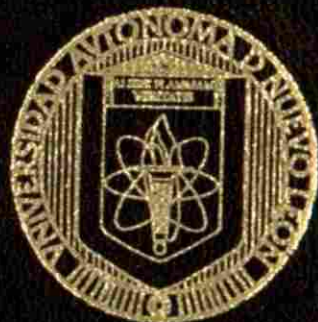


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ESTRATEGIAS EN LA ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE
UNA CULTURA ORGANIZACIONAL
COMPETTIVA**

**ESTUDIO EN DOS UNIDADES ORGANIZACIONALES
DE LA CIUDAD DE MONTERREY**

**POR
SIMON VEGA MARTINEZ**

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL
GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDA DEN RECURSOS HUMANOS**

AGOSTO, 2002

ESTRATEGIAS EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA
ORGANIZACIONAL COMPETITIVA

ESTUDIO EN DOS UNIDADES ORGANIZACIONALES
DE LA CIUDAD DE MONTERREY

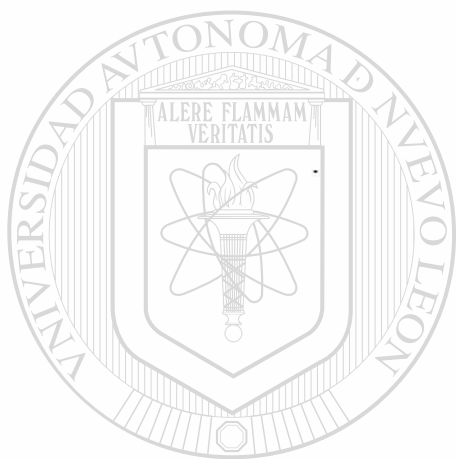
S. V. M.

TM
Z7164
.C8
FCPYA
2002
.V43

2002



1020148585



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESTRATEGIAS EN LA ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE
UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

COMPETITIVA

ESTUDIO EN DOS UNIDADES ORGANIZACIONALES
DE LA CIUDAD DE MONTERREY

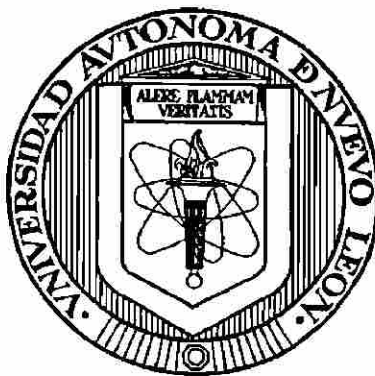
POR

SIMON VEGA MARTINEZ

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL
GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS

AGOSTO, 2002

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**ESTRATEGIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL COMPETITIVA.
ESTUDIO EN DOS UNIDADES ORGANIZACIONALES
DE LA CIUDAD DE MONTERREY**

Por

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

SIMÓN VEGA MARTÍNEZ

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Como requisito parcial para obtener el Grado de
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN con Especialidad en
Recursos Humanos**

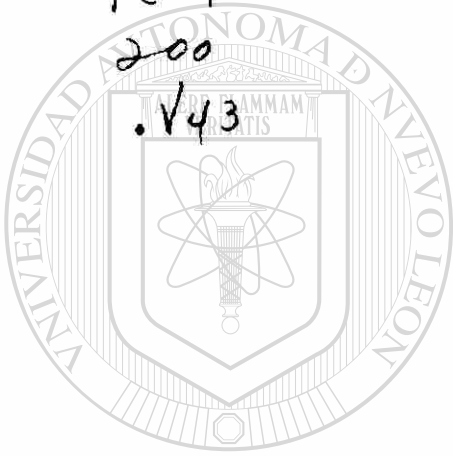
Agosto, 2002

9782

TH
Z764
.C8
F0P7A

200

.V43



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

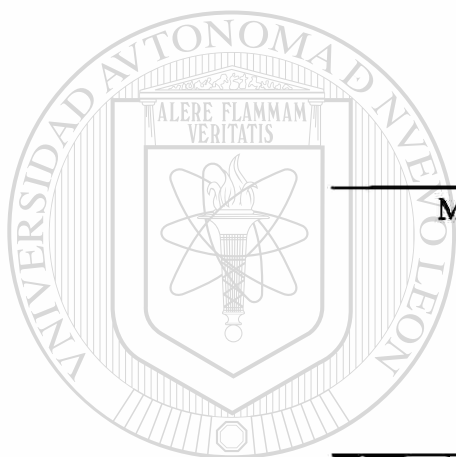
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO
TESIS

**ESTRATEGIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL COMPETITIVA.
ESTUDIO EN DOS UNIDADES ORGANIZACIONALES
DE LA CIUDAD DE MONTERREY**

Aprobación de la tesis:



M.D.O. José Andrés Peña Ayala
Presidente

UANL

M.A. Juan Rositas Martínez
Secretario

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



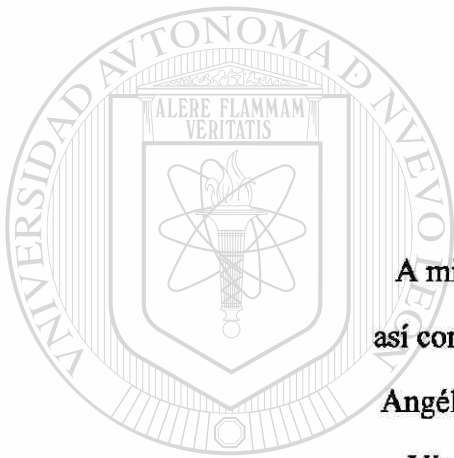
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

M.A. Armando Ortiz Guzmán
Vocal

M.A.P. Francisco Javier Jardines Garza
Subdirector de Estudios de Postgrado



A mi esposa Julia y a mis hijos
María del Rosario, Víctor Daniel
y Simón Pedro por todo el amor,
comprensión y apoyo que me
brindaron para que pudiera realizar
mis estudios de licenciatura y de postgrado



A mis padres, Victoriano y Leonor,
así como a mis hermanos José Leonor,
Angélica Luz, Jesús Natalio (QEPD),
Víctor Mariano y Héctor Octavio

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
por su amor, dedicación y compromiso
con nuestros valores familiares

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A mis maestros de la Escuela de Graduados de
FACPYA de la Universidad Autónoma de Nuevo León
por su alto compromiso con una Cultura de Calidad



ÍNDICE

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Índice	I	
Presentación	VIII	
Capítulo I	Importancia del estudio de la cultura en la empresa	1
	A. Desafíos de la Administración de Recursos Humanos en México	2
	1. Desafíos del entorno	2
	2. Desafíos al interior de la organización	8
	B. Justificación de la investigación a realizar	9
	C. Objetivos y preguntas de investigación	15
	D. Tipo de investigación a realizar	17
	E. Hipótesis	18
	F. Metodología a utilizar en la investigación	19
	G. Alcances y limitaciones de la investigación	21
Capítulo II	La Administración Estratégica	23
	A. Definición de la Administración	24
	B. Breve reseña histórica de la Administración	26
	1. La Teoría Clásica	27
	2. La Escuela de las Relaciones Humanas	28
	3. La Escuela Conductual	30
	4. La Escuela Neoclásica	30
	5. La Escuela de Sistemas	30
	6. El Enfoque Contingente o Situacional	31
	7. El Control Total de la Calidad	32
	8. El Desarrollo Organizacional	33
	C. La Administración Estratégica	34

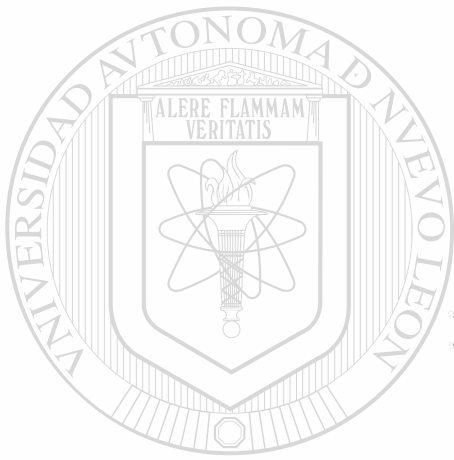
	1. Definición	34
	2. Componentes del Modelo de Administración Estratégica	37
Capítulo III	El Diagnóstico Organizacional	44
	A. El Comportamiento Organizacional	45
	1. Definición	45
	2. Lenguaje y método de la ciencia	45
	B. El Diagnóstico Organizacional	47
	C. Modelos de Diagnóstico del Comportamiento Organizacional	49
	1. Modelo de Burke y Litwin	54
	2. Modelo de Hax y Majluf	57
	3. Modelo de Robbins	59
Capítulo IV	La Cultura Organizacional	68
	A. El concepto de Cultura Organizacional	69
	B. Modelos para la clasificación de la cultura	71
	1. Tipos culturales propuestos por Deal y Kennedy	71
	2. Tipos culturales propuestos por Quinn, Kimberly y Sánchez	72
	3. Tipos culturales propuestos por Kotter y Heskett	74
	C. Elementos fundamentales de la Cultura Organizacional	77
	1. La visión	77
	2. La misión	78
	3. Las creencias	79
	4. Los valores	80
	5. Los principios estratégicos, de decisión y de actuación	81
	D. La creación y conservación de la cultura	82
	1. La creación de la cultura	82
	2. La conservación de la cultura	83

Capítulo V	La Administración de Recursos Humanos y su relación con la Cultura Organizacional	89
	A. Subsistema de alimentación de Recursos Humanos	91
	1. La investigación del mercado y la planeación de Recursos Humanos	92
	2. El reclutamiento y la selección de personal	93
	B. Subsistema de aplicación de Recursos Humanos	95
	1. El diseño, análisis y descripción de puestos	95
	2. La inducción de personal	96
	3. La evaluación del desempeño	98
	C. Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos	99
	1. Las compensaciones e incentivos	99
	2. La seguridad e higiene	101
	3. Las relaciones con los empleados	102
	4. Las relaciones con el sindicato	105
	D. Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos	106
	1. La capacitación	106
	2. La planeación de la carrera	108
	E. Subsistema de control de Recursos Humanos	109
	1. El banco de datos	110
	2. El sistema de información de Recursos Humanos	110
	3. La auditoria de Recursos Humanos	111
Capítulo VI	Estudio de caso	113
	A. Descripción de la empresa sujeto de estudio	114
	1. Historia	114
	2. La Cultura Organizacional en la empresa sujeto de estudio	115

a. Visión y Misión	115
b. Valores	116
c. Principios de desición	118
d. Principios de actuación	119
e. Programa de difusión	120
B. Análisis Externo	121
C. Análisis Interno	133
D. Diagnóstico inicial de las unidades organizacionales seleccionadas para el estudio	144
Capítulo VII Estrategias propuestas en la Administración de Recursos Humanos para el desarrollo de una Cultura Organizacional competitiva	153
A. Subsistema de alimentación de Recursos Humanos	154
1. La investigación del mercado y la planeación de Recursos Humanos	154
2. El reclutamiento y la selección de personal	156
B. Subsistema de aplicación de Recursos Humanos	162
1. El diseño, análisis y descripción de puestos	162
2. La inducción de personal	166
3. La evaluación del desempeño	177
C. Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos	181
1. Las compensaciones e incentivos	181
2. La seguridad e higiene	183
3. Las relaciones con los empleados	186
4. Las relaciones con el sindicato	191
D. Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos	192
1. La capacitación	192

2. La planeación de la carrera	194
E. Subsistema de control de Recursos Humanos	195
1. El banco de datos	195
2. El sistema de información de Recursos Humanos	197
3. La auditoria de Recursos Humanos	197
Capítulo VIII Resultados y conclusiones	199
A. Encuesta de clima y cultura laboral	200
B. Productividad	210
1. Ventas	210
2. Margen de utilidad bruta	211
3. UAFIR	214
C. Ausentismo de personal	214
D. Rotación de personal	216
E. Replica	219
1. Productividad	220
2. Ausentismo de personal	223
3. Rotación de personal	227
F. Conclusiones	228
1. Las estrategias en la Administración de Recursos Humanos y la Cultura Organizacional	229
2. La Cultura Organizacional y su relación con la productividad, el ausentismo y la rotación de personal	232
3. La Cultura Organizacional y su impacto en los resultados económicos de una organización	232
4. La Cultura Organizacional como ventaja competitiva	234

Anexos	236
Anexo 1: Encuesta inicial de diagnóstico	237
Anexo 2: Resultados de la encuesta inicial de diagnóstico	240
Anexo 3: Diferencia entre la medias de las encuestas iniciales de las sucursales “F” y “S”	243
Anexo 4: Encuesta final de diagnóstico	245
Anexo 5: Resultados de la encuesta final de diagnóstico	250
Anexo 6: Diferencia entre las medias iniciales y finales de la sucursal “F”	256
Anexo 7: Diferencia entre las medias iniciales y finales de la sucursal “S”	257
Anexo 8: Personas más admiradas y/ó con las que al personal más le gusta trabajar	258
Anexo 9: Los tres problemas más importantes que la empresa debe resolver en la sucursal “F”	259
Anexo 10: Los tres problemas más importantes que la empresa debe resolver en la sucursal “S”	260
Anexo 11: Sugerencias al director realizadas por el personal de la sucursal “F”	261
Anexo 12: Sugerencias al director realizadas por el personal de la sucursal “S”	262
Bibliografía	263



PRESENTACIÓN

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Administración con especialidad en Recursos Humanos en la Universidad Autónoma de Nuevo León y para generar una aportación útil en la planeación estratégica que realiza el personal directivo de las empresas, me permito presentar mi tesis titulada “Estrategias en la Administración de Recursos Humanos para el desarrollo de una Cultura Organizacional competitiva. Estudio en dos unidades organizacionales de la Ciudad de Monterrey”.

En la actualidad, la planeación estratégica de las organizaciones enfrenta grandes retos que pueden poner en peligro la supervivencia y la rentabilidad de las mismas. La planeación estratégica de Recursos Humanos se encuentra vinculada a la planeación estratégica, pero para que la planeación estratégica de Recursos Humanos agregue valor a la empresa, cada uno de sus procesos debe contribuir al desarrollo de una ventaja competitiva a través de acciones que contribuyan a lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.

Estudios recientes han demostrado que la Cultura Organizacional constituye una variable que proporciona significados y dirección a las acciones que se desarrollan en la organización, que orienta la política de la organización respecto a clientes y empleados, que determina la estrategia, la estructura y procedimientos de la organización, que incide sobre los comportamientos y actitudes de los miembros, que influye en la toma de decisiones, en la socialización de los miembros, en la productividad y en la eficacia organizacional; por lo que cualquier estrategia encaminada a fortalecer la Cultura Organizacional afectará en forma positiva los resultados de cualquier empresa.

En el capítulo I mis hipótesis establecen que las estrategias implementadas en la Administración de Recursos Humanos tienen una fuerte interrelación con el desarrollo de la

Cultura, y esta a su vez con los resultados económicos de una unidad de negocios, lo que constituye una verdadera ventaja competitiva para la organización. Para comprobar la veracidad de las hipótesis, se realizó una investigación en dos tiendas de una cadena de autoservicio de la Ciudad de Monterrey, contando cada una de ellas con una unidad de control, la que inició en mayo de 1993 y que concluyó en octubre del año 2001.

Al inicio de nuestro estudio, y de acuerdo con el modelo de Administración Estratégica detallado en el capítulo II, se partió de la visión y de la misión de la empresa para realizar un análisis externo y un análisis interno para conocer las amenazas y oportunidades del mercado así como sus fortalezas y debilidades internas.

Con el apoyo de la gerencia y de los jefes de departamento de la sucursal en la que trabajaba el autor, se diseñaron e implantaron una serie de estrategias a nivel funcional en la Administración de Recursos Humanos, diseñadas de acuerdo con el marco teórico de los capítulos III, IV y V así como a las necesidades encontradas en el análisis interno y externo.

En el análisis externo se encontró que la empresa ocupa un lugar importante en el ramo del autoservicio, tanto a nivel nacional como a nivel local, contando con ventajas en cuanto al número de sucursales, ubicación de las mismas, promociones, etc. Sin embargo, también se encontró que la empresa tiene grandes áreas de oportunidad en la percepción que tienen los clientes de la limpieza, el surtido, el orden y el servicio; así como grandes amenazas por el crecimiento de los competidores nacionales y extranjeros.

Al realizar el análisis interno, nos encontramos que si bien la empresa no presenta graves conflictos laborales, si tiene grandes áreas de oportunidad en aspectos tales como la rotación de personal, el ausentismo injustificado, el trabajo en equipo, la productividad y la

falta de cartas de reemplazo; las que afectan los resultados y la imagen de la empresa ante los clientes, como ya se señaló en el análisis externo. Los resultados de los análisis interno y externo se pueden revisar a detalle en el capítulo VI.

Mis propuestas, las que aparecen en el capítulo VII, se implantaron primeramente de mayo de 1993 a marzo de 1999 en una de las unidades organizacionales de la empresa en la que realice el estudio. Las estrategias recomendadas abarcaron la mayor parte de los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos y estaban encaminadas a fortalecer los valores de la organización, sus héroes, sus ritos, la socialización de los colaboradores, el trabajo en equipo, la comunicación interna, el reconocimiento y el desarrollo de la carrera, entre otros aspectos.

Para evaluar el cambio en la Cultura Organizacional de la unidad sujeta a estudio, aplicó una encuesta de clima y cultura laboral al final del periodo para confrontar los resultados con una encuesta aplicada durante en el análisis interno realizado al inicio de nuestra investigación. Siguiendo las recomendaciones y la metodología del marco teórico, en nuestro estudio se decidió medir las variables “productividad”, “ausentismo” y “rotación de personal” para evaluar el efecto del cambio en la Cultura Organizacional. Para un mayor rigor científico, las encuestas del diagnóstico inicial y final, así como la medición de las variables, se realizaron en forma simultánea en una segunda unidad organizacional de la misma empresa, en la que se continuó trabajando con el esquema tradicional, para confrontar los resultados de ambas unidades a lo largo del tiempo. Finalmente, para evaluar si los cambios en las variables eran una consecuencia de la implantación de las estrategias recomendadas, se suspendió aplicación de las mismas de abril de 1999 a octubre del 2001, al tiempo que se intentó replicar el estudio en una tercera unidad organizacional, comparando los resultados de la última con los de una cuarta sucursal durante el mismo periodo de tiempo.

Los resultados de la segunda encuesta de diagnóstico y los de las variables “Productividad”, “Ausentismo” y “Rotación de personal” de la primera unidad sujeta a investigación y los de las tres variables evaluadas en la unidad en la que se replicó el estudio, aparecen en el capítulo VIII junto con mis conclusiones. En los resultados obtenidos en la primera sucursal, nos encontramos que se presentó un cambio positivo en la Cultura Organizacional, de acuerdo con los resultados de las encuestas, lo que impulso en forma positiva la productividad y el índice de rotación de personal para que se obtuvieran las mejores posiciones de estas dos variables en comparación con el resto de las sucursales de la división norte de la empresa; mientras que el índice de ausentismo injustificado ocupó la segunda mejor posición de las tiendas locales de la Cd. de Monterrey. Al dejar de aplicar las estrategias en la primera unidad sujeta a investigación, nos encontramos un importante incremento en los índices de las variables “Ausentismo” y “Rotación de personal”, lo que representó un claro indicio de la existencia de una relación directa entre las estrategias recomendadas y los resultados obtenidos en las variables. En la replica se logró un incremento importante en la productividad, y en forma parcial en la rotación de personal, ya que los avances alcanzados en esta última variable se vieron afectados en forma negativa por un cambio en las condiciones de la unidad sujeta a replica en comparación con el resto de las unidades, ocurrido en el último año del estudio.

En la investigación que realice, y de acuerdo con los resultados encontrados en la unidad de estudio y en la unidad sujeta a la replica, puedo concluir con un alto grado de certeza, de que existe una relación directa entre las estrategias implantadas por la Administración de Recursos Humanos y el fortalecimiento de la Cultura Organizacional, lo que a su vez tiene una fuerte relación positiva con el ausentismo, la rotación de personal y los indicadores económicos de la empresa. Estas conclusiones me permiten afirmar que una Cultura Organizacional fuerte, congruente y que soporta la estructura y la estrategia de la

organización constituye una verdadera ventaja competitiva para cualquier empresa, lo que confirma mis hipótesis de investigación.

Para concluir, quiero dar mi agradecimiento a la Universidad Autónoma de Nuevo León, ya que gracias a su programa de becas por desempeño académico fue que pude realizar mis estudios de postgrado. También quiero expresar mi gratitud para con los maestros de Escuela de Graduados de FACPYA, que con su ejemplo y alto compromiso con la calidad, influyeron fuertemente en mi formación profesional. Así mismo deseo dar las gracias a los integrantes de mi Jurado, por las recomendaciones realizadas al presente trabajo, especialmente al Presidente del Jurado, el M.D.O. José Andrés Peña Ayala, por las valiosas asesorías que me dio a lo largo de los años. No quiero dejar de manifestar mi agradecimiento al personal de la Biblioteca Magna Universitaria de la UANL, al personal de las bibliotecas de la UDEM y del ITESM, por la todas las facilidades que me dieron para investigar el marco teórico. Así mismo quiero dar las gracias a los directivos de la empresa en la que realice mi trabajo de investigación, entre los que quiero destacar al Sr. Luis Fernández García y al Lic.

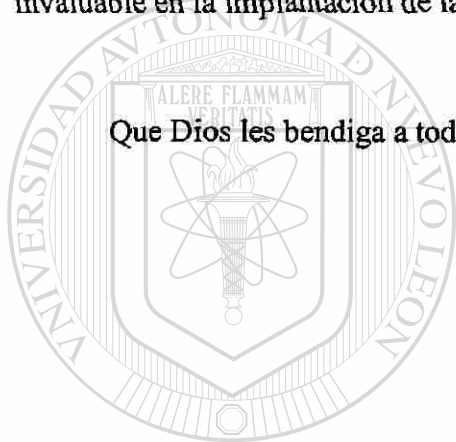
Gonzalo Barrutieta Losada, Directores de la Región Norte; al Lic. Raúl Gutiérrez Zanella (QEPD), Gerente de Recursos Humanos de la Región Norte, al Lic. Arturo Solís García, Gerente de Relaciones Laborales y a los Gerentes de Distrito por todas las facilidades que me brindaron para la implantación de mi proyecto. También quiero dar las gracias a las personas que me hicieron el favor de proporcionarme mes tras mes los resultados de los indicadores operativos de todas las sucursales, entre los que se encuentran el Lic. Fernando Mendoza Rivera, el Lic. César Morales Bautista, el C.P. Francisco Garza Guerrero y el Sr. Pedro Rodríguez Yáñez; todos ellos de Recursos Humanos; así como el personal de Tesorería y Finanzas, el C.P. Ricardo González, el C.P. Ruy Wilman Burgos, el C.P. Arturo Solorio Lara y el C.P. José Juan Aguirre. No menos importante, es el compromiso que adquirí con los Jefes y Subgerentes de Recursos Humanos de la empresa, por su ayuda en la aplicación de las

encuestas de diagnóstico en sus sucursales. Así mismo deseo expresar mi gratitud y admiración para con los colaboradores, jefes de departamento, subgerentes y gerentes de las dos unidades en las que realicé mis trabajos de investigación, sobre todo a los señores Gonzalo de la Torre Esquivel, José Antonio Cruz Hernández, Arturo Ortiz Cabello y José Pablo García Mares. Finalmente, quiero dar las más cumplidas gracias a mis colaboradores, la Lic. Ma. Teresa Cano Vargas, la Lic. Patricia Pérez Herrera, la Lic. Rosa de Fátima Estrada, el Lic. Armando Ricardo Domenech Robledo y la Lic. Perla Carina Arce Regino por su apoyo invaluable en la implantación de las estrategias recomendadas en la tesis.

Que Dios les bendiga a todos.

Simón Vega Martínez

Agosto del 2002



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Domicilio particular:

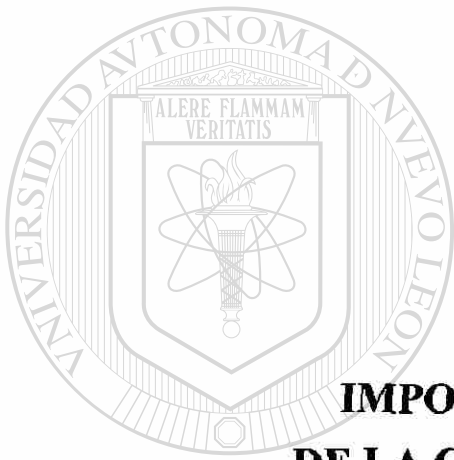
Luis G. Coindreau 605

Fraccionamiento La Nogalera

San Nicolás de los Garza

Nuevo León, C.P. 66417

Teléfono 83-02-09-63



CAPITULO I

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LA CULTURA EN LA EMPRESA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A. DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MÉXICO

El mayor de los desafíos de los administradores de Recursos Humanos consiste en lograr el mejoramiento de la organización para hacerla más eficiente y más eficaz. Eficaz al lograr la producción de los bienes y servicios aceptables para la sociedad; y eficiente al utilizar la mínima cantidad de insumos para la producción de esos bienes y servicios.¹

Sin embargo, la Administración de Recursos Humanos enfrenta además una gran cantidad de desafíos que se originan en las demandas de los seres humanos que integran la organización, en las de la organización misma y en las del entorno en que existen. Dentro de estos retos internos y externos se pueden destacar los siguientes:

1. DESAFÍOS DEL ENTORNO

Las organizaciones operan en un ambiente externo que presenta múltiples retos, sobre los cuales rara vez se tiene poca influencia. Estos desafíos se pueden considerar como variables que afectan la operación de las organizaciones así como sus prácticas y políticas de personal. Dentro de estos desafíos se encuentran²:

- **El crecimiento económico y la creciente competencia internacional.-** Los acuerdos comerciales entre diferentes países obligan a las empresas a competir en el precio y en la calidad de sus productos y servicios contra sus homólogos extranjeros; lo cual crea la

¹Werther, W.B. y Davis, K., "Administración de Personal y Recursos Humanos", Tercera edición, McGraw-Hill Interamericana de México, p. 7

²Beer, M.; Spector, B.; Lawrence P.R.; Mills, D.Q. y Walton R.E. "Dirección de Recursos Humanos", CECSA, p.17

necesidad de incrementos espectaculares en la productividad humana. Así mismo, la apertura de nuevas industrias en nuestro país, obliga a las empresas mexicanas a competir por una mano de obra cada vez más demandada. Estos cambios se reflejan en el número de patrones afiliados al IMSS, así como en el número de trabajadores afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social, llegando estos últimos a niveles históricos (véase la Fig. 1.1), situación que se refleja al mismo tiempo en la tasa de desempleo (véase la Figura 1.2).

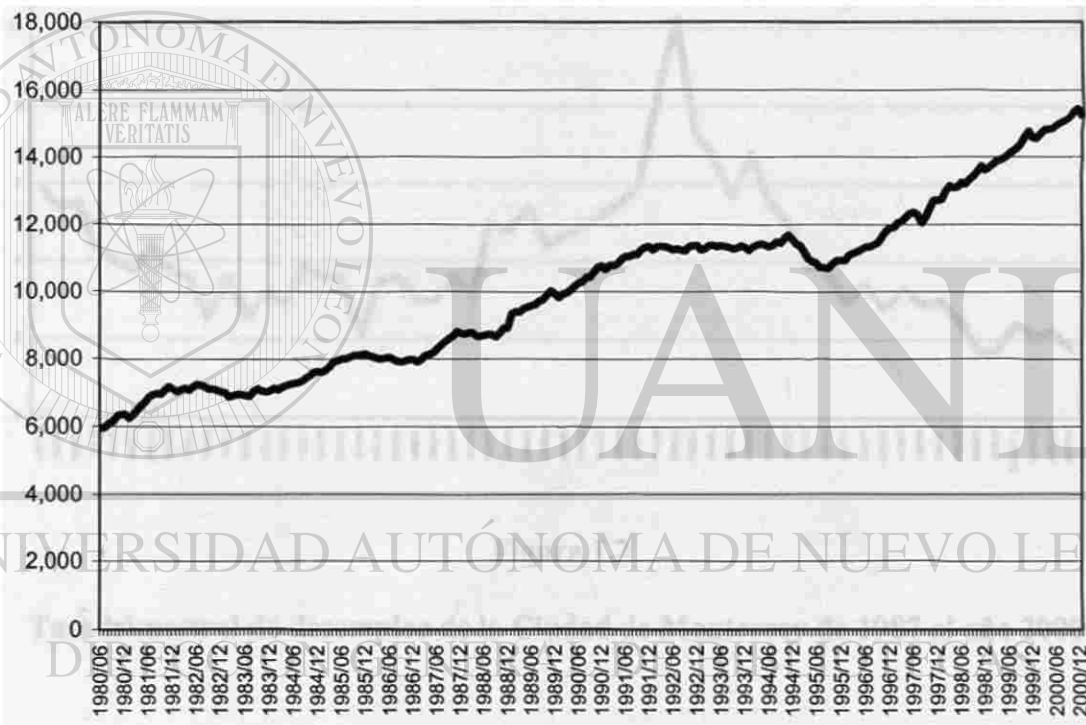


Figura 1.1

Personal asegurado al IMSS de 1980 al año 2000
(Miles de personas)³

- **La creciente regulación del gobierno.-** La legislación laboral, la de seguridad social, la de salud y medio ambiente en el trabajo, etc.; obligan a las empresas a examinar sus políticas

³ INEGI, con datos de la Subdirección General de Finanzas del IMSS.
<http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/portada.html>

y prácticas de Recursos Humanos, para evitar desembolsos por arreglos costosos con los trabajadores o sanciones de parte de la autoridad. Esto aumenta la importancia de la **Administración de Recursos Humanos** ante la gerencia general.

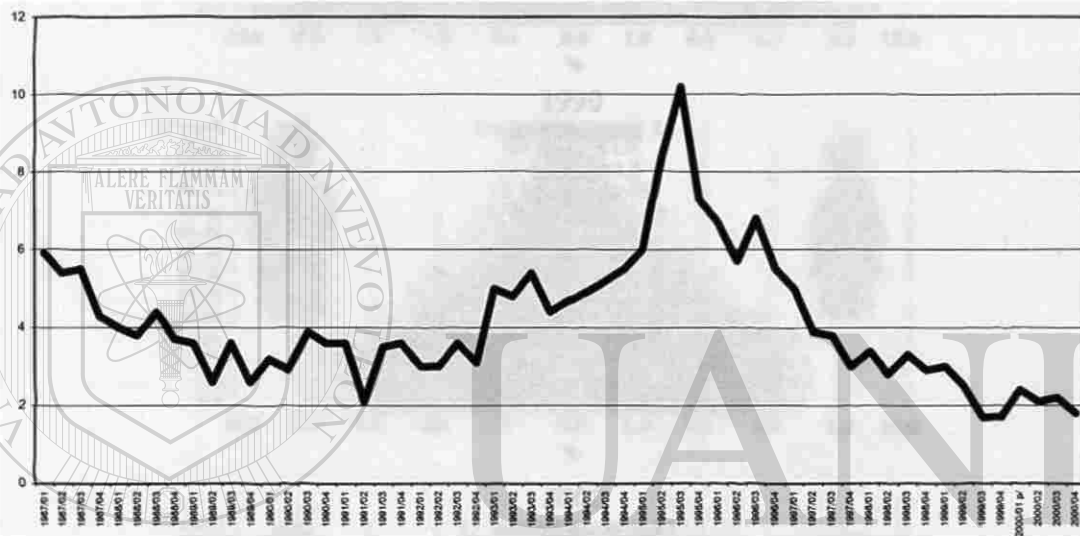


Figura 1.2

Tasa trimestral de desempleo de la Ciudad de Monterrey de 1987 al año 2000⁴

- **Los cambios en la demografía de la fuerza de trabajo.-** Los cambios en el crecimiento de la población (véase la Fig. 1.3) y en el nivel de educación, obligan a las empresas a revisar sus políticas salariales, de desarrollo, etc. para atraer y mantener a los empleados en la empresa. También las obliga a realizar cambios en sus políticas de contratación, para considerar a las mujeres, tanto solteras como casadas, personas mayores de edad, estudiantes, discapacitados, etc.

⁴ INEGI, <http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/portada.html>

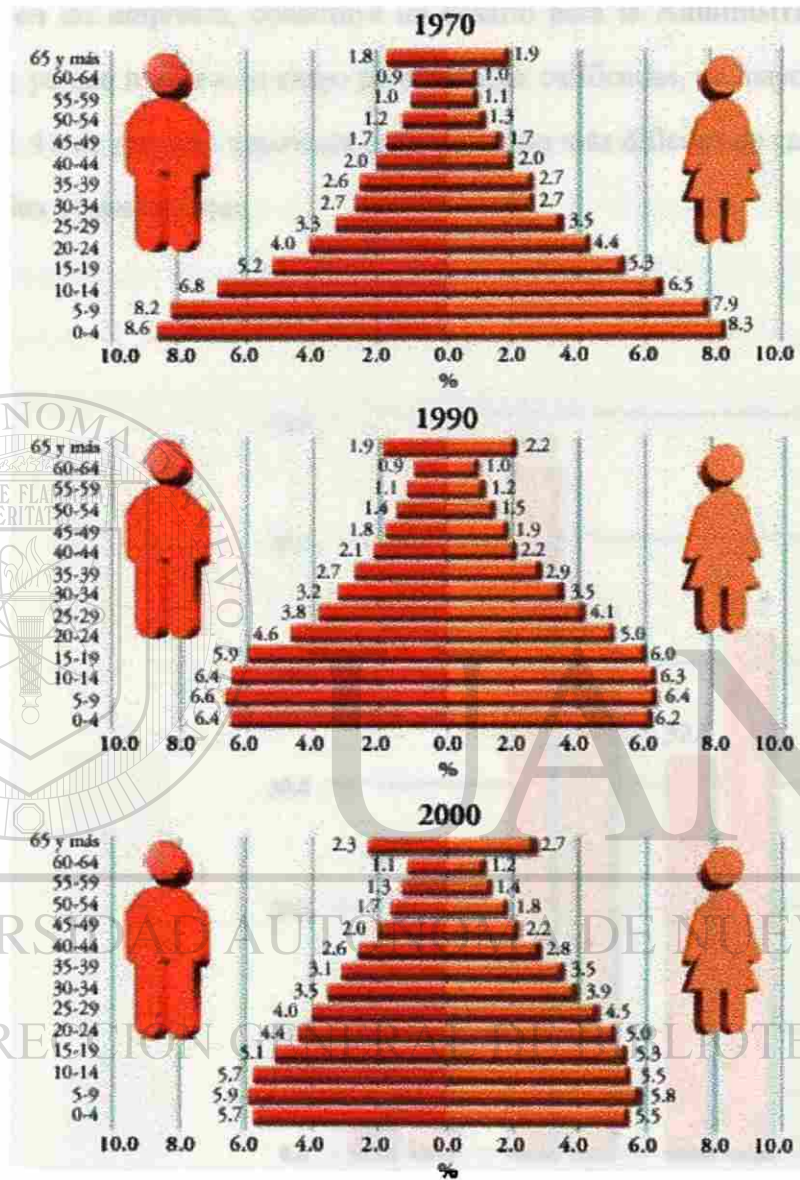


Figura 1.3

Distribución de la población por grupos quinquenales de edad y sexo 1970, 1980 y 2000⁵

⁵ INEGI, XII Censo General de Población y Vivienda, 2000
<http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/portada.html>

- **El desarrollo tecnológico.-** La introducción constante de elementos de tecnología avanzada en las empresas, constituye un desafío para la **Administración de Recursos Humanos**; ya que tendrá a su cargo personas más calificadas, de mayores ingresos (véase la Figura 1.4), de mayores aspiraciones, y que serán más difíciles de capacitar y de retener dentro de las organizaciones.

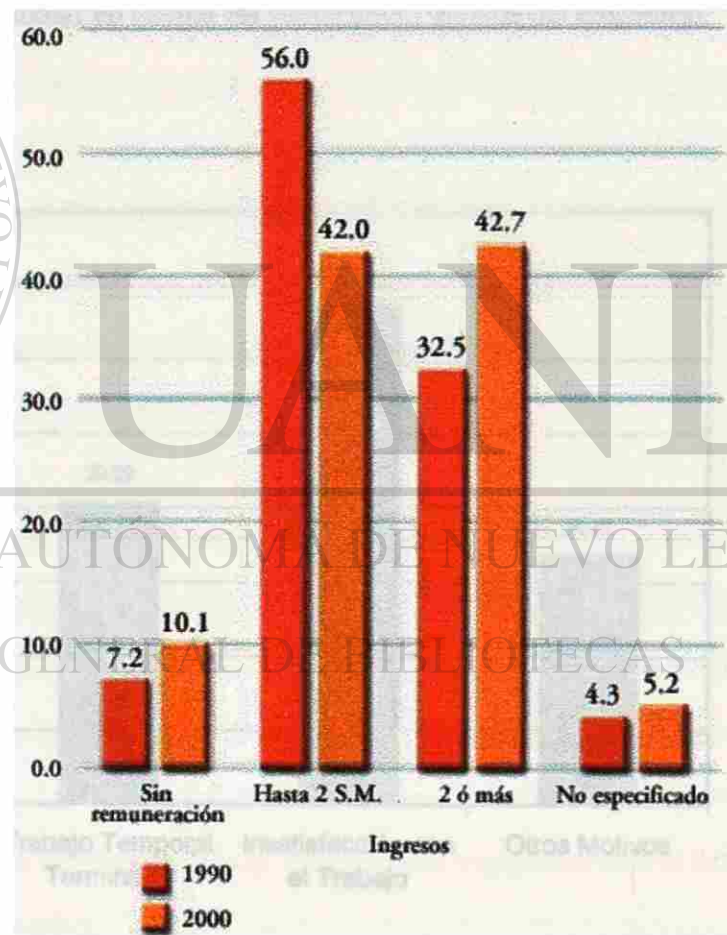


Figura 1.4

Distribución de la población ocupada, según ingresos por trabajo, 1990 y 2000⁶

⁶ INEGI, XII Censo General de Población y Vivienda, 2000
<http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/portada.html>

- **Los cambios sociales.-** Los valores cambiantes de la fuerza de trabajo, en particular, con relación a la autoridad, obliga a las organizaciones a examinar el grado de injerencia e influencia de los empleados. La creciente participación de la mujer en la fuerza de trabajo, también representa un cambio social que deben enfrentar las organizaciones. La mayor preocupación por la carrera y la satisfacción (véase la Figura 1.5), de parte del personal, esta haciendo que las organizaciones reexaminen las suposiciones tradicionales respecto a las trayectorias de carrera del personal, a fin de proporcionar más alternativas para el desarrollo profesional y para tomar en cuenta las necesidades de vida del empleado.

