
las tiendas e. wong: un análisis organizacional

álvaro calado, maría del rosario castro, félix lossio,
leonardo narvarte, natalia navarro, lars stojnic

Nota

El presente artículo se basa en un trabajo presentado para el curso «Sociología de las Organizaciones e Instituciones», de la especialidad de Sociología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La información presentada en este artículo es el resultado de la investigación realizada para dicho trabajo y fue recogida entre los meses de mayo y julio del año 2002.

Esto nos lleva a formular dos advertencias fundamentales. La primera tiene que ver con que hay cierta información suscrita en este artículo que difiere en la actualidad —desde el nombre de la empresa, ahora llamada «Wong» y no «E. Wong»—. Sin embargo, consideramos que este trabajo sigue siendo pertinente e interesante para una mirada sociológica, en tanto las descripciones de la estructura, de las relaciones interpersonales y de la cultura empresarial de E. Wong —aspectos que esencialmente no han cambiado— se encuentran ampliamente desarrolladas y son temas fundamentales para el análisis organizacional.

La segunda advertencia tiene que ver con los temas trabajados. Debido a los intereses específicos que tuvimos al realizar este trabajo, hubo temas que dejamos de lado, como por ejemplo los conflictos dentro de la empresa, sean entre los trabajadores o entre estos y la empresa. En relación con este último punto, cabe advertir una carencia metodológica. Nuestra fuente más importante de información fue la misma empresa. Por ello, como señalamos, el artículo no ha podido recoger de manera significativa los posibles conflictos generados a su interior. Pese a que el artículo podría dar la impresión de un ambiente de armonía laboral en la empresa, creemos que hay un tema de conflictos, dificultades y carencias que debe trabajarse.

Este es un artículo que se centra en el estudio organizacional de la empresa, con el afán de entender cómo esta organización pudo prosperar durante décadas tan agitadas por la crisis social y económica que vivió nuestro país durante las décadas de 1980 y 1990. Para ello, dimos un espacio central a la cultura organizacional y a las relaciones interpersonales como factores clave que nos permitiesen entender este caso de éxito empresarial.

Finalmente invitamos al lector a ser crítico con el presente artículo, con el que esperamos contribuir a un mejor conocimiento y, asimismo, abrir la posibilidad de que se elaboren trabajos futuros sobre esta base.

Los autores, septiembre de 2005

El presente artículo es un estudio organizacional de la cadena de supermercados e hipermercados E. Wong.¹ Lo que nos llevó a investigar este caso es la importancia que la empresa Wong ha ido adquiriendo en el rubro comercial en las últimas dos décadas, lo que es un ejemplo de eficiencia empresarial en un contexto de crisis económica y social. Nuestro interés se centra en analizar las formas de organización y de gestión que han permitido a esta empresa consolidarse como líder en supermercados en Lima.

Desde la perspectiva del análisis organizacional, nuestro propósito es conocer cuál es el nivel de influencia que tienen la cultura organizacional, la estructura empresarial y la política de relaciones humanas en el éxito alcanzado. Asimismo, queremos analizar los objetivos y metas planteadas por la empresa y los mecanismos que se ejecutan para alcanzar dichos objetivos. Por último, nos parece fundamental aproximarnos al rol que cumplen los trabajadores dentro de la empresa en función de los objetivos trazados.

Empezamos el presente trabajo describiendo cuál fue nuestra metodología de investigación. Luego pasamos a desarrollar tres puntos básicos antes de abordar los temas de fondo; nos referimos a la identificación de la unidad organizacional analizada, la historia de la empresa y los lineamientos que han dirigido la evolución de dicha institución.

Así pasamos a la presentación de la *estructura organizacional* de E. Wong, en la cual, además de observar la organización de la empresa, revisamos los procesos para la toma de decisiones y la movilidad interna de los empleados.

Otro tema de fondo es el de la *cultura organizacional*, entendida esta como «un sistema de significados compartidos entre sus miembros que distingue a una organización de las otras» (Robbins 1999: 595). Nuestro interés se centra en conocer cómo se (re)crean los valores constitutivos de la organización analizada y la relación que guarda con sus miembros. Buscamos indagar qué papel cumple, dentro del manejo organizacional, la ascendencia china de los dueños. Es importante considerar que Erasmo Wong, director de esta empresa, es presidente de la colonia china en el Perú.²

Finalmente, en relación con el tema de las *relaciones humanas*, desarrollamos los tipos de relaciones que se establecen entre las diversas jerarquías de poder en la organización. Así mismo, buscamos entender los canales organizacionales por medio de los cuales se logra motivar a sus trabajadores.

Metodología de Investigación

La información que presentamos en el trabajo fue recogida a partir de las siguientes fuentes:

-
- ¹ En el mes de julio del presente año la cadena de Supermercados e Hipermercados cambió de nombre de E. Wong a Wong.
 - ² Según Robbins « [...] a pesar de lo influyente que es la cultura organizacional para comprender el comportamiento de la gente en el trabajo, la cultura nacional lo es todavía más (Robbins 1999: 600). Este tema se desarrollará más adelante.

- entrevista con Magdalena Ortiz, jefa de la Escuela de Capacitación E. Wong,
- grupo Focal realizado a trabajadores de E. Wong. Este grupo focal fue contactado por medio de la señora Ortiz y se realizó en junio de 2002 en la Escuela de Capacitación E. Wong, que se ubica en las instalaciones del Hipermercado Metro de Chorrillos. Asistieron seis empleados y la jefa de capacitación,
- entrevista a un trabajador de los supermercados E. Wong, realizada en junio de 2002,
- visitas a diversas tiendas de la corporación,
- organigrama proporcionado por Carmen Mazuelos, secretaria de la oficina principal de E. Wong, en Benavides, y
- revisión bibliográfica.

1. Identificación de la unidad organizacional analizada

El grupo E. Wong es de propiedad privada. Comprende las tiendas E. Wong (12), los hipermercados Metro (6), y los supermercados Metro (8). En 1942, Erasmo Wong y su esposa Ángela Wong fundaron en un barrio residencial de Lima (San Isidro) la bodega Wong. El primer supermercado E. Wong se fundó en 1983 con la tienda ubicada en el óvalo Gutiérrez.

Los actuales dueños de la cadena E. Wong son los hijos de Erasmo y Ángela Wong: Erasmo, Edgardo, Eduardo, Efraín, Erick y Elda. El presidente del grupo E. Wong es el hermano mayor: Erasmo Wong.

El grupo E. Wong está dirigido a dos segmentos de mercado. Al primero corresponde la cadena de supermercados E. Wong, dirigida a clientes «de alto nivel» que buscan calidad y servicio personalizado. Dichos supermercados se ubican en las zonas de clase media alta de Lima (San Isidro: Dos de mayo y Córpac; Miraflores: óvalo Gutiérrez, San Antonio y Benavides; Surco, San Borja, La Molina y San Miguel) y ofrecen mayor variedad y calidad en el servicio y productos. Al segundo segmento corresponde la cadena de supermercados Metro, que se dirige a un público que busca precios más bajos y donde el servicio no es personalizado. Los hipermercados Metro se dirigen al mismo público, pero las compras pueden realizarse al por mayor. Estos supermercados e hipermercados se ubican en zonas de un nivel socio-económico menor al del primer grupo descrito. Estas zonas, denominadas como «populosas» en la página Web de la empresa, son: Breña, Chorrillos, San Borja (Aviación), Los Olivos (Cono Norte), La Molina (Av. La Molina), San Miguel (Av. La Marina), San Juan de Lurigancho, Surquillo, Jesús María, El Rímac y La Victoria.

Personal, bienes, capital, instalaciones

El complejo E. Wong empleó de modo directo a más de 6 mil personas en el año 2002.³ En el 2003, cada tienda E. Wong ofrecía en promedio 30

³ Según la información obtenida en la página Web de la tienda, la empresa cuenta con 6 mil trabajadores. No obstante, en la entrevista realizada con la jefa

mil ítems o tipos de productos. Cuenta con un 72% de participación en el mercado en su rubro y es considerada entre las cinco mejores empresas en el Perú.⁴ El grupo E. Wong ha establecido alianzas con diversas empresas, cadenas de servicio, bancos y otras tiendas en general. Entre estas empresas aliadas se encuentran la cadena de multicines Cinemark, la cadena de restaurantes McDonald's, el banco Interbank, el grupo VISA, entre otras. Un ejemplo claro de las alianzas y redes de las que E. Wong forma parte es la tarjeta Bonus; esta tarjeta se encuentra afiliada a diversas empresas.

La corporación E. Wong ha obtenido distinciones en el ámbito empresarial como reconocimiento social a su competitividad en el mercado limeño. Entre estas distinciones tenemos el «Premio a la creatividad en servicio al cliente» —otorgado por la Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas, el INDECOPI, el diario *El Comercio*, Panamericana Televisión y Radio Programas del Perú— en los años 1996 y 1997. Asimismo, Erasmo Wong (hijo), presidente del grupo E. Wong, fue designado como «El Empresario del Año» en 1992, premio otorgado por el Instituto Peruano de Administración de Empresas.

