*, que indica con luz verde y roja si los televisores están sintonizando el canal interno o no.

El uso de pannelería también es una forma de entregar mensajes a los colaboradores. Son diarios murales en los que se publica información de ventas, brechas (diferencia entre el stock de producto y lo que se vende), información de recursos humanos (empleados del mes, cumpleaños, etc.) y afiches informativos (mensajes de las gerencias, campañas, etc).

Como principal material de apoyo para los gerentes de local, se utilizan tarjetones, un medio que sirve cuando se requiere transmitir un mensaje concreto. Este método constituye una de las fórmulas más utilizadas para homogeneizar los mensajes. Se trata de cartulinas que contienen exactamente qué es lo que el empleado debe saber y cómo hay que decírselo. Está dirigido a los gerentes de local pero se considera un medio masivo porque está pensado para que su mensaje llegue a toda la organización. Los gerentes de local son los encargados de “bajar” la información a los colaboradores. Normalmente, se utilizan en las

reuniones de apertura, que se realizan dos veces al día y donde participan el gerente del local y los jefes de sección. La principal desventaja que tiene es la dificultad para saber si efectivamente los trabajadores están recibiendo el mensaje.

El principal medio de comunicación segmentado es Intranet. Se trata de una herramienta fundamental de trabajo, pues entrega información muy relevante de carácter comercial. Por ejemplo, promociones que se deben implementar, precios que hay que modificar, etc. En la página de inicio, siempre hay información relativa a eventos de la compañía, apertura de nuevos locales, premiaciones etc.

Los receptores de estos de estos mensajes son principalmente los trabajadores ligados al área de soporte⁶⁸ y los gerentes de local, que tienen permanente acceso a internet. De ahí que otra forma utilizada para entregar los mensajes sea el correo electrónico oficial, también llamado Líder Comunica. Cada vez que un departamento o una gerencia necesita enviar un mensaje, lo envía al departamento de Comunicación Interna y desde ahí se envía a todos los correos de la organización. Nadie puede enviar un Líder Comunica sin que pase por la supervisión y edición del departamento de Comunicación Interna.

A este mismo público, cada semana se le envía un *newsletter*, que consiste en un informativo digital que se envía los jueves y que contiene tres o cuatro noticias relevantes.

Junto con ello, el departamento de Comunicación Interna tiene la facultad de controlar los fondos de pantalla de los computadores y *notebooks* de la empresa. Cada vez que hay una campaña interna, los fondos de los computadores tienen información alusiva a ella.

⁶⁸ Corresponde a los funcionarios de áreas comerciales, recursos humanos, comunicaciones, gerencias generales de formatos y todos aquellos que ejecutan funciones fuera de los locales de venta, prestando “soporte” a la operación del negocio.

Otro recurso es la mensajería de texto por celular. Este medio se utiliza para informar o recordar reuniones especiales y para enviar saludos o informaciones muy breves. Comunicaciones maneja una base de datos de 1.500 personas para este sistema.

No cabe duda que la comunicación interna en D&S, previo a la llegada de Walmart, está dominada por instrumentos que promueven únicamente los flujos comunicacionales verticales descendentes. Se observa un alto predominio de los enfoques comunicacionales heredados del modelo matemático de la comunicación.

La ausencia de *feedback* es uno de los indicadores más relevantes. Se observa que ninguna de las herramientas utilizadas al interior de D&S faculta al emisor para evaluar cómo fue recibido el mensaje.

Capítulo 4

LLEGÓ WALMART ¿QUÉ HACEMOS AHORA?

“Promovemos las conversaciones como la base de toda comunicación, tenemos una política de puertas abiertas transversal y transparente, reconocemos la importancia del feedback para mejorar el desempeño de las personas y utilizamos palabras de manera criteriosa, siempre atentos a la capacidad de comprensión de cada segmento, eso es vital”.

María Francisca Valenzuela, jefa de Comunicaciones Internas de D&S.

Ante la confirmación oficial de llegada de Walmart, el Departamento de Comunicación Interna puso manos a la obra. Lo primero fue enviar un Líder Comunica (e-mail) a todo el personal que posee correo electrónico. Ello ocurrió el mismo 19 de diciembre de 2008 en la noche. El correo estaba firmado por el gerente general, Enrique Ostalé, e informaba que D&S y Walmart habían llegado a un acuerdo de compra, en el cual, D&S pasaría a ser controlado mayoritariamente por la empresa norteamericana. A nivel de locales, sólo los gerentes de local se enteraron por esta vía. El resto de los colaboradores supo de la operación a través de la prensa o por los rumores que comenzaron a circular en la organización.

De manera informal y sin mayor control, la información sobre la llegada de Walmart comenzó a diseminarse por la organización pues no hubo una política clara para informar a toda la compañía sobre lo que estaba ocurriendo. Así, la incertidumbre comenzó a crecer.

“Los colaboradores lo recibieron con escepticismo y muchos pensaron: ‘hasta aquí llego nuestra carrera, nuestro trabajo’. Walmart venía precedido de toda una imagen poco menos que draconiana con todos nosotros, yo estoy incluido también, yo soy de los positivos, pero te puedo decir que dentro de los administradores habían muchos que también pensaban que aquí nos echaban a todos, que aquí llegaba una oleada de extranjeros”.⁶⁹

Ante ese escenario, lo primero que hizo el departamento de comunicación fue organizar una ceremonia simbólica que tenía por objetivo ilustrar el acuerdo que habían alcanzado las firmas y mostrarlo a la comunidad, a la prensa y a los públicos internos.

⁶⁹ Francisco Eguiguren, gerente Hiper Líder Buenaventura, en entrevista con la autora.

El 29 de enero de 2009, se invitó a cerca de mil quinientas personas a los jardines de las oficinas de Quilicura. Entre los invitados figuraban ejecutivos de Walmart y de D&S, integrantes de la familia Ibáñez y algunos dirigentes sindicales. En la ceremonia –que llamaron “ceremonia de oficialización de compra”- los hermanos Felipe y Nicolás Ibáñez y el entonces presidente de Walmart para Latinoamérica, Craig Herkert, se dieron la mano en señal de acuerdo y presentaron los nuevos planes de la compañía.

La ceremonia fue transmitida en vivo y en directo a todos los locales, a través de la señal interna de televisión. El diario Soy Líder llevó en portada el mismo tema y a través de tarjetones, se pidió a los gerentes de local que le contaran a todos los colaboradores que la empresa Walmart, la supermercadista más grande del mundo era la nueva propietaria de D&S.

Pese a ello, el cambio de propiedad generó nuevas inquietudes en los trabajadores.

“Nosotros lanzamos esta noticia y empezamos a ver que se generaron miles de preguntas a nivel interno y cuestionamientos. Por una parte, gente fascinada, feliz, orgullosa de pertenecer a una empresa como Walmart, pero por otra parte incertidumbre, gente que preguntaba: ¿Qué va a pasar con los procesos?, los gringos son mucho más estructurados, nos van a echar, van a llegar los gringos para acá, empezaron a generarse miles de dudas”.⁷⁰

La jefa de comunicación interna, Francisca Valenzuela, explica que Walmart traía avanzada la fórmula para la integración en Chile. Instaló una gerencia de integración y envió a un

⁷⁰ María Francisca Valenzuela, jefa de comunicaciones internas de D&S, en entrevista con la autora.

ejecutivo desde EE.UU. para que se hiciera cargo de dirigir los procesos. Se trataba del argentino Gonzalo Gebara. Esta gerencia fue quien dio los lineamientos para enfrentar comunicacionalmente lo que estaba pasando.

Walmart le pidió a D&S implementar una campaña comunicacional interna, a través de los medios y de la comunicación en cascada, y diseñar un programa de entrenamiento en cultura, a través de un plan de capacitación a los líderes de la compañía, en este caso, a los cuarenta principales ejecutivos.

“Si los líderes estaban comprometidos y eran consecuentes y consistentes con los mensajes, creíamos que podíamos, finalmente, terminar practicando la cultura. Entonces necesitábamos, que se conociera la cultura, que se entendiera, para luego empezar a practicarla, esa era la estrategia”.⁷¹

Antes de diseñar el plan de comunicaciones, se plantearon los objetivos. La idea era aumentar el nivel de compromiso de los colaboradores y el orgullo de pertenecer a Walmart. Para lograrlo se decidió dividir el plan en dos grandes etapas: la primera, disminuir la incertidumbre y controlar el nivel de ansiedad de los colaboradores, y en segundo lugar, informar a la compañía acerca de los valores y comportamientos que debían desarrollar los colaboradores, esto es, comenzar a introducir la cultura Walmart.

¿Por qué el factor cultural era tan importante para Walmart dentro de la integración? Francisca Valenzuela explica que Walmart tiene una cultura fuerte, la que concibe como un factor extremadamente relevante para el buen desarrollo del negocio.

⁷¹ Ibid.

“Walmart tiene una cultura organizacional súper potente y para ellos – para nosotros ahora– la fuerza y el éxito del negocio pasa porque los colaboradores vivan esa cultura. Nuestra cultura está basada en tres valores: Respeto, Servicio y Excelencia y finalmente mientras nosotros vivamos esos valores vamos a lograr el objetivo que tenemos como compañía que es que la gente ahorre dinero y viva mejor.

Nosotros metemos en la piel de los colaboradores estos valores a través de la comunicación. Entonces ellos (Walmart) no ven la comunicación como un tema *soft* sino como una piedra fundamental para el éxito del negocio. Un colaborador que se siente partícipe, que lo pasa bien, que sabe los beneficios que le entrega la compañía es finalmente un colaborador más comprometido, trabaja mejor, atiende mejor al cliente, va a robar menos. Al comienzo la gente más dura de números no le ve el beneficio pero finalmente pasa todo por la comunicación”.⁷²

Walmart considera que la cultura es una ventaja frente a sus competidores, de ahí la importancia de lograr que los empleados en todo el mundo actúen según los principios que los identifican. Chile no era una excepción.