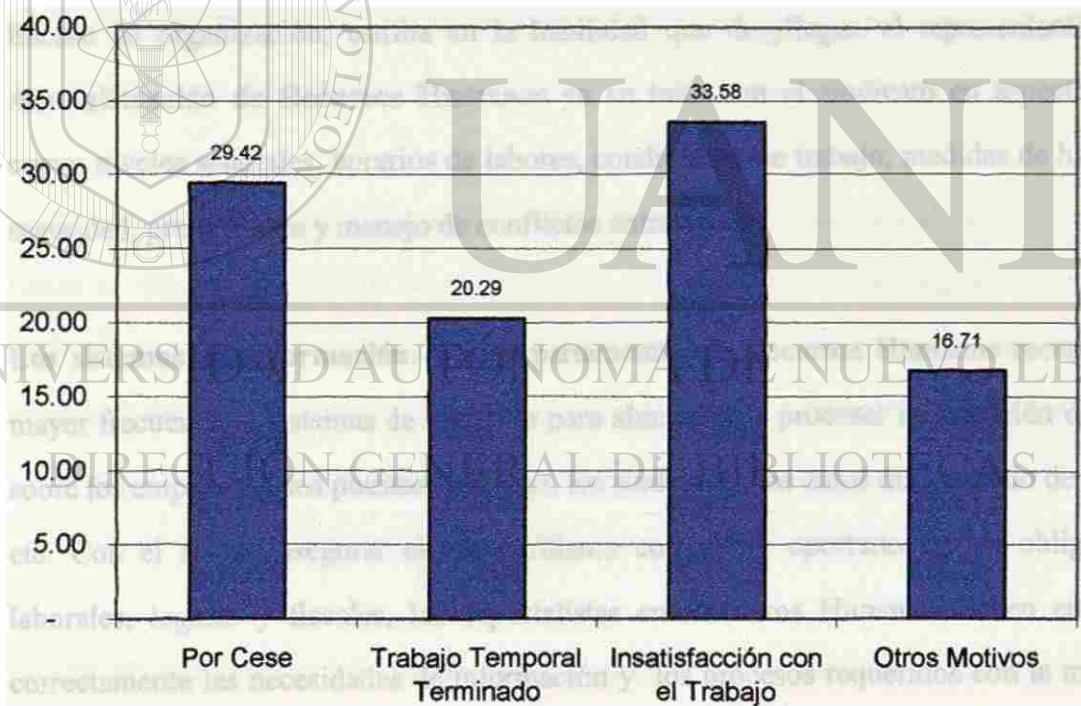


Figura 1.5

Motivos para dejar el empleo (promedio de 1987 al año 2000)⁷

⁷ INEGI, <http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/portada.html>

2. DESAFÍOS DEL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

Además de las demandas externas que enfrentan las organizaciones, es necesario atender ciertos desafíos internos. Estos retos se originan en el hecho de que en ocasiones no existe armonía entre los objetivos de la organización y los de las personas que la integran. Algunos de los retos internos que podemos destacar son los siguientes⁸:

- **Los sindicatos.-** El sindicato puede representar un aliado para mejorar la competitividad de la empresa y el nivel de vida de los empleados, pero también puede ser una fuente inagotable de tropiezos y fricciones. En muchas ocasiones, la diferencia entre el éxito o el fracaso de organización, estriba en la habilidad que despliegue el representante de la **Administración de Recursos Humanos** en su trato con el sindicato en aspectos tales como: niveles salariales, horarios de labores, condiciones de trabajo, medidas de higiene y seguridad, prestaciones y manejo de conflictos entre otros.

- **Los sistemas de información.-** Los departamentos de Recursos Humanos recurren con mayor frecuencia a sistemas de cómputo para almacenar y procesar información detallada sobre los empleados, los puestos, las leyes, los sindicatos, los datos del mercado de trabajo, etc. Con el fin de asegurar el cumplimiento correcto y oportuno de las obligaciones laborales, legales y fiscales, los especialistas en Recursos Humanos deben establecer correctamente las necesidades de información y los procesos requeridos con la misma, y así enfrentar con éxito este desafío.

- **La Cultura Organizacional.-** La diferencia entre las organizaciones de éxito y las organizaciones de no-éxito estriba en los valores y principios que guían el comportamiento

⁸Werther, W.B. y Davis, K., Op. Cit. p. 39

de las personas que la integran. En este aspecto, la **Administración de Recursos Humanos** tiene un papel fundamental, ya que con sus prácticas de selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, administración de sueldos y salarios, así como de atención de las quejas del personal, etc., puede ayudar a fortalecer la **Cultura Organizacional**, la que a su vez, contribuye a mejorar la competitividad de la organización, así como a evitar su declive.

B. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN A REALIZAR

El término "cultura" se define como la totalidad de los patrones de comportamiento, artes, creencias, instituciones, y cualquier otro producto del trabajo humano, así como las características del pensamiento de una comunidad o población que se transmite socialmente.⁹

El concepto "cultura" tiene sus orígenes en la antropología social. En los estudios realizados al fin del siglo XIX y en el inicio del siglo XX sobre algunas sociedades "primitivas", se encontraron con formas de vida que no solo diferían de las sociedades tecnológicamente más avanzadas de América y Europa, sino que además, con frecuencia eran diferentes entre sí. Se acuñó el concepto de cultura para definir de una forma muy amplia las cualidades de un grupo humano específico que se transmiten de una generación a otra¹⁰.

Cuando las personas hablan sobre la cultura de una empresa, suelen referirse a ciertos valores y prácticas que comparten todos los grupos de la organización o que comparten, por lo menos los altos directivos.

⁹ Kotter, J. P. y Heskett, J. L. "Cultura de empresa y rentabilidad". Ediciones Díaz de Santos, p.3-4

¹⁰ Kotter, J.P. y Heskett, J.L. Op. Cit., p.3

El estudio de la **Cultura Organizacional** ha ido ganando terreno en el campo de la investigación, y no pocos la consideran como una variable de gran capacidad explicativa de la dinámica organizacional. Una cultura fuerte, congruente y que soporta la estructura y la estrategia de la organización es más efectiva que una cultura débil, incongruente o desconectada.¹¹

El tema de la cultura no despertó el interés de investigadores y de profesionales de la organización hasta bien entrada la segunda mitad del siglo XX. Fueron varios los factores que despertaron el interés por la **Cultura Organizacional** y que pueden clasificarse en las siguientes tres categorías¹²:

1) Factores históricos:

El elemento que llevo al primer plano a la **Cultura Organizacional**, fue el desarrollo del sistema directivo japonés a finales de los años sesenta y principio de los setenta. En este periodo se puso de manifiesto que el rendimiento de las empresas japonesas estaban por delante de las compañías norteamericanas y europeas, resultando obvio que los japoneses no habían copiado el sistema de dirección de las empresas estadounidenses, sino que, más bien, desarrollaron uno que era particularmente ajustado a su entorno y cultura, potenciando sus propias ventajas, para conducir al éxito de un modo más fácil, más confiable y menos costoso que el sistema de dirección predominante en el Occidente industrializado.

¹¹Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J.C. "Eficacia organizacional". Ediciones Díaz de Santos, Pág. 242

¹² Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J.C. Op. Cit. p. 243-245

2) Factores filosóficos:

Existieron diferentes supuestos sobre las organizaciones, mismos que permitieron diferentes acercamientos a la **Cultura Organizacional**:

- El primer supuesto se deriva de la antropología, ya que toda cultura contiene un grupo particular de acuerdos o medidas para resolver los problemas de una sociedad. Este supuesto también se aplica a las organizaciones, generando culturas organizacionales únicas.
- El segundo supuesto, se deriva también de la antropología, y nos indica que las organizaciones son entidades simbólicas. Como sistemas simbólicos compartidos, la cultura se manifiesta en historias, mitos y lenguaje, e incluye códigos de significación comunes entre los individuos. Aplicado a las organizaciones, este supuesto nos indica que los individuos tienen un sentido común de la realidad y que la experiencia adquirida llena de sentido el entorno organizacional.
- El tercer supuesto se deriva del psicoanálisis, en el que se considera que la **Cultura Organizacional** tiene un componente inconsciente, un componente del que los individuos de la organización no tienen conciencia, aun cuando algunos elementos culturales operen como "premisas".

3) Factores teóricos:

En un principio la cultura se conceptualizó como una variable ambiental importante, sobre la cual, la organización tenía muy poco control. Los primeros indicios de la consideración de la cultura como una variable organizacional interna, se presentaron en el Desarrollo Organizacional (D.O.). Los autores de esta escuela formularon el concepto de clima organizacional, el cual es una medida de cómo las personas perciben las prácticas

organizacionales, los procedimientos y las recompensas en una organización¹³. Al principio, la distinción entre clima y cultura era confusas, pero finalmente la **Cultura Organizacional** adquirió características propias. En la actualidad, las investigaciones sobre la cultura, están más interesadas en la evolución de los sistemas sociales a través del tiempo; mientras que las investigaciones sobre el clima, están más interesadas en el impacto que tienen los sistemas organizacionales sobre los individuos y los grupos¹⁴.

En fecha reciente, la **Cultura Organizacional** ha sido popularizada por las investigaciones realizadas durante la década de los ochenta; destacando las realizadas por Deal y Kennedy en 1984; y por Schein, en 1984 y en 1985¹⁵. Los aspectos sobre los que incide la cultura son múltiples y así se ha puesto de manifiesto en diferentes estudios: La cultura proporciona significados y dirección a las acciones que se desarrollan en la organización (Kilman, 1985), orienta la política de la organización respecto a clientes y empleados (Ouchi, 1981), determina la estrategia, la estructura y procedimientos de la organización (Schein, 1988), incide sobre los comportamientos y actitudes de los miembros (Martín, 1985; Schein 1988), la toma de decisiones (Kilman, Saxton y Serpa, 1985), la socialización de los miembros (Frost, 1985), sobre la productividad (Louis, 1985) y la eficacia organizacional (Wilkins y Ouchi, 1983).

El estudio de la cultura es importante para los directivos de las empresas por las siguientes razones¹⁶:

¹³ Gunnarson, B.K. y Niles-Jolly, K. "Creating the climate and culture of success", *Organizational Dynamics*, Verano del 94, Vol. 23, No. 1, p. 17-30

¹⁴ Denison, D.R., "What is difference between organizational culture and organizational climate", *Academy of Management Review*, July 1996, Vol. 21, No. 3, p. 644

¹⁵ Kolb, D.G. y Shepherd, D.M. "Concept mapping organizational cultures", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 6, No. 4, p. 282

¹⁶ Arias, G.F., "¿Por qué es importante conocer la cultura?", *Laboral*, Diciembre de 1996, No. 51, p. 3-11

1) Facilita la comprensión del funcionamiento de las organizaciones

Ciertas formas de comportamiento sólo pueden ser comprendidas cuando se analizan a la luz de la cultura del individuo; por ejemplo, muchos de los grandes fracasos en la implantación de las modas administrativas originadas en Estados Unidos ó en Japón, se deben a que se pasa por alto que en los primeros reina un individualismo en el que las personas son animadas a tomar decisiones con independencia del grupo; y en el segundo existe una sociedad muy colectivista en la que el grupo tiene prioridad sobre el individuo. Estos valores pueden chocar con las premisas culturales del país en el que se tratan de transplantar las nuevas teorías administrativas, lo puede convertirse en un estrepitoso fracaso, por la poca aceptación del personal de la empresa.

2) Ayuda a predecir la conducta

Las premisas socioculturales determinan cómo debe comportarse una persona en una situación. Por ejemplo, en nuestro país en algunas festividades religiosas se suspenden las labores en los centros de trabajo, requiriéndose además que los patrones aporten cantidades de dinero para adquirir cohetes y flores así como para contratar danzantes; situación que desconcertaría por completo a un ejecutivo norteamericano.

3) Constituye un sustituto de la experiencia

Si se conocen algunas de las pautas culturales, la persona de nuevo ingreso puede integrarse y ser aceptada más fácilmente por el grupo, al adoptar las normas y valores que comparten los integrantes de la organización.

4) Facilita los cambios

Las tradiciones, los ritos y las costumbres, tienden a dar cierta estructura rígida a la organización, pero ésta necesita en ocasiones efectuar cambios rápidamente para adaptarse a las demandas de la competitividad, es decir, requiere flexibilidad. Si se conocen las premisas culturales pueden evitarse conflictos y facilitar los cambios.

La **Cultura Organizacional** es un tema cuya importancia y actualidad ha quedado plasmada en los párrafos anteriores, pero que en nuestro país aún no se ha investigado lo suficiente, por lo que resulta un tema de interés que requiere de aportaciones científicas para las ciencias administrativas.

Así mismo, en nuestro país se carecen de investigaciones que estudien la manera de cómo afecta la **Administración de Recursos Humanos** a la **Cultura Organizacional**; y en el ámbito internacional, los estudios realizados a la fecha son muy escasos, por lo que su estudio resulta trascendente para analizar el papel que las prácticas de Recursos Humanos desempeñan sobre la **Cultura Organizacional**, y esta última, sobre los resultados de la una unidad de negocios.

El estudio ayudará, entre otros aspectos, a conocer la relación existente entre - **Administración Estratégica de Recursos Humanos-Cultura Organizacional**-resultados de una unidad de negocio-, sus implicaciones en el desarrollo de ventajas competitivas para una unidad de negocios, al tiempo que proporcionará información que será útil en la planeación estratégica que realiza el personal directivo de las empresas.

C. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A pesar de que una **Cultura Organizacional** fuerte constituye una ventaja competitiva para las empresas, en la actualidad, la mayoría de las organizaciones de nuestro país aún no han comprendido la importancia que presenta la **Cultura Organizacional** en los resultados de las mismas. En el resto de las empresas que han reconocido la trascendencia de la cultura, sus esfuerzos por desarrollarla se han reducido a emitir la declaración de la *misión*, de la *visión* y de los valores, así como darlas a conocer al personal, sin importar si tienen plena coherencia con la realidad que se vive en la empresa día a día, esperando con ingenuidad que las personas cambien su forma de ser y de actuar, por el solo hecho de recibir un folleto explicativo de la cultura que la organización desea alcanzar.

En la actualidad, gran parte de las empresas presenta problemas de rotación de personal, de ausentismo injustificado, de baja productividad e insatisfacción del personal. Estos problemas afectan seriamente su competitividad al no contar oportunamente con el personal motivado y capacitado que se requiere para cumplir con las demandas del cliente en cuanto a oportunidad, calidad y costo adecuado del producto o servicio.

La disminución en la tasa de crecimiento de la población y el incremento en la actividad económica se traducen en una disminución en la tasa de desempleo, lo que afecta a su vez la lealtad que los empleados tienen hacia su empresa, ya que no les preocupa demasiado perder su empleo debido a la facilidad que tienen para colocarse en otra empresa.

Estos retos deben contemplarse dentro de la planeación estratégica de la organización, siendo responsabilidad de los directivos de Recursos Humanos el establecer las acciones que pueden resolver esta problemática de la mejor manera, al tiempo que contribuyen a la

competitividad de la empresa, destacando dentro de los factores a considerar en la planeación, la **Cultura Organizacional**.

Con el fin de contribuir a la aceptación de la **Cultura Organizacional**, así como para *comprobar la contribución que la Administración de Recursos Humanos tiene sobre la misma*, en la presente investigación se trata de encontrar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué efecto tienen las estrategias implantadas por la **Administración de Recursos Humanos** sobre la **Cultura Organizacional** de una unidad organizacional?
- ¿Cómo favorece la **Cultura Organizacional** el desarrollo de una ventaja competitiva para una unidad de negocio?
- ¿Cómo se relaciona la **Cultura Organizacional** con la productividad, el ausentismo y la rotación y la satisfacción del personal?
- ¿Cómo impacta la **Cultura Organizacional** a los resultados económicos de una unidad de negocio?

Los objetivos que se buscarán en la presente investigación serán:

- Describir cómo las estrategias implantadas por la **Administración de Recursos Humanos** afectan de manera importante el fortalecimiento de una **Cultura Organizacional** competitiva de una unidad de negocios de una empresa de la Ciudad de Monterrey.
- Determinar si el fortalecimiento de la **Cultura Organizacional** se traduce en una ventaja competitiva que afecte en forma positiva los resultados económicos de una unidad organizacional de una empresa de la Ciudad de Monterrey.

D. TIPO DE INVESTIGACIÓN A REALIZAR

Para alcanzar los objetivos planteados se realizará una investigación de campo, misma que de acuerdo con Hernández Sampieri¹⁷ se puede clasificar como exploratoria y a la vez como descriptiva.

Las investigaciones exploratorias tienen como objetivo el examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un texto particular de la vida real, para investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, para identificar conceptos o variables promisorias, así como para establecer prioridades de investigación posteriores o sugerir afirmaciones verificables.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así –y valga la redundancia- describir lo que se investiga.

¹⁷ Hernández, S.R.; Fernández, C.C.; y Baptista, L.P.; “Metodología de la Investigación”, McGraw-Hill Interamericana de México, Pág.. 58-63

Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrarse las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y como se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas.

Las razones para realizar una investigación exploratoria-descriptiva radican en que es el tipo más adecuado para el alcance que se dará a la investigación y para los recursos disponibles para realizarla; además de que aún no existen suficientes estudios que contemplen en forma simultánea la Administración Estratégica de Recursos Humanos, la **Cultura Organizacional** y la relación que tienen ambas con las ventajas competitivas de una organización, lo que nos limita en el estudio al no contar con un punto de partida más sólido y definido.

E. HIPÓTESIS

Dentro de la investigación científica, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca [®] de las relaciones entre dos o más variables y que se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados¹⁸. Las hipótesis pueden ser más o menos generales o precisas, e involucrar dos o más variables, pero en cualquier caso son proposiciones sujetas a comprobación empírica, a la verificación en la realidad.

Para desarrollar el presente trabajo se han planteado las siguientes hipótesis de investigación:

¹⁸ Hernández, S.R.; Fernández, C.C.; y Baptista, L.P.; "Metodología de la Investigación", McGraw-Hill Interamericana de México, Pág.76-103

- Ho1 Las estrategias implantadas por la **Administración de Recursos Humanos** no producen ningún efecto en el desarrollo de la **Cultura Organizacional**.
- Ha1 Las estrategias implantadas por la **Administración de Recursos Humanos** contribuyen de manera importante en el desarrollo de la **Cultura Organizacional**.
- Ho2 Una **Cultura Organizacional** fuerte no representa una ventaja competitiva para una unidad de negocios.
- Ha2 Una **Cultura Organizacional** fuerte constituye una ventaja competitiva para una unidad de negocios.

Para medir los resultados se utilizarán tres de las cuatro variables que recomienda Stephen Robbins:¹⁹ Rotación de personal, Ausentismo y productividad. La variable rotación de personal se medirá utilizando el índice planteado por Chiavenato²⁰ y el ausentismo se medirá con el índice sugerido por Chruden y Sherman.²¹ La variable productividad será medida a través del margen de utilidad que recomiendan Hill y Jones²², así como por las ventas y la utilidad antes de financiamiento, intereses y reparto de utilidades.

F. METODOLOGÍA A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN

Para encontrar respuesta a las preguntas de investigación se revisarán las prácticas de Recursos Humanos que se llevan a cabo en una empresa de la Ciudad de Monterrey, misma

¹⁹ Robbins, S. P. "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall Hispanoamericana, sexta edición. p. 53

²⁰ Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill Interamericana de México, p. 157

²¹ Chruden, H.J. y Sherman, A.W., "Administración de Personal", Compañía Editorial Continental, p. 572

²² Hill, C.W.L. y Jones, G.R., "Administración Estratégica", McGraw-Hill Interamericana, p. 106-107

que cuenta con varias unidades de negocios y que presenta fuertes problemas de rotación de personal, ausentismo injustificado, perdidas por mermas, productividad por debajo de la esperada y problemas de motivación del personal, entre otros.

Para desarrollar el proyecto se seleccionarán dos unidades organizacionales de la misma empresa, pero que tengan en común aspectos tales como:

- Estructura organizacional
- Planta de personal
- Ventas
- Márgenes de utilidad
- Sueldos
- Competencia

En ambas sucursales se realizará un diagnóstico de la **Cultura Organizacional** para detectar las “subculturas” propias de cada unidad de negocios, utilizando para ello la observación directa, entrevistas con el personal directivo y operativo, así como una encuesta diseñada ex profeso, tomando en cuenta para su diseño las sugerencias planteadas por Robbins.²³

Posteriormente se establecerán una serie de estrategias en la **Administración de Recursos Humanos**, mismas que se implantarán en una de las dos sucursales seleccionadas, para posteriormente evaluar el comportamiento de la **Cultura Organizacional** y de las variables llamadas ausentismo, rotación y productividad.

²³ Robbins, S. P. Op. Cit. p. 620

Con la finalidad de comprobar las hipótesis, se dejarán de aplicar las estrategias recomendadas para evaluar los cambios en la unidad a estudiar, al tiempo que se tratará de replicar el estudio, considerando para ello una segunda unidad de estudio y una segunda unidad de control.

G. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación, se realizará en cuatro unidades de negocios de una empresa comercial de la Ciudad de Monterrey. Se considerarán dos sucursales para la investigación inicial durante un periodo de 5 años, durante el cual se implantarán las estrategias recomendadas en la **Administración de Recursos Humanos** en una de las dos unidades organizacionales, para evaluar al final del periodo sus efectos en el desarrollo de la **Cultura Organizacional** y la contribución de la **Cultura Organizacional** en los resultados del negocio, evaluando posteriormente los cambios que ocurran cuando se dejan de aplicar las estrategias recomendadas. Para la replica se considerará un segundo par de tiendas de dimensiones distintas a las primeras dos unidades investigadas. Durante la replica se implantarán las estrategias recomendadas y se evaluarán los cambios en las variables ya descritas.

Aún cuando resulta deseable realizar una investigación de tipo experimental, esta no es factible debido que existen un gran número de variables sobre las cuales no se tiene control y que además resulta imposible manipular en forma científica; por lo que recurriremos a una investigación de tipo *exploratoria y descriptiva*.

Los resultados obtenidos en ambas sucursales nos servirán para obtener nuestras conclusiones, mismas que, de resultar diferencias significativas, ayudarán a comprobar las hipótesis.

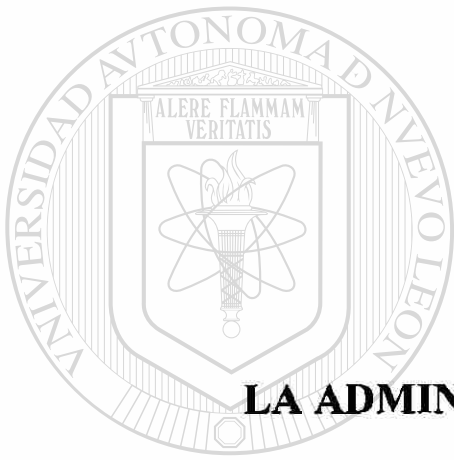


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPITULO II

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La Administración se puede definir como el proceso por el cual se toman decisiones y se desarrollan acciones para *dirigir hacia objetivos comunes* las acciones de quienes colaboran en una organización.¹

La mayoría de las organizaciones difieren en sus metas, pero en términos generales, la mayoría comparte los siguientes objetivos:

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Permitir el bienestar, el desarrollo y la satisfacción de sus colaboradores.
- Generar rendimientos a los accionistas.
- Cumplir con sus responsabilidades ante los proveedores, el gobierno y la sociedad.

Los dos enfoques principales para estudiar el trabajo de los administradores son, en primer lugar, el que se centra en los papeles que adopta o asume un administrador, y en segundo lugar, el que se basa en las funciones que realizan los administradores.²

Hicks y Gullet, mencionan que Henry Mintzberg estudió y clasificó los papeles laborales de los administradores como:

1) Papeles interpersonales:

- **Figura de mando:** figura simbólica que debe desempeñar una serie de funciones legales o sociales.
- **Líder:** motiva y dirige a sus colaboradores.

¹Monks, J. G., "Administración de Operaciones", McGraw-Hill Interamericana de México, primera edición, p. 3

²Hicks H.G. y Gullet, C.R., "Administración", Compañía Editorial Continental, segunda edición, p. 28

- **Enlace:** mantienen contactos externos para obtener favores e información.

2) Papeles informativos:

- **Centro del sistema:** recibe una gran cantidad de información, tanto interno como externa.
- **Diseminador:** transmite información recibida de otros colaboradores a los miembros de la organización.
- **Vocero:** transmite información a personas externas a la organización, sobre planes, políticas, acciones y resultados de la empresa.

2) Papeles en la toma de decisiones:

- **Empresario:** Analiza a la organización y a su entorno para encontrar oportunidades y para diseñar el cambio controlado de la organización.
- **Solución de conflictos:** toma las medidas correctivas cuando la organización se enfrenta a perturbaciones inesperadas.
- **Asignador de recursos:** decide cómo se asignan los recursos monetarios y los no monetarios de la organización.
- **Negociador:** representa a la organización en las negociaciones que la misma realiza con terceros.

Así mismo Hicks y Gullet nos señalan que dentro del enfoque de las funciones que realizan los administradores, podemos encontrar que las principales son:

- **La planeación:** En ella se determinan los objetivos que debe alcanzar cada nivel de la organización, así como la forma en que deben alcanzarse estos objetivos. Para esto se utilizan las estrategias, las políticas, los métodos y procedimientos, los programas, los presupuestos, etc.

- **La organización:** en ella se distribuye el trabajo entre los diferentes departamentos, y posteriormente entre las diferentes personas, otorgando la autoridad necesaria para realizar el trabajo así como la responsabilidad por los resultados.
- **La motivación:** consiste en crear condiciones que alienten a los colaboradores a realizar un buen trabajo, contemplando entre otras cosas las recompensas, tanto intrínsecas como extrínsecas.
- **El control:** mide los resultados alcanzados para compararlos con los objetivos trazados, para tomar las medidas correctivas que se requieran, al tiempo que sirve de fuente para realizar nuevamente la planeación.

B. BREVE RESEÑA HISTORICA DE LA ADMINISTRACIÓN

A fines del siglo XVIII, empezó a fraguarse la Revolución Industrial como consecuencia de la utilización de la energía mecánica en la industria; en especial, la utilización de la máquina de vapor y de los telares mecánicos. El paulatino desarrollo de la industria propició a la vez una radical evolución de las perspectivas socioeconómicas, entre las que destaca la adaptación del hombre al complejo de factores morales y materiales surgidos en esa fase del progreso.

Posteriormente, en la segunda mitad del siglo XIX y en los principios del siglo XX, esta revolución se vio impulsada por una fuerte expansión financiera, por la utilización de la energía eléctrica y el perfeccionamiento de la mecanización.

Los nuevos métodos de fabricación y la progresiva estandarización de los productos, incrementaron el volumen de la producción, con el consecuente aumento del tamaño de las

fábricas. Para compensar los inconvenientes de la creciente división del trabajo, se creó una nueva categoría de mandos, la de los directivos.

Las empresas empezaron a separar las funciones de ejecución, planeación, control y de decisión para lograr una mayor optimización de los recursos, como consecuencia de la aplicación de economías de escala y de la especialización de la mano de obra.

Este panorama tenía todas las características necesarias para inspirar una ciencia de la dirección: amplia variedad de empresas, tamaños muy diferenciados, problemas de rendimiento de la maquinaria, insatisfacción de los operarios, desperdicio de material, elevado volumen de pérdidas. El objetivo inicial era desarrollar una ciencia cuyos principios pudiesen ser aplicados para resolver tales problemas, surgiendo una serie de teorías sobre la Administración, entre las que destacan las siguientes:³

1. LA TEORÍA CLÁSICA

En la teoría clásica pueden diferenciarse dos vertientes: La Escuela de la Administración Científica, encabezada por Frederick W. Taylor (1911); y la Escuela del Proceso Administrativo, que surge a raíz de los trabajos de Henri Fayol (1916).

Los supuestos de la Administración Científica de Taylor se pueden resumir de la siguiente manera:⁴

- El principal objeto de la Administración es el de conseguir el máximo beneficio para el patrón, acompañado del máximo beneficio para el trabajador.

³Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J.C. "Eficacia Organizacional", Ediciones Díaz de Santos, primera edición, p. 93

⁴Taylor, F. W., "Principios de la Administración Científica", Herrero Hnos. Sucs., 27ª edición, p. 20-35

- Que tanto el trabajador como el patrón comparten los mismos intereses.
- El bajo rendimiento del trabajador tiene su origen en la tendencia natural de hacer el menor esfuerzo posible y en las presiones que ejercen los grupos de trabajadores para fijar la cantidad de producción "aceptable". Aunado a esto podemos agregar la incapacidad de los patrones para determinar correctamente la cantidad de trabajo que es posible realizar en una jornada.
- La necesidad del estudio científico de las condiciones de trabajo, para encontrar la manera más eficiente de realizar el trabajo.
- La organización científica del trabajo es necesaria para el éxito de la empresa y el desarrollo del trabajador.

En la Escuela del Proceso Administrativo, Fayol concibió a la Administración como un proceso en el que intervienen los siguientes elementos:⁵

- **Preveer:** analizar los escenarios futuros para articular el programa de acción.
- **Organizar:** proveer al organismo social de todo lo que es útil para su funcionamiento.
- **Dirigir:** hacer funcionar al personal de acuerdo con lo planeado.
- **Coordinar:** unir todos los actos y esfuerzos.
- **Controlar:** que el trabajo se desarrolle dentro de las reglas establecidas y de acuerdo con las ordenes proporcionadas.

2. LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Los planteamientos excesivamente rígidos y mecanicistas de la escuela clásica, el desarrollo de la psicología industrial por Hugo Münsterberg (1913) y los estudios de Elton Mayo en la planta Hawthorne de la Western Electric Co. (1927 a 1932), sobre la importancia

⁵Fayol, H. "Administración Industrial y General", Herrero Hnos. Sucs., 27° edición, p. 138-139

de los factores humanos y sociales en la productividad, contribuyeron al desarrollo de la Escuela de las Relaciones Humanas.

Su principal interés, se orientó al estudio de los factores humanos que influyen en los recursos humanos para alcanzar las metas organizacionales y humanas de la manera más efectiva.⁶ Dentro de estos factores destacan la conducta de los individuos, la integración social y la dinámica de grupos. El postulado principal de esta escuela señalaba que el incremento en la satisfacción del trabajador llevaría a un incremento en la eficiencia. Durante los años cincuenta recibió fuertes críticas por su fuerte oposición a la teoría clásica, por su inadecuada visualización de los problemas de las relaciones industriales, su concepción ingenua y romántica del trabajador y por la parcialidad de sus conclusiones.

3. LA ESCUELA CONDUCTUAL

La Escuela Conductista considera que la labor de la Administración consiste en lograr acuerdos que generen un sistema de relaciones de cooperación entre las personas que participarán en el logro de los objetivos de la organización.⁷

Entre sus principales aportaciones nos encontramos el desarrollo de las teorías de la motivación⁸ mismas que estudiaron la influencia de la motivación en el comportamiento de las personas. Las principales teorías fueron desarrolladas por Maslow, Herzberg, Argyris y McClelland, entre otros.

⁶Baer, E.E., "Las Relaciones Humanas en los Negocios", Ed. Limusa, primera edición, p. 14

⁷Odiorne, G.E., "El Lado Humano de la Dirección", Ediciones Díaz de Santos, p. 6

⁸Fernández-Ríos, M y Sánchez, J.C. Op. Cit. p. 117

Dentro de esta escuela podemos incluir la Administración por Objetivos, en la cual destacan Peter F. Druker y George S. Odiorne, misma que se puede definir como el proceso por el cual los administradores y sus colaboradores identifican en forma conjunta sus metas comunes, definiendo las áreas de responsabilidad de cada uno de ellos en términos de los resultados que se esperan, empleando estas medidas como guías para el manejo de la organización y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.⁹

4. LA ESCUELA NEOCLÁSICA

En la Escuela Neoclásica se hace una readaptación de los principios clásicos a las necesidades de las empresas de hoy en día. Sus inicios los podemos situar en los años cincuenta, y entre sus principales autores encontramos a Harold Koontz, Cyrill O'Donnell, Ernest Dale, George R. Terry, etc.¹⁰

La preocupación básica de estos autores se centró en el establecimiento de modelos de dirección que tuvieran como objetivo la mejora de la eficacia empresarial, subrayando los aspectos prácticos, la búsqueda de resultados concretos y palpables, así como el contrarrestar el efecto de las ciencias del comportamiento, que habían pasado a un segundo plano los aspectos económicos.

5. LA ESCUELA DE SISTEMAS

La Teoría de Sistemas está más interesada por las relaciones, la estructura y la interdependencia. Concibe a las organizaciones como sistemas abiertos que importan

⁹Odiorne, G.S., "Administración por Objetivos". Ed. Limusa, primera edición, p. 68

¹⁰Fernández-Ríos, M y Sánchez, J.C. Op. Cit. p. 126

materiales, información y energía; para transformarlos por medio de procesos de conversión y procesamiento, consumiendo parte de los insumos para su mantenimiento interno, para posteriormente exportar el resto como productos o servicios.¹¹ Los autores más destacados de esta escuela son Daniel Katz, Robert L. Kahn, Jay W Forrester y otros más.

6. EL ENFOQUE CONTINGENTE O SITUACIONAL

Bajo este enfoque no existe un estilo de liderazgo que sea superior en todo tipo de organizaciones y en todo tipo de situaciones; mas bien, la eficacia de un estilo de liderazgo esta dada por la situación en que se aplique, por lo que el líder deberá analizar cuestiones tales como su posición de poder, la estructura de las relaciones, las relaciones y la madurez de los colaboradores, los factores del ambiente, las características personales del colaborador y la participación en la toma de decisiones; para decidir cual estilo de liderazgo producirá mejores resultados.

Algunos de los autores más destacados de esta teoría son: Fred Fiedler, con su modelo de contingencia; Paul Hersey y Ken Blanchard, con su teoría situacional; Robert House, con la teoría de la trayectoria-meta; Víctor Vroom y Phillip Yetton, con el modelo del líder-participación; entre otros.¹²

¹¹Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill Interamericana de México, primera edición, p. 12

¹²Robbins, S. P. "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall Hispanoamericana, sexta edición p. 388-401

7. EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

El Control de Calidad consiste en "desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor"¹³

En sus orígenes, el control de calidad consistía en inspeccionar al 100% las piezas fabricadas para verificar que cumplieran con ciertas normas de calidad. Posteriormente, con el incremento en la producción generado por la Segunda Guerra Mundial, se propiciaron nuevas técnicas, como el Control Estadístico de la Calidad, con las que se substituyó la inspección al 100% por la inspección por muestreo.

El Control Total de la Calidad surgió en Japón en los años 50, gracias a la asesoría de especialistas norteamericanos en estadística, entre los que destacan Edwards W. Deming y Joseph M. Juran¹⁴. Dentro de esta corriente también sobresalen los trabajos realizados por Philip B. Crosby, Kaouru Ishikawa y William G. Ouchi, entre otros.

8. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional surgió a finales de los años cincuenta y a principios de los años sesenta. Tiene sus orígenes en el descubrimiento de la dinámica de grupos y en la teoría y en la práctica del cambio planificado.¹⁵ Dentro de sus autores más destacados

¹³Ishikawa, K., "¿Qué es el Control Total de Calidad?", Ed. Norma, p.40

¹⁴Gómez, A.M., "La Auditoria de Calidad en la Empresa Moderna... un conducto hacia el cambio cultural", Panorama Ed., p. 15

¹⁵French, W.L. y Bell, C.H., "Desarrollo Organizacional", Prentice-Hall Hispanoamericana, p. 2

encontramos a: Warren Bennis, Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Edgar Schein y Richard Beckhard.

De Faria¹⁶ define el desarrollo organizacional como "un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados". Las características básicas del desarrollo organizacional se pueden enumerar de la siguiente manera:¹⁷

- Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización.
 - Los cambios que se buscan están ligados a las exigencias que intenta satisfacer la organización.
 - Su estrategia educativa resalta la importancia del comportamiento experimentado; por lo que utilizan mucho la retroinformación, las reuniones de confrontación, el entrenamiento en sensibilidad y otras técnicas, para generar los datos necesarios para la planeación y la acción.
-
- Los agentes de cambio son en su mayoría, extraños al sistema-cliente; aún cuando pueden existir agentes de cambio internos.
 - Implica una relación de colaboración entre el agente de cambio y el sistema-cliente.
 - Los agentes de cambio comparten una filosofía social, que definen sus estrategias y sus intervenciones, que a su vez rigen sus respuestas al sistema-cliente.
 - Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en una filosofía social.