2. Historia: formación, etapas de desarrollo, maduración, crisis y cambio

Erasmo Wong padre fundó una pequeña bodega en un barrio residencial de Lima en 1942. Desde entonces, don Erasmo y su esposa Ángela se dedicaron a hacer de su tienda una de las mejores bodegas de Lima. Los hijos, desde muy pequeños, apoyaban [sic] en el negocio familiar, y fueron ellos años después, en 1983, con el liderazgo de Erasmo, el mayor de los hermanos, los que fundan la primera tienda de la que es en la actualidad la cadena líder del país en supermercados.⁵

Podemos identificar algunos hitos que marcan el desarrollo de las tiendas Wong. El primero es, como hemos dicho, la fundación de la pequeña bodega en 1942. Un segundo momento importante es la fundación de la tienda E. Wong del óvalo Gutiérrez en el distrito de Miraflores en el año de 1983, con la que se inicia la cadena que conocemos hoy. En 1992 el grupo prosigue su expansión al inaugurarse el primer Híper Mercado Metro, con lo cual la empresa busca llegar a un público distinto y ampliar su mercado. En 1996, se funda el Centro de Capacitación para Trabajadores E. Wong, con la intención de crear un espacio propio de especialización en la administración de las tiendas y de consolidar la imagen de una empresa que va más allá de lo estrictamente económico. En la escuela de capacitación de E.

de capacitación Magdalena Ortiz, se nos indicó que las personas capacitadas en E. Wong eran 7 mil (junio, 2002). Tomado de <www.ewong.com.pe>, en *Historia de la empresa* ubicada en la sección virtual *Nosotros* de WONGBUSINES. <<http://www.ewong.com/webapp/commerce/command/ExecMacro/FrameNosotrosHistoria.d2w/report>>.

⁴ Ib. Según información obtenida en la página Web de la tienda, la participación en el mercado para este año es de 69%.

⁵ En <<http://www.ewong.com/webapp/commerce/command/ExecMacro/FrameNosotrosHistoria.d2w/report>>.

Wong, los trabajadores son formados mediante cursos en el área técnica y humana, orientados a propiciar un alto nivel de calidad en la atención al cliente.

En 1997 el grupo funda el primer Híper Mercado en uno de los conos de Lima, concretamente en el cono norte, con lo cual ingresa a un nuevo espacio no atendido anteriormente. Esto significó dirigirse a consumidores de menores ingresos pero que contaban con una demanda agregada muy alta. Ello demuestra una preocupación por la innovación, ya que se descubre un nuevo mercado y se ofrece un servicio nuevo en la zona. En este mismo año, se fundó el primer supermercado Metro, en la Avenida La Molina.

3. Fines perseguidos por la organización y por los sectores involucrados

a) *Visión:*

«Ser una organización líder con nivel de competencia mundial».⁶

b) *Misión:*

«Prestar un servicio de calidad que exceda las expectativas del cliente, en un ambiente limpio, excelente infraestructura, acogida de los clientes y la ejecución de planes para hacer efectivo el servicio de calidad».⁷

c) *Lineamientos Estratégicos:*⁸

- La clave del éxito es el conocimiento del cliente,
- división en compartimentos de la mercadería,
- política de inventarios (no mantener excesivos *stocks* de productos) y
- precisar su objetivo operativo.

Las tiendas E. Wong se dedican principalmente a proveer bienes de consumo y uso doméstico, productos varios y diversos servicios como *valet parking*, correo, telefonía, lustrabotas, pianista, farmacia, servicio a domicilio (Wong Pedidos y Wong Internet) y de *entretenimiento*, tales como alquiler de películas, venta de entradas para espectáculos, entretenimiento para niños (club de niños Wong Kids, juegos mecánicos), guardería etc.

Estas tiendas se concentran en Lima. Considerando las fuertes crisis económicas, políticas y sociales que ha vivido y vive nuestro país, podría decirse que el entorno en que operan las tiendas E. Wong ha estado marcado por una profunda inestabilidad. Estas crisis afectan tanto a los empresarios en su capacidad de mantener su presencia en el mercado, así como a los consumidores, en cuanto a su poder adquisitivo. Durante la década de los años ochenta y principios de los noventa, Wong competía en su entorno con distintas cadenas de supermercados, tales como Galax, Todos, Ebony, Mon-

⁶ En <<http://www.ewong.com>>.

⁷ Ib.

⁸ Ib.

terrey, Mass, entre otros. Luego de comprar las tiendas Galax y Todos, Wong se consolida definitivamente en el mercado limeño y tiene en la actualidad más del 70% de la participación.⁹

4. Estructura organizativa

La estructura de trabajo de las tiendas E. Wong se caracteriza por presentar una división rígida de funciones con jerarquías de poder bien delimitadas. Por ejemplo, en la tienda de San Miguel el trabajo está dividido por secciones como aduana (empaquetadora), carnes, panadería, confitería, entre otras. Dicha división por secciones es la estructura básica que poseen todas las tiendas de la cadena (Entrevista 2). Esta división podría responder a que los productos y servicios ofrecidos son muy diversificados, lo que deriva en un tipo de organización fragmentada por secciones, cada una de las cuales posee su propia estructura. La jerarquía de mando que encontramos en las tiendas tiene como figura de mayor poder a los administradores o jefes de tienda (JT), quienes son los responsables directos de que la tienda funcione de manera óptima día a día. Los siguientes en la jerarquía son los jefes de división (JD), los cuales se encargan de la parte administrativa de cada sección. Los jefes de sección (JS) son los encargados directos de la supervisión del trabajo de los empleados por sección. En el último estrato de la jerarquía se encuentran los empleados de cada área. Es importante destacar que, fuera de ciertas políticas corporativas básicas, cada tienda posee un nivel de autonomía muy alto en las decisiones sobre su funcionamiento y administración, cuya responsabilidad recae de manera directa sobre el JT.

El tipo de división por secciones antes descrito se asemeja al de las «organizaciones diversificadas» descritas por Henry Mintzberg cuando reflexiona acerca de los tipos de organizaciones que existen. Las dos características principales de este tipo de organización son la fragmentación por secciones y la considerable autonomía que cada sección posee en la toma de decisiones (Mintzberg 1991: 388-389). Ambas características se pueden encontrar en estas tiendas, en las que se presenta un alto nivel de fragmentación por secciones (según servicios y productos ofrecidos), y donde cada una de estas, dirigidas por sus respectivos JD y JS, posee cierto nivel de autonomía para enfrentar los problemas cotidianos. Mintzberg señala que las organizaciones diversificadas tienen como resultado «una forma limitada de descentralización en la cadena de mando», en la que la oficina central controla las secciones por medio de un sistema de control del desempeño, entendido como la estandarización de resultados (Entrevista 2).

Cada sección de las tiendas es evaluada en relación con ciertos resultados esperados —establecidos por la oficina central de la tienda— y es responsabilidad de cada una encontrar la mejor forma de alcanzarlos. Dentro de la

⁹ Sería necesario preguntarnos de qué manera ha cambiado esto luego de la entrada de las cadenas de supermercados Totus y Plaza VEA en el mercado limeño, en tanto ambas cadenas vienen abriendo numerosas sucursales en los últimos años. Una primera cuestión sería conocer a qué sector de público se dirigen para comprender qué nivel de competencia tienen con la cadena de supermercados e hipermercados Wong.

estructura de tienda, el administrador posee la decisión final en lo referente a la mayoría de temas. Tanto los JD como los JS poseen cierta autonomía de decisión frente a diversos aspectos menores, según la responsabilidad de cada área. Pero aunque cada sección posea autonomía en la toma de algunas decisiones, esta es siempre limitada y controlada desde la oficina central. El proceso de toma de decisión dentro de las tiendas responde al mismo modelo de autoridad basado en una jerarquía de poder muy rígida.

En E. Wong encontramos una organización del trabajo estratificada en la que las funciones de las diversas líneas de mando y de los empleados están claramente delimitadas. La jerarquía de funciones se puede observar en la relación cotidiana entre los empleados y sus jefes. Los JS tienen un trato mucho más cercano con los empleados, lo que permite que estos se sientan más identificados con ellos que con sus jefes de rango superior. La cotidianeidad posibilita un tipo de trato más personal, como por ejemplo que los empleados llamen a los JS por su nombre de pila. Sin embargo, debido a que la relación entre los jefes de jerarquía superior y los empleados es menor, se crea un tipo de relación más impersonal, lo que se demuestra en la forma en que los empleados se dirigen tanto a los JD y JT (por su apellido y no por su nombre; por ejemplo, señor Pérez). Aunque existe un trato muy respetuoso entre todos los empleados (sin importar las jerarquías), se mantiene una división bien marcada entre las esferas de poder.

Otro elemento importante de la estructura de organización en las tiendas es que, a pesar de la división marcada de trabajo y la jerarquización existente, la relación entre los empleados de las distintas áreas es de tipo horizontal. Existe un aparente ambiente de respeto y de mutua cooperación entre los empleados y entre las distintas secciones. Un ejemplo de esto es que ante la falta de empleados en una sección (por ejemplo *Delivery*) esta pide apoyo a otra sección (por ejemplo Aduana), la cual, si cuenta con las posibilidades de hacerlo, la ayudará en lo que necesite. Pensamos que la importancia de la cooperación para la realización del trabajo responde a una estructura de trabajo diseñada para alcanzar el objetivo principal de la corporación: «Ser la empresa líder en el área de híper y súper mercados, brindando el mejor servicio y los mejores productos (en cuanto a calidad y a precio) a sus clientes». Cada área posee objetivos propios y a partir de su cumplimiento se van logrando los objetivos corporativos. Un factor importante en el que se funda el funcionamiento de la estructura organizacional es el compromiso que los empleados tienen con los objetivos de la empresa.

El trabajo dentro de cada sección se desarrolla como un trabajo en equipo, ya que los objetivos de cada sección se cumplen a partir de la coordinación del desempeño de sus miembros. Los empleados tienen libertad para hacer sugerencias dentro de su área de trabajo, ya que la empresa espera la participación creativa de sus empleados. La cooperación y la solidaridad son dos de los valores que la empresa intenta reforzar en el trabajo cotidiano de sus empleados. Un ejemplo de esto es que si alguien ya terminó sus tareas no puede retirarse si los demás miembros de la sección no han terminado. La promoción de un trabajo basado en estos valores es funcional a los intereses de la empresa, ya que su estructura necesita cierto nivel de coordinación para alcanzar sus resultados.