“(El objetivo es) que las personas trabajen más contentas en la compañía porque eso tiene impacto positivo en el negocio. Es ser como Walmart. Walmart habla de la auténtica ventaja competitiva que es la cultura. La cultura es lo único que no se puede copiar. Se pueden copiar los precios, la logística, etc. Pero la cultura nos va a marcar a nosotros. Es una

⁷² Ibid.

manera de actuar, ser, pensar y sentir la compañía y de ‘camisetearse’ también.⁷³

El plan de comunicaciones debía ser consistente con lo anterior y como Walmart no deja nada a la deriva, envió a Chile una serie de *toolkits* (manuales) que señalaban cómo debía producirse la integración en las distintas áreas de desempeño de la compañía. Uno de los *toolkits* estaba dedicado al plan de comunicación que la empresa debía implementar.

Cuando el plan estuvo diseñado, fue enviado a EE.UU. para su aprobación. Todo debía tener el visto bueno de los nuevos propietarios antes de ser aplicado.

“Es un nivel de presión no menor, pero te sirve para aprender, para ordenarte. A nosotros nos dieron 3 meses para elaborar completo un programa de comunicación que incluía un manual de cultura, que incluía toda la campaña.”⁷⁴

Cuando la estrategia estuvo aprobada, el equipo de comunicaciones, en conjunto con el área de cultura organizacional y de capacitación, comenzó a llevar a la práctica lo que habían diseñado.

Para cumplir con la primera etapa, de reducción de incertidumbre, lo primero que se hizo fue un levantamiento de información, se pesquisaron las dudas más frecuentes entre los colaboradores. Eso se hizo mediante la aplicación de una encuesta en los locales de todo Chile. Se seleccionaron las diez preguntas que más repetidas y luego se eligió cuatro voceros para poder darles respuesta. Ellos fueron Silvio Rostagno, gerente general de la división *retail*, Elías Ayub, en ese entonces gerente general de Presto, Sebastián Rosas,

⁷³ Catalina Johnson, encargada de cultura organizacional de D&S, en entrevista con la autora.

⁷⁴ María Francisca Valenzuela, jefa de comunicaciones internas de D&S, en entrevista con la autora.

gerente general de Saitec, y Gonzalo Gebara, gerente de integración. Este último, fue incluido con el fin de tener entre los voceros una persona que fuera la cara de Walmart en Chile.

Los voceros, utilizando el programa de televisión Líder TV y el diario mensual Soy Líder, fueron respondiendo una a una las preguntas, en formato de entrevista.

“Los jefes de recursos humanos hicieron un sondeo y, efectivamente, bajó el nivel de incertidumbre y se entró en la etapa más de trabajo en la operación: cambiar las góndolas, arreglar las bodegas y miles de trabajos operativos que exigía Walmart. Y dijimos, ya estamos preparados para entrar a la etapa dos”.⁷⁵

La segunda etapa, pretendía dar a conocer a la organización los principios que estaban asociados a la cultura de Walmart y enseñar a los colaboradores los comportamientos ligados a éstos.

En los conceptos utilizados, los valores de las compañías eran prácticamente los mismos, sin embargo, los ejecutivos de D&S reconocen que la forma en que se aplicaban, eran muy diferentes.

“Hay cosas similares (entre D&S y Walmart) pero yo diría que sí (hay diferencias), porque Walmart es mucho más profundo en la transmisión de valores que lo que era D&S. Posiblemente esa profundidad viene dada porque D&S fue a buscar en Walmart ciertas cosas pero no

⁷⁵ Ibid.

entendió el concepto completo. En cambio Walmart, como lo crearon, entiende el concepto de cultura”.⁷⁶

Para subsanar esas diferencias, Walmart pidió a D&S que elaborara y repartiera a cada colaborador un manual de cultura organizacional, herramienta que se convirtió en el eje de toda la segunda parte del plan de comunicación.⁷⁷

El manual de cultura es un documento de cuarenta páginas que comienza hablando de Walmart y de la importancia que tiene la cultura organizacional.⁷⁸ Establece que la cultura Walmart se sustenta en un valor esencial, la Integridad. Valor que se practica a través de tres principios básicos: Respeto por la persona, Servicio al cliente y búsqueda de la Excelencia. Cada uno de esos principios está asociado a comportamientos que deben tener los colaboradores. Son cerca de treinta comportamientos por cada principio. El manual dedica dos páginas completas a relatar la historia del fundador, Sam Walton, y tres más a explicar las diez reglas de Sam Walton para construir un negocio.

La gran novedad que plantea el manual es la introducción de un valor que nunca se había usado en D&S: la Integridad.

“Hay algo que le pusimos a esto, que Walmart tiene y que nos ha hecho mucho sentido, que es un paraguas de integridad. Nosotros teníamos los

⁷⁶ Francisco Ortúzar, ex gerente de recursos humanos de D&S, en conferencia organizada por Diario Financiero.

⁷⁷ La elaboración de un manual de cultura supone una renovada preocupación por el establecimiento de reglas y pautas para establecer la comunicación, con marcado énfasis en el canal y con foco en los procesos. La elaboración de este manual implica la introducción de un nuevo enfoque dentro de la administración de la comunicación en D&S, el enfoque sistémico.

⁷⁸ Se adjunta copia del manual en los anexos.

valores, Walmart tiene los principios⁷⁹. Esa integridad nos ha hecho mucho sentido, porque hace todo más fácil”.⁸⁰

Walmart incorpora este valor en todos los países en los que opera y lo que intenta con ello es lograr que cada persona al interior de la organización haga lo correcto siempre, pues, como explica el gerente de integración, Gonzalo Gebara, actuar íntegramente no sólo es positivo dentro de la organización, sino que también influye en la reputación general de la compañía.

“Basamos el negocio en la confianza que tienen los clientes de que el servicio que les vamos a dar es un servicio genuino, que los productos tiene una buena calidad, que pasaron por los controles que corresponden y que si decimos una cosa la vamos a cumplir. También hay un aspecto de reputación a nivel industria. Nosotros construimos relaciones comerciales con nuestros proveedores que se basan en integridad, en la verdad y en negociaciones cristalinas y bien claras. Tercero, al interior de la compañía, nosotros queremos que nuestros colaboradores se sientan muy cómodos de que en esta compañía se hacen las cosas bien.

No es lo mismo hacer las cosas mal que hacerlas bien. Entonces el

⁷⁹ Walmart y D&S, pese a que supuestamente tenían los mismos valores, no los entendían de igual forma. Para D&S el Servicio al cliente, la búsqueda de la Excelencia y el Respeto por la persona son los caminos para cumplir la misión y alcanzar la visión. En Walmart, en cambio, Respeto, Servicio y Excelencia son principios amparados en un valor superior: la Integridad. Para Walmart, es la integridad los que va a permitir alcanzar las metas.

Otra diferencia es que el concepto de “Excelencia” es entendido de manera distinta para cada compañía. Mientras en Walmart significa no equivocarse nunca, en D&S se trata de aprender de los errores.

⁸⁰ Francisco Ortúzar, ex gerente de Recursos Humanos de D&S, en conferencia organizada por Diario Financiero.

concepto de integridad es un concepto bien transversal en la organización y nosotros le damos mucha importancia”.⁸¹

La difusión de las ideas planteadas en el manual estuvo fuertemente apoyada por los medios de comunicación internos y por la comunicación directa y en cascada.⁸²

Los gerentes de local recibían los manuales y un tarjetón, que les indicaba cómo tenían que entregarlo a sus subordinados y los mensajes que debían dar. Algunos gerentes, por iniciativa propia, decidieron leer y discutir el manual con sus equipos, durante las reuniones de apertura de los locales.

Se dedicaron dos semanas a la difusión de cada concepto y esta etapa de la campaña duró dos meses. Primero se habló del valor transversal, Integridad, luego de Respeto, Servicio y Excelencia. Cada colaborador recibió una chapita con el mensaje “yo vivo la cultura”, se pegaron *stickers* en los baños con la misma frase y en los casinos fueron colgando carteles con los tres principales comportamientos asociados a cada principio. Así, terminados los dos meses, en cada casino había nueve colgantes.

En paralelo, los cuarenta principales gerentes de la firma participaban en actividades que tenían por finalidad comprometerlos con la cultura. Entre ellas, reuniones con líderes de Walmart y actividades más lúdicas, por ejemplo, pintarse la palma de la mano y plasmarla en una cartulina que hoy está enmarcada y colgada en la entrada de la gerencia.

⁸¹ Gonzalo Gebara, ex gerente de Integración de D&S, en entrevista con la autora. Cuando Gebara dio la entrevista estaba a cargo de la gerencia de Integración. Actualmente se encuentra de regreso en Estados Unidos y fue reemplazado en tal gerencia por el chileno Eduardo Herrera.

⁸² Se anexa la portada del diario Soy Líder, que hace alusión al manual de cultura.

Tras el manual de cultura, vino un código de ética, el cual consiste en un reglamento que debe ser adaptado a la legislación de cada país, pero que es prácticamente igual en todos los Walmart del mundo. El código de ética establece los derechos y deberes de los trabajadores y la forma en que deben actuar ante determinadas situaciones. A diferencia del manual de cultura, este código no fue acompañado de una campaña de medios tan potente⁸³, sin embargo, también se le dedicó una portada en el diario Soy Líder.⁸⁴

Los líderes y la comunicación en cascada

“En una compañía tan grande como la nuestra, lo que debemos trabajar intensamente es tratar de lograr una comunicación en cascada. Es importante porque finalmente si tu jefe te lo dice, si tu jefe te invita, es mucho más cercano a que te esté invitando un súper-híper-gerente o un afiche que no te dice mucho”.⁸⁵

Toda persona que tiene gente a cargo es considerado un líder dentro de la organización y, según detallan los entrevistados, gran parte del trabajo comunicacional debe ser ejecutado por quienes ocupan posiciones de liderazgo.

La comunicación en cascada consiste en que los mensajes vayan bajando de jefe en jefe, por los distintos niveles, hasta llegar a todos los integrantes de la compañía.⁸⁶ En D&S la

⁸³ Copia de código de ética en anexos.

⁸⁴ Copia de la portada en anexos.

⁸⁵ María Francisca Valenzuela, jefa de comunicaciones internas de D&S, en entrevista con la autora.