¹⁶De Faria, F.A., "Desarrollo Organizacional", Ed. Limusa, primera edición, p. 30

¹⁷Bennis, W.G., "Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas", Fondo Educativo Interamericano, primera edición, p. 11-17

El agente de cambio es el consultor en Desarrollo Organizacional que actúa como facilitador, estimulando comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficacia y salud de la organización. Dentro de las principales metas que persigue el agente de cambio nos encontramos:

- El incremento en la competencia personal.
- La transferencia de valores para que los factores y los sentimientos humanos sean considerados como legítimos.
- El desarrollo de los grupos de trabajo y entre sus integrantes, con el fin de reducir las tensiones.
- Desarrollar la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con mayor competencia.
- El desarrollo de mejores métodos para la solución de conflictos.
- Lograr el desarrollo de sistemas orgánicos en lugar de sistemas mecánicos.

C. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

1. DEFINICIÓN

La Administración Estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan. En términos generales, existen tres grandes factores que determinan el éxito de una compañía:

- La industria en la que se ubica la organización, ya que cuando la industria resulta atractiva, favorece el éxito de la empresa.
- El país en el que se localiza la empresa, el cual influye en el éxito de la compañía al poseer ventajas competitivas para ciertas industrias.
- Los recursos, capacidades y estrategias de la compañía, que constituyen por amplio margen, el determinante más fuerte del éxito o del fracaso al otorgar ventajas sobre sus

competidores en aspectos tales como producto, precio, calidad, servicio, innovación, costo, entre otros.

Existen diversos enfoques para definir lo que es una estrategia: El enfoque tradicional, como el planteado en 1962 por Alfred Chandler de la Universidad de Harvard, que la define como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”.¹⁸ En este enfoque, se supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es producto de la planeación racional, ignorando que algunas estrategias pueden surgir sin ningún plan informal.

El segundo enfoque en la definición de estrategia fue planteado por Henry Mintzberg de McGill University en 1978, definiéndola como “Un modelo en una corriente de decisiones o acciones”, es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planeada) (véase la figura 2.1). Mintzberg sostiene que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas.¹⁹

En la práctica, las estrategias de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de lo intentado y lo emergente. El mensaje para la administración es que ésta requiere de la planeación pero que también necesita reconocer el proceso de surgimiento de las estrategias emergentes, interviniendo cuando sea apropiado, para desechar las malas estrategias emergentes pero cultivando aquellas potencialmente buenas.

El proceso de la Administración Estratégica se puede dividir en cinco componentes principales (véase la figura 2.2): la selección de la misión y las principales metas corporativas; el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades

¹⁸ Hill, C.W.L. y Jones, G.R., “Administración Estratégica”, McGraw-Hill Interamericana, p. 5

¹⁹ Hill, C.W.L. y Jones, G.R., Op. Cit. p. 5

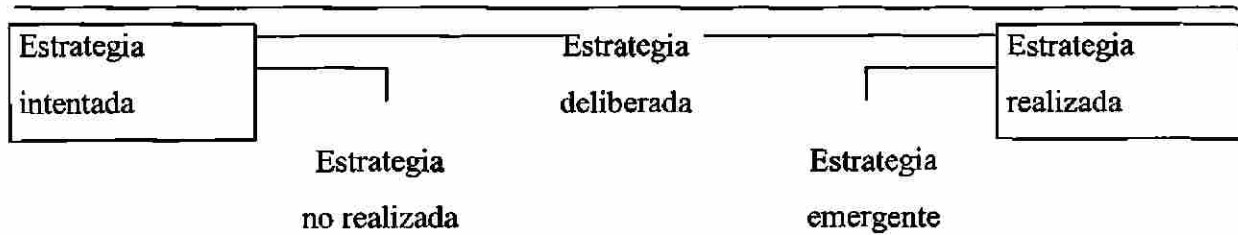


Figura 2.1

Estrategias emergentes y deliberadas

y amenazas; el análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización; la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de obtener ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y finalmente, la implantación de la estrategia.²⁰

La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se le llama “formulación de estrategias”. En contraste, la implantación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por la organización.

En el enfoque tradicional, cada componente de la figura 2.2 constituye un paso secuencial en la Administración Estratégica, pero en la práctica tal secuencia probablemente tenga validez sólo para la formulación e implementación de estrategias intentadas. En el enfoque planteado por Mintzberg, las estrategias emergentes surgen del interior de la organización sin planeación previa, pero corresponde a la alta gerencia comparar cada estrategia emergente con las metas, las oportunidades y amenazas ambientales externas de la organización, además de sus fortalezas y debilidades, para determinar si la estrategia emergente se adecua a las necesidades y capacidades de la organización. De acuerdo con la figura 4.2, la formulación de las estrategias intentadas sigue un proceso hacia abajo, mientras

²⁰ Hill, C.W.L. y Jones, G.R., Op. Cit. p. 8

que las estrategias emergentes siguen un proceso hacia arriba. Mintzberg subraya que la capacidad de una organización para producir estrategias emergentes depende del tipo de cultura corporativa fomentada por su estructura y sistemas de control.

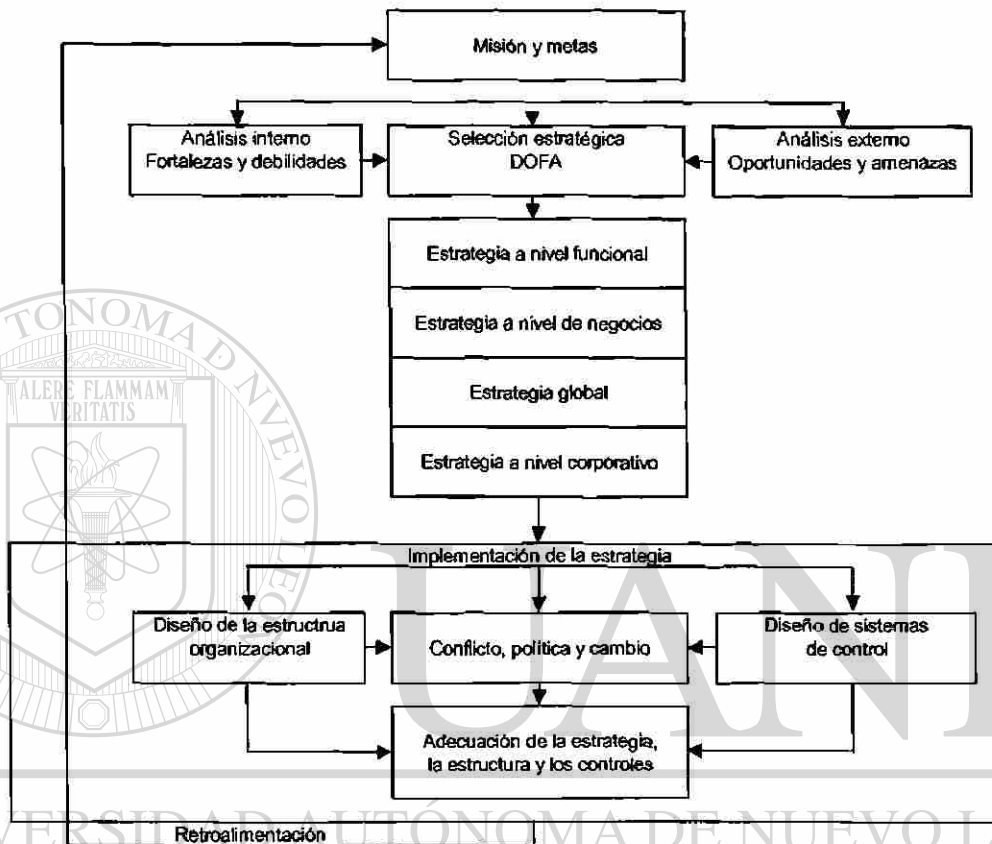


Figura 2.2
Componentes del proceso de Administración Estratégica

2. COMPONENTES DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

a. Misión y metas principales

El primer componente de la Administración Estratégica es la definición de la misión, la visión y las metas principales de la organización. La misión, visión y las metas principales de una organización proveen el contexto dentro del cual se formularán las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes.

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y lo que se debe de hacer, y la visión y las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de las ganancias de los accionistas. Las metas secundarias son objetivos que la compañía juzga necesarios si pretende maximizar las ganancias de los accionistas.²¹

b. Análisis externo

El segundo componente del proceso de la Administración Estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. En ésta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria en la que opera la organización, el ambiente nacional y el macroambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial. Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial, así como la evaluación del impacto de la globalización en la competencia. Analizar el macroambiente consiste en examinar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar a la organización.

²¹ Hill, C.W.L. y Jones, G.R., Op. Cit. p. 37-42

c. Análisis interno

El análisis interno, tercer componente del proceso de la Administración Estratégica, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

Para una compañía, la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer la necesidad del cliente. Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en un desempeño inferior.

Se dice que una compañía posee una ventaja competitiva cuando su índice de utilidad es mayor que el promedio de su industria. La tasa de utilidad normalmente se define como cierto índice; por ejemplo el rendimiento sobre las ventas (RSV) ó el rendimiento sobre los activos (RSA). El determinante fundamental de índice de utilidad en una compañía es su margen de utilidad bruta (MUB), que corresponde sencillamente a la diferencia entre los ingresos totales (IT) y los costos totales (CT), dividida por los costos totales:

$$MUB = (IT - CT) / CT$$

Expresado en otras palabras:

$$MUB = \frac{((\text{precio unitario} \times \text{unidades vendidas}) - (\text{costo unitario} \times \text{unidades vendidas}))}{(\text{costo unitario} \times \text{unidades vendidas})}$$

Por lo tanto, para que una empresa alcance una ventaja competitiva, debe tener costos menores que sus competidores, o diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un

precio mayor que el de sus rivales o debe de llevar a cabo las dos opciones en forma simultánea.²²

d. Selección estratégica

Este componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativo y global.

En una estrategia a nivel funcional, la ventaja competitiva proviene de la capacidad de la empresa para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer las necesidades del cliente. Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de las operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, manejo de materiales, investigación y desarrollo y Recursos Humanos.²³

La estrategia a nivel de negocios define la forma como una organización se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las principales estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales. Existen tres estrategias genéricas a nivel de negocios: la primera es la de liderazgo en costos, la segunda es la de diferenciación y la tercera consiste en enfocarse en un nicho del mercado.²⁴

Las estrategias globales tratan de expandir las operaciones de la empresa más allá del país de origen con el fin de lograr una ventaja competitiva al tiempo que maximizan su desempeño. Las compañías que operan internacionalmente tratan de obtener un gran rendimiento a partir de sus habilidades distintivas; de realizar lo que se conoce como economías de localización al distribuir las actividades de creación de valor a aquellos sitios

²² Hill, C.W.L. y Jones, G.R., Op. Cit. p. 106-107

²³ Hill, C.W.L. y Jones, G.R., Op. Cit. p. 133-148

²⁴ Hill, C.W.L. y Jones, G.R., Op. Cit. p. 171-184

donde se pueden ejecutar en forma más eficiente ó; bajar la curva de la experiencia antes que los competidores, disminuyendo de esta manera los costos de creación del valor.²⁵

La estrategia a nivel corporativo define el negocio en el que se debe ubicar la empresa para maximizar las utilidades a largo plazo, considerando nuevas operaciones, las adquisiciones, la reestructuración del portafolios de negocios, la integración vertical u horizontal, y las alianzas estratégicas.²⁶

e. La implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia contempla cuatro componentes principales: el diseño de estructuras organizacionales apropiadas, el diseño de sistemas de control, la adecuación de la estrategia, la estructura y los controles y; el manejo del conflicto, el poder y la política.

El diseño de la estructura organizacional implica seleccionar la combinación de estructura organizacional y sistemas de control que permitan que una firma siga su estrategia en forma más efectiva. El rol principal de la estructura y el control organizacional es doble: coordinar las actividades de los empleados para que trabajen juntos para implementar en forma más efectiva una estrategia que incremente la ventaja competitiva, y motivar a los empleados y proporcionarles los incentivos para lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.²⁷

Los sistemas de control estratégico constituyen sistemas formales de formulación de objetivos, monitoreo, evaluación y retroalimentación que proporcionan información a la gerencia sobre si la estrategia y la estructura de la organización satisfacen los objetivos de desempeño estratégico. Un sistema de control efectivo debe tener tres características: debe ser

²⁵ Hill, C.W.L. y Jones, G.R., Op. Cit. p. 228

²⁶ Hill, C.W.L. y Jones, G.R., Op. Cit. p. 261

²⁷ Hill, C.W.L. y Jones, G.R., Op. Cit. p. 323

suficientemente flexible para permitir que los gerentes respondan a sucesos inesperados; debe proporcionar información exacta, que proporcione la imagen real del desempeño organizacional; y debe de suministrar a los gerentes información oportuna ya que tomar decisiones con base en información desactualizada constituye un ingrediente para el fracaso.²⁸

La adecuación de la estrategia, la estructura y los controles, trata de ajustar la estructura y los sistemas de control para que la empresa responda con efectividad a los cambios en el entorno interno o externo, de manera que pueda economizar costos burocráticos para ajustarlos a las ganancias potenciales de su estrategia.²⁹

En el manejo del conflicto, la política, el poder y el cambio, la empresa debe diseñar disposiciones organizacionales que creen un equilibrio de poder entre las distintas divisiones o funciones de manera que una sola no domine a toda la empresa, al tiempo que fomentan el intercambio de información e ideas y que contribuyen a desarrollar las normas, los valores y la cultura que enfatizan los intereses corporativos, no los divisionales, y que fortalezcan la misión de la compañía. También es parte del trabajo del gerente estratégico el desarrollar las capacidades personales necesarias para resolver los conflictos que se le presentan; destacando dentro de estas capacidades, la habilidad para analizar el contexto organizacional, establecer la fuente del problema y manejar a los gerentes que se encuentran en discrepancia de tal manera que el cambio organizacional pueda implantarse en forma exitosa. El cambio organizacional es importante como parte del proceso por el cual las compañías alteran su estrategia y estructura para mejorar el desempeño. Los pasos que se utilizan para alcanzar altos estándares son: el reconocimiento de la necesidad de cambio, selección del futuro deseado, identificación de los obstáculos que impiden la transformación, planeación, implementación y evaluación del cambio.³⁰

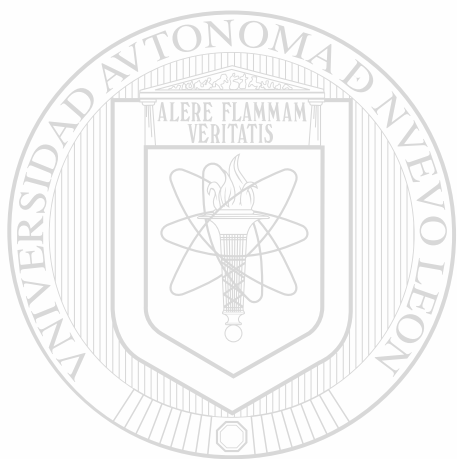
²⁸ Hill, C.W.L. y Jones, G.R., Op. Cit. p. 359

²⁹ Hill, C.W.L. y Jones, G.R., Op. Cit. p. 412

³⁰ Hill, C.W.L. y Jones, G.R., Op. Cit. p. 417-440

f. El ciclo de la retroalimentación

La Administración Estratégica es un proceso permanente, por lo que una vez implementada una estrategia, debe hacerse un monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta que punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.³¹



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

³¹ Hill, C.W.L. y Jones, G.R., Op. Cit. p. 14



CAPITULO III

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1. DEFINICIÓN

Stephen Robbins,¹ define el Comportamiento Organizacional como "el campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de la organización".

La organización se entiende como una unidad social en donde pueden ubicarse principalmente tres niveles de referencia: El individual, el grupal y el institucional, que se interrelacionan de manera sistemática; y en donde cada nivel se levanta sobre el nivel anterior: Los conceptos de grupo surgen de los cimientos establecidos en la sección individual; al grupo y al individuo se le sobreponen las limitaciones estructurales con objeto de llegar al comportamiento de las organizaciones (véase la Fig. 3.1). La tarea del Comportamiento Organizacional es establecer y equilibrar la relación que existe entre estos tres niveles, a fin de comprender la organización misma.²

2. LENGUAJE Y MÉTODO DE LA CIENCIA

Para comprender la ciencia y la investigación científica, es necesario conocer y entender el lenguaje y el planteamiento científico para la solución de problemas. Por ello es indispensable iniciar con la definición de la terminología utilizada en el presente trabajo.

¹ Robbins, S. P. "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall Hispanoamericana, sexta edición. p. 8

² González, M. y Olivares, S. "Comportamiento Organizacional", Compañía Editorial Continental, p. 9-10

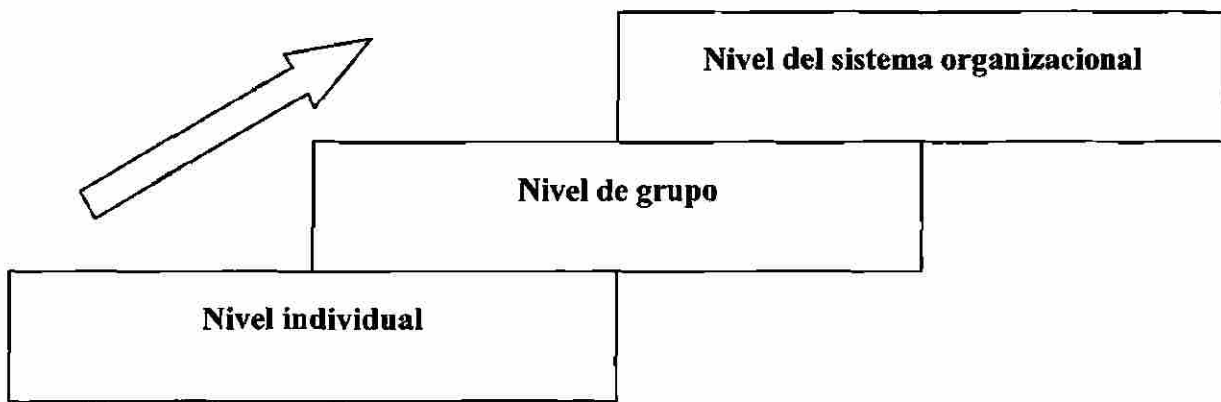


Figura 3.1

Modelo básico del Comportamiento Organizacional

La función de la ciencia es establecer leyes generales que refieran la manera en que se dan los eventos u objetos que le conciernen, capacitándonos para relacionar nuestros conocimientos de los hechos conocidos por separado y para hacer predicciones confiables de eventos aún desconocidos.³

La investigación científica consiste en una búsqueda crítica, controlada y empírica de fenómenos, misma que es guiada por la teoría y la hipótesis acerca de las supuestas relaciones entre dichos fenómenos.

Una teoría es un conjunto de conceptos interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan un punto de vista sistemático de los fenómenos mediante la especificación de relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos.

³ Kerlinger, F.N, "Investigación del Comportamiento", McGraw-Hill Interamericana de México, Segunda edición, p. 9

La hipótesis es una aseveración en forma de conjetura, una proposición tentativa sobre la relación entre dos o más fenómenos o variables, que se apoya en conocimientos organizados y sistemáticos.

Una variable es una propiedad que puede adquirir diversos valores y cuya variación es susceptible de medirse. Las variables pueden ser clasificadas de diversas maneras, siendo las más importantes:

- **Variables independientes y dependientes:** una variable independiente es la supuesta causa de la variable dependiente, y ésta el supuesto efecto. Dicho de otra manera, la variable dependiente es el antecedente y la dependiente es el consecuente.
- **Variables activas y atributivas:** las variables activas son aquellas que son manipuladas y las variables atributivas son las que son medidas.
- **Variables continuas y categóricas:** Una variable continua es aquella que es capaz de tomar un conjunto ordenado de valores dentro de cierto rango. La variable categórica pertenece a una clase conocida como nominal, en la que existen dos o más subconjuntos del conjunto de objetos que se están midiendo, y en la que los individuos son clasificados por la posesión de las características que definen cualquier subconjunto.⁴

B. EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones están sometidas al cambio constante derivado de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno, tanto externo como interno; entre las que destacan el aumento en la tasa de cambio de la tecnología, el incremento en la competencia tanto nacional como internacional y una mayor presión para incrementar la productividad. Con

⁴ Kerlinger, F.N, Op. Cit, p. 4-41

el fin de responder a los cambios en forma adecuada, las organizaciones requieren de un diagnóstico que le permita conocer las diferentes fuerzas y procesos a que están sometidas.

El Diagnóstico Organizacional es un proceso de evaluación de un conjunto de variables relacionadas principalmente con los individuos y los grupos, que permite conocer las diferentes fuerzas y procesos a que esta sometida la organización, y que sirve como punto de partida de un proceso de cambio planificado de la misma.

Las necesidades de diagnosticar, evaluar, analizar y, eventualmente, iniciar un proceso de desarrollo en la organización, se originan en las siguientes razones:⁵

- **El proceso natural de crecimiento de la organización**, que hace difícil continuar con los esquemas organizativos anteriores, que resultaron apropiados para una organización más pequeña, referida a otro mercado, con otra competencia y con responsabilidades muy distintas.
- **El proceso natural de deterioro de la organización**, en el que envejecen sus colaboradores, los equipos y los edificios; y en el que probablemente sus productos vayan quedando obsoletos.
- **La implantación de programas de productividad y de calidad**, que tratan de resolver los problemas de incrementos en los costos, las quejas de los clientes y la competencia en los precios del mercado en el que compite la organización.
- **La organización ha sido sometida -o lo será en fecha próxima- a cambios de importancia que generan resistencias que deben ser abordadas**, entre los que destacan el remozamiento de viejas estructuras, la adecuación a los desafíos tecnológicos y del mercado, la adecuación a nuevas demandas laborales, etc.

⁵ Rodríguez, D., "Diagnóstico Organizacional", Alfaomega Grupo Editor, Tercera edición, p. 38-40

- **El incremento en la complejidad del entorno externo de la organización** -político, económico, social- que demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización.
- **La necesidad de conocer su propia cultura**, con el objetivo de implementar a partir de ella, esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que al mismo tiempo, permitan que la organización mantenga su identidad vigente.
- **El deseo de mejorar el clima organizacional** para mejorar la motivación de sus miembros y hacer más agradable el trabajo dentro de ella.
- **La organización ha sido fusionada con otra** o ha sido comprada por una nueva empresa que desea implementar una forma de gestión diferente a la tradicional.

C. MODELOS DE DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Lawler, Nadler y Camman dicen que en la búsqueda de la eficiencia organizacional, se requieren de tres tipos de herramientas:⁶

1) **Herramientas conceptuales:** Se requiere contar con conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones, cómo se da el comportamiento dentro de ellas y en que se distinguen a las organizaciones eficientes de las ineficientes.

2) **Técnicas y procesos de medición:** Se necesita de un instrumental de medición que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional.

⁶ Rodríguez, D., Op. Cit., p. 41-42

3) **Tecnologías de cambio:** Dado el conocimiento acerca del funcionamiento organizacional teórico y los datos acerca de cómo está funcionando una organización determinada, a través de los instrumentos de recolección de la información pertinente, es posible aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando así la eficiencia.

Estos tres tipos de herramientas tienen la característica de no sólo hacer una contribución por sí mismas, sino que además ayudan al desarrollo de las otras: El desarrollo de herramientas teóricas y conceptuales ayuda a recolectar la información y a desarrollar técnicas de recolección y medida, así como de cambio organizacional. A su vez, las técnicas de recolección contribuirán con los datos recabados, a modificar la teoría y a permitir el planteamiento del cambio. Finalmente, las tecnologías del cambio dependen fuertemente de las otras dos, por lo que requieren de conceptos más adecuados y medidas más precisas.

Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente de del funcionamiento organizacional. Existen una gran cantidad de modelos disponibles para los analistas organizacionales, tales como los de Pugh y Pheysey, de James y Jones, de Gibson, Ivancevich y Donnelly, de Likert, de Blake y Mounon, etc., e inclusive se puede utilizar un modelo confeccionado por el propio consultor. Rodríguez⁷ recomienda utilizar modelos que contemplen la mayoría de las siguientes variables:

1) **Organización-ambiente**

- Historia de la organización, sus cambios y transformaciones
- Relaciones entre la organización y la sociedad
- Inserción ecológica de la organización
- Inserción de los miembros de la organización en la sociedad

⁷ Rodríguez, D., Op. Cit., p. 59-68

2) Cultura organizacional

- Mitos y definiciones del trabajo
- Creencias
- Héroe y villanos
- Héroe anónimo
- Valores compartidos
- Estilo de vida inducido por la organización

3) Estructura

- Descripción de los miembros de la organización: edad, sexo, etc.
- Descripción de la estructura organizacional
- Identificación de departamentos y grupos formales de trabajo
- Descripción de las subunidades

4) Comunicaciones

- Comunicaciones descendentes
- Comunicaciones ascendentes
- Comunicaciones horizontales
- Sistemas de comunicación formal Vs. Informal

5) Poder, autoridad y liderazgo

- Definición de la línea de mando formal
- Estilos de mando
- Criterios de surgimiento del liderazgo
- Prestigio y status formal versus informal
- Organización informal

6) Conflictos

- Entre sindicato y dirección

148585

- Entre línea y staff
- Entre profesionales y no profesionales
- Entre obreros y empleados
- Entre antiguos y nuevos
- Conflictos entre departamentos
- Conflictos por desigualdades percibidas
- Recurrencia a búsqueda de apoyo externo
- Conflictos interpersonales
- Conflictos intra personales

7) Descripción, evaluación de cargos y desempeño

- Descripción de cargos
- Sistemas de evaluación de desempeño
- Relaciones entre estructura de cargos y remuneraciones
- Sistemas de recompensas y de sanciones
- Antigüedad y mérito como mecanismos de ascenso
- Evidencias materiales y simbólicas de las diferencias entre posiciones y cargos
- Definición del trabajo rutinario

8) Motivación

- Prevalencia de la teoría X o de la teoría Y
- Que se ha hecho para mejorar la motivación
- Motivación laboral existente
- Agrado o desagrado con las condiciones físicas del trabajo
- Agrado o desagrado con las condiciones sociales y psicosociales del trabajo
- Satisfacción-insatisfacción con el grado de interés que muestra la organización respecto a sus miembros
- Motivaciones individualistas
- Motivación por el trabajo en sí

9) Clima laboral

- Ambiente de trabajo
- Relaciones informales
- Reconocimiento social por el trabajo realizado
- ¿Reina el conformismo y la aceptación apática de las normas de la organización?
¿Existen actitudes de crítica negativa o de rechazo a la organización?
- Rumores y comentarios negativos

10) Sindicatos

- Existencia o no existencia del mismo
- Surgimiento de líderes y dirigentes
- Posiciones habituales del sindicato
- Imagen de los dirigentes
- Grado de influencia del sindicato sobre la empresa
- Conflictos dentro del sindicato
- Problemas sindicales típicos

11) Toma de decisiones

- Premisas de decisión
- Participación
- Canales de decisión
- Grado de especificidad de las decisiones
- Nivel de adopción de las decisiones
- Reconocimiento de la racionalidad al decidir

1. MODELO DE BURKE Y LITWIN

Warner Burke y George Litwin⁸ desarrollaron un modelo (véase la figura 3.2) en el que se identifican las variables que intervienen en la creación del cambio de primer orden y de segundo orden, que los autores llaman "cambio transaccional" y "cambio transformacional" respectivamente. El cambio de primer orden es un cambio evolutivo y de adaptación en el cual se cambian las características de la organización, pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma. El cambio de segundo orden es cambio revolucionario y fundamental en el cual se altera en forma significativa la naturaleza de la organización.

Para comprender el modelo es necesario distinguir entre el ambiente y la cultura de la organización, y entre el cambio transaccional y el transformacional. El ambiente de la organización es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización, en términos de si un lugar es bueno o malo para trabajar, de si es amistoso, cordial, frío, de trabajo arduo, despreocupado, etc. Estas percepciones se basan en las prácticas gerenciales y en los sistemas y procedimientos organizacionales; son relativamente maleables y cambiarán con los cambios en los procesos de la organización en los cuales se basan. Litwin demostró que era posible inducir diferentes ambientes en "organizaciones" de laboratorio, manipulando las metas y las prácticas gerenciales. Además, estos diferentes producían clases significativamente diferentes de conductas de los miembros de la organización. La cultura de la organización también es una evaluación colectiva de la organización, pero la cultura se basa en valores, normas e hipótesis más profundos, relativamente perdurables y a menudo inconscientes.

Los conceptos transaccionales / transformacionales provienen de la investigación del liderazgo, en donde se observó que algunos líderes son capaces de obtener un extraordinario

⁸ French, W. y Bell, C. "Desarrollo Organizacional", Prentice-Hall Hispanoamericana, Quinta edición, p.87-90

desempeño de sus seguidores, mientras que otros líderes no son capaces de hacerlo. Los líderes transformacionales son "líderes que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la organización, y que son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores". Los líderes transaccionales son "líderes que guían o motivan a sus seguidores en dirección de metas establecidas, aclarando los requerimientos del papel y de la tarea". El liderazgo transaccional implica una inspiración que es conducente a nuevos niveles de desempeño. Transaccional implica un cambio de primer orden; transformacional implica un cambio de segundo orden.

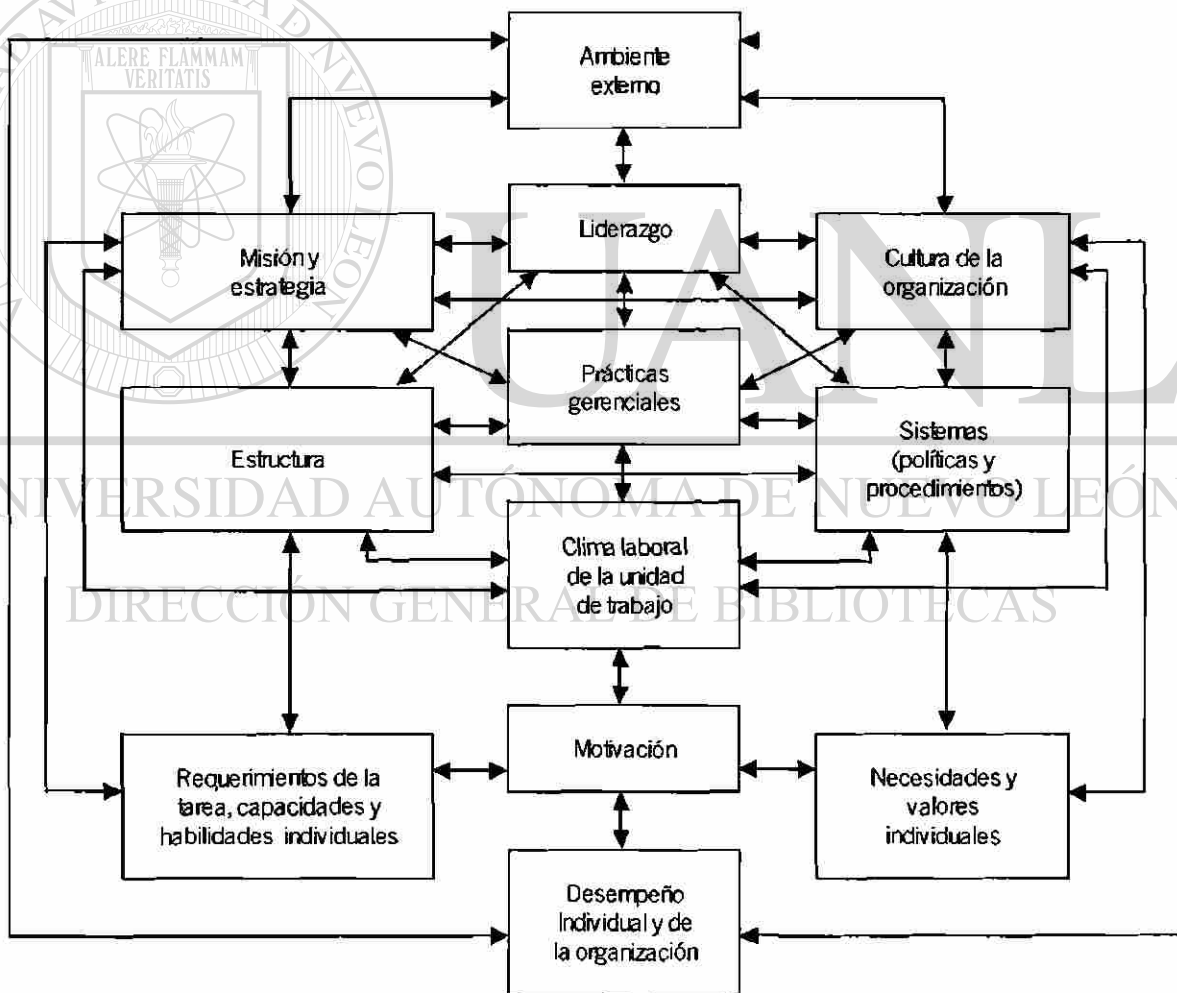


Figura 3.2

Modelo de Burke y Litwin

Burke y Litwin exponen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión y la estrategia, y la cultura de la organización, producen un cambio transformacional o fundamental en la cultura de las organizaciones. Por otra parte, las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un cambio transaccional o de ambiente en la organización.

La mitad superior de la figura 3.2 presenta las variables relacionadas con el cambio transformacional. Estas variables son de mayor importancia, en el sentido de que cambian la cultura en forma fundamental:

- La misión y la estrategia
- La cultura de la organización
- El liderazgo
- El ambiente externo

La mitad inferior de la figura 3.2 presenta las variables relacionadas con el cambio transaccional; estas variables causan un cambio en el ambiente de la organización, por lo que estas variables son menos poderosas para efectuar el cambio en la organización:

- La estructura
- Los sistemas (políticas y procedimientos)
- Las prácticas gerenciales
- La motivación
- Las necesidades y valores individuales
- Los requerimientos de la tarea y capacidades y habilidades individuales

2. MODELO DE HAX Y MAJLUF

Como segundo modelo de análisis, revisaremos el de Hax y Majluf⁹ en el cual los autores enfatizan la necesidad de establecer concordancias entre la cultura, la estrategia y la estructura de la organización (véase la figura 3.3). Hax y Majluf consideran que la gestión estratégica debe buscar, además, un desarrollo permanente, lo que implica aprendizaje organizacional y capacitación y desarrollo para los miembros de la organización. La organización debe de ser capaz de integrar a todos sus miembros y de lograr impartirles una visión estratégica compartida que se base en valores consensuales.

Para conseguir esto, se hace necesario compartir, grabar y difundir una visión de la firma, que implica una definición de objetivos para la organización total. Esta visión de la organización incluye la misión, la segmentación de sus negocios, la integración horizontal y vertical buscada, la filosofía corporativa, y otros temas de carácter crítico. La plataforma estratégica es el vehículo que permitirá comunicar los programas de acción que pudieran desprenderse de esta visión organizacional.

Para que la visión de la organización pueda ser efectivamente grabada en está, se requiere de dos procesos complementarios:

- Que la visión de la organización se refleje en los procesos administrativos de planificación, control, gestión de Recursos Humanos, sistemas de información y de comunicación.
- La adecuada comprensión y uso de los procesos informales, tales como el liderazgo natural, los procesos políticos del poder; así como de los mecanismos psicológicos que

⁹ Rodríguez, D., Op. Cit., p. 56-59

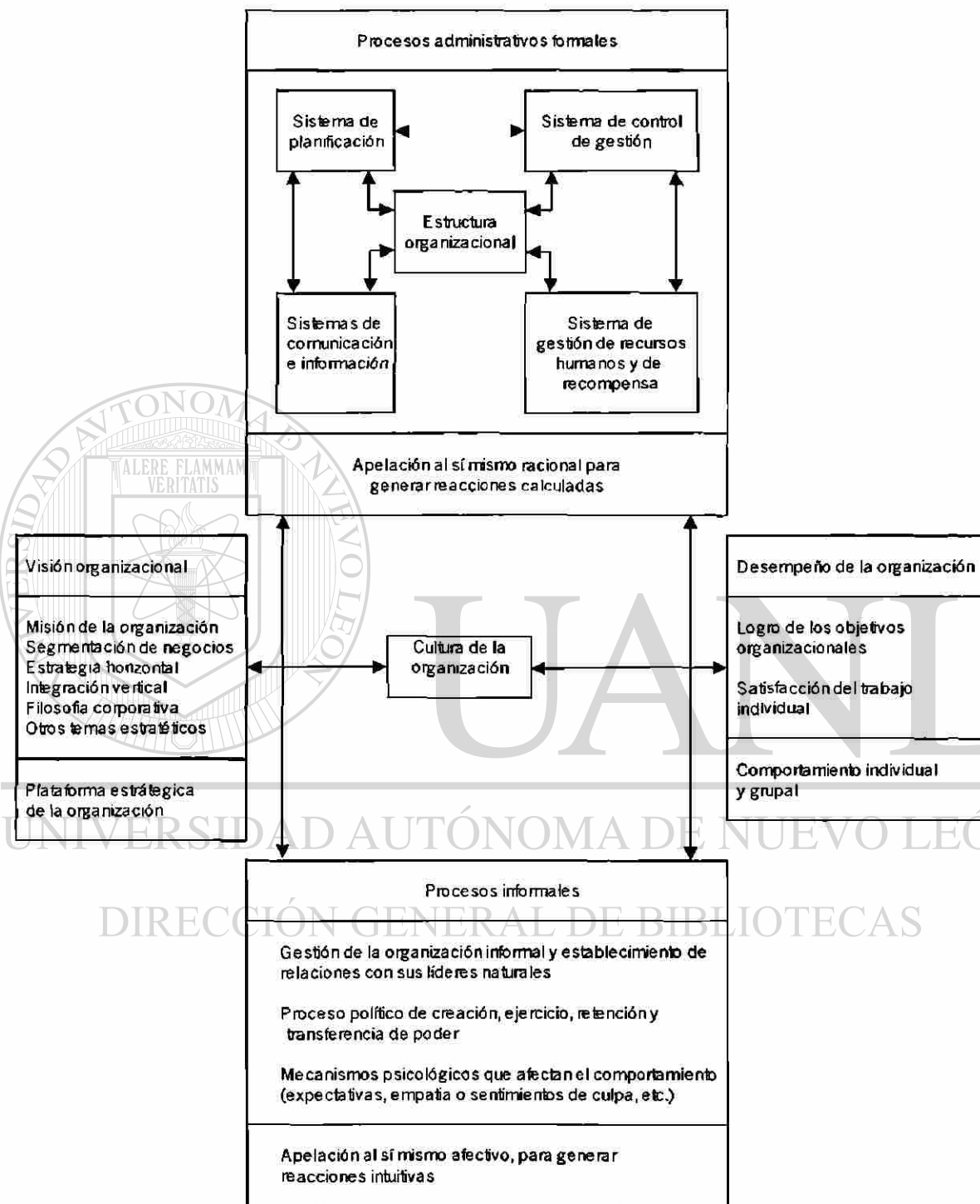


Figura 3.3

Modelo de Hax y Majluf

afectan el comportamiento, entre los que se encuentran las expectativas, la empatía, la obediencia, etc.