Pero aún cuando en las secciones se puede notar un trabajo coordinado, esto no ocurre en la interacción de las secciones. El trabajo entre las

secciones es más un trabajo de grupo que de equipo, en el sentido de que cada sección se preocupa solo en su desempeño y no muestra un grado de coordinación en el cumplimiento de sus funciones particulares (probablemente no lo necesiten).

Al analizar la estructura de una organización es importante evaluar el proceso de toma de decisiones. En el caso de las tiendas E. Wong podemos decir que existen canales institucionalizados que buscan promover una comunicación constante y fluida entre los diversos niveles de autoridad. Semanalmente se llevan a cabo reuniones entre el JT y los diversos JD, en las que se coordinan las diversas actividades de la semana, así como la presentación de nuevas propuestas y la solución de diversos problemas surgidos. Mensualmente, además, se dan reuniones entre la administración y los empleados de las diversas secciones, en las que se comunican los avances, problemas y nuevos eventos que cada tienda puede tener (Entrevista 2). Este tipo de reuniones permite un contacto entre la administración y los empleados, lo que promueve un grado de cercanía e integración entre todo el personal.

Es importante resaltar que los problemas buscan ser solucionados de manera conjunta entre la administración y los empleados, para lo cual se han establecido canales de reclamos. Los empleados tienen la posibilidad de presentar sus reclamos a su superior inmediato y a la asistente social. No obstante, la administración de la tienda posee el monopolio de la toma de decisiones. Aunque es claro que E. Wong busca mantener canales de información abiertos entre las diversas jerarquías, queda pendiente indagar cuál es el nivel de participación real que los empleados poseen en el proceso de toma de decisiones y organización.

Hemos dicho que el tipo de organización encontrado se asemeja al del marco teórico organizacional de Henry Mintzberg. Así, podemos considerar que las tiendas E. Wong no solo presentan características del modelo de organización diversificada (mencionado líneas arriba) sino, también, del modelo de organización empresarial. Esto significa que la supervisión directa es el principal mecanismo de coordinación de funciones y objetivos; es decir, existe una persona que coordina dando órdenes a sus subordinados para alcanzar las metas trazadas. Por otro lado, dentro del esquema propuesto, la parte clave de la organización estaría dada por el ápice estratégico, el cual se encarga de la vigilancia y administración de la organización en su conjunto. Este tipo de organización resalta la existencia de una distribución de poder de tipo horizontal dentro de cada jerarquía de poder y al mismo tiempo una distribución de tipo vertical entre las diferentes jerarquías (Mintzberg 1991: 386).

No obstante, esta definición explica solo parcialmente el modelo organizacional que hemos podido apreciar en nuestra investigación. Como empresa de servicios, el núcleo operativo de E. Wong, que comprende el desenvolvimiento diario de los trabajadores en las tiendas, puede ser complementado por medio del análisis a partir del enfoque mecanicista que el mismo Mintzberg trabaja. El autor caracteriza a la organización mecanicista como una que mantiene como principal mecanismo de coordinación la estandarización del proceso de trabajo (Mintzberg 1991: 386). Esta estandarización busca definir de antemano el contenido del trabajo y establece los procedimientos que se deben seguir. Esto permite que las organizaciones funcionen como máquinas, en las que cada sección tiene sus objetivos particulares y los trabajadores poseen procedimientos claros de cómo alcanzarlos.

Desde la perspectiva mecanicista se consideran cinco principios claves para la optimización de resultados:

- Delegar la capacidad organizativa a los directivos, lo cual convierte a los trabajadores en simples instrumentos operativos.
- Utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente para realizar el trabajo.
- Seleccionar a las mejores personas para el mejor desempeño en las distintas funciones.
- Capacitar a los trabajadores en sus funciones.
- Mantener un control constante sobre el rendimiento de los empleados (Morgan 1998: 19-20).

Podemos afirmar que el tipo de organización del trabajo en las tiendas E. Wong encaja dentro de los postulados taylorianos anteriormente señalados. La organización de las tiendas responde a una división del trabajo por áreas con funciones altamente diferenciadas y con una gerencia administrativa que tiene como responsabilidad principal vigilar que el funcionamiento laboral establecido desde el ápice estratégico se cumpla a cabalidad y eficientemente. Sin embargo, debemos resaltar que dentro de la empresa se busca otorgar a los empleados un nivel (aunque sea mínimo) de innovación y de creatividad frente a situaciones imprevistas que puedan surgir a lo largo de sus labores diarias.

Sin embargo, en E. Wong la organización del trabajo comporta otros elementos que deben ser tenidos en cuenta y que no corresponden al esquema mecanicista. La importancia que la corporación busca dar a sus empleados, como elementos fundamentales en el funcionamiento de la empresa, contradice los principios mecanicistas. Encontramos que la empresa no percibe a sus trabajadores como piezas prescindibles; creemos que eso se relaciona con la inversión que supone la formación y capacitación de cada uno de ellos. Ello podría explicar el grado de compromiso con la empresa que se busca incentivar. De esta manera, la empresa reduce las desventajas que supone un modelo netamente mecanicista de organización del trabajo. Adicionalmente, se logra articular el interés del trabajador y de la empresa, se facilita la adaptación al cambio de la organización, y se respeta y reconoce de alguna manera la labor del trabajador dentro de la organización.¹⁰

Finalmente, debemos destacar la importancia de las posibilidades de movilidad de los trabajadores dentro de la empresa: E. Wong tiene la iniciativa de fomentar que sus trabajadores hagan carrera dentro de la organización. La empresa tiene una línea de ascensos bien definida a la que pueden acceder todos los trabajadores de tiempo completo. Mientras que E. Wong gana formando trabajadores con experiencia que van ascendiendo a niveles gerenciales con mayores niveles de compromiso, los trabajadores pueden beneficiarse al desarrollarse profesionalmente y al ser reconocidos por la organización.

La posibilidad de ascender en E. Wong depende de factores objetivos y subjetivos. Los factores objetivos son: los requisitos de capacitación, el tiem-

¹⁰ La referencia a estas desventajas del enfoque mecanicista puede encontrarse en Morgan 1998: 25.

po de trabajo en la empresa y la evaluación objetiva. Por otro lado, los factores subjetivos son los siguientes: *relación con los compañeros de trabajo y evaluación subjetiva del superior*. Primero presentaremos una descripción de los factores objetivos; posteriormente, los subjetivos.

El primer criterio objetivo de evaluación se establece con relación a la capacitación continua que los empleados de la corporación reciben de manera obligatoria. Esta capacitación consiste en diversos talleres y seminarios que la corporación les ofrece sobre temas diversos. Todo el personal posee dos días de descanso semanales, uno de los cuales debe ser usado obligatoriamente para asistir a dichos talleres o seminarios (Entrevista 2).

Estos talleres abordan diversos temas referidos a dos aspectos principales: ofrecer una mejor atención al cliente (sobre trabajo en equipo, mejor uso de recursos, relaciones humanas, etc.), y sobre temas personales que permitan a los miembros de la empresa mantener un estado de ánimo óptimo (talleres sobre manejo de estrés, relajación, temas familiares, etc.). Son talleres teóricos combinados con aplicación práctica, y no son elegidos libremente por los empleados, sino que la empresa programa para cada uno aquellos a los que debe asistir al mes según la sección en la que trabaje. Al final de cada taller ellos reciben un certificado por su participación.

Cualquiera que desee hacer carrera en E. Wong debe pasar por tres seminarios, de 18 horas cada uno, obligatorios para todos los empleados y requisito fundamental para poder acceder a los cursos de capacitación superior. Además, es requisito indispensable el acumular sesenta horas de asistencia a los diversos talleres que se ofrecen (Grupo Focal).

Los cursos que permiten a los empleados iniciarse en la línea de carrera, de aproximadamente cuatro meses cada uno, capacitan progresivamente a los empleados que desean ascender. Por ejemplo, para poder alcanzar el puesto de JS nombrado, un empleado que ingresa a la empresa debe aprobar aproximadamente tres cursos de capacitación, lo que le permite tener el conocimiento teórico suficiente para acceder a las diversas responsabilidades de dicha sección.

Entre los cursos que se ofrecen mensualmente, los empleados que han alcanzado altos niveles de capacitación tienen la posibilidad de seguir una carrera técnica en administración (Escuela de Administradores E. Wong). La duración de los cursos de la escuela es de dos años. En ese tiempo, quien desee alcanzar el título de administrador debe pasar todos los cursos la primera vez que los lleve y tener un 80% de asistencia mínima a las clases. El buen desempeño de los empleados en dichos cursos de administración es el primer elemento que se toma en cuenta a la hora de evaluar sus posibilidades de ascenso (Grupo Focal).

El segundo criterio objetivo que influye en los ascensos es el tiempo de trabajo de los empleados en la empresa. A mayor tiempo en la empresa, mayores posibilidades de ascenso tendrán los empleados. Esto demuestra la importancia que da la organización a la experiencia de los empleados en el manejo del trabajo diario y en el servicio al cliente. En este punto es importante señalar que esta experiencia supone haber «rotado» por diversas secciones de la tienda.

Un tercer criterio es la evaluación constante que los empleados reciben por parte de sus superiores. Estas evaluaciones son realizadas por los JS, y se evalúa principalmente la atención al cliente y la puntualidad en el trabajo.