⁸⁶ Comunicar en cascada es propio de organizaciones altamente jerarquizadas. La estructura de la organización está determinada fundamentalmente por el organigrama, aunque los flujos comunicativos no siempre siguen un orden lógico. En el caso de D&S se observa alta correspondencia entre la estructura de la

jerarquización es muy notoria. Sobre todo, en la división *retail*. Por debajo del gerente general de la compañía, viene el gerente de la división (ej. gerente de *retail*), después los gerentes de formato (Híper, Express, Ekono, etc.), luego, los gerentes de mercado (por regiones o zonas), más abajo los gerentes de tienda (o administradores), seguidos de los subadministradores, los jefes de sección, los ayudantes de sección, para terminar en los colaboradores de base: cajera, reponedor, vendedor, etc.

Comunicar en cascada implica que cada uno de ellos pueda ir transmitiendo mensajes a la gente que tiene a cargo. La idea, por supuesto, es que el mensaje sea exactamente el mismo desde el comienzo hasta el fin de la cadena. Para lograrlo, es fundamental que los líderes tengan la capacidad de influir en sus equipos y que logren motivar a sus subalternos a seguir bajando la información.

Durante la campaña, todos los líderes fueron muy relevantes, sin embargo, los gerentes de local jugaron un rol esencial a la hora de difundir y reforzar los conceptos que establecía el manual de cultura y las conductas que esperaban de los colaboradores.

“Quien tenía esta gran misión, era el gerente de ventas del local, que era yo. Yo hablaba con mis jefes (de sección) y ellos hablaban con su grupo. (...) Obviamente, el responsable de esa información era yo, yo me encargué de que le llegara a todos los colaboradores a través de sus jefes o a través mío”.⁸⁷

organización y los flujos comunicacionales. Actualmente, las empresas tienden a formarse en base a estructuras más flexibles y cada vez es menos frecuente encontrar estructuras piramidales, como en el caso de D&S. Hoy existen modelos más complejos, donde los flujos comunicacionales ya no sólo son verticales, sino que pueden encontrarse flujos horizontales, diagonales y hasta múltiples, estos últimos, ocurren en organizaciones que han implementado un modelo de estructura multicanal.

⁸⁷ Francisco Eguiguren, gerente Híper Líder Buenaventura, en entrevista con la autora.

Los líderes debían comunicar dando el ejemplo, debían ser ellos los primeros en actuar de manera consistente con lo que planteaba el manual de cultura. Francisco Ortúzar, en ese entonces, gerente de recursos humanos de la compañía, estaba convencido de que la mejor manera de transmitir los mensajes, de transmitir la cultura, era dando el ejemplo y actuando bajo sus principios todos los días.

“¿Qué le transmitimos a nuestra gente? Que ellos son el ejemplo, ellos son la cultura, la mejor forma de fortalecer la cultura es actuándola. Somos implacables en ejecutar la cultura correctamente”.⁸⁸

Asimismo, tras la llegada de Walmart en D&S, los entrevistados sostienen que la mejor forma de transmitir la cultura es conversando.

Si bien, el manual, el diario, el programa de televisión y otros medios disponibles se utilizan para difundir los mensajes y para que la gente conozca la cultura, el medio más efectivo para ellos es el diálogo con los trabajadores, la conversación de cada día.

“La cultura nos permite ser sustentables y nos permite tener una ventaja competitiva. (...) No podemos hacer estos manuales todos los días, la cultura se transmite conversando. Se transmite actuando. Esa es la única forma que conocemos de transmitir realmente nuestra cultura. (...)Y practicarla. Yo practico la cultura. Para nosotros es más complicado que alguien se equivoque con la cultura a que alguien se equivoque con algo del negocio. Porque la cultura es lo que nos hace competitivos”.⁸⁹

⁸⁸ Francisco Ortúzar, ex gerente de recursos humanos de D&S, en conferencia organizada por Diario Financiero.

⁸⁹ Ibid.

Esto sienta un precedente y marca una diferencia sustancial respecto de lo que normalmente ocurría en la compañía, ya que el conversar se valida como una forma efectiva de comunicación, lo que contribuye a aumentar las posibilidades de recibir *feedback*.

Los líderes también son vitales para Walmart, de hecho, su fundador, Sam Walton, creía que contar con buenos liderazgos dentro de la organización era clave para el desarrollo del negocio, pues, no sólo les atribuía la posibilidad de influir en el actuar de los trabajadores en el ámbito laboral, sino que creía que un buen líder podía impactar también el ámbito personal. Ese pensamiento de Walton sigue completamente vigente en la organización.

“Nosotros tenemos un concepto de liderazgo servicial. Las posiciones de liderazgo dentro de la compañía tienen una responsabilidad directa en el desarrollo de las personas que están a su cargo. En ese sentido, deben ser un vehículo para el crecimiento personal y profesional de las personas y qué mejor que hacerlo basados en los pilares culturales y los parámetros que tiene también esta organización.”⁹⁰

Dame una “W”

Antes de la llegada de Walmart, cada mañana en los supermercados Líder, los trabajadores del primer turno se reunían y realizaban un grito característico de su marca. También había grito Presto y Saitec. Hoy, todos ellos han sido reemplazados por el grito Walmart. En teoría, cada mañana, los locales deben iniciar la jornada aplaudiendo, bailando y gritando con fuerza todas las letras que componen la palabra Walmart. Este rito se aplica en todo el

⁹⁰ Gonzalo Gebara, ex gerente de integración de D&S, en entrevista con la autora.

mundo y no sólo en la apertura de los locales, sino también al inicio de reuniones masivas o actos de la compañía.

“Es como cuando tú haces deporte. Antes de los partidos los jugadores siempre hacen un grito y quedan más motivados. Esto es lo mismo”.⁹¹

Aunque el grito original es en inglés y quienes van a EE.UU deben realizarlo en ese idioma, en cada país se adapta al idioma local. En Chile, por lo tanto el grito se realiza en español y dice lo siguiente:

Siempre alguien lo lidera y un grupo responde.

- Dame una W

- Dame una A

- Dame una L

- Dame un *squiggly* (un meneo de caderas)

- Dame una M

- Dame una A

- Dame una R

- Dame una T

- ¿Qué dice?

- ¡Walmart!

- ¿De quién es Walmart?

- Es mí Walmart

⁹¹ Francisco Ortúzar, ex gerente de recursos humanos de D&S, en entrevista con la autora.

- ¿Quién es el número uno?

- ¡El cliente! ¡Siempre!

Las puertas siempre abiertas

Con Walmart también se introdujo una nueva política comunicacional. Se trata de la “política de puertas abiertas” que consiste en que cualquier empleado puede acercarse a sus superiores a planear críticas, problemas, ideas, o lo que le parezca relevante. Salvo excepciones, antes de Walmart, los empleados de base sólo se relacionaban con su jefe directo y había muy poco *feedback*. La política de puertas abiertas significa que ese mismo empleado no sólo tiene la posibilidad de ir a hablar con el gerente de local, también puede llamar al gerente de mercado, o a quien estime necesario.

“(Antes de la política de puertas abiertas) era como todo más cuadrado, más cerrado. Había más miedo y si el jefe decía que no, era no. Era muy poca la gente que insistía o iba a plantearlo más arriba. Pero ahora no, tú puedes conversar con gente que está más arriba y buscar la solución”.⁹²

La política de puertas abiertas de Walmart se instala en Chile con el propósito de dar nuevas instancias para que fluya la información hacia arriba, que se produzca comunicación ascendente. En D&S existe un canal formal para que ello ocurra, una cascada inversa, pero, como veremos más adelante, la información no siempre sube como se espera.

⁹² Alejandra Muñoz, primera ayudante de servicio a personas Express de Líder Lyon, en entrevista con la autora.

La importancia de reunirse

La llegada de Walmart trajo nuevas funciones para el departamento de Comunicación Interna, ya que, a su tradicional trabajo con los medios de comunicación, se sumó la organización de eventos.

Además, tuvieron que hacerse cargo de coordinar viajes y otras instancias de comunicación. El primer desafío fue organizar la ida de una delegación chilena al *Shareholders Meeting* (junta anual de accionistas) en Bentonville. El *Shareholders Meeting* se realiza todos los años en junio y asisten todos los países en los que Walmart está presente.

En Junio de 2009 Chile por primera vez debía participar. En esa ocasión, el grupo chileno estuvo compuesto por 220 personas de las distintas divisiones, pero mayoritariamente gente de operaciones⁹³.

Las actividades que cada año duran una semana, contemplan actividades en donde cada país debe realizar una presentación con información de la operación doméstica y mostrar las características del país en cuestión.

Esta junta de accionistas tiene como finalidad que los participantes conozcan lo que está ocurriendo con Walmart en todo el mundo y además es una instancia de refuerzo cultural. Hay mucha camaradería y fiesta. El evento finaliza con una gran convención en un estadio de Bentonville, donde participan cerca de 25 mil personas. Las jornadas se inician con el grito Walmart y en los discursos siempre están presentes los principios, la integridad, la importancia de los clientes, y por supuesto, los precios bajos. Los conductores de la convención final son normalmente celebridades norteamericanas. En 2009 la conducción

⁹³ El personal de operaciones es aquel ligado directamente a la operación del negocio, son los colaboradores que ejecutan su trabajo en los locales, desde el gerente de local hasta los colaboradores de base.

estuvo a cargo del actor Ben Stiller y en las charlas destacó la del deportista Michael Jordan. Además hay shows de artistas. En esa ocasión, la música estuvo a cargo de Paulina Rubio y de Miley Cyrus (Hannah Montana).

Asistir a esa convención en EE.UU. significó para muchos en D&S el comenzar a vivir la cultura Walmart en Chile. Quienes fueron reconocen que participar de ese evento provoca una suerte de cambio de mentalidad y de visión frente a lo que es Walmart.