La estrategia de la organización debe apoyarse en la cultura de ésta. La cultura se encuentra centralmente entrelazada con todo el proceso organizacional y, por lo tanto, ejerce una influencia determinante sobre todos los elementos del marco de gestión estratégica. La cultura ofrece la identidad de la organización y garantiza la transmisión de las creencias compartidas por los miembros de la organización a los nuevos participantes de ella. En la cultura descansan las fuerzas de la organización, y también en ella, se encuentran las resistencias y la inercia necesarias para evitar que la organización se aparte bruscamente de su estado normal.

Finalmente, los miembros de la organización actúan como individuos o como grupos, ellos reaccionan a los mecanismos formales e informales que intentan influir en su comportamiento. Como resultado de todo esto, se genera un clima que puede favorecer el logro de los objetivos particulares y los de la organización. La gestión estratégica deberá crear las condiciones para permitir una adecuada concordancia entre ambos tipos de objetivos.

3. MODELO DE ROBBINS

Stephen Robbins¹⁰ nos propone un modelo bastante completo en el que se plantean cuatro variables dependientes clave y una gran cantidad de variables independientes que, según sugieren ciertas investigaciones, poseen diferentes consecuencias en ellas.

¹⁰ Robbins, S. P. Op. Cit. p. 53

a. Variables dependientes

El modelo general que nos propone Robbins (véase la figura 3.4), contempla cuatro variables dependientes:¹¹

1) La productividad:

Es la consecución de metas con el mínimo de insumos. La productividad es uno de los intereses fundamentales del Comportamiento Organizacional, por lo que trata de determinar qué factores influyen en la eficacia y la eficiencia de los individuos, los grupos y las organizaciones.

La productividad implica interés por la eficacia y por la eficiencia. Una organización es eficaz cuando satisface debidamente las necesidades de su clientela. Así mismo, decimos que es eficiente cuando logra la eficacia al menor costo posible.

Decimos que una empresa comercial es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación en el mercado, pero su productividad también depende de que alcance las metas con eficiencia. Entre las medidas de eficiencia se cuentan el rendimiento sobre la inversión, el porcentaje de utilidad por cada peso vendido y la producción por hora de trabajo.

2) La satisfacción en el trabajo:

Es la actitud de las personas ante el trabajo, generada por la diferencia entre las recompensas que reciben y la cantidad que creen que deberían recibir. Los investigadores con

¹¹ Robbins, S. P. Op Cit., p. 45-49

valores humanísticos argumentan que la satisfacción guarda una relación negativa con el ausentismo y la rotación, señalando además, que las organizaciones tienen la responsabilidad de ofrecer a sus empleados un trabajo que represente un desafío y que ofrezca recompensas intrínsecas.

Los dos enfoques más utilizados para medir la satisfacción son, en primer lugar, las que utilizan una sola calificación global, empleando una pregunta para medir la satisfacción o la insatisfacción del empleado. En el segundo método, se identifican los elementos medulares de un empleo y se pide la opinión del trabajador en cuanto a cada uno de ellos, para posteriormente sumar la calificación de cada uno de los componentes.

En términos generales, la mayor parte de la literatura señala que los cuatro factores más importantes que conducen a la satisfacción laboral son:¹²

a) Un trabajo que represente un desafío:

Los empleados suelen preferir los trabajos que les permiten emplear sus facultades y capacidades y que les ofrecen una serie de actividades, de libertad e información sobre su rendimiento. Los empleos que no representan un desafío importante producen aburrimiento, pero el exceso de desafíos produce frustración y sensación de fracaso. Ante un desafío moderado, la mayor parte de los empleados se sienten complacidos y satisfechos.

¹² Robbins, S. P., Op. Cit., p. 187-189

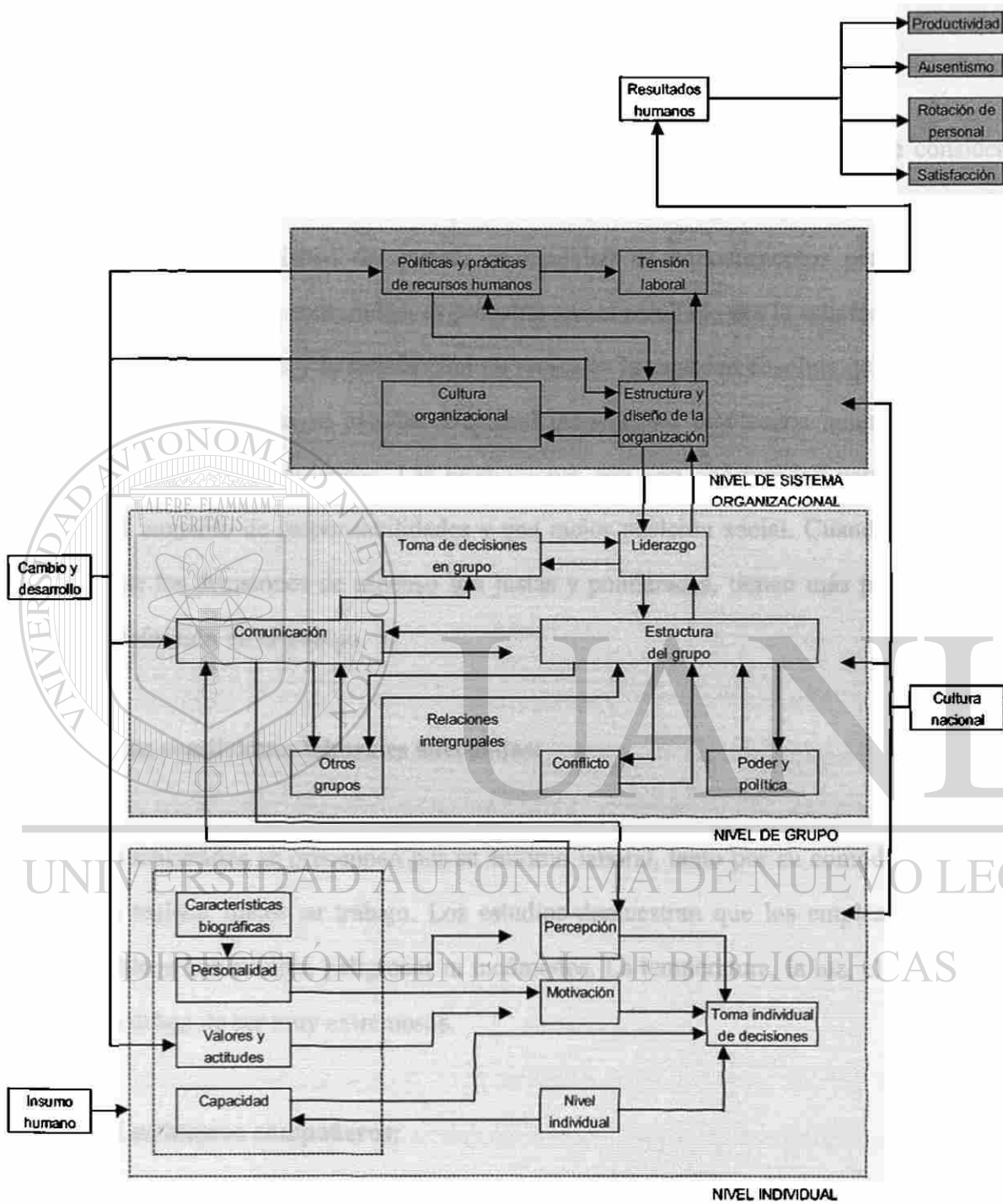


Figura 3.4
Modelo de Robbins

b) Las recompensas justas:

Los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que se consideren justas, claras y afines a sus expectativas. Cuando se considera que el sueldo es justo y tiene fundamento en los requisitos del puesto, la cantidad de conocimientos personales y los estándares salariales de la comunidad, es probable que el resultado sea la satisfacción. La clave del vínculo entre el sueldo y la satisfacción no radica en la cantidad absoluta del pago; sino en la imagen de justicia que se percibe. De igual manera, los empleados quieren políticas y prácticas justas para los ascensos. Las promociones son una oportunidad para el desarrollo personal, el aumento de responsabilidades y una mejor posición social. Cuando las personas perciben que las decisiones de ascenso son justas y ponderadas, tienen más probabilidad de obtener satisfacción en el trabajo.

c) Las condiciones laborales adecuadas:

Los empleados se preocupan por su entorno laboral, tanto por su comodidad personal como para realizar mejor su trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores no deben de ser muy extremosos.

d) Los buenos compañeros:

En el caso de muchos empleados, el trabajo también satisface la necesidad de interacción social; por lo que el hecho de tener compañeros amigables y solidarios aumenta la satisfacción laboral. La conducta del jefe también es una fuente fundamental de la satisfacción laboral, ya que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el superior inmediato es

comprensivo y amigable, reconoce el buen rendimiento, escucha las opiniones de los empleados y manifiesta un interés personal por ellos.

e) La integración de la personalidad y el empleo:

Los empleados cuyo tipo de personalidad es congruente con la vocación elegida descubren las que tienen las facultades y la capacidad adecuada para satisfacer las exigencias de su empleo y, por consiguiente, tienen más probabilidades de alcanzar el éxito en su trabajo y, en razón del éxito tienen más probabilidad de derivar la satisfacción pertinente de su trabajo.

3) El ausentismo:

Son las faltas al trabajo por parte del personal. Resulta obvio que una organización tendrá dificultades y problemas para alcanzar sus objetivos si los empleados no se presentan a trabajar. El ausentismo disminuye la eficiencia, interrumpiendo el flujo de trabajo, incrementando la carga de trabajo del supervisor y, con frecuencia, posponiendo la toma de decisiones.

Chiavenato¹³ cita un estudio efectuado en grandes empresas que revelan una correlación elevada entre los índices de ausentismo y las actitudes de los empleados en relación con la administración, a sus superiores inmediatos y a sus compañeros de trabajo. El estudio reveló que el ausentismo está asociado con los siguientes problemas:

- Falta de libertad para hablar sobre los problemas del puesto con el supervisor.
- Falta de sentimiento de solidaridad del grupo
- Insatisfacción en cuanto a las oportunidades para la promoción.

¹³ Chiavenato, I., "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill Interamericana de México, p. 170

- Insatisfacción en cuanto al salario.
- Falta de reconocimiento por el buen desempeño.
- Insatisfacción por la supervisión.

En la mayoría de las organizaciones, se calcula un índice de ausentismo mediante la siguiente fórmula:¹⁴

Índice de ausentismo = $\frac{\text{No. de días-hombre perdidos por ausencia al trabajo en el periodo}}{\text{(No. promedio de empleados)} \times \text{(No. de días de trabajo)}} \times 100$

4) La rotación de personal:

Es la sustitución del personal que decide abandonar a la organización para siempre. Cuando la rotación es demasiada o cuando afecta a empleados valiosos se puede convertir en una perturbación que obstaculiza la eficacia de la organización. Esto se debe a que en una organización con un porcentaje muy alto de rotación de personal significa más costos por concepto de reclutamiento y capacitación; así como mayores pérdidas por incremento en los accidentes laborales, en las mermas por errores derivados de la inexperiencia, etc.

Cuando los empleados que se retiran de la empresa, están considerados como marginales o submarginales, estamos ante una rotación funcional, debido a que da la oportunidad de sustituir a una persona que no trabaja bien por otra que tiene mayor capacidad o motivación. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los empleados que renuncian, cuentan con experiencia y conocimientos que la empresa requiere, situación que se considera una rotación disfuncional, que afecta de manera importante las actividades de la organización.

¹⁴ Chruden, H. y Sherman, A., "Administración de Personal", Compañía Editorial Continental, p. 574

La fórmula más utilizada para determinar la tasa de rotación de personal está constituida por las siguientes variables:¹⁵

$$\text{Tasa de rotación de personal} = \frac{\text{Total de empleados que causan baja en un periodo determinado} \times 100}{\text{Planta promedio del periodo}}$$

b. Variables independientes del Comportamiento Organizacional

Las variables determinantes de la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción en el trabajo; se agrupan en tres niveles básicos de análisis, mismos que se describen a continuación:

1) Las variables del individuo

Todas las personas que ingresan a la organización poseen ciertas características que influirán en su conducta de trabajo, por lo que dentro de las variables independientes, nos encontramos en primer lugar a las variables del individuo, como son: las biográficas, las características de la personalidad, los valores y las actitudes, la capacidad, la percepción, las decisiones individuales, el aprendizaje y la motivación.¹⁶

2) Las variables del grupo

Un grupo se define como dos o más personas que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar objetivos particulares.¹⁷ Dado que las personas se comportan de manera diferente cuando están solas a cuando están en grupo, en segundo lugar, dentro de las

¹⁵ Chiavenato, I., Op. Cit, p. 157

¹⁶ Chiavenato, I., Op. Cit, p. 95-126

¹⁷ Chiavenato, I., Op. Cit, p. 293

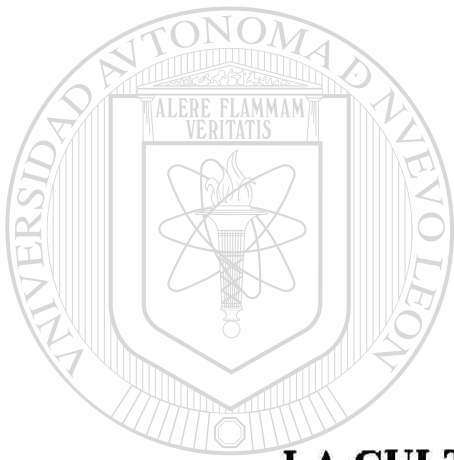
variables independientes, nos encontramos las variables de grupo, que incluyen los patrones de comunicación, los procesos de decisión de grupo, los estilos de liderazgo, los grados de conflicto, las relaciones intergrupales, el poder y la política.

3) Las variables del sistema de organización

La estructura organizacional esta constituida por tres elementos: El primero se refiere al grado en que las actividades de la organización se descomponen o se diferencian, esto se llama complejidad. En segundo está el grado en que se usan reglas y procedimientos, éste componente se llama formalismo. El tercer componente de la estructura es la centralización, que se refiere al punto donde radica la autoridad para tomar decisiones.¹⁸

Así como los grupos son algo más que la suma de sus miembros, también las organizaciones son algo más que la suma de sus grupos, debido a que las variables de sistema de organización afecta los comportamientos tanto de los individuos como de los grupos, por lo que estas constituyen, en tercer lugar, el último grupo de variables independientes. Dentro del nivel de sistema organizacional nos encontramos como variables, con las prácticas de la **Administración de Recursos Humanos**, el diseño formal de la estructura de la organización, la tensión en el trabajo y la **Cultura Organizacional**.

¹⁸ Chiavenato, I., Op. Cit, p. 497



CAPITULO IV

UANL

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A. EL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de **Cultura Organizacional** se define como un sistema de significados compartidos por las personas que integran una organización y que distingue a una organización de otras. En términos más claros, la **Cultura Organizacional**, es la manera particular de hacer las cosas y de reaccionar a las demandas del entorno. Existen diez características primarias que, en términos generales, concentran la esencia de la **Cultura Organizacional**:¹

- **La identidad de los miembros:** Es el grado en que los empleados se sienten identificados con la organización y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **El énfasis en el grupo:** Se refiere al grado en que el trabajo se organiza en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas:** Contempla el grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración en unidades:** Señala el grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de manera coordinada o interdependiente.
- **El control:** Contiene el grado de reglas, procedimientos y de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar la conducta del personal.
- **La tolerancia al riesgo:** Se refiere al grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- **Los criterios para recompensar:** El grado en que se distribuyen las recompensas, de acuerdo con el buen desempeño del empleado o de acuerdo a la antigüedad o a otros factores ajenos al rendimiento.

¹ Robbins, S. P. "Comportamiento Organizacional", Prentice-Hall Hispanoamericana, sexta edición. p. 620

- **La tolerancia al conflicto:** Contempla el grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** Se refiere al grado en que la administración se orienta hacia las metas y resultados, o hacia los procesos y técnicas utilizados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

Cuando se utilizan estas diez características para evaluar a la organización, se obtiene un panorama general de su cultura. Este panorama representa la base de los sentimientos que comparten los miembros en cuanto a la organización, la forma de realizar las cosas en ella y la conducta que se espera de ellos.

La **Cultura Organizacional** presenta una serie de funciones dentro de la organización, dentro de las cuales destacan las siguientes:²

- Define los límites, al darle a la organización una manera peculiar de ser y de actuar, lo que permite identificar a una organización de las demás.
- Confiere a la organización un sentido de identidad.
- Genera un sentido de compromiso para con la organización, superior a los intereses individuales.
- Ofrece estándares sobre lo que deben de hacer y decir los empleados, lo cual mantiene unida a la organización.
- Funciona como un mecanismo de control que guía y da forma a las actitudes y a la conducta del personal que integra la organización.

² Robbins, S.P. Op. Cit. p. 626

B. MODELOS PARA LA CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA

El querer dividir el mundo de los negocios en categorías es, desde luego, simplista, ya que ninguna compañía se ajusta en igual forma a una de estas clases. Sin embargo, un encuadramiento general puede resultar útil para identificar la cultura de las empresas.

1. TIPOS CULTURALES PROPUESTOS POR DEAL Y KENNEDY

En sus estudios, Deal y Kennedy³ concluyeron que existen cuatro categorías o tipos generales de culturas y que estas categorías están determinadas por dos factores del mercado: el grado de riesgo asociado con las actividades de la empresa, y la rapidez con que las compañías y sus empleados obtienen retroinformación sobre si sus decisiones y estrategias han logrado el éxito esperado (véase la figura 4.1). Estas cuatro culturas genéricas, las definieron de la siguiente manera:

La cultura del hombre duro y macho: Aquí predomina el individualismo y la toma de altos riesgos, con una rápida retroalimentación que les indica si sus acciones fueron correctas o no, por ejemplo, las organizaciones de consultoría.

La cultura trabaje mucho, juegue mucho: En ella las reglas son la acción y la diversión, por lo que los empleados asumen pocos riesgos, todos con una retroalimentación rápida; para alcanzar el éxito la cultura los alienta a mantener un alto nivel de actividad con un riesgo relativamente bajo, por ejemplo, McDonald's.

³ Deal, T. E. y Kennedy, A. A. "Culturas Corporativas: Ritos y rituales de la vida organizacional", Fondo Educativo Interamericano, Primera edición, p. 113-114

La cultura apueste la compañía: En estas culturas, las decisiones ponen mucho en juego y tienen que pasar años antes de que los empleados sepan si las alternativas seleccionadas fueron buenas. Es un ambiente de alto riesgo y retroalimentación lenta, por ejemplo, las compañías petroleras.

La cultura del proceso: Opera con muy poca o ninguna retroalimentación, por lo que los empleados encuentran difícil evaluar lo que hacen, concentrándose más en el *cómo* se hacen las cosas, por ejemplo, las grandes dependencias de gobierno.

		Grado de riesgo	
		Alto	Bajo
Velocidad de la retroalimentación	Rápida	Cultura del hombre duro y macho	Cultura trabajo mucho, juego mucho
	Lenta	Cultura apueste la compañía	Cultura del proceso

Figura 4.1

Modelo de tipos culturales propuesto por Deal y Kennedy

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
 2. LOS TIPOS CULTURALES PROPUESTOS POR QUINN, KIMBERLY Y SÁNCHEZ

Sánchez, en 1994, formuló un modelo de cuatro tipos culturales, basándose en el modelo desarrollado por Quinn y Kimberly en 1984. En esencia, los tipos culturales del modelo de Sánchez se pueden resumir de la siguiente manera:⁴

⁴ Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J.C. "Eficacia Organizacional", Ediciones Díaz de Santos, primera edición, P. 256-259

La cultura de grupo: Se basa en normas y valores relacionados con la afiliación. Este tipo de cultura enfatiza el desarrollo de Recursos Humanos y los valores de la participación de los integrantes en la toma de decisiones. La orientación estratégica que resulta es la implementación a través del consenso. La conformidad con las reglas de la organización fluye desde la confianza, la tradición y el compromiso a largo plazo de los miembros con el sistema.

Dimensiones	Cultura de grupo	Cultura de desarrollo	Cultura Jerárquica	Cultura racional
Personas vs. Organización	Personas	Organización	Personas	Organización
Flexibilidad vs. Control	Flexibilidad	Flexibilidad	Control	Control
Medios	Cohesión, moral	Adaptabilidad, flexibilidad	Información comunicación	Planificación, evaluación
Fines	Desarrollo de R.H.	Crecimiento, adquisición de recursos	Estabilidad, control	Producción, eficiencia
Características organizacionales				
Conformidad mediante...	Afiliación	Ideología	Normas	Contrato
Motivación	Unión	Crecimiento	Seguridad	Competencia
Liderazgo	Apoyo, relación	Asumir riesgos	Conservador	Directivo, orientado hacia los objetivos
Formas organizacionales	Clan	Adhocracia	Jerárquica	Mercado
Orientación estratégica	Consenso	Prospector	Defensor	Analizador

Figura 4.2

Modelo de tipos culturales propuesto por Sánchez

La Cultura del desarrollo: En ella predominan el supuesto del cambio, con individuos motivados por la importancia de las actividades que realizan. El crecimiento y la adquisición de recursos son fundamentales y se consiguen a través de una estrategia tipo prospector.

La cultura jerárquica: Refleja los valores y las normas relacionadas con la burocracia. Se fundamenta en los supuestos de estabilidad y que los sujetos cumplirán con las normas organizacionales cuando los roles estén formalmente establecidos e impuestos a través de normas y regulaciones. La estrategia analizador es la principal orientación de este tipo de cultura.

La cultura racional: Se basa en los supuestos de logro de objetivos, destacándose la planificación, la productividad y la eficiencia. Las personas están motivadas por la creencia de que el rendimiento competitivo permitirá lograr los fines organizacionales buscados y que el mismo obtendrá su recompensa. La estrategia analizador es la principal orientación de este tipo de cultura. Estos cuatro tipos culturales se resumen en el cuadro 4.2, que muestra las dimensiones y características organizacionales de cada una de ellas.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3. TIPOS CULTURALES PROPUESTOS POR KOTTER Y HESKETT

John P. Kotter y James L. Heskett, estudiaron los modelos propuestos por diferentes autores, para investigar posteriormente en 207 empresas, el efecto de la cultura sobre la rentabilidad de las empresas; concluyendo en sus estudios, que las diferentes teorías, se pueden agrupar en las siguientes tres categorías:⁵

⁵ Kotter, J.P. y Heskett, J.L., "Cultura de Empresa y Rentabilidad", Ediciones Días de Santos, p. 12

a. Las culturas fuertes

La cultura fuerte, es aquella en la que todo el personal comparte, junto con los directivos, un conjunto relativamente coherente de valores y métodos de conducción de los negocios. Con frecuencia, dan a conocer sus valores a través de una declaración de la misión de la empresa.

Kotter y Heskett señalan que la fortaleza de las culturas en relación con los resultados de las organizaciones, se fundamentan en las siguientes tres ideas:⁶

- Unifican los esfuerzos hacia un objetivo común, lo cual representa un logro de suma importancia en un mundo lleno de especializaciones y de otras formas que implican una fuerte diversidad de intereses.
- Crean un nivel poco común de motivación que a su vez permite alcanzar altos niveles de rentabilidad. Los valores compartidos y los comportamientos hacen que las personas se sientan bien laborando en la empresa, lo que asegura un sentimiento de compromiso y de lealtad, dando como resultado final que las personas se esfuercen más.
- Favorecen el comportamiento global de la organización, debido a que generan las estructuras y controles requeridos, sin necesidad de que se tenga que recurrir a las asfixiantes burocracias que inhiben la motivación y la innovación.

Contra la creencia generalizada de que las culturas fuertes generan excelentes niveles de rentabilidad, Kotter y Heskett encontraron en sus investigaciones que, la unificación de los objetivos, la motivación, la organización que implican este tipo de culturas, sólo pueden potenciar la rentabilidad cuando las acciones que generan se ajustan a una estrategia que responda a las condiciones específicas del entorno en que opera la empresa.

⁶ Kotter, J.P. y Heskett, J.L., Op. Cit., p. 17-31

b. Culturas estratégicamente apropiadas

Las culturas estratégicamente apropiadas, son aquellas en las que las normas y prácticas se ajustan a las condiciones del contexto o del entorno en las que operan actualmente. En ellas no existe un valor universal ni una estructura cultural "ganadora" que funcione en todos los casos.

Así mismo, Kotter y Heskett afirman que las culturas estratégicamente apropiadas no generarán altos niveles de rentabilidad a largo plazo, debido a que conciben el entorno de la empresa como algo fundamentalmente estático. Para potenciar la rentabilidad, este tipo de culturas requieren:⁷

- Adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes, en comparación con las alternativas que ofrecen los competidores.
- Adaptarse a los cambios en las condiciones del mercado laboral.
- Adaptarse a las nuevas condiciones del mercado financiero.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

c. Las culturas adaptables

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Las culturas adaptables son aquellas que ayudan a las organizaciones a anticiparse y a adaptarse a los cambios del entorno. Los directivos dedican especial atención a los cambios de cierta importancia que se producen en el entorno, para iniciar cambios incrementales en las estrategias y en las prácticas de gestión que permiten mantener a las empresas y a sus culturas alineadas con la realidad del entorno.

⁷ Kotter, J.P. y Heskett, J.L., Op. Cit., p. 33-49

En las empresas que tiene una cultura más adaptable, la cultura ideal es la que estimula a los directivos a mantener, en todos los niveles jerárquicos, un sólido liderazgo, capaz de auspiciar el inicio de cambios estratégicos y tácticos en todas las áreas que sean necesarias para satisfacer el legítimo interés, no sólo de los accionistas, de los consumidores o clientes, o de los empleados, sino de los tres.⁸

C. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Alcanzar una cultura fuerte y capaz de responder rápidamente a los cambios es un proceso que debe comenzar con una clarificación de la cultura ideal de la organización. Para ello, se tiene que definir, o redefinir, un conjunto de elementos fundamentales que son la visión, la misión, las creencias, los valores, y los principios estratégicos, de decisión, y de actuación, a partir de los cuales se derivará el comportamiento de la empresa y sus integrantes:

1. LA VISIÓN

La visión es la descripción que hace la organización del estado o posición que pretende alcanzar en el futuro; es, de hecho, un ejercicio de imaginación, pero no falta de realismo, que complementa la misión y ofrece al personal un sentido de dirección.

El definir la visión es un ejercicio que debe partir de un reconocimiento objetivo del presente, es decir, de la realidad actual que vive la empresa y de su entorno en términos de retos y de oportunidades, como de una proyección o aproximación al futuro en relación con el desarrollo tecnológico, la evolución de la economía, y el ambiente político, para así poder

⁸ Kotter, J.P. y Heskett, J.L., Op. Cit., p. 58

establecer las bases y los criterios que deberán imperar en cuanto a la actitud de la organización, definir sus objetivos generales, identificar sus negocios específicos, determinar el crecimiento deseado en lo que se refiere a forma, tamaño, Recursos Humanos y territorialidad, así como las fuentes de financiamiento a las que sería pertinente recurrir. La visión nos dará una idea clara de lo que pudiera llegar a ser la empresa dentro de 10 a 15 años en término de giro, productos, servicios, clientes, tamaño, cobertura, posición en el mercado, localización de las instalaciones, cobertura geográfica de operaciones e imagen.⁹

2. LA MISIÓN

La misión es la forma en que la organización define su razón de ser, su objetivo más alto, su finalidad última o propósito básico. Es como un faro que orienta los esfuerzos de las personas, evitando que pierdan el rumbo. Si no existe una misión clara, la planeación carece del eje alrededor del cual giran las estrategias organizacionales y resulta difícil infundir entre las personas un verdadero espíritu de equipo, una "mística" o propósito común.

Es importante que la misión defina el papel que la organización busca jugar en la comunidad y se contemplen, además las expectativas de todos los grupos que están vinculados a la organización (los clientes, los proveedores, la sociedad, el Estado, etc.). Para ello es deseable que la misión presente las siguientes características:¹⁰

- Debe ser a prueba de cambios: si bien la misión debe orientarnos en proyectos temporales o coyunturales, debe también trascenderlos (por apasionantes que resulten) para renovar continuamente el entusiasmo de la gente.

⁹ Giral, B.J., "Cultura de Efectividad", Grupo Editorial Iberoamericano, Segunda edición, p. 38-39

¹⁰ Giral, B.J., Op. Cit., p. 33-38

- Debe ser cualitativa: la misión, a diferencia de los objetivos y de las metas, por ser la "razón de ser" misma de la organización, debe ser cualitativo, no cuantificable; esto le permite mantener su condición de trascendencia. La misión pertenece más al ámbito de la inspiración que al de la acción empresarial, por lo que debe iluminar y orientar las metas cuantificables, pero no orientarse a ellas.
 - Debe ser congruente: es importante que la misión refleje realmente la razón por la que la organización fue fundada, así como el que las políticas, costumbres y normas de la empresa realmente se desprendan de ella.
 - Debe ser común para todos los miembros: el reto es desarrollar a toda la organización en forma armónica; lo importante es cambiar todos juntos, ordenadamente, construyendo, sobre cimientos sólidos y apoyando la cultura en dichos cimientos.
 - Debe ser atractiva: es importante que la misión empresarial sea atractiva en forma y fondo, que su redacción, además de ser breve y clara, sea estética e inspire confianza. También, desde el punto de vista de la aceptación, es recomendable que al orientar e inspirar el futuro de la empresa, retome sus valores tradicionales.
-
- Que sea defendible: el objetivo es lograr que todos los que integran la organización, sea cual fuere su actividad específica o su nivel jerárquico, sean capaces de argumentar con sus amigos o su familia, en favor de lo que busca su empresa, que comuniquen y defiendan el propósito con orgullo y entusiasmo.

3. LAS CREENCIAS

En términos generales, las creencias son estructuras del pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores.¹¹ Las creencias, son las ideas básicas que tiene la organización

¹¹ García, S. y Shimon, L.D., "La Dirección por Valores", McGraw-Hill Interamericana de España, p. 71

acerca de lo que se debe de hacer, y de la manera de hacerlo, para satisfacer sus necesidades y las de sus diferentes públicos, tanto internos como externos. Constituyen la base sobre la cual se apoyan todos los demás elementos y le dan sentido y coherencia.

4. LOS VALORES

Los valores son los principios fundamentales que deben regir el comportamiento de las personas, definiendo lo que es aceptable y lo que es inaceptable y por ello proporcionan parámetros para la toma de decisiones y para la actuación en la empresa, así como criterios de evaluación que a lo largo del tiempo definen y redefinen las actitudes y las conductas de los miembros de la organización, porque vinculan a las creencias con los demás elementos que la integran.

Dentro de la **Cultura Organizacional**, los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo que determinan que una determinada forma de actuar es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta. Expresado en otras palabras, son las convicciones o creencias estables en el tiempo que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o para conseguir que las cosas nos salgan bien.¹²

La formación de valores en la empresa es un fenómeno complejo que depende de una multitud de variables:¹³

- 1) Las creencias y valores del fundador
- 2) Las creencias y valores de la dirección actual
- 3) Las creencias y los valores de los empleados

¹² García, S. y Shimon, L.D., Op. Cit., p. 71

¹³ García, S. y Shimon, L.D., Op. Cit., p. 79

- 4) La formación y la influencia de los consultores
- 5) La normatividad legal existente
- 6) Las reglas de juego del mercado
- 7) Los valores sociales de cada momento histórico
- 8) La tradición cultural de cada sociedad
- 9) Los resultados de la empresa

5. LOS PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS, DE DECISIÓN Y DE ACTUACIÓN.

Las creencias, los valores, la misión y la visión cobran vida a través de tres conjuntos de principios que al ser aplicados en la labor cotidiana aseguran la consistencia entre el desempeño y la cultura de la empresa. Estos son los principios estratégicos, los principio de decisión y los principios de actuación:¹⁴

- **Los principios estratégicos** son las grandes directrices que orientan la evolución de la empresa de manera consistente con la visión propuesta por sus dirigentes. Pueden equipararse al trazo de un camino que llevará a la organización a su destino final.
- **Los principios de decisión** son enunciados de las prioridades que determinan el criterio que hay que aplicar cuando se requiera elegir entre dos o más alternativas de acción. Son aplicables a las personas con responsabilidad de decisión en cualquier área y en todos los niveles de la organización.
- **Los principios de actuación** son los grandes preceptos que norman el comportamiento de todos los integrantes de la organización. Traducen los valores organizacionales a conductas específicas que los reflejan en la actuación cotidiana.

¹⁴ García, S. y Shimon, L.D., Op. Cit., p. 46-52

D. LA CREACIÓN Y CONSERVACIÓN DE LA CULTURA

1. LA CREACIÓN DE LA CULTURA

En el mercado, cada compañía se enfrenta a una realidad diferente que depende de sus productos, competidores, clientes, tecnologías, influencias gubernamentales, de la cultura del país, etc. Este ambiente en que está el negocio es el factor, que en primera instancia, ejerce mayor influencia en la formación de la cultura de cualquier organización. De esta manera, una firma cuyo éxito depende de su habilidad para vender un producto no diferenciado, desarrolla una cultura diferente de otra empresa que invierte muchos fondos en investigación y desarrollo antes de saber siquiera si el producto final tendrá éxito o no; En la primera se desarrollara una cultura totalmente orientada a la actividad y a las ventas, mientras que en la segunda se desarrollará una cultura con énfasis en el estudio previo y minucioso de la toma de decisiones.¹⁵

Las costumbres y las tradiciones presentes en una organización, su manera de hacer las cosas, se deben en gran medida a lo que se haya hecho antes y al grado de éxito alcanzado con las actitudes vigentes. Esto nos conduce a la segunda fuente básica de la **Cultura Organizacional**: los fundadores de la organización.

Los fundadores con frecuencia tienen un impacto central en lo que podemos llamar “cultura primitiva organizacional”, principalmente por que son dueños de la idea de lo que debe ser una organización y por que no están limitados por costumbres o ideologías anteriores.

¹⁵ Deal, T. E. y Kennedy, A. A., Op.Cit., p. 113-114

Como regla general, las organizaciones nuevas son pequeñas, lo que facilita que los fundadores impongan su visión a todos los miembros de la organización.¹⁶

2. LA CONSERVACIÓN DE LA CULTURA

Cuando la cultura está establecida algunas prácticas de la organización ayudan a conservarla, ofreciendo a los empleados una serie de experiencias similares. Por ejemplo, de las prácticas de Recursos Humanos, el proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, las prácticas para recompensar, las actividades para la capacitación y el desarrollo de la carrera y los procedimientos para conceder ascensos, sirven para que los empleados de nuevo ingreso se ajusten a la cultura, para recompensar a los empleados que la sostienen y para sancionar, e inclusive expulsar, a quienes se le enfrentan.

La cultura se transmite a los empleados de diferentes formas, destacando entre ellas los relatos de casos, los rituales, los símbolos materiales, los héroes y el lenguaje.¹⁷

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

a. Los relatos de casos

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En todas las organizaciones existen relatos de los fundadores, historias de infracciones de las reglas, de éxitos surgidos de la nada, de los recortes de personal, sobre la reasignación de empleados, de las reacciones a errores del pasado y sobre el manejo de la organización. Estos relatos anclan el presente en el pasado, ofreciendo explicaciones de las prácticas presentes al tiempo que las legitiman.¹⁸

¹⁶ Robbins, S.P., Op. Cit. p. 628

¹⁷ Robbins, S.P., Op. Cit. p. 633

¹⁸ Robbins, S.P., Op. Cit. p. 633

Los relatos de casos son difundidos a través de lo que Deal y Kennedy¹⁹ llaman “narradores”. Los narradores preservan las instituciones y sus valores transmitiendo las leyendas de la compañía a los nuevos empleados. También cuentan historias de los héroes visionarios o del proscrito latente que existe en alguna parte de la empresa. Igualmente revelan mucho respecto a lo que se necesita para progresar en la organización.