Estas evaluaciones permiten a los JT elegir mensualmente a los mejores empleados, los cuales compiten anualmente por el premio de «Empleado del año». Estas evaluaciones continuas le dan la posibilidad a los JT de tener un tipo de información objetiva y constante sobre el desempeño de sus empleados. La calificación mensual va de uno a diez puntos, que se acumulan a lo largo del año (Entrevista 2).

Sobre la evaluación subjetiva de los empleados debemos mencionar dos criterios principales. En primer lugar está «la relación con los compañeros». Esto se refiere a la relación que los empleados establecen entre ellos. Se evalúa la influencia, el respeto, y cualidades de liderazgo que ciertos empleados, con posibilidades de ascender, transmiten hacia los demás. Este es un elemento muy importante en la evaluación, pues la organización busca que los líderes tengan un liderazgo consensual y no un liderazgo autoritario (Entrevista 2).

El segundo criterio subjetivo que debemos mencionar es la decisión de los propios jefes (tanto de sección, de división y de tienda), que se basa en su propia percepción de los empleados a lo largo del tiempo.

Las posibilidades de ascenso son un elemento fundamental dentro de la estructura organizacional de la corporación. Esta estructura les permite a los empleados realizarse profesionalmente dentro de la empresa y alcanzar altos niveles de compromiso con ella. Hay que señalar que la estructura organizacional está definida de manera clara ante los empleados. Por último, debemos recordar que estas opciones de ascenso están abiertas solo para los empleados de tiempo completo de la corporación.

5. Relaciones humanas

El tipo de relaciones humanas que se desarrolla entre los miembros de la corporación funciona como soporte de la estructura de organización que mencionamos en una de las secciones anteriores. A pesar de una jerarquía bien definida, el ambiente de trabajo se funda en el respeto mutuo, la cooperación constante, la solidaridad y la empatía entre los empleados con sus compañeros. Las relaciones son siempre directas y están basadas en la comunicación constante entre las diversas jerarquías. El trabajo en equipo, no solo para alcanzar los objetivos, sino en la solución de conflictos, tanto laborales como humanos, es fundamental para que el ambiente de trabajo no sea solo estable sino agradable para los empleados.

La teoría organizacional de las relaciones humanas abarca muchas dimensiones referidas a las condiciones en las que se encuentran los miembros de una organización cuando desempeñan sus labores, tanto en el ámbito individual como colectivo. Los deseos, los sentimientos, las motivaciones, las relaciones interpersonales o las relaciones de los trabajadores con sus respectivos ambientes de trabajo son algunos de los elementos que esta teoría toma en consideración al realizar un análisis organizacional. Esta teoría también es conocida como «la Perspectiva de los Sujetos»; el énfasis de estos estudios retoma la condición humana de todos los trabajadores y sostiene que ellos no dejan de lado, en el trabajo, todas las dimensiones humanas y subjetivas. Su rendimiento no depende solo de factores económicos y físicos sino, también, de sus sentimientos y la relación con el ambiente y el grupo

con el que se desempeñan. Asimismo, la productividad de los trabajadores también está influenciada por las relaciones interpersonales dentro de una organización (Sulmont y Rivas: 2002).

El otro gran tema que dentro de esta perspectiva es tomado en cuenta es el de las *motivaciones del comportamiento organizacional*. Lo que se plantea aquí es que no solo existen motivaciones de índole económica, sino que existen otras motivaciones con el mismo grado de importancia, como lo son el deseo de reconocimiento, la autoestima, el afán de logro o la autorrealización.

A partir de lo planteado desde esta perspectiva teórica, nosotros nos centraremos en analizar, por un lado, las relaciones que se establecen entre los trabajadores dentro de las distintas jerarquías de poder y, por otro, revisaremos cuáles son los canales organizacionales que motivan a los empleados, teniendo en cuenta la seguridad laboral, la estabilidad emocional y el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven.

Dentro de *las relaciones de trabajo* que se establecen en las tiendas hemos podido observar que en ellas el ambiente de trabajo se funda en el respeto mutuo, la cooperación constante, la solidaridad y la empatía entre los empleados. Observamos así que las relaciones humanas son siempre directas y se basan en la comunicación constante entre las diversas jerarquías. Asimismo, se ha fomentado la formación de liderazgos horizontales. Es decir, jefes de las distintas áreas que mantengan un buen trato y vínculos cercanos con sus subordinados. Esto con el propósito de facilitar el trabajo en equipo que se necesita en la empresa. Además, que los jefes sean formados como líderes también responde a la necesidad de que ellos marquen la pauta de trabajo y que se manifiesten como ejemplos positivos. Al respecto, un empleado de la tienda de San Miguel nos contó:

[...] imagínate que es un domingo al medio día y que la tienda está repleta de gente, el administrador viene, se levanta las mangas de la camisa y empieza a empaquetar los productos de los clientes como si fuese uno más de nosotros. (Entrevista 2)

Los conflictos o problemas que atraviesa la empresa buscan ser resueltos en un trabajo de equipo. Dependiendo de la situación, el equipo puede ser considerado a un nivel de área, de tienda o como empresa. Si se da una situación como la que se narró en el párrafo anterior, estamos hablando de un trabajo de equipo a nivel del área (en este caso de aduana), pero si el objetivo es por ejemplo elevar la productividad de la tienda o de la empresa en su totalidad, el trabajo en equipo es conformado bien en el ámbito de la tienda o bien en el de toda la empresa.

Un elemento valioso de señalar es que para la cadena de supermercados E. Wong los empleados tienen una importancia fundamental. Ellos consideran que una empresa solo puede alcanzar sus objetivos si todos sus miembros, sin importar el nivel, se encuentran comprometidos, integrados e identificados con la empresa. Así, dentro de los cuatro valores centrales que tienen como empresa, los empleados ocupan el segundo lugar en importancia. Al respecto, esto es lo que Erasmo Wong declaró en una entrevista realizada por el grupo Amrop Hever (TAHG):

A nuestros empleados los llamamos colaboradores [...] y [son] nuestro segundo valor fundamental [ya que] nuestra gente es lo

más importante [...] sabemos que solo por medio de ellos se puede lograr la misión de la empresa.¹¹

En este sentido se entiende que uno de los objetivos decisivos en la corporación E. Wong es lograr que los empleados de la empresa, en todos los ámbitos, «sientan que el negocio es de ellos, y que de su desarrollo personal y familiar dependen la calidad de su trabajo y su desenvolvimiento en la empresa».¹²

Como señalamos anteriormente, otro tema que profundizamos desde esta perspectiva es el de los canales de motivación que la organización brinda a sus miembros. Nos referimos a que existen distintos mecanismos por los cuales se puede incentivar a los empleados para que se desempeñen de una manera óptima. Los empleados motivados son aquellos que ven que su trabajo les está ayudando a alcanzar sus metas más importantes.

Por un lado, tenemos la motivación salarial. E. Wong es una empresa que siempre cumple de manera puntual con el pago quincenal de los sueldos de sus empleados. Este hecho, que quizás en otras coyunturas económicas diferentes a la peruana no sería visto siquiera como un factor que genere algún tipo de motivación especial, en nuestro medio sí es un elemento que repercute positivamente en la tranquilidad de los empleados. Además, la empresa les asegura cierta estabilidad laboral; primero, al colocar a sus trabajadores en planilla y, segundo, dándoles la oportunidad de «hacer carrera» dentro de la empresa. Dentro de los estímulos económicos que ellos perciben también se encuentran el reconocimiento de horas extras y el «pago doble» cuando deciden trabajar en días feriados. Además, existe la figura de «pago variable» para los empleados. Este pago es un tipo de bonificación que los empleados reciben por mes, dependiendo de las ganancias que la tienda tenga durante ese tiempo. Mensualmente, cada tienda establece un porcentaje de ganancia que se debe alcanzar, y todo el porcentaje de ganancias que sobrepase el tope impuesto es repartido, a modo de bonificación, entre los empleados (Entrevista 2 y Grupo Focal). Finalmente, cada año se dan premios especiales a los mejores trabajadores de cada tienda, sin importar el área o el cargo en el que se desenvuelvan. Todos concursan por la posibilidad de ser considerados los «empleados del año», a quienes se les recompensa con un viaje al extranjero.

El que cada empleado se encuentre en planilla significa para ellos el reconocimiento real de derechos laborales tan importantes como seguridad laboral, seguros de salud y servicios sociales, situación (lamentablemente) también atípica en el medio peruano.

El sistema de ascenso, que le permite a cualquier empleado de E. Wong de tiempo completo «hacer carrera» en la empresa, es un elemento fundamental de motivación de los miembros de la empresa. La existencia de canales reales de realización profesional en la empresa, así como la posibilidad de acceder a un título técnico en administración, es muy importante para que los empleados se sientan comprometidos con sus labores, ya

¹¹ «Compartamos el Éxito». Liderazgo Aplicado a la Gestión Empresarial. Entrevista al ingeniero Erasmo Wong, presidente del grupo E. Wong (p. 7). Tomado de <<http://www.amrop-peru.com/esp/index.htm>>.

¹² Ib.

que perciben posibilidades de mejoras reales tanto en un nivel económico como profesional.

Otro elemento de motivación fundamental para los empleados surge de la cultura organizacional de la empresa, que busca crear un ambiente de convivencia fraternal y familiar entre sus miembros. El ambiente de horizontalidad, el trato respetuoso, las actividades extralaborales (como *shows* de talentos, olimpiadas, campeonatos deportivos, fiestas cada cierto tiempo, etc.) que la corporación apoya y organiza, así como el trabajo en equipo que se promociona dentro de la empresa, permite que sus miembros posean un alto nivel de identificación con ella, lo que a su vez promueve un ambiente muy positivo de trabajo que motiva el desempeño laboral. De igual manera, la empresa, en su intento por mejorar las condiciones de trabajo de sus «colaboradores», posee un área de asistencia social que recibe los reclamos de los empleados frente a la gerencia, lo que es muy importante a su vez como canal de reclamo laboral.