“*Shareholders* está hecha justamente para que la gente se empape a concho y tú ves una ciudad en donde tú sales a cualquier lado y se respira Walmart, o sea Bentonville se podría llamar Walmart perfectamente (...) uno se motiva, por lo menos lo que me paso a mí, es que uno ve el Walmart del mañana, veo para donde tenemos que caminar (...) a uno lo deja muy enganchado, muy motivado porque es una cuestión salvaje, salvaje, y además toda la adrenalina de miles de personas. No sé cuantas eran las que estábamos ahí, todos gritando lo mismo y viviendo lo mismo, vibrando lo mismo, es un evento espectacular que realmente ayuda para ir empapándose de lo que es esta compañía”.⁹⁴

El departamento de comunicaciones preparó una cobertura especial de ese evento⁹⁵. La idea era que toda la organización pudiera ver en qué consistía la reunión de accionistas en Bentonville y las actividades que se realizaron allá. Se envió a cada local videos y fotos del

⁹⁴ Francisco Eguiguren, gerente Híper Líder Buenaventura, en entrevista con la autora.

⁹⁵ Se anexa la portada del diario Soy Líder, que hace alusión al evento.

viaje y material impreso para el gerente del local, a fin de que pueda transmitir a los empleados lo que allá se había vivido.

“Fue una cosa súper especial. Llegamos todos embalados y eso lo bajamos a la organización. Les hicimos un video, porque yo viajé con Líder TV y con el diario para allá. Lo mandamos a cada local y fue súper potente la comunicación”.⁹⁶

Pero la organización del *Shareholders Meeting* no era lo único nuevo para el departamento de Comunicación Interna. Dentro de las exigencias de Walmart, estaba la realización de una reunión mensual de colaboradores.

La reunión mensual de colaboradores –tal como lo exige Walmart- se realiza el último viernes de cada mes en Espacio Riesco y participan aproximadamente mil quinientas personas, principalmente del área soporte, aunque siempre hay invitados de operaciones. La dirige el gerente general, Enrique Ostalé, quien expone las estrategias y proyectos para mes que viene, los resultados del mes anterior e invita a los gerentes generales de las tres divisiones –*retail*, servicios financieros y Saitec- a realizar una presentación sobre el desempeño de su área en particular. También se realizan premiaciones y se trabajan temas culturales. De hecho, el manual de cultura y el código de ética han sido tema principal en estas reuniones. Siguiendo la línea de los eventos Walmart, la jornada termina con un artista invitado. Ha estado Luis Jara, Don Francisco, Vasco Moulián, Eduardo Gatti, entre otros.

“Nuestra cultura es que somos una compañía abierta, de comunicaciones abiertas, en donde creemos que los colaboradores van a estar mejor

⁹⁶ María Francisca Valenzuela, jefa de comunicaciones internas de D&S, en entrevista con la autora.

preparados para desarrollar su tarea si tiene conocimiento de las cosas que están pasando en la compañía. En ese sentido, la reunión mensual de colaboradores es una instancia en donde se tocan todo tipo de temas relacionados con nuestro negocio, para que estemos todos en una misma base de conocimiento de lo que está pasando en la compañía. De esa forma, estar mejor preparados para conducir nuestro trabajo diario”.⁹⁷

Una tercera exigencia en el ámbito de los eventos es la *Year Beginning Meeting*, reunión que sólo se ha realizado una vez en Chile, en marzo de 2010. Participan todos los gerentes de tiendas del país y toda el área comercial. En total son cerca de dos mil personas. Se discuten los lineamientos estratégicos para el año y la relación con proveedores. Dura dos días y se monta una feria de proveedores. Unos cien proveedores instalan *stands* y muestran sus productos. Al igual que en las instancias anteriores, hay música, se realiza el grito Walmart, se hacen premiaciones por años de servicio, por ventas en los locales, por mejores colaboradores, etc.

Eso es lo que respecta a grandes eventos, pero también hay exigencias que son sólo para las principales gerencias. Se trata, por ejemplo, de los *Friday Morning Meeting*, una reunión que se realiza a través de video conferencia, en la que los principales gerentes de D&S deben reportar a EE.UU. Esto ocurre todos los viernes a las siete y media de la mañana.

Evaluación de la campaña

⁹⁷ Gonzalo Gebara, ex gerente de integración de D&S, en entrevista con la autora.

Según cuenta la jefa de comunicaciones, Francisca Valenzuela, durante septiembre y octubre de 2009 se realizó una encuesta para evaluar la campaña que se había implementado. El estudio estuvo a cargo de la empresa Ipsos, se midió en distintas regiones y en todos los formatos que maneja la compañía. No se trataba de una encuesta de medición de compromiso con la organización, la idea era evaluar si los mensajes habían llegado o no a los colaboradores y cuál era la percepción que tenían de ellos.

Un 96% de los encuestados dijo reconocer y recordar la campaña y sus mensajes, y los principales medios por los que se informaron fueron, en orden: charlas y reuniones, afiches, manual de cultura y diario Soy Líder.

“La respuesta fue súper satisfactoria porque, en general, nunca las charlas y reuniones aparecen como el principal vehículo de información⁹⁸, siempre es el diario o afiches o Internet, pero efectivamente lo que nosotros buscábamos con esta campaña era cascada y esto demuestra que funciona”.⁹⁹

Walmart realiza anualmente una encuesta de compromiso, que es igual para todas las tiendas del mundo. En 2009 Chile no participó de dicha evaluación, puesto que la llegada de Walmart era muy reciente para hacer mediciones. Sin embargo, en septiembre de 2010 la encuesta fue aplicada a toda la organización. Los resultados, sin embargo, tardan cerca de dos meses, por lo tanto, no pudieron ser incluidos en esta investigación.

⁹⁸ El hecho de que nunca –hasta ahora– las charlas y reuniones hayan aparecido como los principales canales transmisores de información reafirma la naturaleza unidireccional de la comunicación en la organización, al tiempo que demuestra que los empleados notaron inmediatamente el cambio, al mencionar este canal en el primer lugar.

⁹⁹ María Francisca Valenzuela, jefa de comunicaciones internas de D&S, en entrevista con la autora.

D&S participaba de la medición *Great Place to Work*, pero tras el cambio de propiedad no aplican esa encuesta y sólo se someten a las mediciones oficiales de Walmart.

El Walton Institute y la campaña 2.0

Pese a que la evaluación realizada a fines de 2009 dio resultados positivos, los encargados de comunicación y cultura saben que una campaña no es suficiente, es más, reconocen que la integración cultural toma mucho tiempo y que es un trabajo que necesita refuerzo constante. Es por ello que durante 2010 comenzaron a implementar una segunda campaña, cuyo objetivo principal es que los colaboradores comiencen a actuar según los principios de la compañía.

“Actualmente estamos en un proceso que llamamos campaña 2.0 porque la gente ya conoce la cultura. De lo que se trata ahora es de identificar comportamientos específicos asociados a los tres principios básicos (...) Ahora es mucho más concreto. En Servicio al cliente, por ejemplo, nos enfocamos en ‘salude’, ‘sonría’. Lo estamos implementando a través de distintas estrategias (...) Dependiendo del cargo, la estrategia varía, por ejemplo, en los locales se lee mucho el diario, se usan los afiches, en cambio acá en soporte es más mail, más protector de pantalla, etc”.¹⁰⁰

Al igual que en la campaña de 2009, el proceso va acompañado de un fuerte plan de capacitación. Ahora no son sólo los principales gerentes los que deben capacitarse, la idea es que todas las personas que tienen gente a cargo pasen por esta instancia. Para lograrlo, desde agosto de 2010 está funcionando el *Walton Institute*, un programa de entrenamiento

¹⁰⁰ Catalina Johnson, encargada de cultura organizacional de D&S, en entrevista con la autora.

de cultura y liderazgo que es exactamente igual al que se realiza en EE.UU. De hecho, antes de implementarlo en Chile, los principales ejecutivos de D&S pasaron por el *Walton Institute* en EE.UU.

“Implementamos una versión chilena pero con un programa exactamente igual (al de EE.UU). Es un programa de dos días y medio, que está yendo desde arriba hacia abajo. Se refuerzan temas de *feedback*, los tres principios básicos, se enseña a liderar la cultura hacia abajo¹⁰¹ y liderar la cultura hacia arriba.¹⁰²

El programa no es igual para todos los cargos. Hay una malla diferente según el nivel del colaborador. Los cargos más altos o más estratégicos reciben un entrenamiento más fuerte y los cargos más bajos reciben la instrucción a través del juego.

El programa busca dar herramientas a los líderes para que puedan influir más en sus equipos y para que sean consistentes con los principios de la compañía.

“La idea es entrenar a los líderes porque ellos no siempre saben bien lo que hay que hacer. Conocen la teoría pero no acciones a realizar. Eso es la teoría y eso aún no se ha llevado totalmente a la práctica, por eso estamos haciendo esto. Todos saben y recitan pero de repente no asocian los comportamientos”.¹⁰³

¹⁰¹ Por primera vez, los ejecutivos de la compañía comprenden que la transmisión cultural no es unidireccional, de ahí que hablen de liderar la cultura hacia abajo y hacia arriba. Liderar la cultura hacia arriba implica que el subordinado ya no sólo ejecuta las órdenes de su superior, sino que puede participar de ellas, incluso puede hacer notar a su jefe que alguna decisión es inapropiada o perfectible.

¹⁰² Eduardo Herrera, gerente de integración de D&S, en entrevista con la autora.

¹⁰³ Catalina Johnson, encargada de cultura organizacional de D&S, en entrevista con la autora.

La campaña 2.0 se extenderá hasta 2012. La idea es dedicar un año completo a cada principio. 2010 ha sido el año del Servicio, 2011 estará dedicado al Respeto y 2012 a la búsqueda de la Excelencia.

Capítulo 5

REACCIONES DIVIDIDAS

“Tienen esa mentalidad de inculcarle a la gente de que Walmart es lo más grande que hay, que es una empresa súper grande, eso no lo negamos, eso no se puede evitar, pero que le digan a la gente que Walmart es lo mejor que le ha pasado... yo encuentro que no, para mí no va, eso no. Ese cantito de Walmart y que poco menos que hay que adorar al dueño de la empresa, yo no estoy de acuerdo con eso para nada, no me gusta, no comparto su idea”.