Los mejores narradores se encuentran típicamente en puestos que les dan acceso a gran cantidad de información. Generalmente, están en el epicentro de las actividades y son libres de conducirse tan extravagantemente como quieran. Un narrador necesita imaginación, percepción y un sentido de los detalles, ya que una historia no puede ser abstracta. Aunque la posición del narrador puede ser muy poderosa, no es un papel de líder.²⁰

b. Los ritos y los rituales

Los rituales son secuencias de actividades que se repiten, expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia, quienes son las personas importantes y cuáles son las personas imprescindibles.²¹ Los ritos son reglas que guían el comportamiento dentro de la empresa y que son la dramatización de los valores culturales básicos de la compañía.²²

¹⁹ Deal, T. E. y Kennedy, A. A., Op.Cit., p. 91

²⁰ Deal, T. E. y Kennedy, A. A., Op.Cit., p. 92

²¹ Robbins, S.P., Op. Cit., p. 635

²² Deal, T. E. y Kennedy, A. A., Op.Cit., p. 68

Los rituales se pueden clasificar de la siguiente manera:

Rituales de intercambio social: Rigen las relaciones entre jefes y trabajadores, viejos y jóvenes, profesionales y personal de apoyo, hombres y mujeres, empleados de la compañía y personas del exterior. Especifican cuán formal o informal es el trato entre las personas, las reglas duraderas que rigen las conversaciones, cuanta emoción o controversia pública se permiten, quién habla primero en las juntas y hasta quién se le permite concluir una conversación.²³

Los rituales de trabajo: Proporcionan un sentido de seguridad y de identidad común a las actividades diarias, dándoles un significado. Los empleados confieren valor a los procedimientos, no como rituales, sino porque les proporcionan una forma de justificar su fe en su propio valor y en el de su trabajo.²⁴

Los rituales administrativos: El ritual administrativo más importante es la junta. Su importancia se deriva de que proporciona la oportunidad para que los gerentes escenifiquen sucesos que representan las creencias y los valores culturales, dando oportunidad para la expresión, el desarrollo y la celebración de una cultura que funciona bien.²⁵

Los rituales de reconocimiento: Las compañías de cultura vigorosa hacen mucho énfasis cuando alguien se desempeña bien y ejemplifica los valores que la empresa quiere preservar. Las firmas mejor administradas se aseguran que todos entiendan bien por qué se

²³ Deal, T. E. y Kennedy, A. A., Op.Cit., p. 70

²⁴ Deal, T. E. y Kennedy, A. A., Op.Cit., p. 74

²⁵ Deal, T. E. y Kennedy, A. A., Op.Cit., p. 79

esta recompensando a alguien, ya con un premio intrascendente o con uno de gran ceremonia.²⁶

Los rituales gerenciales: Los gerentes dedican mucho tiempo a los rituales, no solamente para planearlos, sino también para tomar parte en ellos. Participan en el adoctrinamiento de los nuevos empleados, instrumentan la celebración que se realiza cuando hay un ascenso, se aseguran que todos sepan por qué se está ascendiendo a la persona. Sacan un provecho especial de las jubilaciones, ungiendo al jubilado como héroe cultural, la personificación de los valores y creencias medulares de la compañía. Los buenos gerentes dedican mucho tiempo a establecer rituales bajo la apariencia de diseñar y armonizar los procesos gerenciales, tales como el formato para manejar las juntas de los comités, una revisión de los miembros de un comité ejecutivo, o un nuevo y mejor proceso de planeación estratégica. Todos estos son rituales a través de los cuales la gerencia dictamina lo que algún empleado estará haciendo durante cierto tiempo.²⁷

c. Los símbolos materiales

En todas las organizaciones existen símbolos materiales que transmiten a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que quiere la alta dirección y los tipos de conductas apropiadas (por ejemplo: arriesgada, conservadora, autoritaria, participativa, individualista, social, etc.). Los símbolos materiales más comunes son el uso de tipo de automóvil otorgado a los ejecutivos, el tamaño y la distribución de las oficinas, la elegancia de los muebles, los estacionamientos techados o con el nombre del empleado, la forma de vestir, los diferentes tipos de uniformes del personal, etc.²⁸

²⁶ Deal, T. E. y Kennedy, A. A., Op.Cit., p. 80

²⁷ Deal, T. E. y Kennedy, A. A., Op.Cit., p. 83

²⁸ Robbins, S.P., Op. Cit., p. 636

d. El lenguaje

Muchas organizaciones y unidades organizacionales usan el lenguaje como medio para identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Los empleados, al aprender este lenguaje, manifiestan su aceptación de la cultura, y al hacerlo, ayudan a preservarla. Con el tiempo las organizaciones desarrollan términos singulares para describir el equipo, las oficinas, el personal clave, los proveedores, los clientes y los productos que se relacionan con sus actividades.²⁹

Con frecuencia, los empleados nuevos se sienten abrumados ante acrónimos y jerga, que después de unos meses de trabajo, pasan a ser parte de su lenguaje. Cuando se ha asimilado, esta terminología actúa como denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura dadas.

e. Los héroes

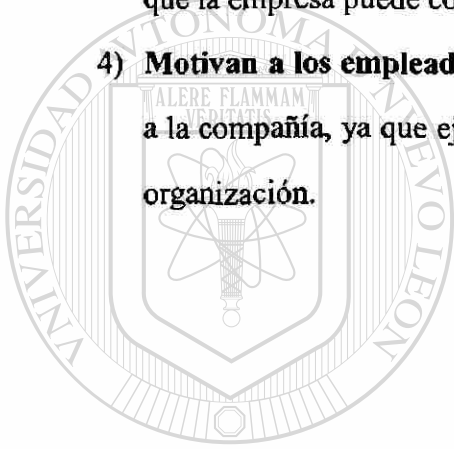
Si los valores son el alma de una cultura, entonces los héroes personifican esos valores y sintetizan la fuerza de la organización, creando los modelos de los papeles que se han de desempeñar para que los empleados los sigan. El héroe es el gran motivador, el mago, la persona con quien todos quieren contar cuando la situación es difícil. Los héroes tienen carácter y estilo inquebrantables, realizan cosas que los demás quisieran hacer, pero temen intentar; son figuras simbólicas cuyas proezas son extraordinarias, pero no demasiado descabelladas.³⁰

²⁹ Robbins, S.P., Op. Cit., p. 636

³⁰ Deal, T. E. y Kennedy, A. A., Op.Cit., p. 40

Los héroes refuerzan los valores básicos de la cultura de las siguientes maneras:³¹

- 1) **Logran que el éxito sea alcanzable y humano:** Transmiten el mensaje de que cualquiera puede ser héroe si tiene la confianza y la persistencia suficientes para intentarlo.
- 2) **Suministran modelos de los papeles a desempeñar:** Muestran las conductas que conducen al éxito.
- 3) **Fungen como símbolos de la compañía ante el mundo:** Transmiten la esperanza de que la empresa puede continuar en el camino del éxito.
- 4) **Motivan a los empleados:** Está es quizá la contribución más importante de los héroes a la compañía, ya que ejercen una influencia duradera sobre el resto del personal de la organización.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

³¹ Deal, T. E. y Kennedy, A. A., Op.Cit., p. 42-45



CAPITULO V

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



La Administración de Recursos Humanos es el proceso mediante el cual se obtienen, desarrollan, emplean, evalúan y mantienen la calidad y el número adecuado de colaboradores para que se puedan alcanzar con eficiencia y eficacia los objetivos de las organizaciones y los objetivos de los seres humanos que las integran.¹

Todas las organizaciones están constituidas por personas, quienes a su vez son el recurso clave para el éxito de las empresas, ya que, aun cuando una organización cuente con tecnología de punta, con un producto de calidad y un precio competitivo; esto no garantiza que la misma vaya a triunfar, ya que el recurso humano es el que finalmente hace funcionar todas las áreas de la empresa².

Si las personas que laboran en una compañía carecen de las capacidades, conocimientos o habilidades para desempeñar su puesto; o bien se encuentran desmotivados por las condiciones de trabajo, el trato y/o la compensación que reciben; difícilmente pondrán su mejor esfuerzo en el trabajo que desarrollan. Esto se reflejará en una baja productividad, en el incremento en el número de conflictos laborales y en el de accidentes de trabajo, en las altas tasas de ausentismo y rotación de personal, etc.; lo cual afectará gravemente a la competitividad de cualquier organización.

Cuando los Recursos Humanos se administran adecuadamente, se incrementa la satisfacción y el bienestar de los empleados, mejorando al mismo tiempo la competitividad de la empresa; lo que en conjunto trasciende en el bienestar de la población y en el desarrollo económico del país.

Muchas de las prácticas de Recursos Humanos influyen notablemente en la aceptación la cultura de la organización, tanto del personal de nuevo ingreso, como de los empleados que tienen tiempo laborando en la empresa. Por ejemplo, el proceso de selección, los criterios de

¹ Werther, W.B. y Davis, K., "Administración de Personal y Recursos Humanos", Tercera edición, McGraw-Hill Interamericana de México, p.10

² Alles, M.A., "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Ediciones Granica de México, p. 26

evaluación del rendimiento, las prácticas para recompensar, las actividades para la capacitación y el desarrollo de la carrera y los procedimientos para conceder ascensos sirven para que los contratados concuerden con la cultura, para recompensar a quienes la sostienen y para sancionar, e inclusive expulsar, a los que se le enfrentan.³

Tomando en cuenta que la **Administración de Recursos Humanos** tiene un papel decisivo en la aceptación de la **Cultura Organizacional**, y esta a su vez en los resultados de la empresa, resulta imprescindible que la Alta Gerencia de la compañía y la Gerencia de Recursos Humanos tengan un conocimiento sólido de cómo influye en cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos sobre la cultura, con el fin de diseñar las estrategias más adecuadas para el desarrollo de una **Cultura Organizacional** que otorgue a la empresa un mejor desempeño que el de sus competidores.

EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de la **Administración de Recursos Humanos** esta constituida por subsistemas interdependientes, para captar, aplicar, mantener desarrollar y controlar los Recursos Humanos de la organización. Estos subsistemas son íntimamente inter-relacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás, las cuales realimentarán nuevas influencias en otros, y así sucesivamente. Estos subsistemas son los siguientes:⁴

A. SUBSISTEMA DE ALIMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este subsistema se analizan las condiciones del entorno, con el fin de adoptar medidas proactivas que permitan a la organización enfrentar con éxito los desafíos que se presentan en la administración del recurso humano. Incluye la investigación del mercado, la planeación de Recursos Humanos, el reclutamiento y la selección de personal:

³ Robbins, S.P., "Comportamiento Organizacional", Sexta edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, p.628

⁴ Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill Interamericana de México, p. 131

1. LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO Y LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La investigación del mercado trata de determinar las condiciones para una época y un lugar determinado, del mercado de trabajo; el cual está constituido por las empresas y por sus oportunidades de empleo. También corresponde a la investigación del mercado tratar de determinar las condiciones del mercado de Recursos Humanos, mismo que está constituido por los candidatos reales y potenciales para las oportunidades de empleo ofrecidas por el mercado de trabajo.

La planeación de Recursos Humanos consiste en determinar la provisión y demanda de los empleados que requerirá una organización, con el fin de planear las labores de reclutamiento, selección, capacitación, compensación, etc.

La planeación estratégica de Recursos Humanos se encuentra vinculada a la planeación estratégica de la empresa, por lo que debe establecer las acciones que la organización demandará en cuanto a las necesidades de contratación de personal, capacitación, desarrollo, compensación, etc. Por ejemplo, debe cubrir las necesidades de contratación de personal que se derivan de los planes de expansión de la compañía, el desarrollo de programas de capacitación de los empleados que operará nuevas tecnologías, etc.⁵

Para que la planeación estratégica de Recursos Humanos agregue valor a la empresa, cada uno de sus procesos debe contribuir al desarrollo de una ventaja competitiva a través de acciones que contribuyan a lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.

Tradicionalmente, la planeación estratégica de Recursos Humanos, se ha preocupado por las condiciones de oferta y demanda del mercado, de los presupuestos de gastos del área, de los programas de reclutamiento, capacitación, desarrollo, seguridad e higiene, etc. Sin

embargo, tienden a pasar por alto la forma como sus acciones contribuyen al desarrollo de la **Cultura Organizacional**.

En consecuencia, el reto de la **Administración de Recursos Humanos** será desarrollar estrategias para que cada uno de sus procesos impulse el fortalecimiento de una cultura que otorgue a la organización una superioridad sobre el resto de las empresas del mercado. Para ello debe de considerar en su planeación, las estrategias más adecuadas en el reclutamiento y selección; inducción; diseño, análisis y valuación de puestos; evaluación del desempeño; compensaciones e incentivos, las relaciones con los empleados y con el sindicato; capacitación y planeación de la carrera; para que impulsen a todos los miembros de la organización a realizar su mejor trabajo. De no ser así, en lugar de contribuir al fortalecimiento de la **Cultura Organizacional**, contribuirá a su debilitamiento o a la generación de una cultura poco apropiada para los objetivos de la empresa.⁶

2. EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento consiste en atraer y despertar interés por la empresa, de parte de candidatos capacitados para desempeñar los puestos vacantes. La selección, es el proceso mediante el cual se decide que candidato reúne de la mejor manera, los requisitos demandados por el puesto vacante.

El reclutamiento y la selección de personal, tratan de conseguir para la empresa, candidatos que reúnan el perfil que demandan los puestos vacantes, con rapidez y al menor costo posible. Su importancia en la **Cultura Organizacional**, se resume en dos aspectos:

En primer lugar le otorga al empleado una primera impresión del grado de interés y de respeto que la empresa siente por las personas, el compromiso de los empleados con los

⁵ Alles, M., "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Ediciones Granica, p. 26

⁶ Alles, M., Op. Cit. p. 30

valores de la empresa, y el interés de la empresa por el candidato.⁷ Esto se percibe a través de aspectos tan sutiles como los siguientes:⁸

- a) El trato que le brindan las personas de recepción y/o vigilancia.
- b) El tiempo de espera para la entrevista.
- c) El trato del entrevistador, aún cuando el candidato no califique para el puesto solicitado.
- d) La profundidad de la entrevista y la verificación de la información.
- e) La información que se le proporciona sobre el puesto vacante.
- f) La información que se le da de la empresa.
- g) La información de sueldos y prestaciones.
- h) Características del sistema de evaluación del desempeño.
- i) Las expectativas de desarrollo que se le ofrecen.

En segundo lugar, los procesos y criterios de selección permiten que la empresa fortalezca su cultura al ingresar a personas afines a ella en aspectos tales como:⁹

- a) Valores personales
- b) Actitudes
- c) Intereses
- d) Vocaciones

El proceso de selección ofrece a los solicitantes la información básica de la empresa, provocando que los candidatos que perciben conflictos entre sus valores y los de ésta, abandonen el proceso de selección.¹⁰

⁷ Gunnarson, B.K. y Niles-Jolly, K. "Creating the Climate and Culture of Success", *Organizational Dynamics*, Verano del 94, Vol. 23, No. 1, p. 17-29

⁸ Deal, T.E., Kennedy, A.A., "Culturas Corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional", Fondo Educativo Interamericano, p. 140

⁹ Giral, B.J., "Cultura de Efectividad", Grupo Editorial Iberoamérica, p. 138

B. SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En éste subsistema de determinan los cargos, sus requisitos y atribuciones, así como las rutinas encaminadas a disminuir la inseguridad del empleado y a medir su contribución a la organización. En el se abarcan el diseño, análisis y descripción de puestos; la inducción, la evaluación del desempeño y los movimientos de personal:

I. EL DISEÑO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El diseño de puestos consiste en especificar el contenido de los métodos y de las relaciones de un puesto, con el fin de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de la persona que ocupa el puesto.

El análisis de puestos es el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio; con el fin de determinar las tareas y responsabilidades que componen un trabajo, así como las habilidades, conocimientos y capacidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio; y que diferencian al trabajo de todos los demás.¹¹

La descripción de puestos es el proceso que consiste en determinar la relación detallada de los objetivos del puesto, de las atribuciones o tareas del puesto, de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas, de los conocimientos y habilidades requeridas; y en algunos casos, de las condiciones en las que se realiza el trabajo.

El fruto principal del diseño, análisis y descripción del puesto, es la descripción del mismo, en el cual se detallan sus objetivos y responsabilidades así como la especificación de del puesto en cuanto a experiencia, la preparación académica y el resto de los requisitos que deberá reunir el titular del cargo. La descripción del puesto es importante debido a que orienta

¹⁰ Robbins, S.P., Op. Cit. p. 626

¹¹ Lanham, E., "Valuación de Puestos", Compañía Editorial Continental, p. 163

el esfuerzo de reclutamiento al indicarle los perfiles que deberán reunir los candidatos para desempeñar un puesto vacante con eficiencia.¹²

Cuando el diseño, el análisis y la descripción de puestos se realiza en forma deficiente, o cuando a pesar de existir una descripción de puestos adecuada, no se toman en cuenta los perfiles que deberán cubrir los candidatos, se corre el riesgo de contratar a personas que carecen de los conocimientos y habilidades que el puesto demanda, lo que se refleja en una baja productividad del empleado, en incrementos en las pérdidas y errores, en el número de accidentes de trabajo, en la tasa de deserción de empleados, etc.

Cuando se presenta el caso descrito en el párrafo anterior, la cultura de la empresa empieza a perder su fortaleza, por el ingreso de personas que no se ajustan a sus valores y por la baja en la moral de personal que se encuentra trabajando en un puesto que no le gusta o que le exige más de lo que sus capacidades le permiten.

De ahí la importancia de que la **Administración de Recursos Humanos** mantenga actualizados las descripciones de puesto, así como que asegure el conocimiento y el respeto de las especificaciones de puestos por parte del departamento de reclutamiento y selección.¹³

2. LA INDUCCIÓN DE PERSONAL

La inducción es el proceso mediante el cual se familiariza al nuevo empleado con la organización y con su cultura; permitiendo la comprensión y la aceptación de los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización.¹⁴

La inducción y socialización del nuevo empleado constituye la herramienta más importante que puede utilizar la **Administración de Recursos Humanos** para transmitir la

¹² Rock, M., "Manual de Administración de Sueldos y Salarios" McGraw-Hill Interamericana de México, T. I, p. 135

¹³ Giral, B.J., Op. Cit. p. 144-147

Cultura Organizacional a los empleados de nuevo ingreso,¹⁵ ya que en el proceso de inducción a la empresa se puede:

- a) Transmitir los valores de la organización al nuevo empleado,¹⁶ dando a conocer las conductas que serán esperadas y recompensadas, así como las conductas que provocarán el rechazo del empleado.¹⁷
 - b) Facilitar la integración y el desarrollo cultural al ayudar al empleado a armonizar su esquema de valores personales con los de la organización.¹⁸
 - c) Narrar las historias de los héroes de la compañía, lo que constituye fuente de inspiración para que el nuevo empleado trate de imitarlos.¹⁹
 - d) Reducir la ansiedad del nuevo empleado al integrarlo socialmente con el resto de los colaboradores de la compañía.²⁰
 - e) Dar a conocer el significado del lenguaje utilizado por la cultura de la empresa.²¹
-
- f) Realizar una labor de venta del paquete de prestaciones de la empresa, haciendo hincapié en las necesidades del empleado que satisface cada una de ellas, lo que incrementa la identificación del empleado para con la organización.

En términos generales, un buen programa de inducción, compromete al individuo con la organización cuando demuestra que la organización esta comprometida con el individuo,

¹⁴ Werther, W.B. y Davis, K., Op. Cit. p. 132-133

¹⁵ Chiavenato, I., Op. Cit. p. 247

¹⁶ Giral, B.J., Op. Cit. p. 60

¹⁷ Deal, T.E., Kennedy, A.A., Op. Cit. p. 35

¹⁸ Giral, B.J., Op. Cit. p. 59

¹⁹ Deal, T.E., Kennedy, A.A., Op. Cit. p. 42-47

²⁰ Robbins, S.P., Op. Cit. p. 630-633

²¹ Robbins, S.P., Op. Cit. p. 636

permitiendo que el nuevo empleado se sienta cómodo en la empresa y en su empleo,²² al tiempo que le permite comprender y aceptar las normas de la organización, así como la manera en que se medirá y evaluará su trabajo.²³

3. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado; lo que permite a la empresa tomar decisiones sobre la compensación que deberá recibir el colaborador, sobre sus necesidades de capacitación así como sobre la retroinformación que requiere el personal sobre sus aciertos y sobre sus áreas de oportunidad; al tiempo que permite evaluar los procesos de reclutamiento, selección e inducción.²⁴

Se puede afirmar con certeza que la evaluación del desempeño mejora la actuación futura de las personas al tiempo que mejora los resultados de la empresa al detectar las necesidades de capacitación, al descubrir el potencial de desarrollo del personal, al motivar a los empleados al otorgarles reconocimiento por su buen desempeño, así como al contribuir a la toma de decisiones equitativas en los incrementos por desempeño.²⁵

Cuando no existen objetivos establecidos previamente entre el empleado y el superior inmediato, la evaluación de desempeño se realiza sobre bases subjetivas, por lo que se puede caer fácilmente en una distorsión de las calificaciones, provocando la molestia del personal al percibir que algunos empleados reciben calificaciones más altas que otros con mejor desempeño, lo que afecta seriamente la moral de los empleados al percibir una inequidad.²⁶

La evaluación del desempeño resulta importante dentro de la **Cultura Organizacional** porque otorga un reforzamiento positivo a las conductas que se ajustan a los valores de la

²² Meinghan, M. "Programas de Inducción. Entrenamiento, diseño y ejecución", Ed. Legis, p. 12

²³ Robbins, S.P., Op. Cit. p. 633

²⁴ Werther, W.B. y Davis, K., Op. Cit. p. 184

²⁵ Alles, M., Op. Cit. p. 385

²⁶ Werther, W.B. y Davis, K., Op. Cit. p. 189

cultura de la empresa, al tiempo que retroalimentan al empleado sobre aquellas conductas que se apartan de lo esperado.²⁷

C. SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

El subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos tiene como principal función, el lograr la permanencia del personal en la organización. Contempla la administración de las compensaciones e incentivos, las prestaciones y servicios, la seguridad e higiene industrial, las relaciones con los empleados y con el sindicato, así como los registros y controles de personal.

1. LAS COMPENSACIONES E INCENTIVOS

La administración de las compensaciones determina el pago por los servicios prestados o a prestar, por el recurso humano en la organización, tomando en cuenta para ello, las características propias de la empresa, de las características del puesto en particular, de las características de las personas que desempeñan los puestos y de las condiciones salariales del mercado para puestos semejantes.²⁸ Los incentivos son gratificaciones variables relacionadas con el logro de resultados específicos, por lo que forman parte de la llamada "compensación variable".²⁹

Las prestaciones, también llamadas "compensación no monetaria", están representadas por todos los elementos del paquete total de remuneración que no se consideran una forma de la retribución en efectivo, los cuales incluyen: planes de pensiones; seguros médicos, de vida e incapacidad; planes de ahorro, de participación en las utilidades y de compra de acciones entre otras.³⁰ Los servicios a los empleados están representados por el otorgamiento del uso de

²⁷ Giral, B.J., Op. Cit. p. 134

²⁸ Vargas, M.N.R., "Administración Moderna de Sueldos y Salarios", McGraw-Hill Interamericana, p. 193

²⁹ Rock, M., Op. Cit. T. II, p. 364

³⁰ Rock, M., Op. Cit. T. III, p. 509

cafetería y centros deportivos así como por los eventos deportivos, recreativos y culturales organizados por las empresas para los trabajadores y sus familias.³¹

La formulación de políticas de sueldos y salarios es una de las actividades más importantes de la **Administración de Recursos Humanos**, ya que si se diseña e implanta de manera adecuada, satisface simultáneamente los objetivos financieros de la compañía y a los empleados de ella. Por el contrario, si los sueldos absorben una parte desproporcionada de las ganancias, los empleados se sentirán contentos con su salario por un tiempo, pero el desequilibrio puede conducir a la quiebra de la compañía; y si los sueldos son demasiado bajos, permiten que la compañía obtenga temporalmente mayores utilidades, pero no atraen ni mantienen personal capaz, lo que tiene por consecuencia una mediocridad en el trabajo, misma que se traduce en el deterioro e inestabilidad de la empresa.³²

La compensación total esta integrada por componente fijos y variables: los sueldos, salarios y prestaciones entran dentro de la categoría de fijos; los incentivos, en cualquiera de sus formas, integran los componentes variables.

Cuando una compañía integra un paquete de compensaciones, deberá decidir cual será el equilibrio apropiado entre los componentes fijos y variables. Para esta decisión, deberá tomar en cuenta elementos importantes como: la situación económica (¿qué cantidad se puede pagar por un componente fijo?); la competencia (¿Qué hace la competencia para atraer personal?); el nivel de desarrollo de la empresa (¿Se trata de una organización joven, en crecimiento, que no necesita preocuparse por la seguridad?); y la cultura (¿Qué mezcla se adecua mejor a nuestro sistema de valores?).³³

³¹ Werther, W.B. y Davis, K., Op. Cit. p. 263

³² Rock, M., Op. Cit. T. I, p. 189

³³ Rock, M., Op. Cit. T. II, p. 363

Por último, es conveniente recalcar que los incentivos constituyen “recompensas” que premian las conductas y el desempeño que se ajustan a los valores de la compañía, lo que a su vez tiene una contribución importante en el fortalecimiento a la cultura de la organización.

2. LA SEGURIDAD E HIGIENE

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental de los trabajadores, preservándolos de los riesgos de salud inherentes a las tareas de los puestos y a las condiciones del ambiente físico donde son ejecutadas. La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminando las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a los trabajadores sobre la implantación de prácticas de trabajo seguras.³⁴

Una organización que esta orgullosa de sí misma y de su cultura, refleja éste orgullo en su medio ambiente de trabajo, por lo que la congruencia entre los diferentes locales es importante. Contrastando las condiciones de la seguridad e higiene se puede hacer un examen ligeramente más sutil de la cultura de la organización. En la actualidad no es raro que las oficinas centrales de una empresa tengan apariencia elegante, pero es necesario ver si los locales divisionales son congruentes con las normas de las oficinas centrales.

Debe buscarse también una congruencia entre las diversas clases de empleados. Departamento por departamento, las condiciones de los diferentes escenarios físicos indican la actitud que tiene la compañía respecto de las diversas clases de empleados que la integran.

La cultura es un fenómeno humano. Las empresas culturalmente vigorosas se interesan en su personal y se esfuerzan por mejorar aquellas condiciones que puedan afectar la salud o la

³⁴ Chiavenato, I., Op. Cit. p. 423-429

integridad física de los empleados, así como por fomentar entre su personal la utilización de practicas seguras de trabajo.³⁵

3. LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

La relaciones con los empleados están constituidas por las acciones sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y sus contribuciones a la empresa, fomentando un ambiente de mayor confianza y respeto.³⁶

Con excesiva frecuencia, los dirigentes de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas. Debido a que, en el pasado, las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llega incluso a situaciones de antagonismo, en las cuales se reemplaza la cooperación con reglas formales.

El papel de la **Administración de Recursos Humanos** en las relaciones con los empleados se puede concentrar en tres temas importantes: la calidad de vida laboral, la comunicación en la organización y la disciplina.

a. La calidad de vida laboral:

Los programas para mejorar el entorno laboral son esfuerzos de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen de la efectividad de toda la empresa. Los programas para mejorar el entorno laboral pueden complementar otras actividades de personal y

³⁵ Deal, T.E., Kennedy, A.A., Op. Cit. p. 139

³⁶ Werther, W.B. y Davis, K., Op. Cit. p. 247

proporcionar mayor motivación a los empleados, así como una más alta satisfacción y mayores alicientes para la productividad.³⁷

El mejoramiento del entorno laboral tiene una íntima relación con el aliento a la participación de los empleados. Esta participación puede concentrarse en la solución de problemas cotidianos o en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado, y confiere al personal la certidumbre de que sus opiniones cuentan y poseen valor. Al ser humano le gusta y le resulta necesario saber que se le identifica y se le tiene en cuenta.³⁸

Existen muchas técnicas para el mejoramiento del entorno laboral, destacando dentro de las más conocidas los círculos de calidad, los sistemas sociotécnicos, la coparticipación y los grupos autónomos de trabajo. Los círculos de calidad son constituidos con un pequeño grupo de empleados provenientes de la misma área de trabajo que se reúnen periódicamente con su supervisor para identificar y resolver problemas laborales. Los sistemas sociotécnicos se proponen el cambio de las relaciones humanas y técnicas que existen en el lugar de trabajo. El proceso de coparticipación da a los trabajadores voz y voto formales en las decisiones de carácter administrativo. Los grupos autónomos de trabajo se integran con empleados que asumen en forma colectiva el papel del supervisor y deciden sobre horarios, asignación de labores, aspectos disciplinarios y otros.

En la medida en que cada individuo y cada equipo de trabajo integre su desempeño a la razón de ser empresarial, en la medida en que conozca la forma en que contribuye cotidianamente al logro de la estrategia y se le permita aportar en su tarea lo que tiene que aportar, estaremos en mejores condiciones de desarrollar una cultura que impulse la efectividad de la organización.³⁹

³⁷ Werther, W.B. y Davis, K., Op. Cit. p. 274-284

³⁸ García, S. y Dolan, S.L., "La Dirección por Valores", McGraw-Hill Interamericana de España, p. 146

³⁹ Giral, B.J., Op. Cit. p. 142

b. La comunicación en la organización:

El papel de la **Administración de Recursos Humanos** en las comunicaciones dentro de la organización, consiste en crear un flujo comunicativo que se lleva a cabo tanto en sentido ascendente como descendente.

Las técnicas de comunicación descendente incluyen la preparación de periódicos internos, folletos, medios audiovisuales y televisados, así como reuniones especiales de intercambio de información. Para lograr un flujo ascendente adecuado de comunicación, generalmente se utilizan los procedimientos para la recepción de quejas, las reuniones de establecimiento de diálogo, los sistemas de sugerencias y las encuestas de actitudes.⁴⁰

El desarrollo de la cultura de una empresa implica influir tanto en sus ideas y habilidades como en sus motivaciones y actitudes más profundas, por lo que el proceso de desarrollo cultural se puede considerar en parte un fenómeno de comunicación social profundo. De ahí que la comunicación constituya no solo una parte fundamental de un programa de fortalecimiento de la cultura, sino una herramienta privilegiada para traducir en términos de cultura real el concepto de cultura ideal que busca la organización.⁴¹

c. La disciplina

Constituye la acción administrativa que se lleva a cabo para alentar y garantizar el cumplimiento de las normas internas en vigor. Es un tipo de capacitación que fortalece la **Cultura Organizacional** al corregir y moldear las actividades y conductas de los empleados, para que los esfuerzos individuales se encaucen mejor, en aras de la cooperación y el desempeño.⁴²

⁴⁰ Werther, W.B. y Davis, K., Op. Cit. p. 290-304

⁴¹ Giral, B.J., Op. Cit. p. 174

⁴² Werther, W.B. y Davis, K., Op. Cit. p. 305

En las organizaciones que han desarrollado una cultura apropiada, las acciones disciplinarias representan una catástrofe. En primer lugar, nunca deben de suceder, ya que si el empleado se adapta a la cultura tendrá asegurado un empleo vitalicio sin tropiezos de ninguna clase. En segundo lugar, cuando es preciso disciplinar, no debe de ser como resultado de un mal desempeño, sino por haber violado las normas culturales. Además, cuando surge un acontecimiento de estos, se exige la atención de la administración para asegurar que el mensaje cultural de la sanción quede completamente entendido.⁴³

4. LAS RELACIONES CON EL SINDICATO

Las relaciones con el sindicato se resumen en dos aspectos principales: en primer lugar, la negociación y la administración del contrato colectivo de trabajo; y en segundo lugar, la atención de las reclamaciones planteadas por los integrantes del sindicato a través de sus representantes.⁴⁴

La dirección de la empresa y la **Administración de Recursos Humanos** deben alentar la cooperación con un honesto interés por el bienestar de los sindicalizados, que cubra de manera sincera incluso las áreas que exceden los compromisos legales. Este interés puede hacerse presente en varias formas; por ejemplo, mediante la atención inmediata a las decisiones relativas al contrato colectivo de trabajo, sean éstas favorables o desfavorables a la empresa; mediante la disciplina adecuada, administrada a los miembros del departamento de personal incluso, cuando representantes de la empresa cometan irregularidades respecto a los convenios sindicales; por medio del aliento a la participación en la identificación y solución de problemas relacionados con el trabajo, con programas de comunicación en dos sentidos... y por el sencillo y honesto arbitrio de tratar a los miembros del sindicato en forma limpia, honesta y humana.⁴⁵

⁴³ Deal, T.E. y Kennedy, A.A., Op. Cit. p. 153

⁴⁴ Strauss, G. y Sayles, L.R. "Personal. Problemas humanos de la administración", Prentice-Hall Hispanoamericana, p. 153-154

⁴⁵ Werther, W.B. y Davis, K., Op. Cit. p. 329

En este aspecto, nuestro país no puede rezagarse del resto de los países industrializados en los que los sindicatos de trabajadores y las empresas han cambiado el antagonismo por una cultura caracterizada por la cooperación y la participación, que incrementa la moral y el involucramiento de la fuerza de trabajo, lo que a su vez se traduce en una alta productividad⁴⁶

D. SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Este subsistema permite que los empleados desarrollen nuevas habilidades, que obtengan nuevos conocimientos así como que modifiquen actitudes y comportamientos que impulsen la superación personal y profesional. En el se incluye la capacitación y la planeación de la carrera del personal dentro de la organización.

I. LA CAPACITACIÓN

La capacitación se refiere a la transmisión de conocimientos y aptitudes específicas relativos al trabajo; a la modificación de las actitudes que se tienen frente a la organización, a la tarea o al ambiente; así como al desarrollo de habilidades.⁴⁷

La capacitación es un proceso continuo que esta constituido por las siguientes actividades:

- **Detección de las necesidades de capacitación:** consiste en confrontar los estándares de ejecución de un puesto contra el desempeño real del trabajador, para determinar si existe una discrepancia ocasionada por la falta de conocimientos, habilidades o actitudes.⁴⁸
- **Fijación de objetivos:** definir con la mayor exactitud lo que se espera alcanzar a través de la capacitación, estableciendo niveles de desempeño que se alcanzarán como consecuencia

⁴⁶ Mitchell, A. "New Model Unions. (collaboration between labor unions and employers)(includes related articles)", Management today, July, 1998, 9. 28

⁴⁷ Chiavenato, I., Op. Cit. p. 460

⁴⁸ Mendoza, N.A., "Manual para Determinar Necesidades de Capacitación", Ed. Trillas, p. 33

de la capacitación y asegurando al mismo tiempo que el programa tenga consistencia con la organización.⁴⁹

- **Diseño y producción:** tiene como propósito estructurar los medios didácticos y soportes técnicos para hacer efectivos los procesos de enseñanza-aprendizaje.⁵⁰
- **Operación:** consiste en la promoción y ejecución de los cursos y/o eventos o cualquier otra modalidad de capacitación, que satisfaga las necesidades de capacitación diagnosticadas al personal.⁵¹
- **Evaluación:** es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los propósitos que generaron un currículum o plan de capacitación y desarrollo de Recursos Humanos, en cuanto a sus características, estructura, alcances, actores involucrados, contenidos, etc. En términos generales, los aspectos más comunes que se evalúan son la reacción y el aprendizaje de los participantes, la aplicación de lo aprendido, la relación costo-beneficio y el efecto del esfuerzo de capacitación sobre la misión de la empresa.⁵²
- **Administración y control:** tiene como principales objetivos el proporcionar el sustento logístico para el óptimo funcionamiento del sistema de capacitación, administrar el presupuesto del sistema, racionalizar y custodiar los bienes y equipo utilizado y, finalmente, informar oportunamente a las entidades reguladoras del sistema sobre las actividades realizadas.⁵³

La promoción de la capacitación es seguramente uno de los caminos más efectivos y perdurables para modificar la cultura dentro de la organización, ya que tiene fuertes implicaciones tanto en el desarrollo de nuevas habilidades como en el terreno de nuestros valores y actitudes; constituyendo un camino sólido y consciente para derrumbar muchos de los vicios y creencias negativas que atan la empresa a una cultura poco favorecedora del desarrollo personal y organizacional. Así, la capacitación, siendo uno de los valores y uno de

⁴⁹ Leigh, D. "Como Entrenar un Grupo Eficiente", Fondo Editorial Legis, p. 9

⁵⁰ Reza, T.J.C., "Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones", Panorama Editorial, p. 29

⁵¹ Reza, T.J.C., Op. Cit. p. 53

⁵² Reza, T.J.C., Op. Cit. p. 101-105

⁵³ Reza, T.J.C., Op. Cit. p. 204

los productos más elaborados de la cultura, constituye también un importante agente de promoción, crítica y desarrollo cultural dentro de una organización.

En un entorno como el nuestro, caracterizado por el cambio y el desarrollo tecnológico acelerado, la capacitación constituye no sólo una herramienta estratégica de superación y competitividad, sino un catalizador del que no se puede prescindir para el desarrollo y la supervivencia.⁵⁴

2. LA PLANEACIÓN DE LA CARRERA

La planeación de la carrera dentro de la organización, tiene por objeto ayudar al empleado a escoger entre las diferentes alternativas de progreso a lo largo de su estancia en la empresa, con el fin de motivarlos que mejoren su capacitación, formación académica o técnica y su dominio de otras actividades.⁵⁵

Al reflexionar sobre la motivación personal, nos damos cuenta de la enorme importancia de hacer visible la relación que la planeación de la carrera tiene con la planeación del desarrollo personal, así como con el propio proyecto de vida; de ahí que este proceso revista idealmente la forma de una relación de ayuda.