También hemos encontrado que E. Wong se ha preocupado por hacer más cómodo el ambiente físico de trabajo. Para esto ha puesto a disposición de cada tienda un espacio de esparcimiento (mesas de fulbito, pimpón, mini gimnasios, piscina, etc.). Además, cada tienda posee un comedor privado para los empleados. Tanto el espacio de esparcimiento como el comedor promueven que los empleados posean espacios para compartir y socializar diariamente, lo que genera que los lazos humanos se fortalezcan no solo en los momentos de trabajo sino, también, en los de descanso.

A estos factores motivacionales vale añadirles el hecho de que al verse a sí misma como la empresa líder en el rubro de supermercados en el Perú, los empleados se sienten orgullosos de formar parte de ese logro. El liderazgo no solo es palpado debido al crecimiento constante de la corporación (en número de tiendas y en su capacidad productiva) sino, también, por la opinión del público en general, que corrobora la labor de alta calidad que los miembros de E. Wong realizan.

Por último, un punto que nos pareció interesante rescatar de la opinión de los trabajadores con los que se conversó, fue el hecho de que al comparar su actual situación laboral con las experiencias que tuvieron en trabajos anteriores, todos estuvieron de acuerdo en que el trato ofrecido por la empresa E. Wong es marcadamente diferente, en un sentido positivo.

A modo de conclusión podemos decir que de acuerdo con el análisis que realizamos, el tipo de organización mecanicista que E. Wong presenta en el núcleo de operaciones podría hacernos suponer la existencia de un desgaste emocional y profesional por parte de los empleados, debido a la característica rutinaria de sus trabajos. Sin embargo, la gran preocupación que demuestra la empresa frente a sus empleados, proveyendo diversos canales de motivación, logra que el ambiente de trabajo sea lo más cómodo posible para sus empleados, quienes finalmente se sienten satisfechos y motivados en su trabajo.

6. Cultura organizacional

Las definiciones de cultura que trabajamos a lo largo de esta investigación son las propuestas por los autores José A. Garmendía (1997) y Stephen Robbins (1999). Garmendía recoge el trabajo de Th. J. Peters y de R. H.

Waterman, quienes entienden a la cultura organizacional como «un conjunto de valores compartidos que son el esqueleto de la organización y que determina el estilo general de la misma». Además, sostiene que toda empresa «organiza una cultura o sistema de valores en tanto se persiguen determinados valores con preferencia a otros» (Garmendía 1997: 286).

Para este autor, y relacionando el tema de la cultura con el entorno, una cultura fuerte «equivale a un sistema de valores fuertemente compartidos o adhesión generalizada a los objetivos de la organización» (Garmendía 1997: 286). Tener una cultura fuerte y, por lo tanto, valores fuertemente compartidos por el personal «garantiza la flexibilización» según Garmendía. Para él, una cultura fuerte que imprime un carácter «clánico» o de gran familia a la organización legitima la toma de decisiones y permite una adaptación al cambio menos conflictiva que si se tuviera una cultura organizacional débil. En este sentido, una cultura corporativa se entiende como «un sistema de significados que revelan el estilo general de la organización y además dan sentido a los inevitables cambios que deben enfrentarse» (Deal y Kennedy, en Garmendía 1997: 290).

Un enfoque distinto, pero complementario, es el de entender a la cultura organizacional como «un sistema de valores transmitidos por símbolos más o menos compartidos por las partes, históricamente determinado y determinante» (Garmendía 1997: 290).

Por otro lado, Robbins afirma que «cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras» (1999: 595). Dado el carácter exploratorio del presente artículo, decidimos utilizar esta definición «básica» y complementarla con la definición de cultura de Garmendía, en la que el tipo de cultura, en este caso una cultura fuerte, es importante para adaptarse de buena manera al entorno y los cambios que se presentan. Es decir, tomamos como referencia los conceptos de cultura organizacional que señalan que esta se refiere a (i) un sistema de valores fuertemente compartidos que son transmitidos por símbolos y que distingue una organización de otras y determina el estilo de esta, y (ii) que permite una adaptación al cambio (interno y externo) de manera menos conflictiva que si no estuviera fuertemente constituida y compartida por todos los miembros.

Las tiendas E. Wong han definido cuatro valores que guían su ética de trabajo y comportamiento organizacional. Estos son:

- (1) el cliente es nuestra razón de ser,
- (2) nuestra gente es lo más importante,
- (3) la innovación y
- (4) desempeño superior,

Es interesante observar que la raíz de estos valores tiene su origen en lo que fue la bodega Wong de la calle Dos de Mayo, donde los padres transmitieron a sus hijos los valores que guían a la actual cadena de supermercados, tanto en la forma de administrarla como en el trato a los clientes. Al respecto, Erasmo Wong señala sobre sus padres:

Ellos se preocuparon siempre por tratar muy bien al cliente, por innovar, por tener un crédito limpio y por enseñar a toda su gente a valorar y amar el trabajo; aprendimos de ellos el verdadero sentido

del ahorro y la inversión [...] mi madre trataba a los empleados como a sus propios hijos, entonces todos la querían y se esmeraban para hacer mejor su trabajo. Mis padres eran muy perfeccionistas, no se conformaban con lo hecho, todo estaba sujeto a mejoras, fueron muy innovadores. En la tienda aprendimos, con el ejemplo, que para el cliente satisfecho: comes, te vistes, te educas... te debes a él [...]. Cuando abrimos la tienda del Óvalo, lo que hicimos fue trasladar esos «detalles» propios de la bodega de Dos de Mayo al supermercado. Y fue una tienda diferente a las que se establecían en esos tiempos.¹³

Esta cita nos muestra que existe una imagen que gira en torno de valores familiares que estuvieron presentes en el origen de la empresa. Esta imagen busca encarnarse en un discurso que oriente el trabajo y defina los valores de la organización. De esta manera, la bodega de Dos de Mayo y la ética de trabajo de los fundadores se presentan como un símbolo y referente importante para los miembros de la empresa.

Por otro lado, la referencia a los fundadores busca generar un sentido de pertenencia e identidad basado en el orgullo que se tiene sobre ellos. Los trabajadores de E. Wong deben sentirse orgullosos por una tradición de excelencia en el trabajo. Esto es lo que se busca transmitir a los trabajadores de la empresa.

Podemos observar que los cuatro valores guía de la organización buscan ponerse en práctica de distintas maneras, con el fin de que todos los trabajadores compartan las mismas creencias y los mismos valores; es decir, una misma filosofía de la empresa.

Por ejemplo, con respecto al primer valor —el cliente es nuestra razón de ser— podemos advertir que se busca brindar una esmerada atención dirigida hacia el cliente, que se manifiesta en ciertas pautas de conducta que deben mantener los trabajadores. Por ejemplo, una preocupación marcada por la limpieza del local, saludar, sonreír, ayudar y orientar a los clientes ante cualquier duda.¹⁴ Este tipo de trato se presenta también dentro del discurso de la cultura organizacional, que los dueños de la empresa buscan proyectar. Por ejemplo, Erasmo Wong señala que un punto importante de su estrategia tiene que ver con «cientizar la empresa» mediante una «atención personalizada».¹⁵ Y agrega que: «La organización que tradicionalmente se concebía como un organigrama piramidal, se invierte; ergo, quien queda arriba y marcando el ritmo de la direccionalidad de la empresa es el cliente».¹⁶ Por ejemplo, el buzón de sugerencias es tomado muy en cuenta por la empresa para atender las inquietudes de los clientes, e incluso se han dado casos en que se llama a la casa de los clientes por si existiera algún tipo de queja o problema. La empresa busca conocer en detalle a sus clientes y, por ejemplo, ha establecido el programa de «cliente frecuente» en el que se registran los diferentes tipos de compras de los clientes, lo cual les permite orientar sus servicios y ofertas de manera más personalizada. La idea, como en la bodega, es tratar al cliente como huésped y amigo.

¹³ «Compartamos el Éxito. Liderazgo Aplicado a la Gestión Empresarial». p. 2.

¹⁴ Ib.

¹⁵ Ib.

¹⁶ Ib. p. 4.

Con respecto del segundo valor —nuestra gente es lo más importante— encontramos asimismo un interés por el personal de la empresa ya que se capacita y asesora a los trabajadores en aspectos relacionados a su trabajo e incluso se les brinda orientación sobre aspectos de su vida personal.

En primer lugar, los trabajadores son denominados «colaboradores» de las tiendas E. Wong. Esto da a entender que los trabajadores, más allá de su posición dentro de la estructural organizacional, son considerados todos por igual como piezas fundamentales del manejo y éxito de la empresa.

Es importante señalar que, como se mencionó en un punto anterior, la cadena de supermercados E. Wong cuenta con una Escuela de Capacitación Wong dirigida a sus actuales y futuros «colaboradores». Esta escuela se funda en agosto de 1996 ante la necesidad de contar con un espacio propio de formación para los trabajadores, ya que anteriormente se dictaban cursos de capacitación a ellos pero de manera eventual y externa. Dentro del análisis de cultura organizacional, la Escuela de Capacitación se presenta como el espacio principal de transmisión de pautas, normas, creencias compartidas y valores que distinguen a esta empresa de otras.

La Escuela de Capacitación forma a los trabajadores principalmente en las áreas técnica y humana. Se dan aproximadamente 300 talleres anuales y cada trabajador recibe 100 horas de capacitación al año.