Kariz Novoa, cajera Híper Líder Plaza Maipú y secretaria del Sindicato Interempresas de Líder.

Como era de esperarse, no todos dentro de la organización acogieron los mensajes de la misma manera. Mientras algunos vieron en la llegada de Walmart y en las nuevas prácticas una oportunidad, muchos vieron una amenaza.

Sin el ánimo de generalizar, podemos decir que los entrevistados, independiente del nivel en el que se encuentren, reconocen la presencia de nuevos mensajes y conocen las herramientas que se emplearon. Su evaluación al respecto, sin embargo, es muy disímil.

“En algunos más, en otros menos pero en líneas generales, hay una buena acogida a estos conceptos. Cuando hablamos de comunicaciones abiertas, cuando hablamos de respeto, de hacer las cosas bien, de una comunicación de doble vía, no es que nosotros estamos exigiendo que nuestros colaboradores hagan las cosas bien, también nos autoimponemos nosotros el hacer las cosas bien. Todo eso tiene un sentido y la gente lo está acogiendo de buena manera”.¹⁰⁴

A nivel de mandos altos y medios, esto es, hasta los gerentes de local, y la misma encargada de comunicaciones, cuentan que la campaña de 2009 fue distinta a cualquier otra campaña que se haya implementado antes en la organización, pues, no había precedentes de una aplicación tan potente, constante y que utilizara todos los medios al alcance para lograr el mismo objetivo. Ello, habría sido percibido por la organización.

“Esto fue una cuestión potente, de mucha imagen, de mucha comunicación, teníamos unos tarjetones donde comunicamos ciertos mensajes a los colaboradores. Fue algo mucho más permeable para la gente y ellos estuvieron mucho más informados. Antes, normalmente estas cosas se hacían sin esa fuerza con la que se hizo esta vez y eso la gente realmente lo sintió (...) Normalmente antes se hacían declaraciones y quedan en el aire, no por mala voluntad, sino que a lo mejor por poca rigurosidad. Hoy día, cuando vieron que toda esta campaña potente de visualidad, de comunicación oral y escrita (...) tenía sentido, porque lo estábamos practicando, se dieron cuenta que sí. Y que

¹⁰⁴ Gonzalo Gebara, ex gerente de Integración de D&S, en entrevista con la autora.

(la política de) puertas abiertas aquí se practica de verdad y todos saben”.¹⁰⁵

La dirigente sindical Natalia Duque, cree, sin embargo, que pese a la magnitud de la campaña, ésta no fue tan efectiva como la compañía esperaba. Además, sostiene que hubo mucha desinformación al principio y que los medios internos no cubrieron bien el cambio de propiedad de la compañía.

“No sé si la difusión (de la llegada de Walmart) fue tan efectiva porque Líder TV es un programa que no todo el mundo ve. Sí se da en todos los locales pero está puesto en el casino y la mayor parte de los trabajadores no le presta atención. El diario se ojea, pero en realidad yo creo que dentro de los trabajadores no hubo una recepción como la que ellos esperaban”.¹⁰⁶

La idea de “vivir la cultura” provocó ruido en los trabajadores. Algunos dicen no comprender su sentido. Otros, con opiniones más extremas, dicen que se trata de un “lavado de cerebro” que no están dispuestos a tolerar, o al menos, que no van a actuar bajo los principios de Walmart porque alguien se los imponga.

“Hay cosas que uno tiende a no comprender, una empresa no puede enseñarte los valores que uno debe tener, eso te lo enseñan los padres, entonces parte de ahí, de los supuestos valores que trae Walton y que los trabajadores tienen que replicar”.¹⁰⁷

“Yo lo veo de repente poco menos como una secta de parte de ellos, que tratan de meterle la cuestión Walmart a la gente, más una secta que cualquier otra cosa”.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Francisco Eguiguren, gerente de Híper Líder Buenaventura, en entrevista con la autora.

¹⁰⁶ Natalia Duque, cajera Híper Líder Mall Plaza Vespucio Norte y presidenta del sindicato de ese local, en entrevista con la autora. Natalia es una de las caras más visibles del sindicalismo al interior de D&S. Ella, junto a Juan Moreno, presidente del sindicato Interempresas, son fuentes recurrentes de la prensa.

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ Kariz Novoa, cajera local Plaza Maipú y secretaria sindicato Interempresas, en entrevista con la autora.

Lo cierto es que, los gerentes de local y la alta gerencia saben que el proceso de aceptación de los nuevos conceptos y más aún, un cambio de actitud en los colaboradores, va a tomar tiempo y que no por el hecho de haberles entregado un manual de cultura, un código de ética o que les hayan hablado de los principios de Walmart, éstos van a ser asimilados rápidamente por la organización.

“(El manual de cultura) te da comportamientos, te da ciertas pautas pero no porque lo leas vas a actuar correctamente o de acuerdo a la cultura. Pero cómo vives y transmites la cultura es con tu ejemplo. Todos los días”.¹⁰⁹

Pese a lo anterior, y a la importancia que los máximos líderes de la organización atribuyen a dar el ejemplo correcto cada día, algunos empleados, acusan inconsistencias de parte de sus jefes. Dicen que ahora los empleados de base están obligados a actuar bajo nuevos principios, mientras que sus jefes no se caracterizan por actuar bajo esas normas siempre, como señala el manual.

“Por lo general, todos esos manuales la gente los pesca y los deja de lado, no los leen. Pero ellos (los jefes) sacan la ética encima pero con cosas que ni ellos mismos cumplen, o sea, la misma jefatura no cumple la ética que ellos mismos dicen que la gente tiene que cumplir. Hay pasos mínimos como el saludo a las personas y por lo general los administradores, los gerentes, van a los locales y ni siquiera saludan. En vez de ‘Hola, buenos días’ al tiro dan una orden, y primero tiene que estar el saludo según las propias normas de ellos, las reglas doradas de ellos”.¹¹⁰

Los ejecutivos descartan lo anterior. Admiten que antes de Walmart era común ver inconsistencias dentro de la organización, pero aseguran que eso cambió y que hoy día la

¹⁰⁹ Francisco Ortúzar, ex gerente de recursos humanos de D&S, en entrevista con la autora.

¹¹⁰ Sergio Pérez, cajero, en entrevista con la autora.

Integridad ha marcado una nueva forma de hacer las cosas y de relacionarse con los empleados.

“Antes D&S tenía estos mismos principios pero había unas inconsistencias gigantescas. Tú veías que a alguien le iba bien porque era amigo de no sé quién. Había muchas inconsistencias. Ahora tú ves Integridad”.¹¹¹

Otro punto que genera rechazo en los trabajadores es gritar las letras de Walmart cada mañana. No lo reconocen como propio. Incluso, los gerentes de la compañía asumen que es complejo, que hay un factor cultural, de miedo al ridículo, que impide que el grito se asimile con naturalidad en toda la organización. Pese a ello, hay quienes dicen que en sus locales ya se practica sin problema.

“Créeme que no es fácil para un chileno el grito Walmart, porque el chileno no es de menearse. Bueno a mí me han tocado varios locales y en este local, la gente se menea, grita el grito Walmart y yo creo que lo hacen con cariño y con una confirmación de su compromiso con la compañía mucho más duro que lo que había en la época de Líder. (...) Eso habla muy bien de cómo ha ido calando la cultura, el mensaje y todos los valores de la compañía”.¹¹²

Algunos trabajadores dicen no estar dispuestos a realizar el grito Walmart y observan que a nivel ejecutivo el grito no se realiza. Eso les molesta, porque creen que sólo en los locales se practica. Desconocen que las grandes reuniones también se inician con ese rito.

“Sí, pero es que ellos (mandos altos) no andan cantando. Es distinto, ellos lo inculcan a las demás personas, a los niveles más bajos pero ellos no se juntan y empiezan a gritar el grito Walmart, no lo hacen. Yo creo que si los viera cantando yo diría que es parejo, pero no lo hacen.

¹¹¹ Eduardo Herrera, gerente de integración de D&S, en entrevista con la autora.

¹¹² Francisco Eguiguren, gerente Híper Líder Buenaventura, en entrevista con la autora.

Entonces ellos inculcan no más, total, que los demás hagan el ridículo con el cantito”.¹¹³

“Soy Líder” y “Líder TV”

Aunque admiten la importancia que tuvieron el diario mensual y el noticiero Líder TV durante la campaña comunicacional, algunos colaboradores sostienen que sus mensajes no fueron muy efectivos, o que servían sólo como un apoyo a la comunicación directa y en cascada.

“El gran medio de comunicación para poder transmitir esto fue la conversación con la gente. De nosotros con los jefes de sección, de los jefes de sección con la gente, eso fue lo principal, lo otro son medios de apoyo”.¹¹⁴

Otros, sin embargo, ven que los medios cobraron más relevancia durante la campaña y que hoy son más validados por la organización.

“El rol (de los medios de comunicación) es fundamental porque es el vaso comunicante que tiene la compañía para alimentar de toda la información, de todos los valores, de toda la cultura que tiene y yo creo que hoy día la gente lee, ve más Líder TV, la gente se preocupa más de informarse porque le cree más. Es un tema de credibilidad y yo creo que el diario se lee mucho, no sé si con la rigurosidad y minuciosidad que uno quisiera, pero yo tengo la certeza de que eso sí me lo han dicho, que todos los canales de comunicación son creíbles, cosa que antes... no es que no eran creíbles, pero no creaban ningún grado de adhesión mayor, hoy en día sí le creen y el TV Líder es un tema súper potente”.¹¹⁵

¹¹³ Kariz Novoa, cajera local Plaza Maipú y secretaria sindicato Interempresas, en entrevista con la autora.

¹¹⁴ Osvaldo Chaparro, gerente de local, de Express de Líder Plaza Egaña, en entrevista con la autora.

¹¹⁵ Francisco Eguiguren, gerente Híper Líder Buenaventura, en entrevista con la autora.

Asimismo, en los locales, se percatan de que actualmente el diario ya no es sólo una herramienta que se utiliza para mostrar las actividades que se realizan en la empresa, sino que también dedica un espacio a aspectos culturales y a reforzar los principios de la compañía.