Con ello se quiere decir que aunque la responsabilidad de este proceso recae naturalmente en la propia persona que es sujeto de la planeación –y que tiene la responsabilidad adicional de integrarla a su plan de vida personal–, la organización, en este caso a través de su jefe o supervisor directo y de la **Administración de Recursos Humanos**, tiene la responsabilidad de orientar y facilitar dicho proceso, de tal manera que beneficie el desarrollo de una **Cultura Organizacional** competitiva.

⁵⁴ Giral, B.J., Op. Cit. p. 85-87

⁵⁵ Werther, W.B. y Davis, K., Op. Cit. p. 170

El apoyo que cada persona requiere de la empresa en su proceso de planeación de la carrera se da sobre todo en términos de visión, información y honestidad. En la medida que cada quién conozca con precisión la visión que de él se tiene en la empresa –con sus aspectos positivos y negativos–, su propia gama de posibilidades, valores y prioridades y las responsabilidades reales de desarrollo que le ofrece la organización, estará en mejores condiciones de planear su carrera futura.

Desde el punto de vista institucional, es de vital importancia sustentar los planes de desarrollo de la empresa en los de su gente; por ello es una responsabilidad fundamental evaluar la armonía entre el desarrollo organizacional y profesional dentro de la empresa para cimentar con solidez una planeación estratégica.

El complemento de este ejercicio consiste en ir entrelazando los planes individuales para formar las del equipo, en un ejercicio de interrelación de finalidades en que cada individuo va buscando la armonía entre sus propósitos personales y los de la empresa y los que sus compañeros y sus jefes pueden hacer por ayudarlo.⁵⁶

E. SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

El subsistema de control de Recursos Humanos analiza la información generada y el funcionamiento total del sistema, con el fin de detectar y corregir cualquier desviación, abarcando el banco de datos, el sistema de información de Recursos Humanos y la auditoria de Recursos Humanos.⁵⁷

El proceso de control actúa para ajustar las operaciones a determinados patrones preestablecidos, y funciona de acuerdo con la información que recibe. Esta información permite la oportunidad de acción correctiva que es la base del control estratégico. El control permite la toma de una acción correctiva. Cuando un desvío inaceptable ocurre debe ser

⁵⁶ Giral, B.J., Op. Cit. p. 132-133

⁵⁷ Chiavenato, I., Op. Cit. p. 531-534

definido de acuerdo con los resultados que se pretenden obtener a partir de los objetivos, planes, políticas, organigramas, procedimientos, etcétera previamente establecidos. La acción correctiva apropiada puede significar el ejercicio de autoridad y dirección, aunque no necesariamente en todos los casos. Puede corresponder a la propia jefatura del colaborador o del área de actuación de un órgano de la **Administración de Recursos Humanos**. La acción correctiva apropiada puede ser también la revisión y alteración de los patrones existentes –si estos fueron establecidos de manera inadecuada– para ajustarlos a la realidad de los hechos o de las posibilidades de la organización.

1. EL BANCO DE DATOS

El banco de datos de Recursos Humanos esta constituido por un conjunto de archivos relacionados lógicamente, y que están organizados con el objetivo de mejorar y facilitar el acceso a los datos, al tiempo que *eliminan redundancias*. Dentro de los datos almacenados nos encontramos: el nombre del empleado, su Registro Federal de Contribuyente, su número de afiliación al IMSS, el salario diario, los saldos acumulados por impuestos, INFONAVIT, etc.

El objetivo del banco de datos es mejorar y facilitar el acceso a los datos y eliminar redundancias. La eficiencia de la información es mayor con el auxiliar del banco de datos, no solamente por la reducción de la “memoria” para archivos, sino también por que los datos lógicamente relacionados permiten una actualización y procesamiento integrado y simultáneo. Esto reduce inconsistencias y errores ocurridos por archivos duplicados.⁵⁸

2. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El sistema de información de Recursos Humanos es aquel que obtiene datos e información a nivel del empleado, del ambiente organizacional, del ambiente externo (mercado de trabajo, exigencias y restricciones legales, entre otras) y del macroambiente

⁵⁸ Chiavenato, I., Op. Cit. p. 537

(coyuntura política, económica, etc.); con el fin de ayudar en la toma de decisiones en los niveles operativos, en los niveles de control y en los niveles estratégicos.⁵⁹

Este flujo de datos sufre un trabajo de recolección, procesamiento y utilización. Algunos datos son recogidos por el sistema de **Administración de Recursos Humanos**, para la evaluación y el diagnóstico de la fuerza de trabajo, objetivando decisiones. Algunos datos son tabulados y presentados en forma de investigación, análisis y seguimiento para fines de caracterización, como es el caso de las investigaciones salariales y de beneficios sociales. Otros son almacenados en el banco de datos para la posterior recuperación y proceso de descripción.

Las informaciones pueden ser externas a la empresa (mercado de trabajo, mercado de Recursos Humanos, mercado de salarios, legislación laboral, sindicatos, órganos regionales del trabajo, entre otros) o internas a la empresa (inventario de Recursos Humanos, reportes sobre la planta laboral autorizada y real, etc.). Por otro lado, las informaciones pueden ser dirigidas a nivel estratégico, al nivel de control o al nivel operativo, ya sea que se refieran a decisiones acompañamiento y control, o a la ejecución respectivamente.

3. LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

La auditoría de Recursos Humanos contempla el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización, con el fin de evaluar su funcionamiento actual, planteando sugerencias de mejora.

Los departamentos de Recursos Humanos no pueden partir de la base de que cuanto hacen está bien hecho. Incurren en errores, y ciertas políticas se hacen anacrónicas. Al verificar sus actividades, la **Administración de Recursos Humanos** puede detectar problemas antes de que se conviertan en obstáculos serios. Si la evaluación se lleva a cabo en forma adecuada, puede aportar elementos de apoyo entre el departamento y los gerentes de línea. Una

⁵⁹ Chiavenato, I., Op. Cit. p. 544

evaluación de las prácticas del pasado y las políticas actuales puede también revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor en la tarea de enfrentar futuros desafíos. La investigación que se lleve a cabo de esos procedimientos y prácticas puede apuntar formas más efectivas de contribuir a los objetivos de la organización.

La evaluación de las prácticas anteriores y la investigación con miras a identificar mejores procedimientos adquieren importancia creciente año con año, debido a tres razones de gran relevancia. En primer lugar, el trabajo que desarrolla la **Administración de Recursos Humanos** tiene gran importancia por las implicaciones legales que conlleva para la empresa. Un error puede conducir a costosos ajustes o dilatados trámites ante los tribunales. En segundo lugar, los costos que genera la actividad del personal son muy significativos. Las compensaciones y prestaciones al personal, unidas a los sueldos y los salarios, constituyen un porcentaje muy respetable de los gastos anuales en prácticamente cualquier organización. Las desviaciones significativas en los niveles adecuados en estos renglones pueden incluso llegar a ser fatales para la organización. En tercer lugar las actividades de la **Administración de Recursos Humanos** guardan una relación directa con la productividad de la organización y con la calidad del entorno laboral.⁶⁰

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

⁶⁰ Werther, W.B. y Davis, K., *Op. Cit.* p. 338



CAPITULO VI
ESTUDIO DE CASO

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA SUJETO DE ESTUDIO

1. HISTORIA

La empresa en la que se realizó el caso de estudio es una cadena de autoservicio dedicada a la compraventa de abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales que fue fundada en Octubre de 1962 por un inmigrante español. En sus orígenes, la compañía tuvo un crecimiento modesto, abriendo 12 tiendas a lo largo de sus primeros 15 años de vida; pero a partir de 1977, la empresa presentó una expansión acelerada a través de la apertura de nuevas tiendas, así como por la compra de negocios de varios competidores.

La compañía cuenta actualmente con más de 30,000 colaboradores que laboran en 206 sucursales, distribuidas en 29 estados de la República Mexicana, contando además con tres sucursales en el extranjero. Así mismo la organización es propietaria de otras áreas de negocios, que incluyen una cadena de restaurantes, una cadena de papelerías y una de tiendas de electrónica, entre otros.

En el ámbito local, la empresa inicia sus actividades en 1982 con una sucursal que se abrió en el sur de nuestra Ciudad, contando a la fecha con 20 tiendas que emplean entre 130 y 210 trabajadores, en promedio para cada una; así mismo se cuenta a nivel local con 13 sucursales más que emplean de 40 a 100 personas cada una y que están enfocadas a clientes con altos ingresos y que en el presente estudio no se tomaron en cuenta por formar parte de otra estrategia de negocios.

Dentro de los planes de expansión trazados en nuestra localidad, la empresa adquirió en 1985 cuatro sucursales ubicadas en la Ciudad que eran propiedad de un competidor.

Posteriormente en 1987 compró una cadena de tiendas de autoservicio regional que contaba con 30 sucursales en 6 estados del norte del país, para finalmente adquirir una cadena con presencia nacional que contaba con una tienda en la localidad. Además de las compras, la organización ha inaugurado 9 tiendas del mismo formato durante el mismo periodo de tiempo.

2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SUJETO DE ESTUDIO

a. Visión y Misión

El concepto de visión de la empresa nos dice cómo se ve una organización en el futuro, lo que desea alcanzar y cómo se ve así misma en su estado ideal. La empresa en estudio, después de un análisis en el que participó el personal ejecutivo de las diferentes áreas que la integran, definió la misión de la siguiente manera:

Visión: Ser la mejor opción para el cliente en tiendas de autoservicio

La misión de una empresa nos dice su razón de ser o de existir de la organización, el propósito básico para la que fue creada. La misión responde a las siguientes preguntas:

- Qué hace la organización
- Para quién lo hace
- Para qué lo hace
- Cómo lo hace
- Por qué lo hace

Al mismo tiempo que se definió la visión, el personal ejecutivo de la empresa en estudio definió la misión de la siguiente manera:

Misión: Servir a la sociedad mexicana poniendo al alcance del público consumidor en las principales ciudades de nuestro país, los productos necesarios para el diario vivir, asegurando la plena satisfacción de cada uno de nuestros clientes como resultado de una atención esmerada, eficiencia en los procesos de trabajo, constante actualización tecnológica y el desarrollo de los colaboradores; comprometidos siempre con el progreso de México.

b. Valores

Toda empresa, independientemente del sector o giro al que pertenezca, tiene una manera distintiva de ser y de actuar, a la que se conoce como **Cultura Organizacional**. Esta forma de hacer las cosas está determinada por una serie de valores, es decir, de principios que regulan la conducta de las personas en función de aquello que se considera importante para que la organización enfrente exitosamente los retos que le plantea su entorno.

En la medida que estos valores estén claramente definidos y reforzados, el comportamiento de los integrantes de la organización se encaminará hacia la consecución de los objetivos comunes que se han establecido.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los valores son el eje de la **Cultura Organizacional**: por un lado, nacen de un conjunto de creencias compartidas acerca de lo que se debe hacer para alcanzar y mantener la competitividad; por otro, son el fundamento de la misión y los principios que guiarán las estrategias, las decisiones y el comportamiento de la organización y de sus integrantes.

Con el propósito de afianzar su posición en el mercado obtenida en más de tres décadas, y de contar con una base sólida que le permita su futuro desarrollo, la empresa definió

los elementos de la cultura que le proporcionarían a su personal una idea clara del “quiénes y cómo somos”.

Para ello difundió entre su personal las bases en las que se cimienta su **Cultura Organizacional**, las cuales surgieron tanto de los valores que a lo largo de su historia la convirtieron en una empresa exitosa, como de aquellos que se deberían de adoptar a la luz de los nuevos tiempos.

Dentro de su documento básico de **Cultura Organizacional**, la empresa estableció que todos los que forman parte de ella, tienen la responsabilidad de que sus decisiones y acciones sean siempre congruentes con los siguientes valores:

- **Servicio:** Conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, mostrando siempre una actitud que refleje un interés por escucharlos y apoyarlos.
- **Honestidad:** Actuar en todo momento con un estricto apego a los principios éticos que rigen la conducta personal y profesional cumpliendo con lo que esperan los clientes, la empresa, los compañeros y la sociedad a la que pertenecemos.
- **Calidad-productividad:** Desarrollar todas las actividades cumpliendo con los objetivos, estándares y requerimientos establecidos en función de las expectativas de los clientes internos y externos, y aprovechando al máximo los recursos disponibles.
- **Respeto:** Tratar a todas las personas con la consideración que merece la dignidad intrínseca al ser humano, y desarrollar con ellos una relación basada en la confianza y en la colaboración.
- **Participación:** Contribuir activamente al logro de los objetivos organizacionales a través de la colaboración, el trabajo en equipo y el involucramiento en la toma de decisiones.
- **Desarrollo:** Hacer un esfuerzo permanente por adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para crecer personal y profesionalmente, tomando en cuenta los

requerimientos y retos que imponen las cambiantes condiciones del mercado, de las empresas y de la tecnología.

- **Innovación:** Empezar una constante búsqueda de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, poniendo en práctica la iniciativa, creatividad y talento para satisfacer plenamente las necesidades actuales y futuras de los clientes.

c. Principios de decisión

Así mismo, en su documento básico de **Cultura Organizacional**, la empresa definió que las decisiones deberán ser congruentes con los siguientes principios:

- **Con respecto a los clientes:** Todas las acciones estarán encaminadas a lograr la plena satisfacción de los clientes, respetándolos, escuchándolos, atendiéndolos con amabilidad, rapidez y eficiencia, y orientándolos cuando acudan con una duda. Sólo esto garantizará su preferencia y lealtad.
- **Con respecto a la empresa:** La conducta debe basarse en la honestidad, la lealtad y el apego a los principios éticos personales y profesionales, y reflejarse cotidianamente en el trato que brindaremos a los clientes internos y externos, accionistas y proveedores.
- **Con respecto a los jefes, colaboradores y compañeros de trabajo:** En las relaciones con los demás se actuará siempre con base en el respeto, la confianza, la justicia y el desarrollo; fomentando la colaboración, el reconocimiento y la comunicación abierta.
- **Con respecto al trabajo:** Se deberán desempeñar las actividades con responsabilidad y eficiencia, haciendo bien el trabajo, utilizando óptimamente los recursos, trabajando en equipo, tomando las decisiones que correspondan, y participando activamente en el mejoramiento de los productos, servicios, sistemas y procesos propios de la organización.
- **Con respecto a la sociedad:** Las acciones de quienes integran la empresa deben honrar y servir a la sociedad, fomentando su bienestar y desarrollo a través del cumplimiento de las obligaciones legales, sociales y morales con todas las personas y organizaciones con las

que se tenga trato, incluyendo de manera especial a los proveedores de los productos y servicios requeridos para el buen funcionamiento de la empresa.

d. Principios de actuación

Finalmente, la organización dejó establecido que el comportamiento de todas las personas que formaban parte de la misma deberán regirse invariablemente por los siguientes principios:

- **Mostrar un interés constante por conocer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, para satisfacerlas con la calidad, efectividad y atención requeridas.**
- **Llevar a cabo acciones apegadas estrictamente a las normas y principios que marca la ética personal y profesional, y mostrando una clara congruencia entre el pensar, el decir y el hacer.**
- **Realizar el trabajo con responsabilidad, planeando lo que se debe hacer, previniendo posibles desviaciones, actuando con eficiencia y rapidez, y evaluando los resultados obtenidos.**
- **Aprovechar al máximo los recursos disponibles para trabajar, evitando desperdicios y pérdidas.**
- **Hacer un esfuerzo permanente para lograr una superación como personas y trabajadores, desarrollando y actualizando los conocimientos, habilidades y actitudes que demandan los cambios acelerados de nuestra época.**
- **Respetar a todas las personas, dándoles un trato que refleje consideración, confianza y reconocimiento hacia ellas.**
- **Asegurar que la comunicación con los demás propicie el entendimiento, la apertura y la escucha activa.**

- Participar activamente en el logro de los objetivos de la empresa, asumiendo el compromiso por aportar, opinar, sugerir, hacer críticas constructivas y tomar decisiones, apoyadas en el conocimiento, la experiencia, el criterio y la imaginación.
- Colaborar con todas las áreas y personas con las que se mantienen relaciones de interdependencia, haciendo del trabajo en equipo una práctica cotidiana que asegure el logro de los objetivos comunes.
- Conocer claramente las áreas de oportunidad y de mejora a fin de aprovecharlas al máximo, utilizando para ello el talento, la creatividad, la iniciativa y la disposición al cambio.

e. Programa de difusión

Para difundir sus valores entre el personal, la empresa organizó una serie de juntas para todos los niveles de la organización, con duración de una media hora aproximadamente, en la que se proyectó un vídeo en el que se detallaban la visión, misión, valores y principios de decisión y de actuación. El programa se realizó en forma de cascada, de tal manera que cada director impartió la junta a sus gerentes, y cada gerente a sus subgerentes y jefes de departamento, para que finalmente cada subgerente, en compañía del jefe de Recursos Humanos, lo impartiera al personal operativo.

También se diseñaron varios pósters, con los enunciados de la misión y de los valores de la empresa; estos pósters en la mayoría de los casos fueron enmarcados o puestos en bases diseñadas ex profeso, para ser colocados en los comedores o en las salas de juntas, de acuerdo al criterio de cada gerente de tienda.

A pesar de que se dio la indicación de concluir el programa en dos o tres semanas, en la mayoría de los casos se extendió hasta casi tres meses, por la dificultad que representaba para las gerencias el reunir al personal sin descuidar la operación, considerando también que el porcentaje de vacantes oscilaba entre un 8% y un 10% por sucursal.

Así mismo, y con el fin de dar a conocer y de reforzar los valores del personal de nuevo ingreso, el material de divulgación de la **Cultura Organizacional** se integró como parte del curso de inducción.

Podemos concluir que el programa se cumplió, en cuanto dar a conocer a todo el personal los valores de la cultura; sin embargo no quedó claro si los empleados tomaron como suyos esos valores, por lo que quedó una sensación de que “se cumplió con el programa de difusión, pero no se convenció”.

B. ANÁLISIS EXTERNO

El mercado del autoservicio en nuestro país, ha tenido un fuerte incremento en la competencia, en primer lugar, por el crecimiento de las empresas nacionales, y en segundo, por la llegada de las grandes cadenas de autoservicio extranjeras, que han llegado a representar una seria amenaza para las organizaciones comerciales de la República Mexicana. Un buen ejemplo lo constituye el Grupo Cifra, quien fuera el líder del autoservicio de nuestro país, y quien fue fusionado por la transnacional Wal-Mart.

Durante el tiempo en que realizamos la investigación, la empresa en estudio ocupaba el tercer lugar en el mercado del autoservicio en México (véase la figura 6.1). Sin embargo, su crecimiento en ventas ha sido menor que el de sus competidores (véase la figura 6.2),



Figura 6.1
El mercado del autoservicio en México¹

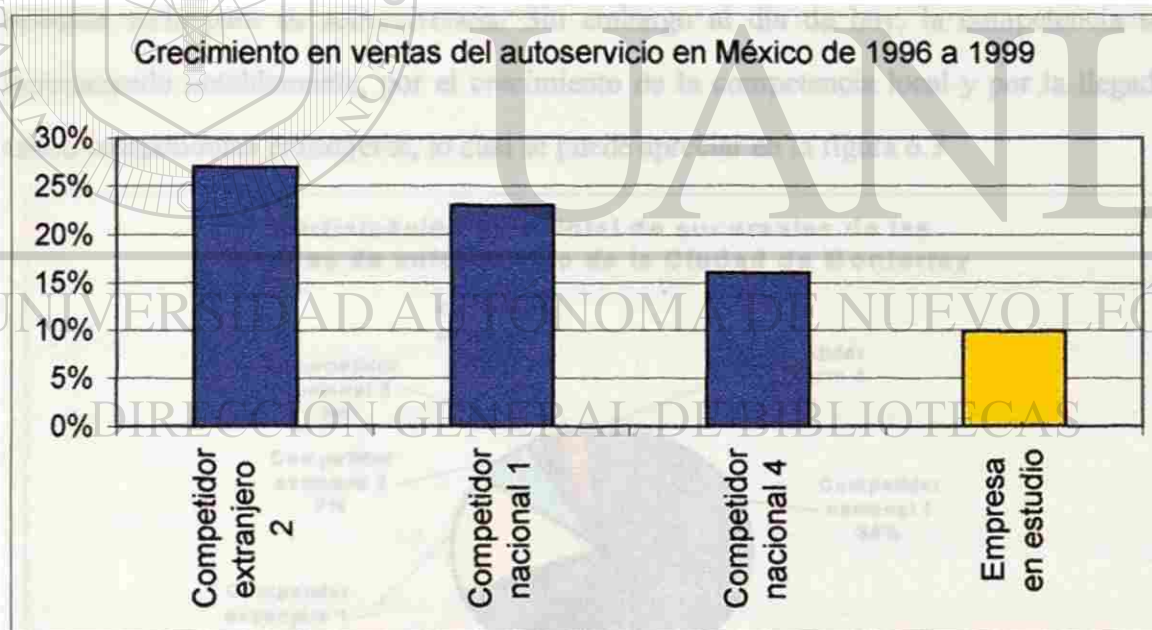


Figura 6.2

Crecimiento en ventas 1996-1999 en el mercado del autoservicio de México²

¹ ANTAD, "Reportes de Compañías", con datos de ventas de 1996

² ANTAD, "Reportes de Compañías"

principalmente por que ha frenado la estrategia de crecimiento que la caracterizó en los ochentas y principios de los noventas, por una estrategia que trata de consolidar su posición en el mercado, combinada con una estrategia de crecimiento moderado. Esta estrategia de consolidación se ha estado cristalizando a través de las siguientes acciones:

- Remodelación de las tiendas y renovación del mobiliario y del equipo.
- Inversión en nuevas tecnologías, tales como las cajas con lectora de código de barras, la automatización de sus sistemas de pedidos y de control de inventarios, etc.
- Un agresivo programa de capacitación y desarrollo del personal.

Al iniciar de sus operaciones en nuestra Ciudad, la compañía contaba con tres principales competidores locales, más varias cadenas pequeñas que no representaban una amenaza seria para su sobrevivencia. Sin embargo al día de hoy, la competencia se ha incrementado notablemente, por el crecimiento de la competencia local y por la llegada de cuatro competidores extranjeros, lo cual se puede apreciar en la figura 6.3

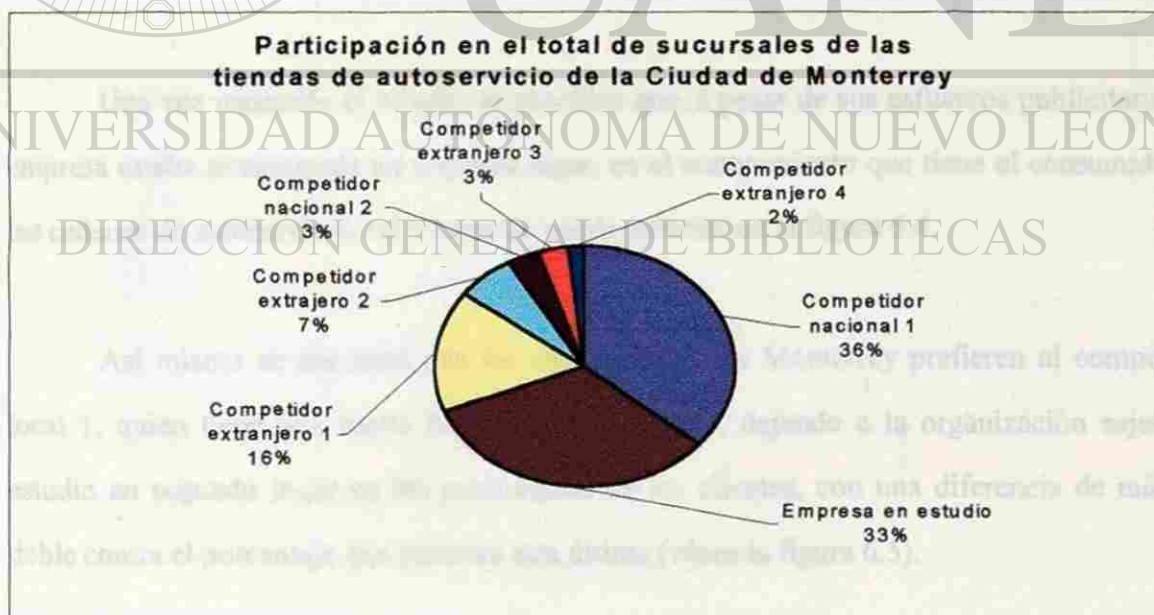


Figura 6.3

Principales cadenas de autoservicio de la Ciudad de Monterrey en el año 2001

En la Ciudad de Monterrey, el mercado ha llegado a su etapa de madurez, debido que en los últimos 20 años la población se ha incrementado en aproximadamente en un 25% y el número total de tiendas de las diferentes empresas comerciales se ha incrementado en el mismo lapso de tiempo en más de un 100%, por lo que las empresas del autoservicio comercial de nuestra localidad, se han visto obligadas a desarrollar nuevas estrategias basadas en precios más competitivos, campañas de ofertas y programas de mejora en el servicio a través de la adquisición de nuevas tecnologías, así como en el desarrollo de programas de capacitación al personal.

Para conocer mejor las amenazas y las oportunidades que presenta el mercado local, la empresa en la que realizamos nuestro trabajo de campo contrató a una compañía externa especializada en la investigación de mercados al inicio de nuestro estudio, para realizar una investigación del mercado que le permitiera conocer de la mejor manera la percepción que tienen sus clientes actuales y potenciales.

Una vez realizado el estudio se encontró que, a pesar de sus esfuerzos publicitarios, la empresa estaba posicionada en segundo lugar, en el conocimiento que tiene el consumidor de las cadenas de autoservicio, tal y como se puede apreciar en la figura 6.4.

Así mismo se encontró que los consumidores de Monterrey prefieren al competidor local 1, quien tiene una fuerte presencia en la región, dejando a la organización sujeto de estudio en segundo lugar en las preferencias de los clientes, con una diferencia de más del doble contra el porcentaje que presenta esta última (véase la figura 6.5).

Al cuestionar a los clientes que prefirieron a la organización en estudio, el porqué de su preferencia, nos encontramos que el porcentaje más significativo lo hace por que les queda

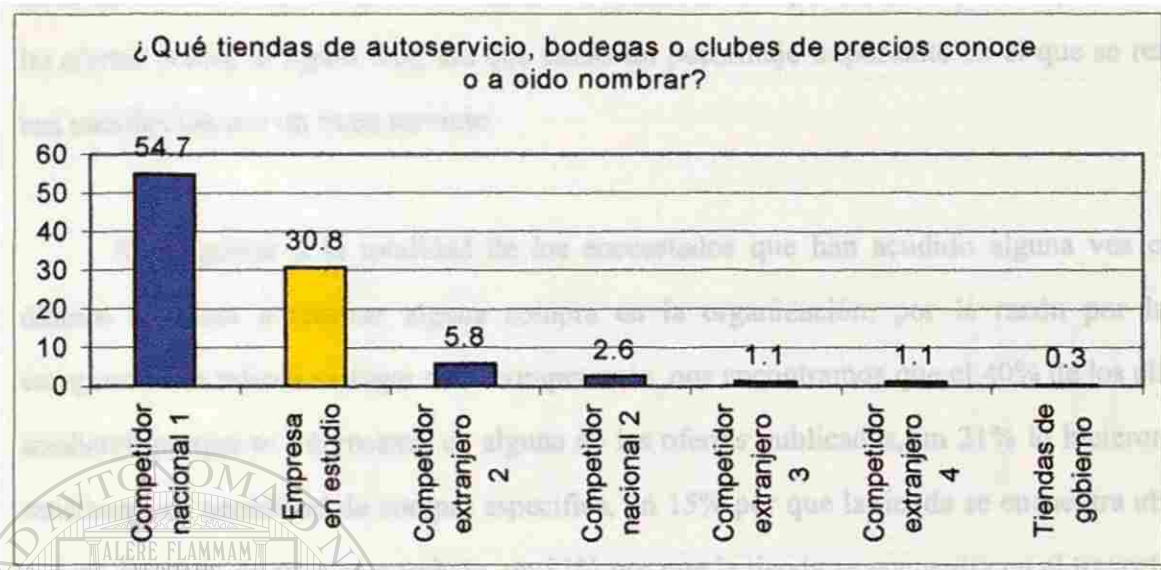


Figura 6.4

Cadenas de autoservicio conocidas por el consumidor en la Ciudad de Monterrey³

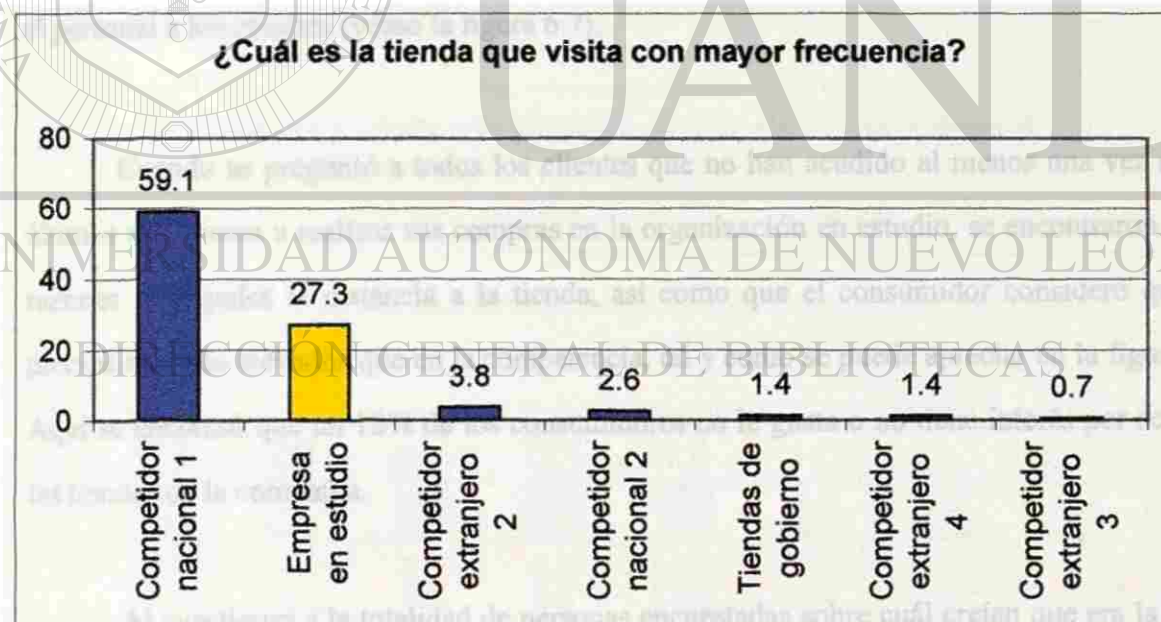


Figura 6.5

Tiendas de autoservicio más visitadas por el consumidor

³ Información proporcionada por la organización en la que se realizó el estudio

cerca de su casa o de su centro de trabajo, continuando las preferencias por los precios y por las ofertas (véase la figura 6.6), sin que exista un porcentaje importante en el que se reflejen una satisfacción por un buen servicio.

Al preguntar a la totalidad de los encuestados que han acudido alguna vez en los últimos 6 meses a realizar alguna compra en la organización, por la razón por la que escogieron a la misma en lugar de la competencia, nos encontramos que el 40% de los clientes acudieron porque se interesaron en alguna de las ofertas publicadas, un 21% lo hicieron para satisfacer una necesidad de compra específica, un 15% por que la tienda se encuentra ubicada a corta distancia de su casa o trabajo, un 11% por que la tienda se encuentra en el trayecto a su casa o a su trabajo y un 9% lo hizo por sus precios, entre otras menciones de menor porcentaje. Aquí también nos resultó interesante encontrar que no se hace referencia al servicio que presta el personal a los clientes (véase la figura 6.7).

Cuando se preguntó a todos los clientes que no han acudido al menos una vez en los últimos seis meses a realizar sus compras en la organización en estudio, se encontraron como razones principales la distancia a la tienda, así como que el consumidor consideró que los precios son más elevados que en la competencia, tal y como se puede apreciar en la figura 6.8. Aquí se encontró que un 12% de los consumidores no le gusta o no tiene interés por acudir a las tiendas de la compañía.

Al cuestionar a la totalidad de personas encuestadas sobre cuál creían que era la mejor tienda de autoservicio de la Ciudad de Monterrey, el líder resultó ser el competidor nacional 1, quien goza del 46% de las preferencias, seguido por el competidor extranjero 2, quien recibió el 22% de las menciones. La empresa en estudio obtuvo casi un 15% de las menciones, a



Figura 6.6

Razones por la que los consumidores prefieren a la empresa en estudio



Figura 6.7

Razones por las que los clientes asistieron a la empresa en estudio durante los últimos 6 meses



Figura 6.8

Razones por las que el consumidor no ha acudido en los últimos 6 meses a la empresa en estudio



Figura 6.9

Cadenas de autoservicio preferidas por los consumidores

pesar de que es uno de los que cuenta con un mayor número de sucursales de la localidad (véase la figura 6.9).

Cuando se preguntó a los clientes la razón por la que opinaron que la empresa era la mejor tienda, se encontró que el 27% de ellos lo hacía por el buen servicio que se presta a la clientela, el 21% por la limpieza e imagen de la tienda, el 17% por las ofertas, un 14% por el surtido y otro 14% por sus precios bajos (véase la figura 6.10).

También se preguntó a la totalidad de los encuestados, por la tienda que catalogaban como la peor de las cadenas de autoservicio de la Ciudad de Monterrey, encontrándose que la organización en estudio resultó ser la que se adjudicó el nada halagador primer lugar, resultando preocupante que obtuvo el doble de menciones que las tiendas de gobierno, que tienen el estereotipo de ser las tiendas con mayores deficiencias en el servicio (véase la figura 6.11).

Cuando se cuestionó a los consumidores que opinaron que la empresa era la peor tienda, las razones en las que fundamentaban su opinión, se encontró que el 40% hizo mención a la limpieza, el 17% a que no hay buen surtido, el 15% a que el personal no da el servicio adecuado, el 11% por que consideraba que los productos se encontraban en desorden, el 8% por que considera que los precios son altos y un 3% que considera que los empleados son muy déspotas (véase la figura 6.12). Aquí resulta importante recalcar que las tres cuartas partes de las causas se resumen en una sola: fallas en el servicio por parte del personal que labora en la empresa.



Figura 6.10

Motivos por los que los clientes consideran a la empresa en estudio como la mejor cadena de autoservicio de Monterrey

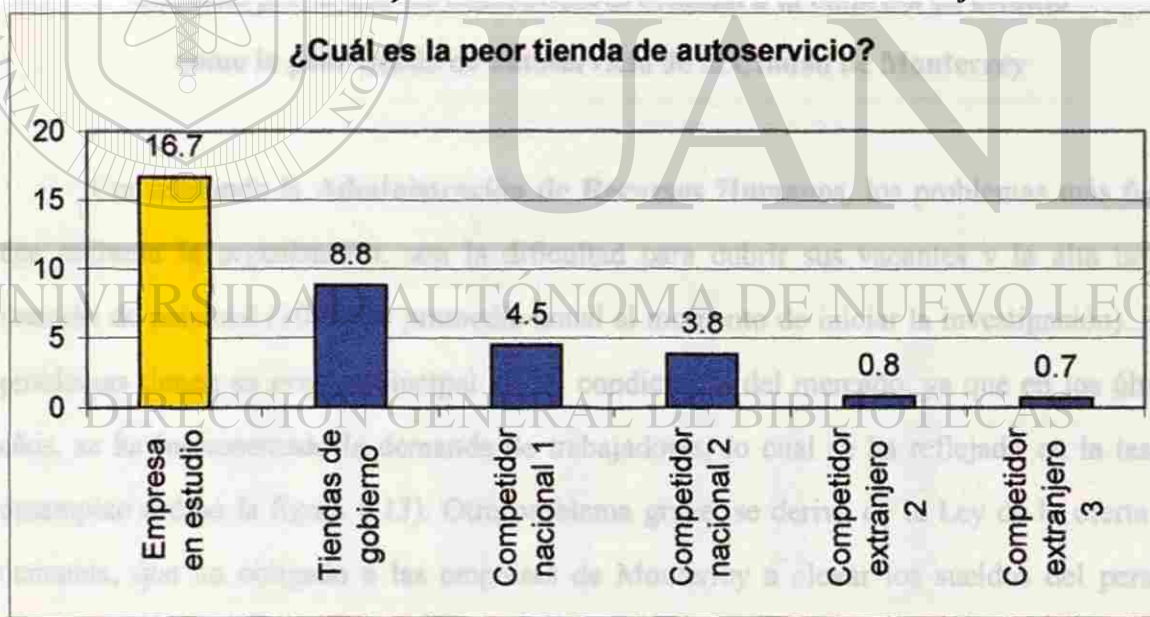


Figura 6.11

Cadenas de autoservicio con una mala percepción en el consumidor



Figura 6.12

Razones por la que los consumidores evalúan a la empresa en estudio como la peor tienda de autoservicio de la Ciudad de Monterrey

Considerando la **Administración de Recursos Humanos**, los problemas más fuertes que enfrenta la organización, son la dificultad para cubrir sus vacantes y la alta tasa de rotación de personal (100% de promedio anual al momento de iniciar la investigación). Estos problemas tienen su origen principal en las condiciones del mercado, ya que en los últimos años, se ha incrementado la demanda de trabajadores, lo cual se ha reflejado en la tasa de desempleo (véase la figura 6.13). Otro problema grave, se deriva de la Ley de la oferta y la demanda, que ha obligado a las empresas de Monterrey a elevar los sueldos del personal operativo para poder competir con el resto de las empresas en la captación de candidatos para sus puestos vacantes. En éste aspecto la empresa se ha quedado rezagada, debido a que los sueldos que se pagan al personal están por debajo de los promedios del mercado en la mayoría de los puestos, como se puede apreciar en la figura 6.14.