El área técnica se especializa en capacitar a los trabajadores para que puedan desempeñarse en todas las labores requeridas dentro de la tienda. Algunos de los cursos que se dictan son: entrenamiento de cajeros, envoltura de regalos, cocina y repostería, entre otros. El área de formación humana tiene diversas finalidades. Por un lado, se dictan cursos orientados a la formación personal y familiar; por ejemplo, los cursos «Conócete a ti mismo», «Inteligencia Emocional», «Escuela de Padres», etc. Por otro lado, se ofrecen cursos que pretenden acercar al capacitado a la cultura organizacional de la empresa como los cursos «Filosofía Empresarial» (Wong 1, Wong 2, Wong 3 y Wong 4) y «Cultura organizacional» (Entrevista 1).

La Escuela de Capacitación intenta armonizar el desarrollo personal con la eficiencia en el trabajo dentro de la cultura que E. Wong busca establecer y reproducir en sus trabajadores. La misión explícita de estos espacios de capacitación de E. Wong es específicamente «capacitar en el trabajo en sí y ofrecerle (al trabajador) también un gran valor en la formación como persona, en valores y principios, y así contribuir a que logre su desarrollo personal y profesional en su propio centro de trabajo».¹⁷

Esta escuela es importante en tanto que no solo ofrece a los trabajadores pautas para su trabajo sino, también, asesorías para su vida cotidiana. Ello demuestra un interés por parte de los directivos de la empresa por contar con un personal calificado en sus funciones laborales específicas sin descuidar su desarrollo personal.

Además, esta capacitación brinda a los trabajadores posibilidades de especialización en el trabajo en distintas áreas. Finalizada la Escuela de Capacitación, pueden acceder a una escuela de administradores y posteriormente a una escuela superior de administradores. Esto les permite «hacer carrera» dentro de la organización y recibir una formación más completa que les permita desarrollar sus habilidades y capacidades. Esta capacitación es

¹⁷ Ib. p. 7.

financiada y certificada por E. Wong, lo cual revela esta preocupación por el valor «nuestra gente es lo más importante».

Por último, los trabajadores de E. Wong cuentan con beneficios sociales como asistencia social en cada tienda, centros de salud, asistencia psicológica y un centro de esparcimiento con piscina, canchas de fútbol y frontón en el local de Chorrillos. Además, algunas de sus tiendas tienen un mini gimnasio, como el local de San Miguel.

Actividades recreacionales, como la realizada todos los años el 1 de Mayo, son también importantes para fundamentar este punto. En esta actividad específica, el objetivo es celebrar el Día del Trabajador y los trabajadores de E. Wong y sus familias son agasajados por la propia empresa. Así, se contrata personal externo para cumplir con las tareas requeridas de la actividad. La idea es que ningún trabajador de E. Wong trabaje ese día. Incluso, según nos contó la jefa de capacitación Magdalena Ortiz, en esta fecha algunos de los «hermanos Wong» (los dueños de la empresa) sirven la comida a los trabajadores, lo cual simboliza este agradecimiento y agasajo de los mismos directivos hacia todos los trabajadores.

En otras festividades como el Día del Padre y de la Madre se dan también muestras de reconocimiento hacia los colaboradores, ya que la corporación se congrega para celebrar estas fechas.

El tercer valor —innovación— puede verse en la implementación de distintos servicios al cliente que otros establecimientos de este tipo no ofrecían. Entre estos se encuentran la atención personalizada al cliente y la ampliación del tamaño y mejor distribución del espacio de sus tiendas con lo cual se busca la mayor comodidad del cliente (mientras que en épocas de crisis la mayoría de tiendas con el fin de reducir costos optó por reducir su tamaño). En la búsqueda de satisfacer al cliente observamos la implementación de diversos tipos de servicios tales como el establecimiento de bancos y cajeros dentro de las tiendas, «Wong pedidos» y «Wong Internet», revista a domicilio para los clientes, tarjeta Bonus, así como también, para la comodidad de los clientes en Metro, se dispuso una guardería para niños y juegos mecánicos en muchas de sus tiendas. Políticas concretas también nos dan una imagen de la cultura organizacional de Wong con respecto del valor mencionado: esta corporación se distinguió de otros establecimientos de este tipo al prohibir que sus trabajadores recibieran propinas por cargar las compras del cliente hasta el auto, costumbre generalizada en los supermercados. También tuvo hace poco un espacio en la televisión desde el cual se transmitía un programa denominado «Gana con Metro», etc. Todos estos servicios son innovaciones importantes.

Finalmente, creemos que este valor está relacionado, por ejemplo, con la adaptación a las nuevas necesidades de servicios que tienen los clientes y a los cambios que se producen en el entorno. En este sentido, el contexto al que ha tenido que enfrentarse la empresa ha sido cambiante y conflictivo (violencia política, crisis económica y política, cambios en el modelo económico) y pese a ello ha logrado consolidarse como líder en su rubro. Esto ha sucedido sin desmedro de mantener una fuerte cultura organizacional. Por ello creemos que en este caso, contra lo que propone Robbins, quien sostiene que a veces una cultura fuerte es un obstáculo en la organización para la adaptación a los cambios (Robbins 1999: 594), la cultura organizacional fuerte «permite una adaptación al cambio menos conflictiva», como señala Garmendía.

El cuarto valor —desempeño superior— marca el tipo de trabajo que se realiza en E. Wong. Este valor se refleja en las palabras de su director: «Mis padres eran muy perfeccionistas [...] todo estaba sujeto a mejoras»,¹⁸ y en las de su jefa de capacitación: «Lo que se haga debe hacerse bien desde la primera vez» (Entrevista 1). El deseo de perfección y de eficiencia máxima es pues característico del discurso de la cultura de esta empresa y, por lo tanto, busca ser fomentado y asumido por sus trabajadores.

Origen de la cultura organizacional

El origen de la cultura organizacional de E. Wong está vinculado con sus antecesores y sus fundadores. En este sentido, existen ciertos valores compartidos por los dueños y trabajadores de la bodega de Dos de Mayo, que están plasmados actualmente en la cadena de tiendas. Esta bodega se constituye como un referente importante en el discurso de la cultura organizacional de E. Wong, y los valores que este espacio generó y transmitió son reproducidos en el discurso de los actuales dueños de la corporación. Como señalamos anteriormente, los directores de la empresa mantienen y buscan reproducir los valores que ellos consideran importantes y que son parte de su formación.

¿Cómo se aprende y se mantiene la cultura?

Existen diversas maneras por las cuales esta cultura es aprendida por los trabajadores. Entre ellas nos parece sugerente tomar en cuenta las anécdotas que nos fueron narradas¹⁹ sobre la familia Wong y algunos aspectos del manejo de la corporación, que nos muestran el modo en que los dueños llevan la empresa y la imagen que se ha generado de su trabajo. Las anécdotas que hacen referencia a los mismos se encuentran vinculadas a valores como la limpieza, el apego al trabajo, la sencillez, la solidaridad, entre otros.²⁰

¹⁸ Ib. p. 2.

¹⁹ Las anécdotas a las que hacemos referencia nos fueron comentadas tanto por personas que trabajan en la cadena de supermercados e hipermercados E. Wong y Metro, como por trabajadores y la jefa de personal de la Escuela de Capacitación E. Wong.

²⁰ Entre las anécdotas que nos fueron comentadas, encontramos las siguientes como sugerentes para apreciar la valoración que tiene el personal de su empresa:

- En la bodega de Dos de Mayo la familia vivía encima del negocio. El espacio doméstico entraba en contacto con el espacio laboral. Así, al vivir en el segundo piso, la familia cuidaba con mucha preocupación la limpieza del establecimiento para que el espacio doméstico no se perjudique por la suciedad de la tienda. La idea, tal como ahora, era mantener la tienda tan limpia como la casa.

- En la fiesta del 1 de Mayo, había un atril en el escenario que debía moverse. Los trabajadores eran los agasajados, así que no había personal que ayudara. La jefa del área de capacitación, Magdalena Ortiz, fue a mover el atril y ante el esfuerzo que le demandaba cargar esta pieza, Erasmo Wong,

Existen también rituales que refuerzan los valores transmitidos. Uno de ellos es la elección y premiación del trabajador del mes y del trabajador del año. Anteriormente ya hemos hecho mención a ellos, por lo cual solo cabe recalcar el impulso motivacional que tienen estos en el desempeño de los empleados: «Todo el mundo quiere ser el empleado del mes». Ser elegido el empleado del mes no solo significa una retribución económica sino, también, un reconocimiento al esfuerzo y compromiso con el trabajo. Otros ritos que fortalecen la capacidad de trabajo en equipo son las presentaciones preparadas anualmente por los trabajadores para dos actividades: el Gran Estelar del 1 de Mayo (Día del Trabajador) y el Corso por Fiestas Patrias de E. Wong.

Creemos también que una manera de reforzar algunos de estos valores y cultura se da por medio del empleo de ciertos términos; por ejemplo, se usa el término «colaboradores» para referirse a los trabajadores. Creemos que este uso contiene dos sentidos. El primero se refiere a que todos los trabajos son igualmente valorados, ya que la organización es la suma de todos ellos. El otro sentido estaría orientado a indicar que el trabajo efectuado dentro de la organización responde a un trabajo de equipo. Otro término común recogido en las entrevistas y grupos focales es el de la «familia Wong»: los hermanos Wong (los dueños de la empresa) tratan a sus empleados de «hijos» y todos se consideran bajo el gran legado de los «padres» (los fundadores de la tienda, padres de los dueños actuales). Todos ellos forman la «gran familia E. Wong». Esto nos da una idea de la importancia del espacio familiar y de la familia como concepto dentro de la cultura organizacional de la empresa. Este punto se trabajará más adelante.