“(Ahora el diario) habla mucho de la integridad de las personas y del respeto, lo han recalcado mucho. Los valores de la empresa, hacia donde vamos.- **¿Y eso no se hacía antes?** A través del diario no. Era como más noticia, más entretención, más actividades. Ahora va la cultura, como se vive, el respeto sobre todo por las personas”.¹¹⁶

Uno de los dirigentes del sindicato Interempresas de Líder -la mayor organización sindical de la compañía, con cerca de 14 mil asociados- no considera que los medios sean de gran aporte y sostiene que son muy sesgados en la información que entregan.

“(El diario Soy Líder) No sé si sirva tanto porque te hablan puras cosas favorables de la empresa y eso no nos gusta. Si hay un diario, tienen que hablar lo bueno y lo malo. (...) Generalmente hablan de la producción, es como un lavado de cabeza que le hacen a la gente, siento yo. Para mí no es mucho aporte”.¹¹⁷

Comunicar, comunicar, comunicar

A nivel transversal, los colaboradores perciben que hay una intención marcada de Walmart por tener a los trabajadores más informados. En todos los niveles, los empleados dicen saber más respecto de temas que antes no manejaban, por ejemplo, las metas de ventas, los resultados, etc.

“Tienen el raciocinio de hacerle creer al trabajador que debe estar compenetrado con toda la información del local, por ejemplo, la idea es que si conoces las ventas del día anterior, eres capaz de hacer la diferencia para que la empresa sea mejor y pueda cumplir las metas de

¹¹⁶ Alejandra Muñoz, primera ayudante de servicio personas Express Líder Lyon, en entrevista con la autora.

¹¹⁷ René Ovando, dirigente sindical del sindicato Interempresas de Líder, en entrevista con la autora.

ventas. Los jefes y los primeros ayudantes llegan a media tarde a revisar unas tablas con las ventas y ellos bajan la información y los trabajadores compiten por vender, por llegar a la meta, porque saben la venta. Por decir, el viernes son mil doscientos millones, entonces eso ha hecho la cultura. Quizás solapadamente el trabajador cree que maneja la información y entre comillas se siente más participe de este tema”.¹¹⁸

Lo anterior es reafirmado por el gerente del Híper Líder de Buenaventura, Francisco Eguiguren, quien indica que tras la llegada de Walmart, la información entregada a los colaboradores se amplió.

“Con Walmart no hay temas tabú, los colaboradores conocen todo, con Walmart no hay: ‘no ese tema no se toca, porque...’, No. Porque en el fondo mientras más tú sabes, más comprometido estás con el proyecto en el que estás.”¹¹⁹

Un ejemplo de lo anterior, son los temas que se discuten durante las reuniones mensuales de colaboradores. En una de ellas, se conversó respecto de la emisión de un bono que había tenido muy buenos resultados. Eso antes no se comentaba dentro de la compañía.

Los trabajadores también observan un mayor interés por las reuniones y por las conversaciones cara a cara, sin embargo, dicen, esta nueva forma de comunicar no siempre llega a los trabajadores de base.

“Ahora es un...es tratarse de juntar más, es su nuevo esquema, tratar de hablar más las cosas que están pasando, pero con la gente no lo practican mucho, es más de administradores, subadministradores y jefes por ejemplo”.¹²⁰

Pese a ello, se puede observar que sí existe la impresión de que hay un cambio en la comunicación dentro de la compañía. Los trabajadores se dan cuenta de que hay nuevas

¹¹⁸ Natalia Duque, cajera Híper Líder Mall Plaza Vespucio Norte y presidenta del sindicato de ese local, en entrevista con la autora.

¹¹⁹ Francisco Eguiguren, gerente Híper Líder Buenaventura, en entrevista con la autora.

¹²⁰ Kariz Novoa, cajera local Plaza Maipú y secretaria sindicato Interempresas, en entrevista con la autora.

formas de llegar a la gente. Los empleados ven que hay nuevas formas de transmitir los mensajes a las personas.

Mucho compromiso, pocas habilidades

Quizá uno de los grandes desafíos en este proceso fue lograr el compromiso de los líderes y conseguir que cada vez que hicieran una reunión sus equipos, hablaran sobre los principios, sobre Walmart, sobre la misión y la visión de la compañía.

El equipo de comunicaciones sabía que si esa parte fallaba, todo el proceso se volvería cuesta arriba, pues, el plan estaba basado en que los mensajes fueran bajando a través de los jefes.

Lo cierto es que en la compañía notan alto compromiso de parte de los líderes, sin embargo, detectan algunas falencias. Aunque la mayoría de ellos se comprometió con las nuevas disposiciones de la norteamericana y con la cultura Walmart, en muchos casos, no contaban con las habilidades requeridas para asumir un rol relevante en la transmisión de los mensajes. Esa fue la principal causa de la implementación del *Walton Institute* en Chile.

“En los gerentes hay compromiso pero a veces no hay habilidades. A la gente le cuesta hablar de estos temas más *soft*, hay gente que está comprometidísima pero que no se siente hablando de esto. Es un quiebre, hay personas que por su naturaleza o por su historia no están acostumbrados a tener esta variable cultural y a ser un transmisor de ella. Por eso en el *Walton Institute* están dos días y medio trabajando eso, los hacemos actuar, jugar, los sometemos a esas tensiones”.¹²¹

Los gerentes de local están concientes de que gran parte de la responsabilidad en el éxito o fracaso de la comunicación de cultura y de la integración entre D&S y Walmart pasa por ellos. Saben que es importante dar el ejemplo, motivar las conversaciones, comprometer a sus equipos.

¹²¹ Eduardo Herrera, gerente de integración de D&S, en entrevista con la autora.

Reconocen que son ellos los que deben aprender a liderar en ese aspecto y saben que no basta con conocer la cultura para poder transmitirla, también, dicen, es necesario comenzar a “vivirla”.

Lo que es notorio, es que los gerentes de local están mucho más “*walmartizados*” que sus subordinados. Dentro del local hay empleados que apenas conocen los principios de la compañía, mientras que el gerente maneja completamente los conceptos y parecen mucho más comprometidos con las ideas de Walmart que sus empleados.

¿Por qué la diferencia? Dentro de la compañía dan varias explicaciones pero todas apuntan a lo mismo y es que los gerentes de local han tenido más oportunidades de conocer la cultura que el resto de los trabajadores. Los gerentes no sólo han tenido capacitaciones, también han participado de las nuevas instancias Walmart, como la reunión mensual de colaboradores. Varios de ellos, incluso, han viajado a EE.UU. al *Shareholders Meeting*, lo que, sin duda, ha contribuido a su compromiso con la organización.

Pese a ello, las altas gerencias aseguran que el proceso de bajada de los conceptos toma tiempo, pero que finalmente llegará a toda la organización.

“Estos cambios no son de un día para otro. Son procesos muy largos. Y Walmart lo que hace es este modelo *top down*, entonces, claro, los gerentes de local se sienten comprometidos porque han ido a EE.UU., han estado en estas capacitaciones y también depende mucho del liderazgo de esa persona y cuánto lo baja. Hay procesos para bajarlo y todo, pero por mucho que haya procesos si el gerente de local no está comprometido o no sabe cómo hacerlo... Entonces es un proceso más bien largo”.¹²²

Junto con no saber cómo hacerlo, los propios gerentes de local admiten que muchas veces los temas culturales son postergados en virtud de los temas propios de la operación del negocio. Dicen que el día a día dentro del local es muy intenso, y que no se dedica todo el tiempo necesario a transmitir los mensajes que, desde el departamento de comunicación, les piden bajar.

¹²² Eduardo Herrera, gerente de integración de D&S, en entrevista con la autora.

Creen que esta “rotura” en la cascada informativa se produce en todo nivel, tanto desde ellos a sus equipos, como de los jefes de sección a los suyos.

También atribuyen responsabilidad a los propios trabajadores. En mayor o menor medida, los gerentes de local creen que hay casos de trabajadores que no se interesan por los temas culturales o por lo que ocurre en la organización. Son trabajadores que únicamente se dedican a cumplir con sus funciones y que esperan ser retribuidos económicamente por ello, sin interesarse ni vincularse mayormente con la compañía¹²³.

“Creo que puede ser que haya fallado algún eslabón de la cadena. Lo que pasa es que el tema en la operación, en los locales es muy dinámico y de repente te agarra la máquina y hay infinidad de cosas que hacer y problemas que solucionar, entonces a veces cuesta tener esa regularidad o el tiempo que uno quisiera dedicar a transmitir información. Nos pasa. (...) También puede ser que hay gente que no le interesa más allá lo que tú le puedas contar. Tú puedes hacer la reunión, tratar de motivar, tratar de mantenerlos informados pero siempre te vas a encontrar uno, dos o tres que les da lo mismo, que vienen a trabajar, hacer su pega y les da lo mismo lo que le cuentes o le informes, o qué pasa con Walmart y D&S”.¹²⁴

A nivel sindical también se detecta este problema. René Ovando, del Sindicato Interempresas, cuenta que lo mismo ocurre con algunos resultados de negociaciones entre la empresa y el sindicato. Dice que muchas veces van a los locales y los convenios no se están cumpliendo porque la información no llegó. Atribuye toda la culpa a las jefaturas. “la mayor pelea de nosotros es en la jefatura”, comenta.

Mientras más arriba, más difícil

¹²³ Esta concepción alude directamente al Taylorismo, donde se considera que los empleados funcionan bajo un esquema estímulo respuesta, donde el estímulo es económico.

¹²⁴ Osvaldo Chaparro, gerente de local Express de Líder Plaza Egaña, en entrevista con la autora.

A nivel de alta gerencia, se detecta una dificultad mayor: nuevas labores asociadas a reportar sus actos. El cambio de propiedad implicó que los ejecutivos debieron comenzar a dar cuenta periódicamente de lo que ocurre en la organización, una actividad a la que no estaban acostumbrados.