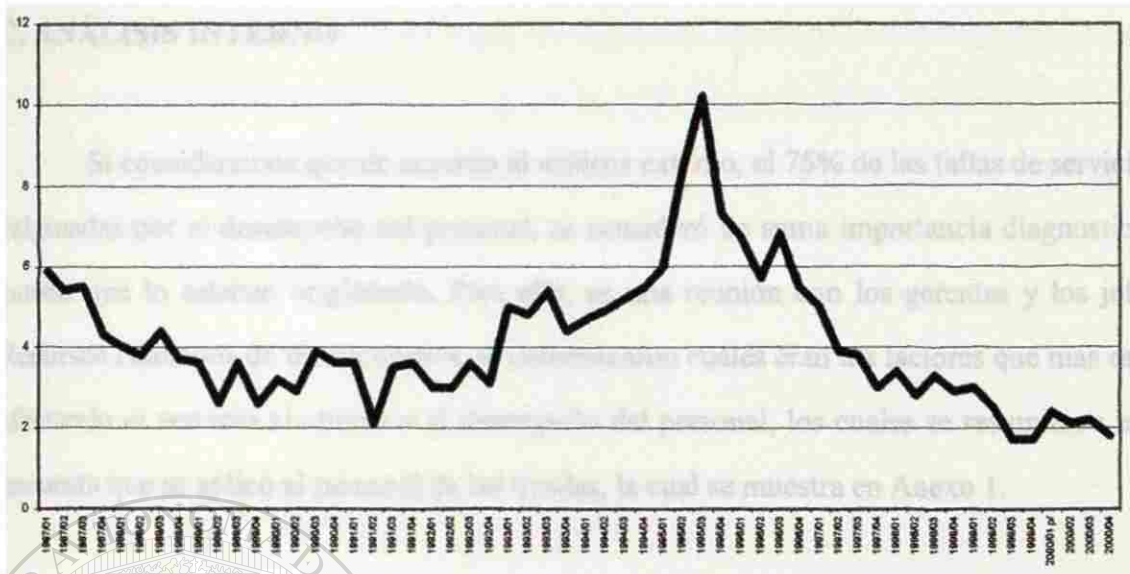


Figura 6.13

Tasa trimestral de desempleo de la Ciudad de Monterrey de 1987 al año 2000⁴

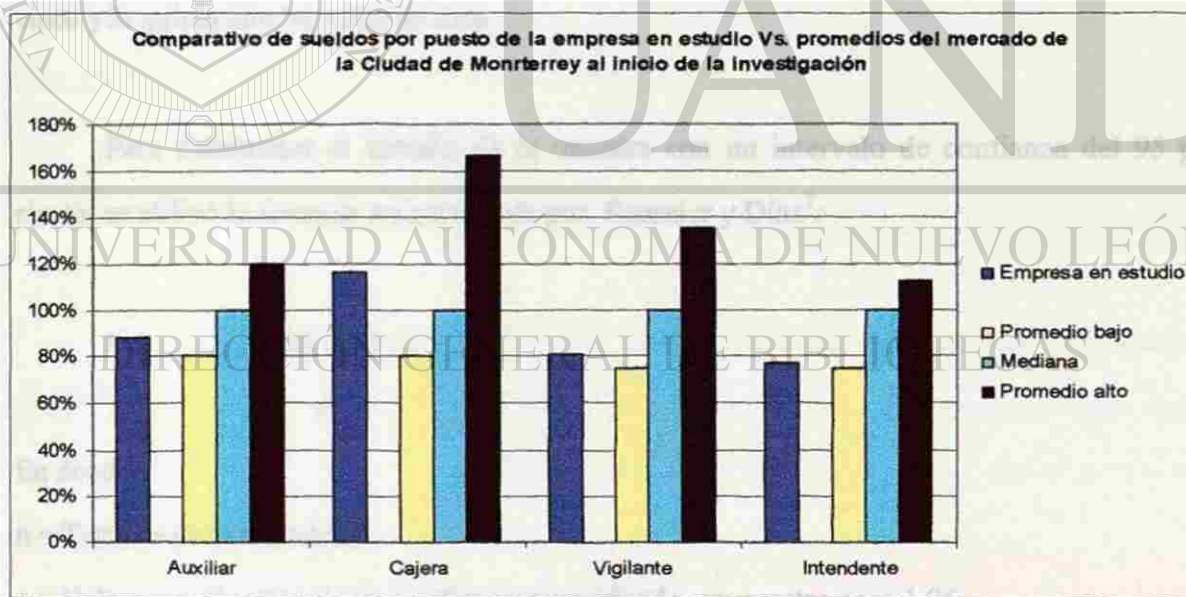


Figura 6.14

Comparativo de sueldo por puesto Vs. promedios del mercado en 1993⁵

⁴ INEGI, con datos de la Subdirección General de Finanzas del IMSS.

<http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/portada.html>

⁵ Elaborado con datos proporcionados por el Centro Patronal de N.L. y con datos de la propia empresa

C. ANÁLISIS INTERNO

Si consideramos que de acuerdo al análisis externo, el 75% de las fallas de servicio son originadas por el desempeño del personal, se consideró de suma importancia diagnosticar las causas que lo estaban originando. Para ello, en una reunión con los gerentes y los jefes de Recursos Humanos de las sucursales, se determinaron cuáles eran los factores que más estaban afectando el servicio al cliente y al desempeño del personal, los cuales se resumieron en una encuesta que se aplicó al personal de las tiendas, la cual se muestra en Anexo 1.

La encuesta se elaboró utilizando una escala de Likert⁶ de cinco alternativas de respuesta, en la que la primera de ellas se consideraba con un valor de cero, la segunda con un valor de veinticinco, la tercera con un valor de cincuenta, la cuarta con un valor de setenta y cinco y la quinta con un valor de cien.

Para determinar el tamaño de la muestra con un intervalo de confianza del 95 por ciento, se utilizó la fórmula recomendada por Kazmier y Díaz⁷:

$$n = \frac{z^2 \pi (1 - \pi)}{e^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

z = Valor para el intervalo de confianza especificado, en nuestro caso 1.96

π = Estimación inicial de la proporción desconocida de la población

e = Error, que estamos determinando en 0.05

⁶ Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, "Metodología de la Investigación", Primera edición, McGraw-Hill Interamericana de México, p. 263

⁷ Kazmier, L., Díaz, M., "Estadística aplicada a la Administración y a la Economía", Segunda edición, McGraw-Hill Interamericana de México, p. 166

Kazmier y Díaz nos recomiendan que cuando no resulta posible realizar una estimación inicial de π , entonces debe estimarse que es de 0.50. Esta estimación es conservadora porque es el valor para el que se requeriría el tamaño de muestra más grande. Bajo esta suposición, la fórmula general para el tamaño de la muestra se simplifica de la siguiente manera:

$$N = ((z / (2e))^2$$

Substituyendo los valores tenemos:

$$n = ((1.96 / (2 * .05))^2$$

$$n = (1.96 / .10)^2$$

$$n = 19.6^2$$

$$n = 384.16$$

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Para determinar la media se utilizó la siguiente fórmula recomendada por Kazmier y Díaz⁸:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

n

Para la determinación de la desviación, también se utilizó la fórmula sugerida por Kazmier y Díaz:

⁸ Kazmier, L., Díaz, M., "Estadística aplicada a la Administración y a la Economía", Segunda edición, McGraw-Hill Interamericana de México, p. 32

$$s = \sqrt{\frac{\sum(X-\bar{X})^2}{n-1}}$$

Se encuestaron en total 792 personas de un universo de 3,360 colaboradores, muestra que quedó muy por encima del tamaño mínimo calculado con la fórmula recomendada por Kazmier y Díaz. De los colaboradores encuestados, 183 eran jefes de departamento y 609 eran auxiliares. El total encuestado por área quedó de la siguiente manera: 306 personas de supermercado, 186 de ropa y mercancías generales y 300 de operaciones.

La decisión de agrupar los resultados en tres áreas, se debió a que en cada tienda existían 3 subgerentes, uno para el área de supermercado, otro para el área de ropa y mercancías generales y uno más para el área de operaciones. Así mismo se tomó en cuenta que el tipo de trabajo era muy semejante en la mayoría de los departamentos que conformaban cada área, pero al mismo tiempo cada área era muy distinta de las restantes.

La encuesta de diagnóstico reveló que la mayoría de los conceptos evaluados se encontraban en niveles más o menos aceptables, y que la insatisfacción más baja se encontraba en el aspecto salarial, tanto de los jefes como de los auxiliares de departamento, seguido a continuación por la limpieza y las condiciones de las áreas de servicio y por las bases de los incentivos de productividad (véanse las figuras 6.15 a 6.19).

Otro aspecto importante, que también resultó con resultados muy bajos, fue el del reconocimiento, que en el caso de los auxiliares de tienda, se evaluaron con promedios de 62, 63 y 68; y en el caso de los jefes de departamento, promedios de 47, 63 y 69, resultando el más bajo el de los jefes de ropa y mercancías generales.

Un punto importante fue el de la colaboración entre departamentos, cuyas evaluaciones resultaron de 57, 60 y 63; lo que nos dice que el trabajo de equipo se encuentra por debajo de lo esperado.

En términos generales, los departamentos que presentaron más áreas de oportunidad, fueron los de ropa y mercancías generales, ya que obtuvieron puntuaciones bajas en aspectos tales como:

- Un 59 en la capacitación que proporcionan los subgerentes a sus jefes de departamento.
- Un 64 en el apoyo que reciben los jefes de departamento de sus subgerentes.
- Un 65 en la orientación y ayuda que prestan los subgerentes a los jefes de departamento, para la solución de problemas.
- Un 67 en la comunicación que existe entre los jefes de departamento y los subgerentes.
- Un 68 en el trato que brindan los subgerentes a los jefes de departamento.

Al contrario de lo que se esperaba, la encuesta encontró menos áreas de oportunidad de las que se pensaban que existían, resumiéndose estas a cuatro aspectos:

- Sueldos e incentivos de productividad.
- Reconocimiento.
- Trabajo en equipo.
- Supervisión de los jefes de departamento de ropa y mercancías generales.

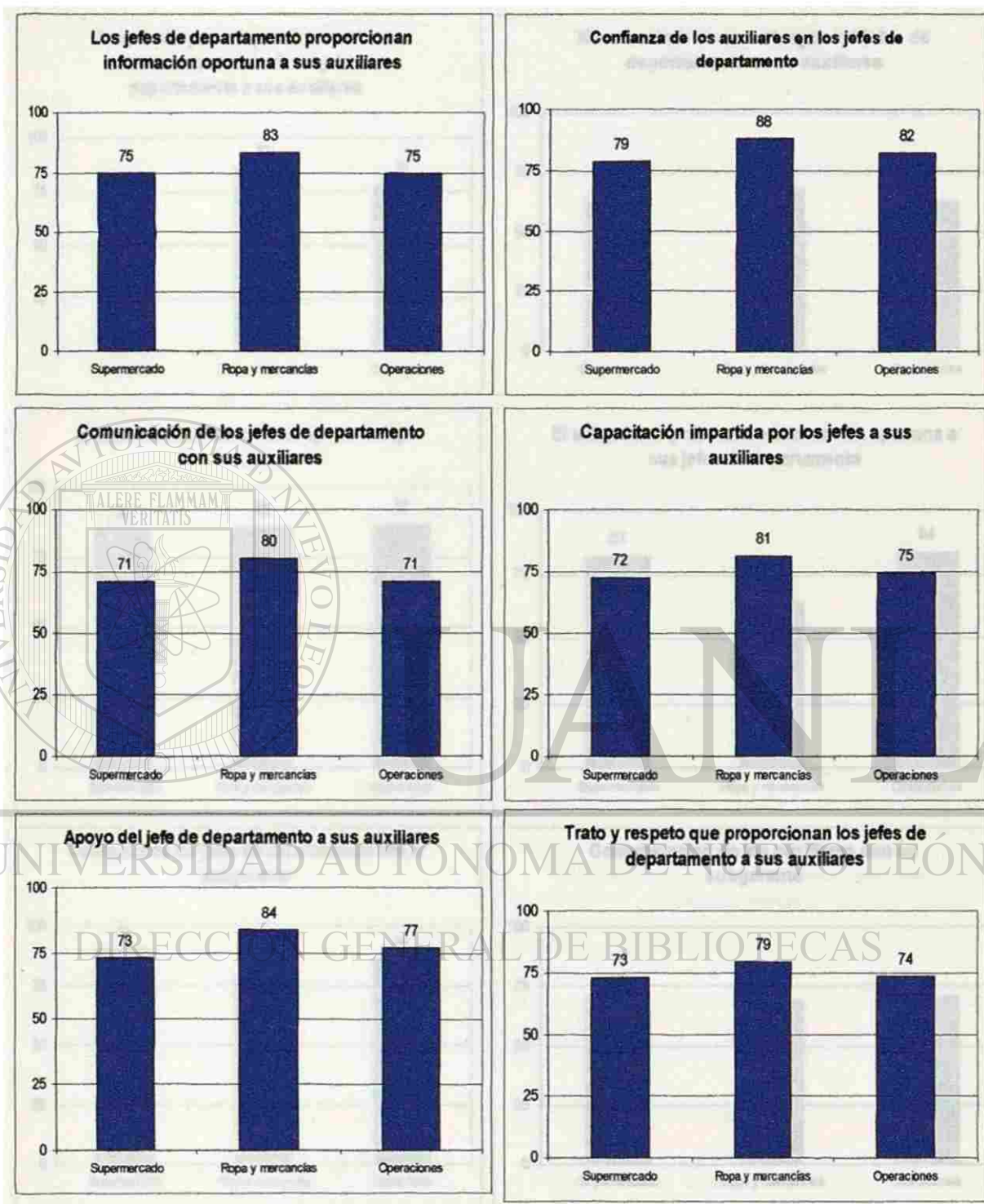


Figura 6.15

Gráficas de los resultados de la encuesta

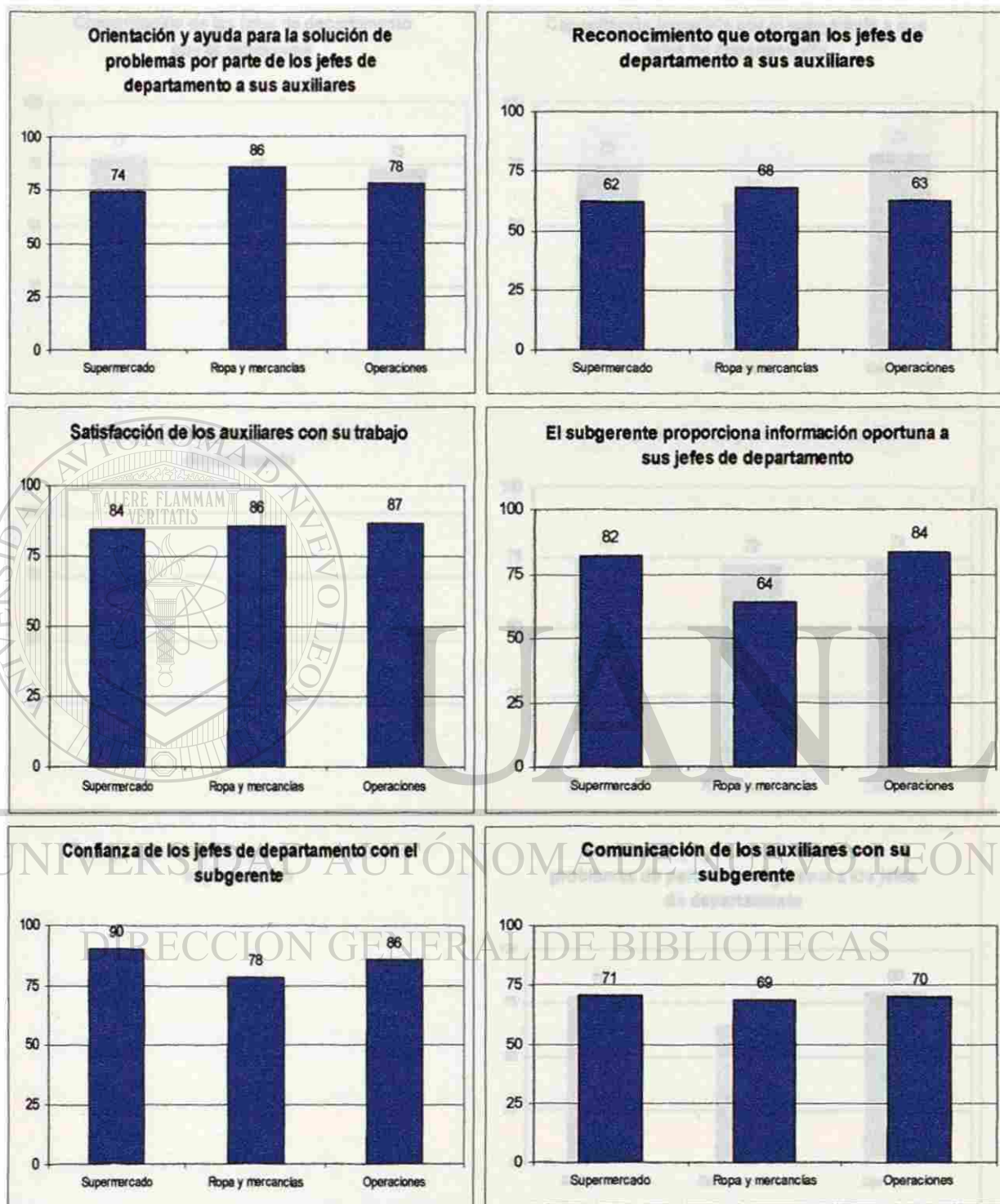


Figura 6.16

Gráficas de los resultados de la encuesta

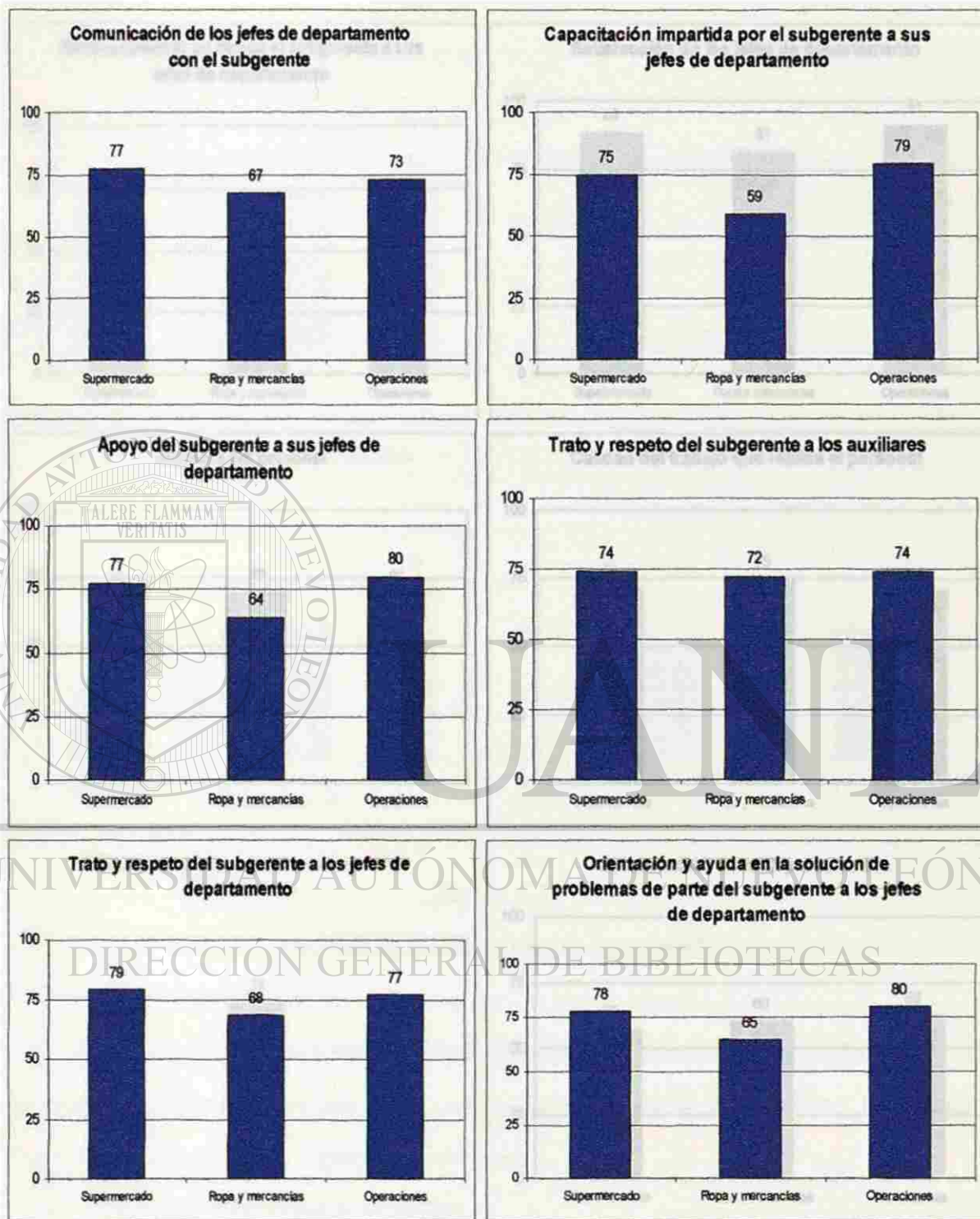


Figura 6.17

Gráficas de los resultados de la encuesta

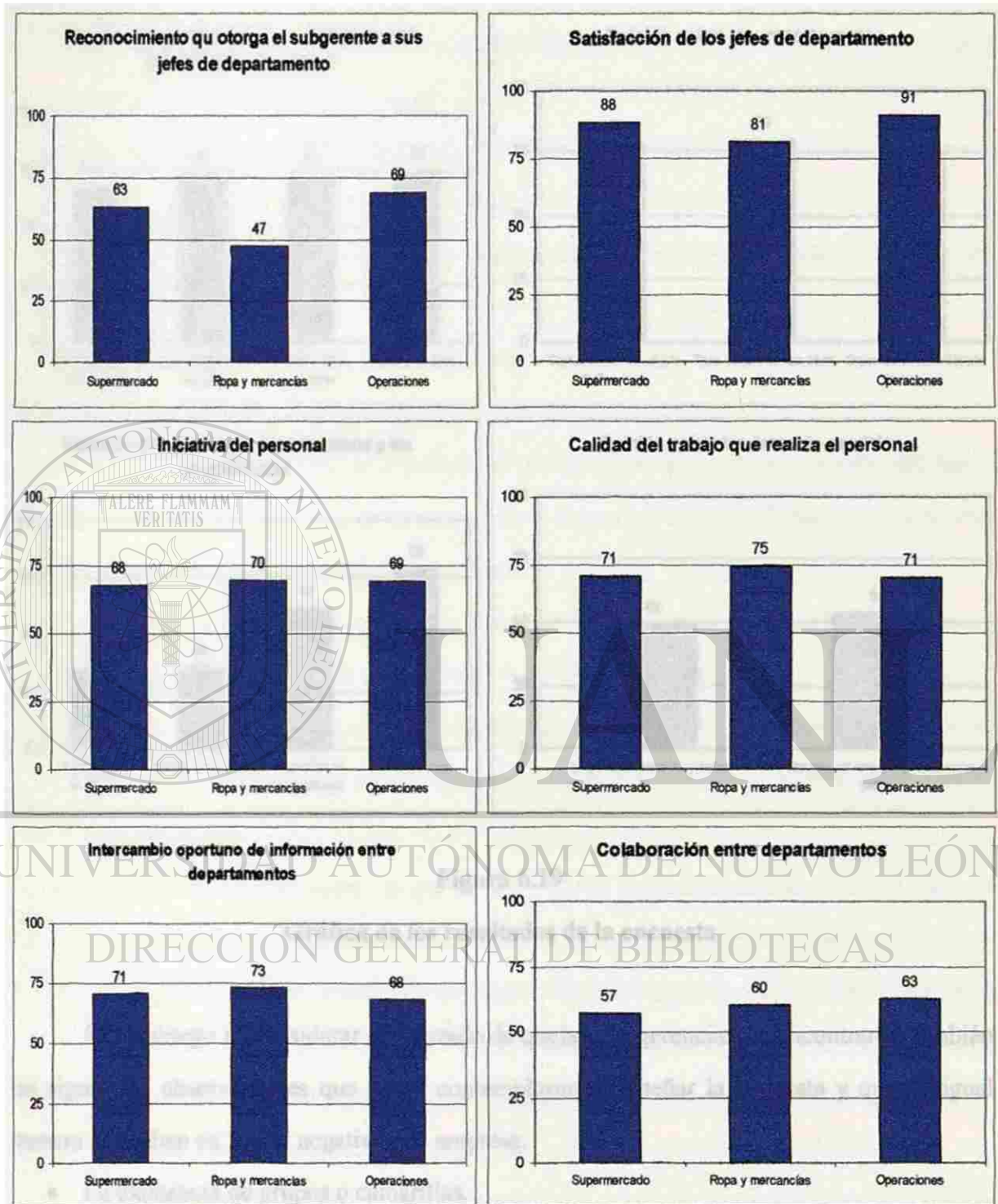


Figura 6.18

Gráficas de los resultados de la encuesta

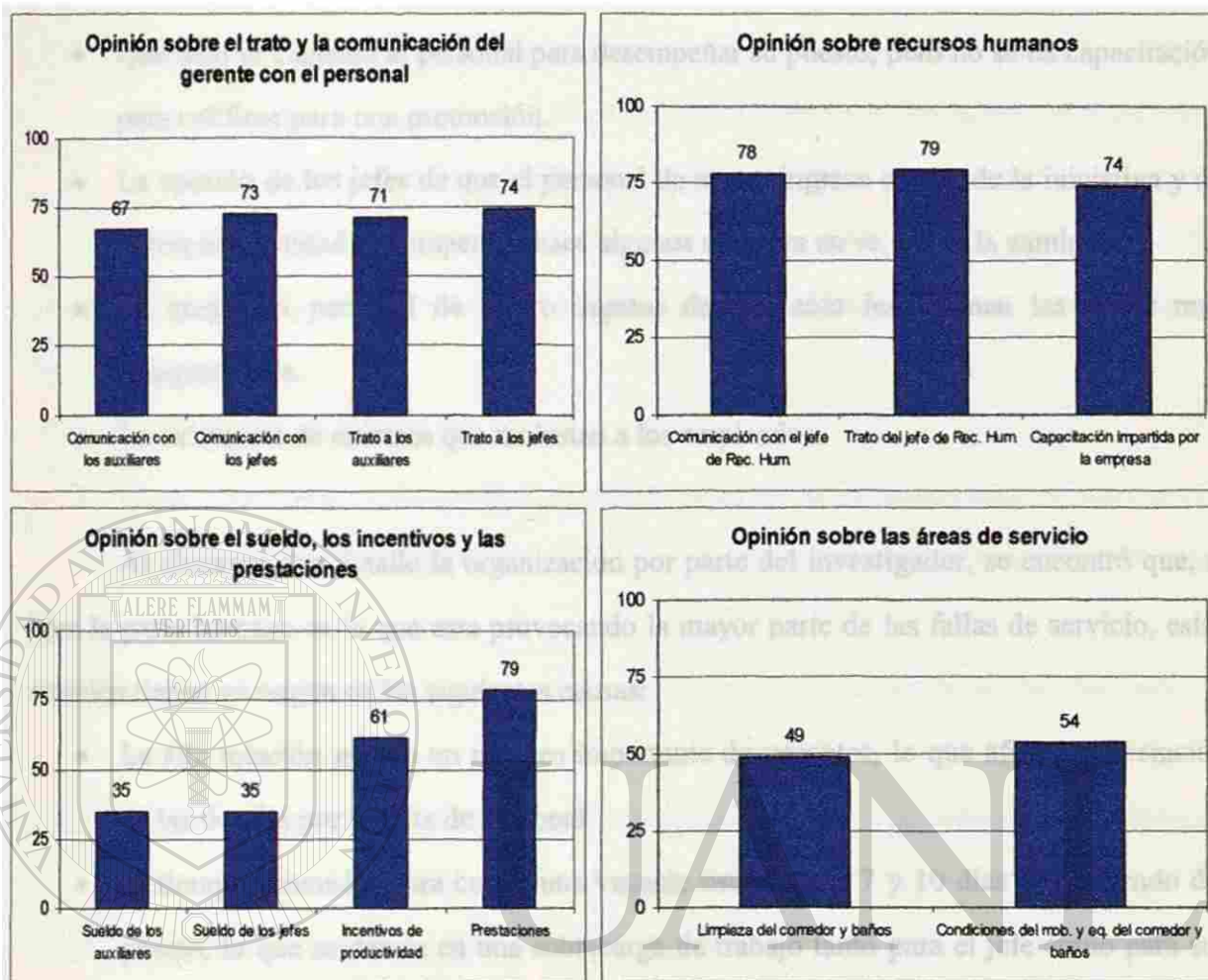


Figura 6.19

Gráfica de los resultados de la encuesta

Sin embargo al considerar el apartado de quejas y sugerencias, se encontraron también las siguientes observaciones que no se contemplaron al diseñar la encuesta y que de igual manera afectaban en forma negativa a la empresa:

- La existencia de grupos o camarillas.
- La percepción de que para ascender en la organización se considera más la amistad con el jefe que el desempeño del empleado.

- Que solo se capacita al personal para desempeñar su puesto, pero no se da capacitación para calificar para una promoción.
- La opinión de los jefes de que el personal de nuevo ingreso carece de la iniciativa y de la responsabilidad que imperaba hace algunos años (ya no se ponen la camiseta).
- La queja del personal de nuevo ingreso de que sólo les asignan las tareas más desagradables.
- La existencia de chismes que molestan a los empleados.

Al observar con detalle la organización por parte del investigador, se encontró que, si bien la parte humana es la que está provocando la mayor parte de las fallas de servicio, estas también tienen su origen en las siguientes causas:

- La alta rotación genera un número importante de vacantes, lo que afecta la operación de las tiendas por la falta de personal.
- El tiempo promedio para cubrir una vacante oscila entre 7 y 10 días dependiendo del puesto, lo que se deriva en una sobrecarga de trabajo tanto para el jefe como para sus colaboradores.

- En muchos de los casos, al personal de nuevo ingreso nunca se le da el curso de inducción dada la urgencia de que empiece a laborar en su departamento.
- Un porcentaje importante de los empleados de nuevo ingreso renuncia antes de cumplir los dos meses, lo que predispone al jefe de departamento para no capacitar al nuevo colaborador (“para que pierdo el tiempo capacitándolo si en unos días va a renunciar”).
- Como consecuencia de lo anterior, los jefes de departamento dedican una parte importante de su tiempo a labores operativas, por la falta de personal y por la carencia de conocimientos y de habilidades del personal de nuevo ingreso.

- Existe cierto antagonismo entre algunos departamentos que tiene una relación cliente-proveedor (cajas con caja general, bodega con los jefes de departamento, vigilancia con los empleados de la tienda, entre otros).
- No existe una identidad para con la organización, por el contrario, se percibió cierto antagonismo para con la empresa en todos los niveles, mismo que se da a conocer en voz alta.
- Predomina el individualismo al trabajo en equipo.
- Existe una fuerte intolerancia al conflicto, tanto de la gerencia como de los jefes de departamento, por lo que el personal rara vez quiere entrar en desacuerdos, por el temor a represalias.
- El liderazgo que impera es aquel que sólo espera obediencia, sin fomentar la participación.
- No se fomenta la creatividad, ya que para hacer algo nuevo se tiene que pedir permiso al superior, lo que también impulsa al personal a no correr riesgos.
- Existe poco sentido de solidaridad entre el personal de un mismo departamento.
- En la toma de decisiones únicamente se considera el interés de empresa, sin considerar si afecta de manera negativa al personal.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En el análisis interno nos encontramos que una parte de las fallas de servicio se derivan de que se cuenta con una **Cultura Organizacional** que no es la más adecuada, ya que existen algunos factores que están frenando la competitividad:

- La falta de identidad de los empleados para con la empresa.
- El énfasis en el individuo, más que en el grupo.
- La falta de un enfoque hacia las personas en la toma de decisiones.
- Los problemas de integración entre los diferentes departamentos.
- La escasa tolerancia al conflicto

- La falta de innovación por temor al riesgo.

Estas seis áreas de oportunidad encontradas, coinciden en un 60% con los factores que recomienda Robbins⁹ para evaluar la **Cultura Organizacional**, lo que nos sugiere que cualquier estrategia que ayude a la organización a desarrollar su cultura, le permitirá mejorar su competitividad, tanto para dar un mejor servicio al cliente, como para mejorar el clima laboral y las relaciones con el personal.

D. DIAGNÓSTICO INICIAL DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES SELECCIONADAS PARA EL ESTUDIO

Las unidades organizacionales seleccionadas para realizar el estudio fueron las sucursales "F" y "S". En la unidad organizacional "F" se implementarían las estrategias en la **Administración de Recursos Humanos** propuestas por el autor, mientras la unidad "S" continuaría laborando con el esquema ya establecido, al igual que el resto de las unidades, lo que permitiría contrastar el comportamiento entre las variables recomendadas para nuestra investigación. Para la elección de ambas sucursales se consideraron las siguientes razones:

- Las dos sucursales presentaban una planta muy parecida, y las variaciones que presentaron en la planta a lo largo de los años fueron bastante semejante en las dos tiendas (véase la figura 6.27).
- El volumen de ventas era casi el mismo al inicio de la investigación: 42.6 millones de pesos anuales para la sucursal "S", y 41.2 millones de pesos para la sucursal "F".
- Ninguna de las dos sucursales seleccionadas presentó un incremento en la competencia en al menos dos kilómetros a la redonda, durante todo el tiempo que duro el estudio.

⁹ Robbins, S. P. "Comportamiento Organizacional", Prentice-Hall Hispanoamericana, sexta edición. p. 620

- El margen de utilidad bruta de las dos sucursales era casi el mismo al inicio de la investigación; 24.11% para la sucursal “F” y 23.90% para la sucursal “S”.
- Ambas sucursales presentaban un índice de faltas injustificadas superior al 0.8% anual.
- Las dos tiendas presentaban un índice de rotación de personal superior al 120% anual (véase la figura 6.28).
- Ambas sucursales presentaban una estructura semejante en la organización de los departamentos (véase la figura 6.29).
- Los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral fueron muy semejantes para la mayoría de los aspectos evaluados (véanse las figuras 6.30 a la 6.34).
- Al comparar la diferencia entre las medias utilizando la distribución normal, se encontró que la sucursal “F” superaba a la “S” en la comunicación entre departamentos del área de operaciones, en la percepción sobre los incentivos de productividad y en la limpieza y las condiciones de mobiliario y equipo de las áreas de servicio; mientras que la sucursal “S” obtuvo medias más altas en los siguientes aspectos, utilizando un nivel de significancia del 5% (véase el Anexo 3):
 - ❑ Comunicación oportuna del subgerente de ropa y mercancías generales con sus jefes de departamento.
 - ❑ Comunicación del personal del área de operaciones con sus jefes de departamento.
 - ❑ Capacitación impartida por los jefes de supermercado a sus colaboradores.
 - ❑ Capacitación impartida por el subgerente de ropa y mercancías generales a sus jefes de departamento.
 - ❑ Apoyo de los jefes de supermercado a su personal.
 - ❑ Orientación y apoyo del subgerente de mercancías generales a sus jefes de departamento.