Respecto del mantenimiento de la cultura organizacional de E. Wong, creemos que la socialización en ciertos espacios tiene un papel central. El modo más notorio en que esto sucede es por medio de las capacitaciones que reciben los trabajadores a lo largo del año. Hemos visto que hay un interés marcado en este tema, prueba de ello es la Escuela de Capacitación, la Escuela de Administración y la Escuela Superior de Administración. Estas no se limitan a la formación técnica de los empleados, sino que justamente lo que buscan es inculcar todo el cuerpo normativo y valorativo de la organización. Otro aspecto importante para el mantenimiento de la cultura es la selección del perfil ideal que deben tener los empleados de Wong. De acuerdo con lo que averiguamos, son necesarias ciertas características, que deben

quien iba a dar un discurso en ese momento, fue a ayudarla ante la vista de todos los trabajadores en el escenario.

- En la premiación a E. Wong por creatividad empresarial organizado por la UPC, al momento de la entrega de premios, se acercan los cinco hermanos, pese a que los organizadores habían pedido que para la entrega de premios solo se acercara una persona. Antes esto Erasmo Wong repuso: «Disculpen pero E. Wong somos todos».
- Al momento de realizar el grupo focal nos dirigimos a la Escuela de Capacitación y vimos a la jefa de capacitación Magdalena Ortiz alentando a los trabajadores con arengas tales como «¿Quién es el mejor?», «¿Quiénes somos los mejores?». A lo que los trabajadores respondían al unísono y en voz alta: «Nosotros y Wong».
- Magdalena Ortiz comentó que cuando su sobrina se puso mal, el propio hijo de Erasmo Wong le prestó su apoyo, le preguntó qué necesitaba, en qué podía ayudarla, entre otras cosas.

guardar cierta coherencia con este perfil, para poder ser considerado dentro de las líneas de ascenso de E. Wong: empeño, solidaridad, sencillez, etc. La cultura organizacional también se ve fortalecida por el ejemplo que brindan las acciones de los directores de la empresa.

Cultura nacional y cultura organizacional

Un punto que cabe destacar dentro del marco teórico del enfoque cultural es la idea de que toda cultura organizacional se encuentra inmersa dentro de una cultura mayor: la cultura nacional, en este caso la cultura peruana. La relación que se establece entre ambas culturas, la organizacional y nacional, es recíproca. Este punto en particular nos resultó difícil desarrollar debido a que no contamos con los medios necesarios para analizar cuáles son los grados de influencia en uno y otro campo.

Sin embargo, cabe señalar que mientras se presenta casi de manera obvia la influencia de la cultura peruana sobre la de Wong, no es tan fácil de observar la influencia inversa. Actividades como «El Corso», que Wong realiza por fiestas patrias en las principales calles de Lima como agradecimiento a la comunidad, demuestran el interés por parte de la empresa por fomentar espacios de encuentro con la población. Una muestra clara de ello es el hecho de que este corso inaugura, según el calendario turístico, las festividades patrias.

La familia en E. Wong

La institución familiar es un elemento importante en la constitución de la estructura y cultura organizacional. Aunque solo este punto ameritaría una investigación profunda, es importante señalar lo que algunos autores trabajan sobre el papel de la familia en la cultura empresarial china. Por ejemplo, Redding (1973) muestra cómo la familia y los valores inculcados en este espacio son parte importante de la ética empresarial china, unida a otros elementos como el papel de la religión confucionista. Además, otros valores de la sociedad china son también importantes para entender su ética empresarial actual y pasada. Por ejemplo, señala el autor que:

[...] tres legados fundamentales de la historia social china parecen actuar como factores determinantes primarios del comportamiento actual. El *paternalismo*, proporciona la legitimidad de la jerarquía basada en el intercambio de cortesía hacia arriba junto con una severidad responsable pero humana hacia abajo. El *personalismo* es una poderosa fuerza que se ocupa de establecer relaciones de confianza [...] y la *inseguridad* es tradicionalmente endémica para las masas de chinos [ante lo cual se genera] una profunda dependencia de los recursos basados en la familia. (Redding 1993: 219-220)

El autor agrega que «hay un problema general de desconfianza en la sociedad china y que por lo tanto permanece confiada en el “utilitarismo familiar”. La unidad decisiva de identidad y apoyo es la familia nuclear; la cooperación en la sociedad descansa en la formación de redes sociales para construir relaciones confiables» (Redding 1993: 220). Finalmente, señala que,

tal como Max Weber señaló a la religión protestante como causa de una ética capitalista occidental, en el caso de los chinos, el confucianismo brinda las fuentes de esta ética capitalista china en la que algunos lemas claves serían «da asistencia mutua», «promueve relaciones cordiales entre los miembros del clan» o «fortalece la unidad de todos los compatriotas y procura su bienestar», etc. Estos lemas creemos que tienen bastante parecido con la cultura organizacional que E. Wong busca inculcar y difundir.

Los hermanos Wong se encuentran a cargo de la empresa. A grandes rasgos podríamos decir que la mesa directiva es en realidad una mesa familiar. Según señala Erasmo Wong, «somos una empresa familiar, en la cual la siguiente generación es joven aún y se están preparando».²¹ Así como los hermanos Wong heredaron de sus padres la manera de administrar una tienda, ellos enseñarán a la siguiente generación cómo continuar con el negocio.

Es interesante observar también que todos los «colaboradores» de E. Wong conocen a los dueños como «hermanos»; es decir, que ellos al nombrarlos también como hermanos y a Erasmo Wong como el hermano mayor, se incorporan simbólicamente a la estructura familiar. Así, E. Wong se denomina a sí misma como la «Gran familia E. Wong». Esta importancia de la familia puede observarse también en el trato que tienen hacia los trabajadores; la empresa no solo se preocupa por los trabajadores sino, también, por sus familias.

En la entrevista realizada a Magdalena Ortiz, jefa del área de capacitación, ella comentó que un valor importante en la empresa es la fidelidad. También nos comentó que a los hermanos Wong les preocupan no solo aspectos relacionados con el desempeño laboral de sus trabajadores sino, también, las condiciones en las que se encuentran sus familias.

Por último, debemos señalar que el público objetivo de las tiendas E. Wong son, como ellos señalan, las familias.

La cultura china y E. Wong

Las empresas E. Wong tienen una innegable influencia, dados sus orígenes, de la cultura china y de la forma en que la comunidad china se asentó en nuestro país.

Un primer elemento que se debe tomar en cuenta es el interés de la población china en el Perú por las actividades comerciales. Ello, desde los inicios de asentamiento de la población china en las ciudades peruanas, luego de haber dejado el trabajo en las haciendas. Como señala Rodríguez Pastor: «Lo que es muy preciso y exacto es la tendencia de los chinos a concentrarse en Lima y en otras grandes ciudades del país, fenómeno que está determinado por el mayor interés que tenían por el comercio, sea este de importación, como intermediarios o al detalle» (2000: 60). Además señala que «El 70% de las propiedades de los chinos estaba destinado a utilizarse como tiendas» (2000: 60). El caso de la familia Wong no escapa de esta situación.

La importancia de la familia en E. Wong, tema mencionado anteriormente, también tiene una raíz en la cultura china y en la manera en que se asentó esta comunidad en el Perú. El establecimiento de lazos y redes fami-

²¹ «Compartamos el éxito. Liderazgo aplicado a la gestión empresarial». p. 3.

liares en los negocios —sobre todo en los primeros— es una característica de diversas familias chinas en el Perú.

Actualmente identificamos la presencia de la cultura china en las tiendas E. Wong mediante distintos símbolos y prácticas. En primer lugar, se encuentra la ya mencionada importancia de los hermanos, y en especial la figura del hermano mayor. Efectivamente, él es el director de la corporación Wong y, según Magdalena Ortiz, «todos obedecen al hermano mayor».

En segundo lugar, es importante el símbolo del dragón, que en la cultura china significa la felicidad. Este símbolo es llevado incluso al escenario público en el festejo anual del año nuevo chino, que refleja a su vez la importancia por mantener viva una tradición y celebración cultural china. El dragón es también figura importante en el corso que se realiza por fiestas patrias.

En tercer lugar, es curioso observar que en muchos establecimientos de Metro hay una pileta, símbolo de vida en la cultura china.

La imagen que se tenía hasta hace no tantos años de la población inmigrante china en el Perú, imagen bastante marcada y difundida en el discurso oficial, es la de «los chinos» como poco higiénicos y gente de mal vivir. La población china o de origen chino en el Perú era considerada un grupo marginal, con bajo prestigio social. Según se señala en el libro *La muralla y los callejones* de Gabriel Ramón Joffré, en referencia a la comunidad china: «Esas agrupaciones [...] constituyen una asquerosa y repugnante plaga, más temible que todas las epidemias habidas y por haber [...]» (Basurco y Avendaño citado por Ramón Joffré 2000: 86). También, Rodríguez Pastor cuenta que «las acusaciones más frecuentes eran sobre la falta de higiene (lo que podía generar enfermedades); sobre los malos olores que producían (opio, comidas que elaboraban y que ofrecían al público); y el «vicio» por los juegos de azar» (Rodríguez Pastor 1998: 405).

Si bien estas notas hacen referencia a las imágenes que se tenían sobre las primeras migraciones chinas, es interesante dar cuenta de cómo E. Wong rompe con esta imagen con su preocupación por la limpieza, el orden, la educación y buen trato de los hermanos hacia los demás.

En este sentido es difícil imaginar a esta familia empresarial de origen chino como un grupo marginal. Por el contrario, gozan de gran prestigio social. Además, muestran preocupación por revalorar sus orígenes y cultura china (Erasmus Wong es incluso presidente de la colonia china en el Perú).