“Los americanos tienen una forma diferente de trabajar. Pasa que a nivel alto, a nivel de ejecutivos es más duro que a nivel bajo. Los ejecutivos antes no respondían a nadie y hoy día tienen que responderle a alguien más. En el local los reportes son casi los mismos, pero mientras más alto estás a menos gente reportabas”.¹²⁵

Aunque al principio no fue fácil, el mismo Francisco Ortúzar sostiene que esa etapa ya está superada y que actualmente está incorporada a la rutina de los ejecutivos, que cada viernes se reúnen en videoconferencia con los ejecutivos estadounidenses.

Feedback

Sin duda, hoy existe en D&S un renovado interés por dar *feedback* a los colaboradores. Sam Walton lo propiciaba y, tal como él, los gerentes de local deben velar porque los empleados expresen sus opiniones, diferencias, ideas o problemas a sus superiores. Cosa que antes de Walmart no ocurría.

Aunque algunos gerentes de local dicen que ellos trabajaban la política de puertas abiertas desde antes del cambio de propiedad, la visión de los trabajadores es distinta, pues acusan que más bien lo que existía era una política de cierre de puertas a las otras opiniones o a las críticas, en la que el empleado obedecía a su jefe directo sin más opción:

“Hoy día un puertas abiertas te definió un cambio total y una crujiñera de dientes pero salvaje, porque dijeron ‘aquí va a quedar la crema’, pero no quedo ninguna crema, hasta donde yo sé. (...) Antes existía la ley del terror. Llegaban aquí y era: ‘donde te puedo pillar, donde te puedo encontrar el error, donde te puedo encontrar la caída, la cojera’. Entonces la gente estaba muerta de susto. Hoy día la gente siente que

¹²⁵ Francisco Ortúzar, ex gerente de recursos humanos de D&S, en entrevista con la autora.

ellos son importantes y que cuando viene gente a acá viene a apoyar, viene a ayudar, viene a aprender y también viene a enseñar (...) yo siento que ellos se sienten más respetados se sienten mucho más importantes”.¹²⁶

Sin embargo, no por el hecho de que exista la política de puertas abiertas, significa que va a funcionar inmediatamente. Los gerentes de local cuentan que durante las reuniones, los trabajadores aún se muestran cohibidos y normalmente no entregan sus opiniones si no se les pregunta¹²⁷.

“De repente uno como líder tiene que buscar el *feedback*, porque estamos hablando de que muchos de nuestros colaboradores es gente que no está acostumbrada a eso, no está acostumbrada a hablar directamente con su jefe o no está acostumbrado a hablar directamente con el administrador, el gerente del local.(...) En las reuniones de apertura, a veces la gente no habla pero uno le pregunta y trata, de alguna forma, de hacerlos participar”.¹²⁸

Agregan que motivar la mayor participación de los empleados es un desafío y que la meta es que del mismo modo en la información fluye en forma descendente, lo haga hacia arriba.

“(El *feedback*) es el desafío, el generar los canales (...) No te podría decir que es proporcional como baja el tema y como sube, pero si no es así, va a ser siempre un tremendo desafío para nosotros estar trabajando

¹²⁶ Francisco Eguiguren, gerente Hiper Líder Buenaventura, en entrevista con la autora.

¹²⁷ La actitud que muestran los colaboradores es producto de la cultura organizacional de D&S. Tal como vimos en el marco teórico, la cultura se compone de tres dimensiones: historia, personalidad y comunicación. La manera cómo se hacen las cosas en la organización está determinada por estos factores. En D&S, tradicionalmente los empleados no planteaban sus inquietudes a sus jefes ni opinaban respecto de las prácticas de la compañía, por lo tanto, el que ahora exista esta posibilidad plantea un cambio fundamental en las formas de practicar y concebir la comunicación organizacional.

¹²⁸ Osvaldo Chaparro, gerente de local, de Express de Líder Plaza Egaña, en entrevista con la autora.

los canales, que la gente tenga la confianza (...) tenemos que generar esas confianzas, esa credibilidad y en eso trabajamos todos los días”.¹²⁹

Al menos, un paso ya está dado. En los locales los trabajadores perciben que la oportunidad de plantear sus inquietudes existen. Saben que pueden acercarse a los superiores y no serán juzgados por ello. Advierten que la política de puertas abiertas introdujo un cambio en la forma de relacionarse con las jefaturas.

“En ese sentido está como todo cambiado. Ahora todas las personas pueden hablar y decir su opinión y se escucha con respeto. Se valoran las cosas que dicen los colaboradores”.¹³⁰

Por supuesto, y tal como ocurre en otros aspectos, hay colaboradores que no creen en la nueva política y no están dispuestos a practicarla, pues, dicen, no tiene sentido porque el jefe no presta atención a lo que plantean sus subordinados.

“Qué sacas de hablar con el gerente si no te va a dar solución. Generalmente no le da solución, anota no más, anota y se olvida”.¹³¹

¿Cuándo D&S será como Walmart?

Todavía no. Las máximas autoridades dentro de D&S creen que tarde o temprano la organización, que creció a imagen y semejanza de la norteamericana, terminará siendo igual a ella. Pero están totalmente concientes de que un cambio de esa magnitud no ocurre de la noche a la mañana. Eso sí, enfatizan en que el proceso es más sencillo porque había mucho en común. Aún así, hacer que toda la compañía viva la cultura Walmart es un desafío mayor. El asunto tiene un gran componente de incertidumbre, pues nunca una integración es igual a otra. Sin embargo hay algunos que se atreven a hacer pronósticos.

¹²⁹ Francisco Eguiguren, gerente Híper Líder Buenaventura, en entrevista con la autora.

¹³⁰ Alejandra Muñoz, primera ayudante servicio personas Express Líder Lyon, en entrevista con la autora.

¹³¹ René Ovando, dirigente sindical del sindicato Interempresas de Líder, en entrevista con la autora.

“Es difícil dar plazos, pero claramente yo creo que en unos cinco años esta compañía debiera ser otra y de esos cinco años ya han pasado casi dos”.¹³²

El departamento de comunicación interna, en conjunto con el área de cultura —ambos miembros de Recursos Humanos— se pusieron una meta de dos años (a partir de marzo de 2010) para que un cambio notorio pueda observarse transversalmente en la organización. Pero saben que el refuerzo de los nuevos principios y de las conductas que esperan de los trabajadores tiene que ser permanente.

“Si queremos un cambio real vamos a tener que estar reforzándolo siempre y nunca quitarle la constancia. La constancia es lo que nos va a llevar a donde queremos”.¹³³

Los trabajadores de base aún no perciben grandes diferencias. Creen que los beneficios de la llegada de Walmart alcanzan sólo a las jefaturas y a las gerencias, mientras que para ellos, el trabajo sigue siendo el mismo de siempre.

“En la gente no mucho (no se observan cambios), los administrativos sí, por ejemplo, la empresa los invitó a EE.UU. a conocer Walmart y llegaron con una mentalidad distinta. Ahora todo es Walmart. A la gente le da lo mismo si es Walmart, de hecho no lo aprecian mucho, pero los administrativos sí, porque se les abren muchos campos de trabajo”.¹³⁴

Lo que sí saben es que en algún momento la organización va a ser diferente, y apuntan a los comportamientos, no a las oportunidades. Creen que es asunto de tiempo, pero saben que los trabajadores de Líder en Chile, tarde o temprano van a convertirse en trabajadores de Walmart, van a actuar como trabajadores de Walmart.

“En Brasil funcionaba esa estandarización que tienen de su cultura, y las funciones que ellos desarrollan las tienen tan bien aplicadas en los

¹³² Claudio Pizarro, experto del Centro de Estudios del Retail (Cerret), en entrevista con la autora.

¹³³ Catalina Johnson, encargada de cultura organizacional de D&S, en entrevista con la autora.

¹³⁴ Kariz Novoa, cajera local Plaza Maipú y secretaria sindicato Interempresas, en entrevista con la autora.

distintos países, que llegan con eso, y saben que en algún momento va a funcionar. Yo creo que es un tema de tiempo que los trabajadores se acostumbren a funcionar como ellos quieren (...) “Cuando volvieron (de Bentonville) llegó el administrador y mostró las fotos y cómo funcionan los supermercados y todo el rato están lavándote el cerebro y por eso creo que en algún minuto va a funcionar tanto mensaje subliminal”.¹³⁵

Los altos gerentes declaran estar concientes de las diferencias que hay entre un trabajador de base y un gerente de local. Saben que para los trabajadores la llegada de Walmart no se ha transformado en algo tangible, no ha impactado su vida o su trabajo. Pero aseguran que la norteamericana traerá mejoras a todo nivel, y que en algún momento éstas serán percibidas por toda la organización.

“Yo creo que a un cajero no ha llegado todavía. Está muy lejos, pero si empiezas a subir en la pirámide, la respuesta es sí. Lo que pasa es que como el proceso es *Top Down* entonces toma su tiempo que lleguen los mensajes, que lleguen las oportunidades, que realmente se transforme en algo tangible y no sólo que sea algo que se escucha. Que vean que hay algo que no tenían antes y ahora lo tienen, que antes mi jefe no me saludaba y ahora me saluda”¹³⁶

¹³⁵ Natalia Duque, cajera Híper Líder Mall Plaza Vespucio Norte y presidenta del sindicato de ese local, en entrevista con la autora.

¹³⁶ Eduardo Herrera, gerente de Integración de D&S, en entrevista con la autora.

Capítulo 6

YA NO SOMOS LOS MISMOS

“Yo creo que en dos años más vamos a conocer lo que es Walmart en Chile, hasta el momento yo creo que no ha aparecido nada todavía, todo está disfrazado, está de a poco, están estudiando mercados, estudiando proveedores, están inclusive, viendo qué tipo de plataformas pueden poner aquí”.

Mario Haro, periodista del Sindicato Interempresas de Líder.

Reflexiones finales

A lo largo de la investigación se puede apreciar que la llegada de Walmart no ha pasado inadvertida en la organización. En algunos casos con mayor intensidad que en otros. Lo cierto es que hay cambios evidentes y hoy día el departamento de comunicación interna no sólo tiene nuevas funciones, también se ha enfrentado a un desafío totalmente desconocido: ser el responsable de la transmisión de la cultura Walmart dentro de D&S.