7. Reflexiones finales

A partir del trabajo de investigación realizado y el análisis que hemos presentado a lo largo de él, podemos formular algunas apreciaciones acerca del modo en que E. Wong ha logrado articular los diversos aspectos de su conformación organizacional para alcanzar el éxito.

E. Wong presenta una estructura organizativa caracterizada por una marcada jerarquía, en la que cada nivel tiene funciones muy particulares en la supervisión del área asignada. Se puede observar una clara división del trabajo, tanto de las diferentes áreas como de los trabajadores dentro de cada una de estas. A pesar de que existe rotación de empleados entre las diversas áreas, este proceso no es muy común; usualmente los empleados se mantienen por largos periodos en un área determinada.

Cada área posee sus propios objetivos, que deben cumplir como aporte para alcanzar los objetivos generales. El trabajo que se realiza entre áreas es grupal, ya que cada una es responsable de alcanzar sus objetivos independientemente de las demás. Sin embargo, al interior de estas el trabajo se desarrolla en equipo, con una coordinación muy alta entre los empleados, con objetivos comunes que deben alcanzarse de manera conjunta.

Las pautas de trabajo son determinadas con anterioridad por parte de la gerencia de la empresa, a modo de políticas obligatorias para todos los empleados, y que deben ser supervisadas constantemente por los encargados. Desde la forma de vestirse, hasta el tipo de trato hacia los clientes, todas las pautas son establecidas por la gerencia, y es tarea de los supervisores, en los diversos niveles, el velar por su cumplimiento.

A pesar de la rigidez que presenta la estructura laboral, existe cierto margen de iniciativa permitido a los empleados frente a situaciones imprevistas. Además, a la hora de participación en la resolución de problemas, E. Wong espera que los empleados muestren un cierto nivel de creatividad y participación en la vida empresarial.

En este sentido es importante el ambiente horizontal, marcado por un trato respetuoso, y la consideración de los empleados, más que como trabajadores, como piezas esenciales para el éxito de la empresa. Esto queda demostrado por ser los empleados el segundo valor más importante de la empresa.

El trabajo dentro de cada sección muestra un trabajo en equipo caracterizado por la solidaridad, el compromiso y porque la gerencia toma en cuenta las opiniones e iniciativas de los empleados frente a situaciones y problemas diversos. Las relaciones entre los empleados de las diversas áreas se fundan en los valores de compromiso, lealtad, confianza y solidaridad. Se mantiene un contacto constante entre la gerencia y los empleados, así como con las diversas áreas. Existe una coordinación constante entre sectores, lo que permite un flujo eficiente de información.

Al valorar a los empleados como piezas esenciales, E. Wong busca motivarlos tanto en el aspecto económico y profesional, como en el personal, en el entendido que de esta manera tendrá trabajadores felices, lo que se reflejará en un desempeño eficaz de sus funciones. Además, por medio de diversos tipos de motivaciones logran generar altos niveles de compromiso con la empresa.

Un factor decisivo en la motivación de los trabajadores es la posibilidad de ascenso profesional que E. Wong ofrece a sus empleados de tiempo completo. No solo ofrece una capacitación constante para los trabajadores de las diversas áreas sobre diversos temas, sino que ofrece la oportunidad de acceder a mejores puestos, según el tiempo de trabajo, la experiencia de los empleados y la preparación profesional que la empresa ofrece.

Entre las conclusiones referidas al análisis de la cultura organizacional de E. Wong, en primer lugar tenemos que destacar el hecho de que esta empresa se caracteriza por contar con una cultura organizacional muy fuerte. Ello permite que exista un sistema de significados compartido por la mayoría de sus trabajadores. Esta cultura organizacional se transmite principalmente por medio de las constantes capacitaciones dirigidas a ellos.

La empresa ha logrado, mediante el establecimiento de una cultura organizacional fuerte, que los trabajadores interioricen las pautas, valores y

objetivos, así como las jerarquías (rígidas) de la empresa; es decir, han interiorizado una visión de empresa.

El aparente éxito empresarial de E. Wong se debe en gran parte a un prestigio social, probablemente adquirido gracias al cumplimiento de los lineamientos establecidos por la empresa (referidos a la atención al cliente y la innovación). La empresa se adapta a los cambios del entorno e innova en diversos campos (atención al cliente, preocupación por los trabajadores, etc.). Esto le ha permitido permanecer en el mercado y alcanzar el éxito con el que cuenta hoy.

La cultura china y la familia como espacio básico de origen y formación de valores tienen una presencia importante en la cultura de la organización y en la imagen que presentan hacia la comunidad peruana en general.

En suma, consideramos que la cultura organizacional de E. Wong juega un papel indispensable en los planes de la empresa. Permite que los empleados trabajen de acuerdo con pautas establecidas que distinguen a la empresa de otras que pertenecen al mismo rubro. Está orientada a una atención al cliente caracterizada por su excelencia y, al mismo tiempo, se preocupa por fomentar un ambiente agradable de trabajo. Esto último es un requisito para el cumplimiento de las pautas establecidas por la empresa. Si bien no se ha abordado directamente el tema de la satisfacción laboral, suponemos que debe ser un aspecto importante para el cumplimiento de las labores con niveles de «excelencia».

Como es evidente a lo largo del artículo, nuestro interés estuvo centrado en identificar aquellas características organizacionales que han contribuido al éxito de E. Wong. A nuestro modo de ver, esta empresa representa un caso que nos permite abordar el estudio de las organizaciones desde distintos enfoques, en especial el de la importancia que tiene la cultura en estas. Hemos intentado identificar y analizar las fortalezas a partir de los distintos enfoques teóricos, mas no las debilidades de la organización empresarial.

Aunque los hallazgos presentados buscan aproximarse a entender el fenómeno empresarial que E. Wong ha significado para la sociedad peruana, queda todavía una serie de interrogantes por resolver, y variables con las cuales cruzar la información ya analizada.

Por ejemplo, queda por analizar la forma en que se resuelven los conflictos laborales al interior de la organización, en particular al interior de cada tienda. Queda por identificar también las posibilidades de negociación de los trabajadores frente a los empleadores, los niveles de organización y representación de los primeros y la influencia de la crisis socioeconómica vivida en nuestro país en las últimas dos décadas en la configuración de las relaciones laborales. Otro aspecto pendiente por investigar es el nivel de responsabilidad social de la empresa en la situación de crisis actual. Sería importante finalmente conocer el tipo de relaciones establecidas entre E. Wong y sus empresas proveedoras, tomando en cuenta —como hemos señalado— que la mayor parte de la información utilizada para el presente artículo proviene de canales institucionales; resulta esencial conocer los niveles reales de satisfacción de los trabajadores de la empresa frente a las políticas organizacionales.

Esperamos, entonces, que este artículo haya permitido tener un acercamiento distinto a una empresa tan importante y particular en nuestra sociedad como la trabajada; quedan abiertas otras preguntas para el análisis y la reflexión.

- DAVIS, Keith y John NEWSTROM
 1999 *El Comportamiento humano en el trabajo*. 10.^a ed. México D.F.: McGraw-Hill.
- GARMENDÍA, José
 1997 «La cultura de la empresa». En Percy Bobadilla Díaz. *Desarrollo organizacional en las ONGs*. Lima: PACT, pp. 285-302.
- MINTZBERG, Henry
 1991 «La estructuración de las organizaciones». En Henry Mintzberg y James Brian Guinn. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y caso*. 2.^a ed. México D.F.: Prentice Hall, pp. 370-392.
- MORGAN, Gareth
 1998 *Imágenes de la organización*. México D. F.: Alfaomega.
- OVEDO, Nory
 2000 «Guía para el análisis de casos». Trabajo presentado para el curso «Estructuración, Cultura y Reingeniería» de la Maestría en Administración de Negocios, Lima.
- RAMÓN JOFFRÉ, Gabriel
 2000 *La muralla y los callejones*. Lima: IEP.
- REDDING, S. Gordon
 1993 «Cultura y comportamiento empresarial de los chinos de ultramar». En Brigitte Berger (ed.). *La cultura empresarial*. México D.F.: Guernica, pp. 209-233.
- ROBBINS, Stephen
 1999 *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ PASTOR, Humberto
 2000 *Herederos del Dragón: historia de la comunidad china*. Lima: Fondo Editorial del Congreso en el Perú.
 1998 «El barrio chino, el callejón Otaiza y la calle del Capón». En Aldo Panfichi y Felipe Portocarrero (ed.). *Mundos Interiores. Lima 1850-1950*. Lima: CIUP, pp. 397-430.
- SULMONT, Denis y Rossana RIVAS
 2002 «Introducción al análisis y la gestión organizacional». Inédito.

Páginas web consultadas

- Página Web *Supermercados Wong*. La información ha sido recogida de la sección virtual *Nosotros de WONGBUSINES*. En <<http://www.ewong.com.pe>>.
- «Compartamos el éxito. Liderazgo Aplicado a la Gestión Empresarial». Entrevista al Ing. Erasmo Wong, presidente del grupo E. Wong. En publicaciones de <<http://www.amrop-peru.com/esp/index.htm>>.

Entrevistas y grupos focales realizados

Entrevista 1

Entrevista con Magdalena Ortiz, jefa de capacitación de E. Wong, realizada el viernes 21 de junio de 2002 en el Metro de Chorrillos.

Entrevista 2

Entrevista a trabajador de tienda E. Wong de San Miguel, realizada en Lima en junio de 2002

Grupo Focal 1

Grupo focal a trabajadores de E. Wong, realizado en Lima en junio de 2002.