Dentro de todo, había un punto a favor. El hecho de que D&S mirara a Walmart desde hace años ayudó a simplificar el proceso, pues, tal como dice el ex gerente de Recursos Humanos, Francisco Ortúzar, cuando la forma es la misma, cambiar el fondo es más simple.

Lo que hemos visto en D&S son continuos esfuerzos por cambiar el fondo. ¿Cómo? A través de la comunicación. Los programas que se están implementando, ya sea de capacitaciones o a través de los medios de comunicación interna buscan que la cultura Walmart penetre en una organización que, pese a que antes no actuaba según los principios que ahora se le imponen, sí los conocía.

De ahí que por una parte, los trabajadores de la compañía vean con cierta naturalidad la introducción de nuevas prácticas asociadas a esos principios, al tiempo que rechazan algunas de ellas.

D&S en el pasado no logró el objetivo de convertirse en una copia fiel de Walmart. No comprendió que Walmart era mucho más que procesos estandarizados, reducción de costos y altas exigencias a los proveedores. No vio que para Walmart la verdadera ventaja competitiva es la cultura y que no es sólo parte del discurso sino que existe una cultura

basada en principios básicos, que se vive y se practica día a día. En Walmart las cosas se hacen de una manera muy diferente a como se hacían las cosas de D&S.

Stephen Robbins lo plasmó en su libro “Comportamiento Organizacional”, donde pese a que destaca que la estrategia de crecimiento de la firma constituye uno de los ejes de su éxito, reconoce que “el verdadero secreto del éxito de Walmart se basa en la sólida cultura que creó el finado Sam Walton y el compromiso adquirido por sus empleados”.¹³⁷

Si D&S hubiese comprendido el concepto completo, quizá hoy no existiría dentro de la compañía el rechazo y las dudas que genera la llegada de la norteamericana al control de la compañía chilena.

Pese a lo anterior y sin pretender juzgar el trabajo comunicacional que ha realizado la compañía, podemos declarar que la estrategia comunicacional que se ha aplicado durante el proceso de integración ha rendido frutos. El compromiso que muestran los principales ejecutivos de la compañía y los gerentes de local es evidente y sin duda, es producto de un trabajo bien hecho.

Lo que ocurre hacia abajo parece bastante natural y propio de un proceso de integración. La teoría indica que una operación de cambio de propiedad puede desencadenar una crisis en la organización y, al menos hasta ahora, en D&S la situación parece controlada. Existen rechazos y persiste la incertidumbre en ciertos aspectos, sin embargo, los empleados no manifiestan estar viviendo una situación compleja dentro de la empresa.

Martha Alicia Alles sostiene que en el caso de las adquisiciones, la firma comprada poco a poco irá adquiriendo como propia la cultura de la empresa compradora, pero asegura que el

¹³⁷ Op. Cit. Robbins, Stephen, Pág. 618.

proceso para alcanzarla totalmente es muy difícil y que “puede demandar meses o años”¹³⁸. Justamente lo que está ocurriendo en D&S y es por eso que se puede considerar normal el quiebre que hoy existe entre el compromiso que manifiestan los ejecutivos y gerentes de la compañía y el resto de la organización.

En una organización con una estructura altamente jerarquizada como en D&S —donde además se practica un modelo comunicacional en cascada— parece del todo normal que los lineamientos de Walmart aún no hayan calado a toda la empresa. Lo que es claro es que en algún momento la compañía será absolutamente distinta y cada vez más parecida a la multinacional que la compró.

En el ámbito netamente comunicacional, se percibe un giro en la forma de concebir el rol de las comunicaciones al interior de D&S. Antes de Walmart, D&S parecía una empresa del pasado. Con alta influencia de los planteamientos de la Escuela Humanista, donde, si bien se consideraban los filtros conceptuales del receptor para la elaboración de los mensajes, no existía un enfoque integral de la comunicación, dejando totalmente fuera del espectro la comunicación ascendente y la posibilidad de recibir *feedback* de los colaboradores. Incluso la comunicación entre pares estaba limitada.

En ese sentido, Walmart revolucionó esta forma de hacer comunicación dentro de la empresa, y la política de puertas abiertas es prueba de ello. La cultura Walmart valora mayormente la comunicación, llevándola a ser parte relevante de la gestión de la compañía, situación que no era característica de D&S.

¹³⁸ Alles, Martha, *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2007, Pág. 485.

Tras la llegada de Walmart, la comunicación interna en D&S apunta hacia los nuevos modelos de comunicación organizacional, pensando ya no sólo en los objetivos clásicos perseguidos por la comunicación interna —lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización¹³⁹—, sino en utilizar la comunicación como una herramienta para que los colaboradores conozcan y practiquen la cultura de la compañía y producto de ello, lograr una ventaja competitiva, diferenciarse de la competencia, liderar el mercado. Eso es, un modelo de gestión que busca la calidad total.

Acá retornamos a un punto que había sido planteado en el marco teórico de esta investigación: los conceptos no son absolutos. Marisa de Pozo, sostiene que la cultura empresarial determina el desarrollo de las comunicaciones internas en una empresa. Al ver el caso de Walmart y D&S vemos que el movimiento también se produce a la inversa. Al tiempo que la cultura delimita los procesos comunicacionales, la comunicación y la gestión de ella permite asentar, difundir, modificar y practicar la cultura de la organización.

Efectivamente, en D&S se produjo un cambio relevante en las maneras de “hacer comunicación” tal como planteamos al inicio de este trabajo y como pudimos corroborar durante el desarrollo de éste.

D&S ya no es la misma. Hay un nuevo hito que marca un antes y un después. La personalidad de la compañía se está modificando paulatinamente, al tiempo que nuevas prácticas arremeten en la empresa. La comunicación ha girado notoriamente. Sin duda alguna D&S está en medio de un intenso proceso de cambio cultural que, bien o mal

¹³⁹ Op. Cit. Informe Comunicación Interna y Responsabilidad Social Empresarial pág.4. En: <http://www.comunicarseweb.com.ar>.

recibido por los integrantes de la organización, es un acontecimiento clave en la historia de la firma.

En este trabajo hemos visto que en todo nivel dentro de la jerarquía de D&S, se perciben cambios dentro de la organización y, pese a que los trabajadores de base lo han sentido en menor magnitud, saben que la organización está en movimiento y que la cultura de hoy no es igual a la de fines de 2008. Si consideramos que la identidad de la organización es la conciencia de la cultura organizacional, podríamos afirmar que D&S está transitando hacia un cambio de identidad.

Referencias Bibliográficas

Libros

- Alles, Martha, *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2007.
- Cavallo, A. Tironi, E.: *Comunicación Estratégica Vivir en un Mundo de Señales*, Taurus, Santiago, 2004.
- Díaz, Rogelio, *Las relaciones humanas en la organización laboral*, ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile, 1979.
- Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, México, 1991.
- Lefort, Fernando; Wigodski, Teodoro: *Una mirada al gobierno corporativo en Chile: Casos emblemáticos*, Editorial Universidad Católica de Chile, Santiago, 2008.
- Losada, Juan Carlos: *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones: Comunicación interna, Corporativa y de Marketing*, Editorial Ariel, Barcelona, 2004.
- Pozo Lite, Maritza del, *Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones: Casos de Empresa*, Ediciones Universidad de Navarra, 2000.
- Pozo Lite, Marisa del, *Cultura Empresarial y Comunicación Interna. Su Influencia en la Gestión Estratégica*, Editorial Fragua, Madrid, 1997.
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, México, 1994.
- Rodríguez M., Darío: *Diagnóstico Organizacional*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile, 2009.
- Rogers, Everet; Agarwala, Rekha, *La Comunicación en las Organizaciones*, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.
- Soderquist, Don: *El estilo Wal-Mart, La historia interna del éxito de la compañía más grande del mundo*, Grupo Nelson, Estados Unidos, Edición 2008
- Stake, Robert: *Investigación con Estudio de Casos*, Ediciones Morata, Madrid, 1998.

Memorias y Tesis

- Calvo S., Labbé V: *Diagnóstico organizacional a Chiledeportes para la creación de estrategias de comunicación interna*. Universidad Diego Portales, 2002.
- Castro Quiroz, Nicolás Ignacio: *Dotación óptima de trabajadores en locales de D&S con flexibilización de jornadas laborales*, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2008.
- Contador, Dooner, Soto, Correa: *La importancia del líder sindical en los flujos de comunicación interna en la empresa: caso Codelco*. Universidad Diego Portales, 2002.
- Covarrubias, Riadi, Vásquez, Madriaza: *Diagnóstico de clima organizacional y propuesta para fortalecer las comunicaciones internas del Hogar de Cristo*. Universidad Diego Portales, 2004.
- Holmgren Castro, Hugo Ignacio: *Marcas propias D&S: actualización de proceso de desarrollo de productos y software de gestión de proyectos*, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2008.
- Ortega, A., Soto, L., *Multitiendas en Chile: El negocio del siglo XX*, memoria para optar al Título de periodista, Universidad de Chile, 2010.
- Pozo Lite, Marisa del: *La influencia de la cultura empresarial de multinacionales extranjeras en el desarrollo de la comunicación interna de sus filiales españolas*. Tesis Doctoral, 2002.
- Ureta Castillo, René Francisco: *Internado en la empresa D&S S.A.: definición de procesos comerciales en el área de productos de gran consumo*, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2008.
- Memorias anuales D&S años 2008 y 2009.

Páginas Web

- http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/comunicacion_exterior.msp
- <http://www.comunicarseweb.com.ar>
- <http://www.empresas.co.cr/Gerenciales/La-Cultura-Organizacional-en-el-Proceso-de-Cambios.html>
- www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html
- http://www.infinibureau.com/MYRNA_estudiosdecaso.pdf
- www.dys.cl
- www.walmartstores.com

Anexos

A continuación, se adjuntan las transcripciones de las entrevistas realizadas, el manual de cultura de la compañía, el código de ética, los hechos esenciales ingresados a la Superintendencia de Valores y Seguros, las copias de tres de las portadas del diario mensual “Soy Líder” y las evaluaciones de los profesores que revisaron este trabajo.