La encuesta se aplicó en dos días consecutivos en cada sucursal, encuestándose a la totalidad de los empleados que se encontraban laborando durante esos dos días, siguiendo un procedimiento tipo censo. Para probar la diferencia entre las medias de las dos sucursales, se utilizó el procedimiento recomendado por Kazmier y Díaz¹⁰:

$$z = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{S_{X_1 - X_2}}$$

El error estándar estimado de la diferencia, se obtuvo con la siguiente fórmula, de acuerdo con el procedimiento recomendado por Kazmier y Díaz:

$$S_{X_1 - X_2} = \sqrt{\frac{S_1}{n_1} + \frac{S_2}{n_2}}$$

Año	Sucursal F	Sucursal S
1993	181	175
1994	166	161
1995	147	142
1996	142	138
1997	136	132
1998	134	132
1999	134	132
2000	134	132
2001	134	132

Figura 6.27

Planta de las Sucursales "F" y "S" de 1993 al año 2000

¹⁰ Kazmier, L. y Díaz, A., "Estadística aplicada a la Administración y a la Economía", McGraw-Hill Interamericana de México, primera edición, p. 202 y 203

Concepto	Sucursal F	Sucursal S
A. Ventas	41,237,960.10	42,665,810.18
Margen de utilidad bruta	24.11%	23.90%
Tasa de rotación de personal	128%	151%
Índice de ausentismo injustificado	0.89%	0.83%
Metros cuadrados de piso de ventas	3,127	4,075

Figura 6.28

Resultados obtenidos en 1993 por las sucursales "F" y "S"

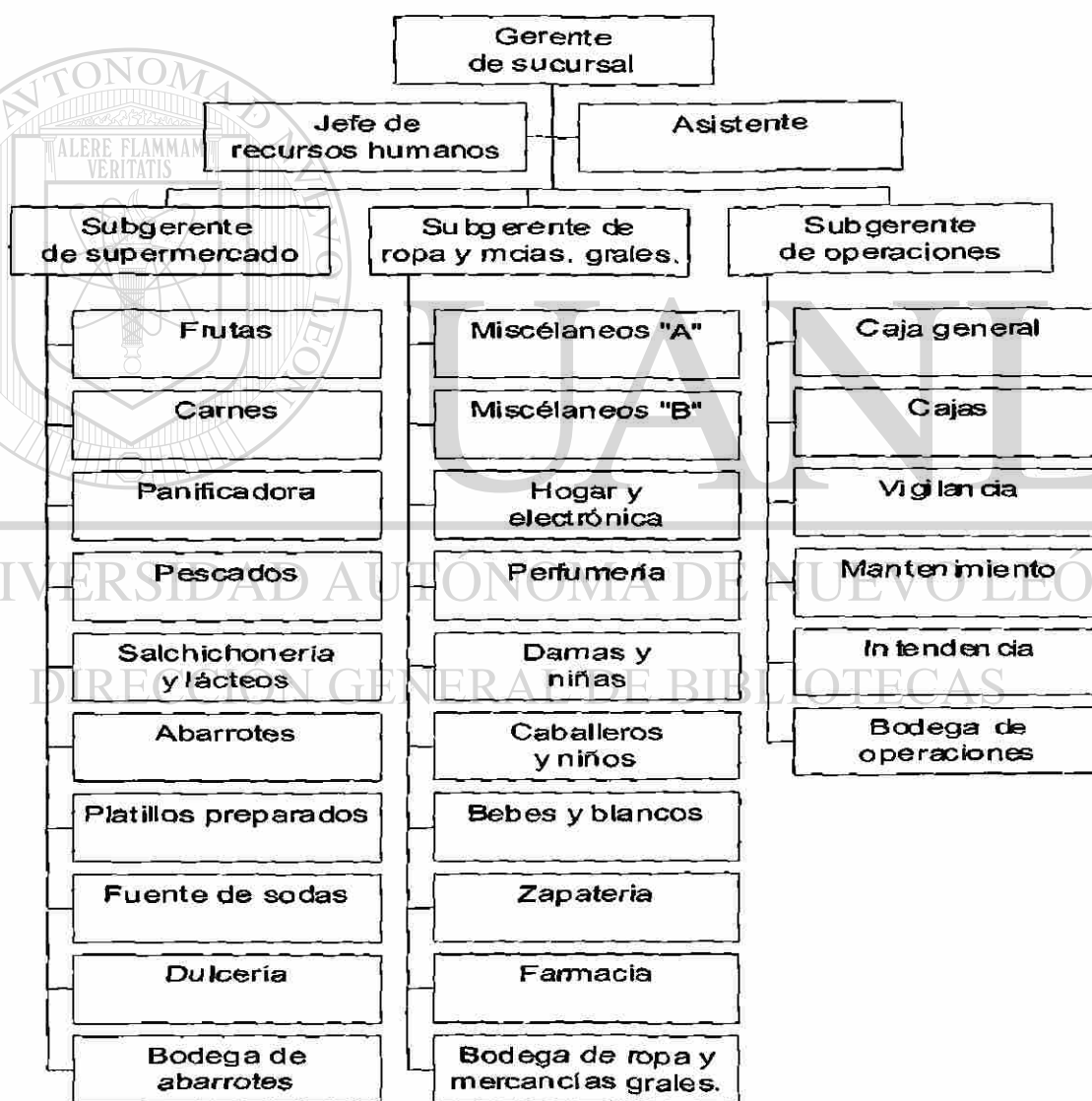


Figura 6.29

Estructura de las sucursales "F" y "S" en 1993

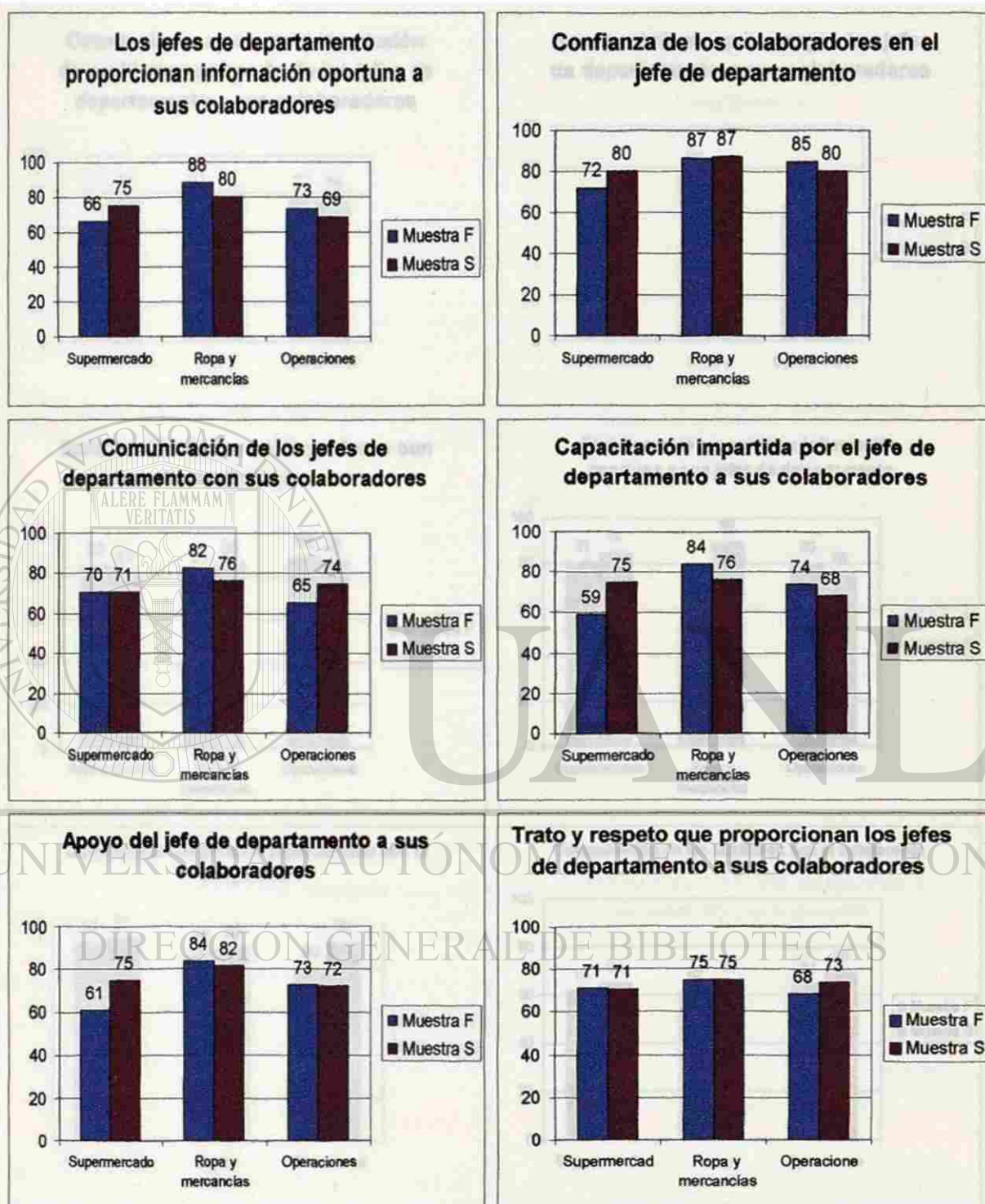


Figura 6.30

Gráficas de los resultados de la encuesta de clima laboral inicial

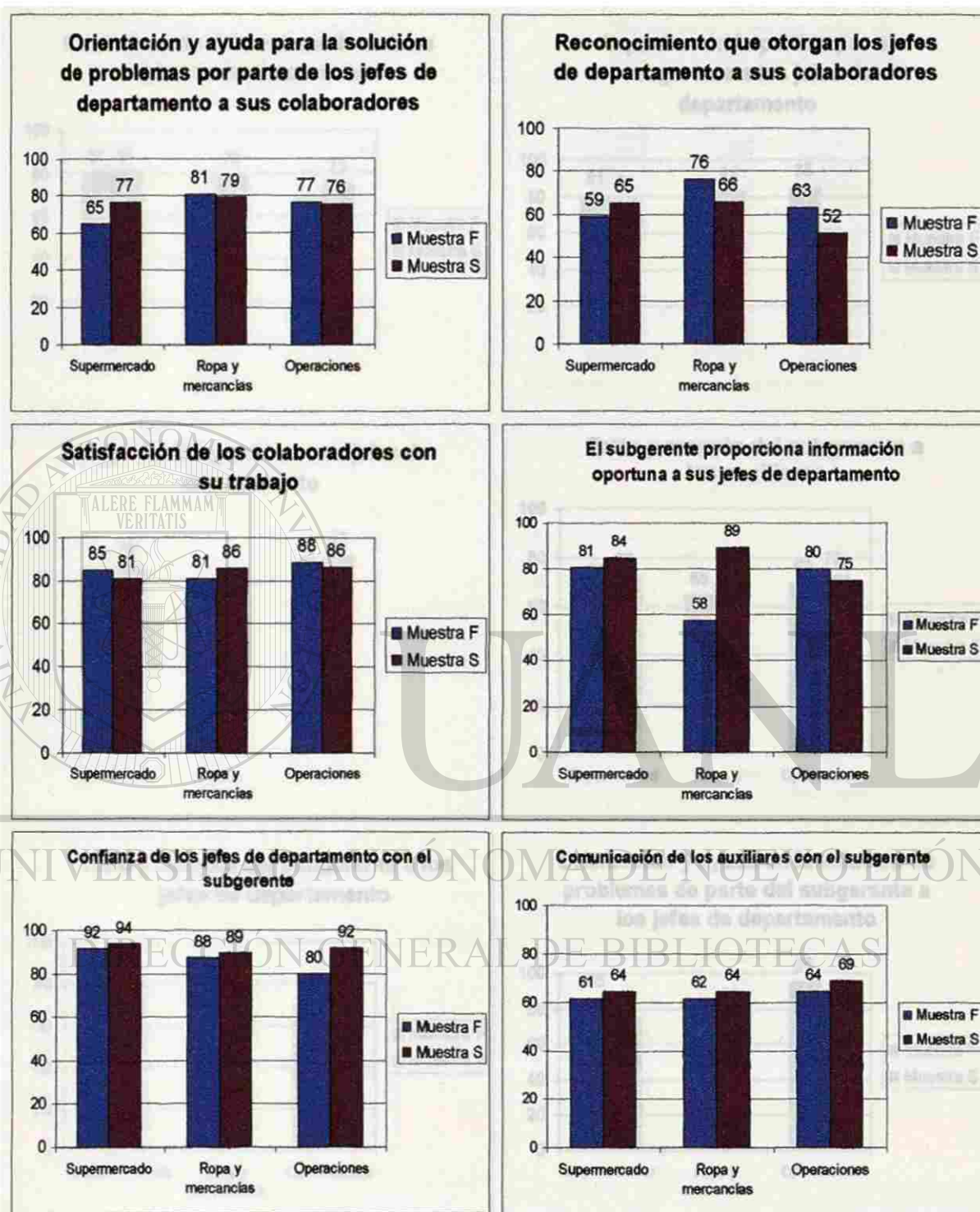


Figura 6.31

Gráficas de los resultados de la encuesta de clima laboral inicial

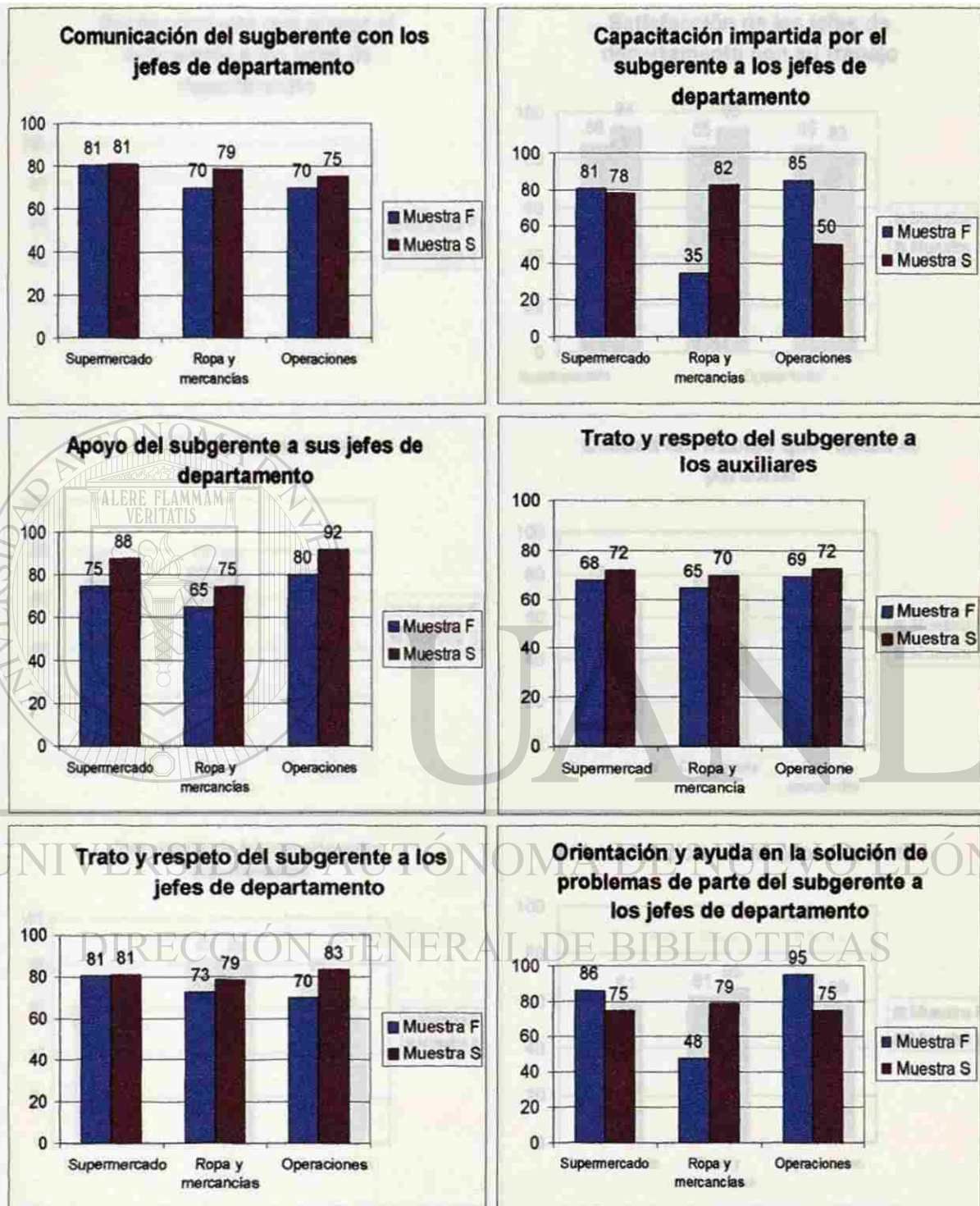


Figura 6.32

Gráficas de los resultados de la encuesta de clima laboral inicial

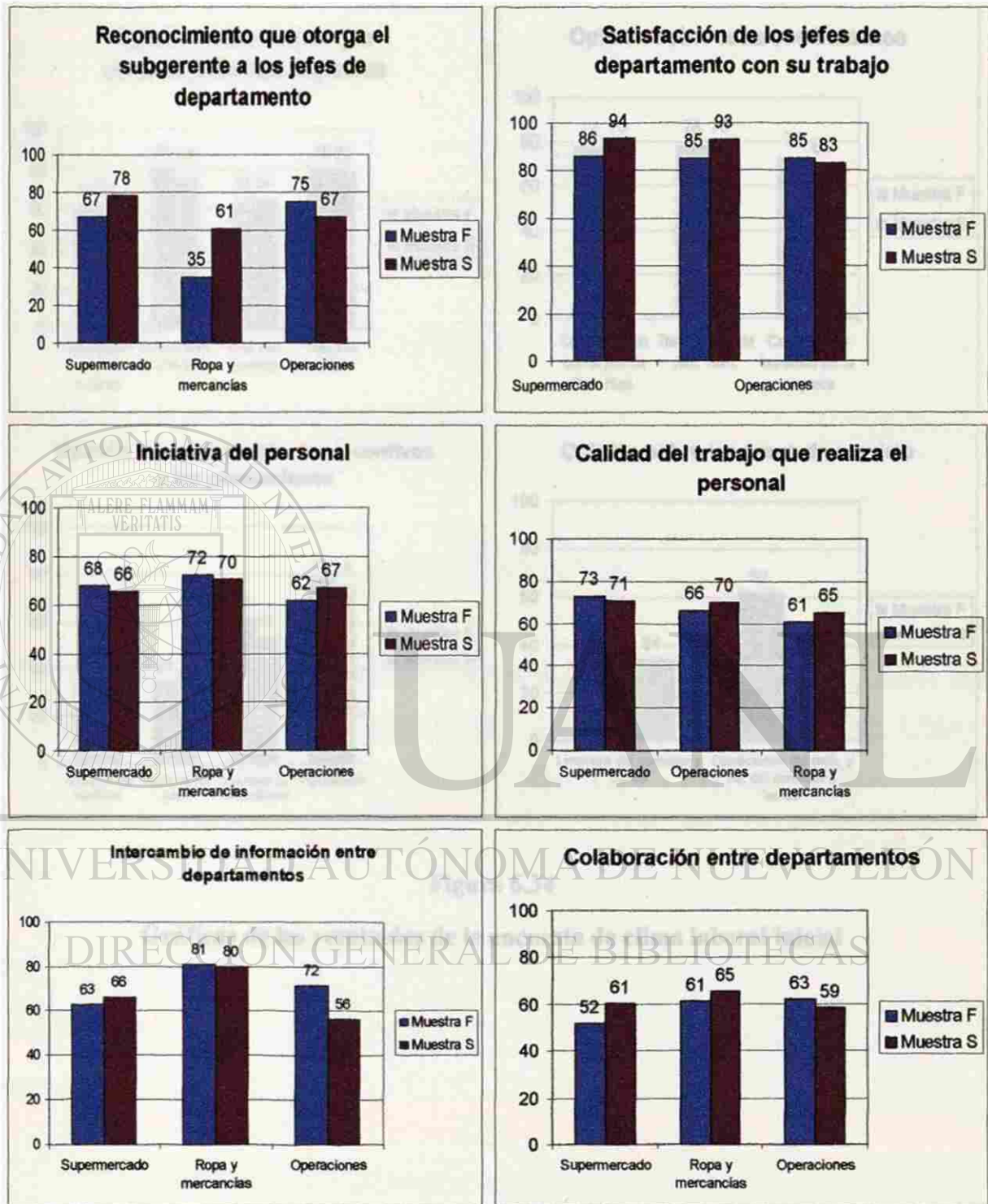


Figura 6.33

Gráficas de los resultados de la encuesta de clima laboral inicial

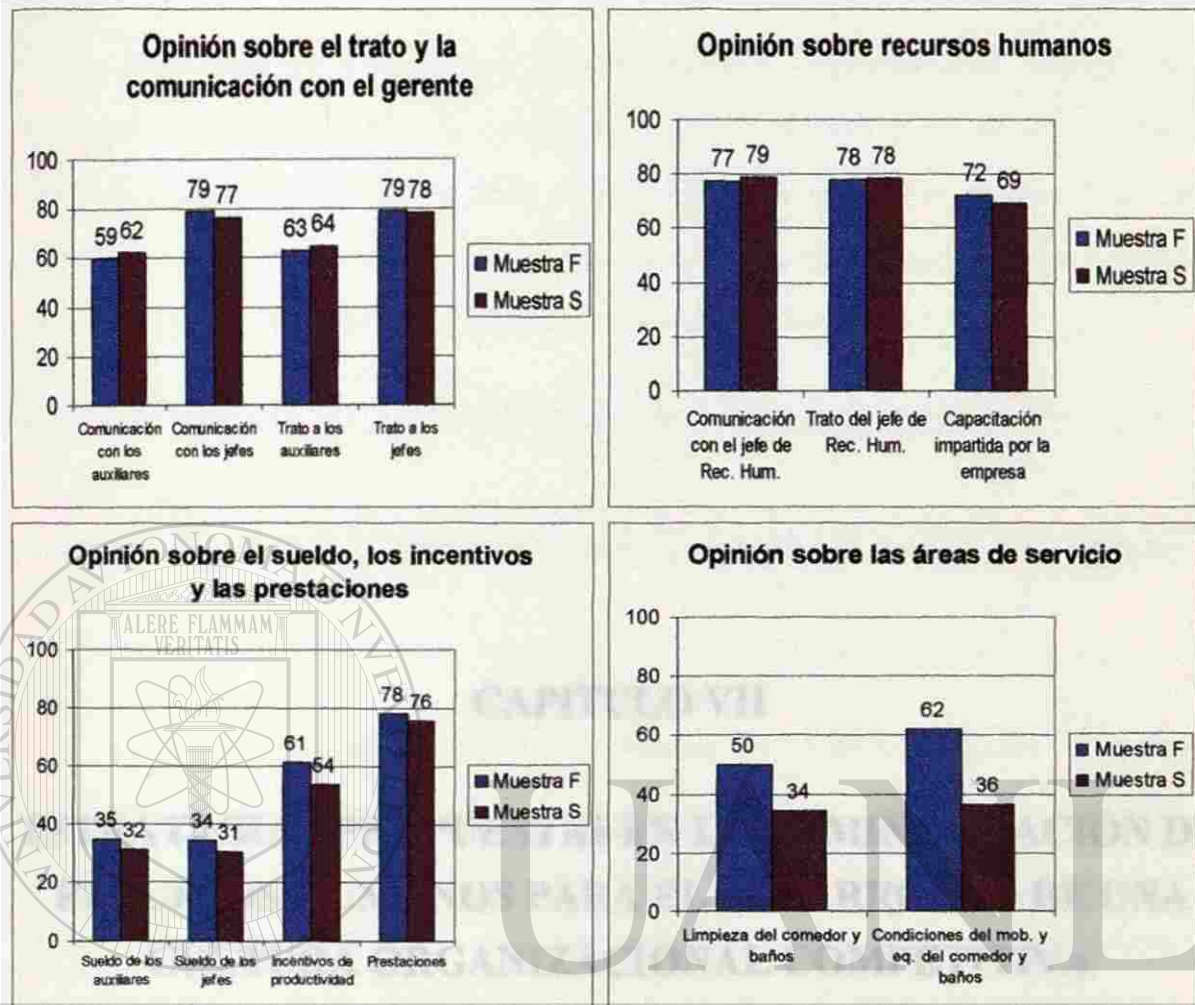


Figura 6.34

Gráficas de los resultados de la encuesta de clima laboral inicial



CAPITULO VII

ESTRATEGIAS PROPUESTAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL COMPETITIVA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Para impulsar el desarrollo de una **Cultura Organizacional** competitiva, el investigador diseñó una serie de estrategias a nivel funcional en la **Administración de Recursos Humanos**, que se implantaron de 1993 a 1998 con la colaboración de la gerencia de la sucursal y de los jefes de departamento de una de las unidades de negocios que la empresa tiene en la Ciudad de Monterrey; las que se enumeran a continuación:

A. SUBSISTEMA DE ALIMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO Y LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación estratégica de Recursos Humanos parte de la planeación estratégica de la empresa, para posteriormente considerar la investigación del mercado y la planeación de Recursos Humanos. En nuestro estudio, trataremos de mejorar el desempeño de una sucursal de la empresa en investigación, utilizando varias estrategias en la **Administración de Recursos Humanos** que contribuyan al fortalecimiento de su **Cultura Organizacional**, y que esta a su vez se refleje en una ventaja competitiva en el servicio y en la productividad.

Tal y como ya se mencionó en el capítulo 1 y en el presente capítulo, en la Ciudad de Monterrey las condiciones del mercado no son nada favorables para la contratación de personal, por lo que para asegurar la permanencia de la empresa y su competitividad es necesario implantar estrategias que nos permitan:

- Incrementar el flujo de candidatos al menor costo posible.
- Redefinir las políticas de selección, para encontrar a la persona indicada de acuerdo a las necesidades del puesto vacante.

- Establecer estrategias que nos permitan crear un “enamoramiento” hacia la empresa por parte de los candidatos y de los empleados de nuevo ingreso.
 - Realizar ajustes al esquema de inducción, para asegurar la transmisión de los valores de la empresa.
 - Diseñar programas que permitan la pronta socialización del nuevo empleado.
 - Mantener actualizados los perfiles de puesto para asegurar su vigencia.
 - Establecer mecanismos que aseguren una valuación del desempeño objetiva.
 - Asegurar que los sistemas de compensaciones e incentivos funcionen de manera adecuada y que el personal conozca su operación.
 - Diseñar programas que contribuyan a mejorar la seguridad y la higiene del centro del trabajo.
 - Realizar acciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida laboral, la comunicación formal en la organización y a reforzar los valores mediante la disciplina del personal que se aparta de las normas de la organización.
 - Establecer una relación de confianza y cooperación con el sindicato.
-
- Un programa de capacitación que impulse el buen desempeño profesional del personal.
 - Un programa de planeación de la carrera, que impulse el desarrollo de los empleados con buen desempeño.
 - Un sistema de indicadores que retroalimenten los resultados obtenidos para establecer acciones correctivas o de mejora.

Para el logro de nuestra investigación, se plantearán una serie de estrategias a nivel funcional que se explicarán a detalle en los siguientes apartados, estrategias que esperamos nos ayuden a desarrollar una **Cultura Organizacional** que represente una ventaja competitiva para la sucursal en la que se realizará nuestro estudio.

2. EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL

a. Esquema original de reclutamiento y selección

El esquema de captación de candidatos utilizado por la organización, originalmente se encontraba centralizado en un departamento de reclutamiento y selección que contaba con cinco centros de reclutamiento ubicados en distintas zonas de nuestra Ciudad. Las principales fuentes de reclutamiento estaban constituidas por candidatos que se presentaban en forma espontánea en las tiendas, y por los que eran atraídos por campañas en la prensa y en la radio. Las mantas se encontraban prohibidas por cuestiones de imagen.

La selección de los candidatos se realizaba a través de entrevistas del reclutador, quien canalizaba al candidato con el jefe de Recursos Humanos de cada sucursal, para que éste a su vez lo presentara a entrevista con el jefe de departamento. Los criterios de selección consideraban la trayectoria laboral del candidato y en el apego al perfil del puesto que presentaba el mismo.

En la práctica, y por la fuerte presión para cubrir las vacantes, en el departamento de reclutamiento sólo se realizaba la entrevista previa, para posteriormente enviar a las sucursales al candidato que precalificaba, con la encomienda de llenar su solicitud de empleo en casa y acudir con la solicitud y los requisitos de contratación a la sucursal que le había sido asignada, que no pocas veces era una tienda distinta a la que se encontraba cerca del hogar del candidato. No ésta por demás decir que este proceso se realizaba en dos días en promedio sin que existiera certeza de que el candidato cumplía con los requisitos que el puesto demandaba.

Como este método no resultaba el más efectivo para el reclutamiento y la selección de personal, se solicitó la autorización para realizar el reclutamiento directamente en el centro de

trabajo, utilizando para ello una manta con poco texto en letras grandes, que se colocó en la parte externa de la sucursal, justo frente a la parada de los camiones de rutas urbanas. La finalidad era incrementar el flujo de candidatos para mejorar la razón de selección, al menor costo posible.

Una vez que el reclutamiento y la selección se descentralizaron a las sucursales, en las mismas se entregaba al candidato la presolicitud para su llenado y posterior entrevista. Si el candidato resultaba seleccionado se le pedía que llenara ahí mismo la solicitud de empleo para pasarlo a entrevista con el jefe de departamento, y de ser aceptado por el mismo, se le citaba al día siguiente para su contratación. La idea era cubrir las vacantes en el menor tiempo posible. Por la alta tasa de rotación y al alto volumen de contratación, no se aplicaban exámenes médicos y sólo se investigaba la trayectoria laboral de los candidatos a puestos claves.

El proceso de reclutamiento que se describió en los párrafos anteriores, presentaba algunos inconvenientes:

- En muchas de las veces el candidato tenía que esperar hasta una hora para que el jefe de Recursos Humanos terminara la actividad que estaba realizando en ese momento y lo pudiera entrevistar.
- Cuando la espera se prolongaba demasiado tiempo, algunos candidatos decidían retirarse antes de ser entrevistados.
- El candidato recibía poca información del puesto, del sueldo y de los horarios de trabajo.
- En la mayoría de los casos, el jefe de departamento también se encontraba ocupado en sus funciones, por lo que se hacía esperar al candidato más tiempo.
- La entrevista realizada por el jefe de departamento, centraba la atención en los datos de la solicitud de empleo y la trayectoria laboral del candidato.

- Rara vez se le mencionaban al candidato los ingresos por premios e incentivos.

b. Propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección.

Para mejorar el proceso de reclutamiento y selección y para dar un mejor servicio al candidato, en la sucursal en estudio se implantó el siguiente procedimiento:

- Cuando se recibía un candidato se le entregaba la solicitud y se le asignaba una cita para el día siguiente.
- Se estableció un horario de entrevistas, en el que el jefe de Recursos Humanos sólo se dedicaba a atender a los candidatos citados.
- Durante la entrevista se evaluaba la trayectoria del candidato, descartando aquellos que no se ajustaban a los valores de la empresa, por ejemplo, cuando el candidato actuaba con deshonestidad al ocultar empleos.
- Si el candidato reunía los requisitos de selección y los requisitos del perfil de puesto, se le informaba el puesto vacante más acorde a sus características personales y porqué era la persona más idónea para ese cargo.
- Al mismo tiempo se le informaban cuáles eran las principales funciones que realizaría, las condiciones del área de trabajo, los horarios, los días de descanso, dándole una papeleta con la percepción neta y las fechas y montos de los aumentos de sueldo, los premios e incentivos, los bonos y el fondo de ahorro que percibiría, así como las principales prestaciones que ofrecía la empresa.
- Se le mencionaban al candidato las expectativas de la empresa en cuanto a asistencia, puntualidad, desempeño, iniciativa, responsabilidad y calidad del trabajo esperado.
- Se le comentaban las expectativas de desarrollo que tendría en la empresa.
- A continuación se le programaba una cita para el día siguiente para la entrevista profunda y para la entrevista con el jefe de departamento.

- Con el fin de que el jefe de departamento se programara el tiempo necesario para la entrevista, se le notificaba a diario cuantas personas tenía citadas para el día siguiente.
- Para que el jefe de departamento le diera un valor agregado a la entrevista, se estableció que debía de prestar mayor interés en verificar si el candidato reunía los requisitos del perfil de puesto, así como en mostrarle las funciones que realizaría y su área de trabajo, recalcando los horarios y los días de descanso.
- Se implementó un reporte de entrevista en el que el jefe de departamento validaba si el empleado cumplía con los requisitos más importantes del perfil del puesto (véase la figura 6.20).
- Los candidatos aceptados por los jefes de departamento se citaban a contratación un día a la semana, dando como excusa, que completarían la documentación requerida para su contratación, pero con la verdadera finalidad de darle al candidato el tiempo suficiente para que meditara si el puesto ofrecido satisfacía sus expectativas.

Para mejorar aún más el proceso de selección, se complementaron los perfiles básicos de puesto, tal y como se aprecia en el siguiente apartado, buscando ubicar a cada candidato en el puesto más acorde con sus características biográficas y con su trayectoria laboral. En los puestos técnicos, se implantaron las siguientes pruebas técnicas:

- Para el puesto de cajera, un examen numérico.
- Para el tablero, el corte de un cuarto.
- Para el panadero, la preparación de la masa y la elaboración del pan.
- Para el auxiliar de mantenimiento, realizar una reparación eléctrica menor.
- Para el chofer de camioneta, una prueba de manejo con el vehículo cargado de mercancía.
- Para la cajera de farmacia, una entrevista técnica de conocimientos de los medicamentos.

REPORTE DE ENTREVISTA

NOMBRE DEL CANDIDATO _____	
PUESTO PARA EL QUE SE LE CONSIDERA _____	
CENTRO DE TRABAJO _____	DEPARTAMENTO _____

PRESENTACIÓN	Inadecuada para el puesto	Descuidada	Aceptable	Buena	Excelente
CONDICIÓN FÍSICA	Excelente para el puesto	Bastante buena	Satisfactorias	Deficiente para el puesto	Totalmente inadecuada
ESCOLARIDAD	Por debajo de la requerida	Inadecuada	Excelente para desempeñar el puesto	No se requiere escolaridad	Muy alta para el puesto
EXPERIENCIA	Propia del puesto	Buena experiencia en algo relacionada	Algo de experiencia	Sin experiencia	No se aceptan sin experiencia
ACTITUD DEL CANDIDATO	Franca enemistad	Crítica	Prefiere no hablar	Favorable	Bastante buena
COMPORTAMIENTO EN LA ENTREVISTA	Nervioso, Inseguro	Altivo	Indiferente	Atento	Agradable y seguro
DESEMPEÑO EN LA PRUEBA TÉCNICA	Inadecuado	Deficiente	No se aplicó prueba técnica	Satisfactoria	Excelente

OBSERVACIONES: _____

BASADO EN LOS COMENTARIOS ANTERIORES, RECOMIENDO LA SIGUIENTE ACCIÓN:

SEGUIR EL TRAMITE DE CONTRATACIÓN

RECHAZAR AL CANDIDATO

CONSIDERARLO PARA OTRO TIPO DE VACANTE

Nombre

Fecha

Firma

Figura 6.20
Reporte de entrevista

En muchos de los casos, dependiendo del puesto, sólo el 20% de los candidatos reunía en más de un 80% los requisitos que indicaban los perfiles de los puestos vacantes y los requisitos de selección, pero tan sólo se llegaba a contratar al 7% de los candidatos recibidos, porque a que el restante 13% abandonaba el proceso antes de su contratación, por no adaptarse a los valores de la empresa o al puesto vacante.

Con este proceso se redujeron considerablemente el número de abandonos que se presentaba en los primeros días de trabajo del nuevo colaborador, ya que se le daba al candidato un panorama completo del trabajo a realizar, la conducta esperada de acuerdo a los valores de la empresa, y al mismo tiempo se le daba la oportunidad de razonar al menos un día si el puesto que se le había ofrecido satisfacía sus expectativas.

El nuevo proceso implantado tenía como finalidad, en primer lugar, seleccionar al candidato adecuado para cada vacante, y en segundo lugar, el hacerle sentir a los candidatos que la empresa tenía un interés genuino por atenderlo de la mejor manera posible, demostrándole que el valor del servicio se hacía presente en todas las actividades de la organización.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Con este nuevo proceso, se intentaba reducir la disonancia que percibía el candidato entre los valores declarados por la **Cultura Organizacional** y los valores que se practicaban en la realidad, para orientar la conducta del nuevo empleado de acuerdo a los valores esperados.

Para concluir, y como parte de la estrategia para abatir las vacantes, se planteó la necesidad de contratar una planta de reemplazo para los departamentos con la más alta tasa de rotación de personal, esto le proporcionaría a la empresa las siguientes ventajas:

- Convertía un reclutamiento reactivo que llegaba a tener vacante hasta un 10% de la planta, en un reclutamiento proactivo que mantenía alrededor de un 5% de personal excedente sobre la planta autorizada.
- El mantener la planta de reemplazo, daría más tiempo para encontrar al candidato idóneo de acuerdo al nuevo perfil.
- Al contar con personal de apoyo, los jefes de departamento ya no se verían obligados a dar la planta a los empleados que no se ajustaban al nivel de desempeño esperado o que no se ajustaban a los valores de la empresa.
- Impulsar un mejor desempeño de los colaboradores de nuevo ingreso, ya que los obligaba a competir entre sí para ganarse la planta.

B. SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. EL DISEÑO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

a. Perfiles de puesto utilizados por la empresa

La mayor parte del problema de la rotación de personal se presentaba en los puestos de cajera, auxiliar de tienda, auxiliar de intendencia y vigilante. Para estos puestos la empresa contaba con dos descripciones de puesto, que contemplaban en el perfil básico del puesto los siguientes factores (véase la figura 6.21):

- Sexo.
- Edad.
- Estado civil.
- Escolaridad.
- Experiencia laboral

El que la descripción del puesto definiera tan vagamente los perfiles requeridos por los candidatos tendía a impulsar la rotación de personal, por ejemplo, por la renuncia de los nuevos colaboradores que encontraban que el trabajo era muy pesado para su condición física, o demasiado complicado para su nivel de escolaridad.

PERFIL BÁSICO DEL PUESTO PARA AUXILIARES DE TIENDA	
NOMBRE DEL PUESTO:	Auxiliar de Tienda
SEXO:	Indistinto
EDAD:	De 18 a 28 años
ESTADO CIVIL:	Indistinto
ESCOLARIDAD:	Secundaria Terminada
EXPERIENCIA LABORAL:	No necesaria
REQUISITOS:	Disponibilidad de tiempo y de horario

PERFIL BASICO DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO :	Cajera
SEXO :	Indistinto
EDAD :	18 A 35 años
ESTADO CIVIL :	Indistinto
ESCOLARIDAD :	Preparatoria / Carrera Técnica o Trunca
EXPERIENCIA LABORAL :	Sin Experiencia
REQUISITOS :	Disponibilidad de tiempo y de horario

Figura 6.21

Perfiles básicos de puesto para auxiliares y cajeros de la empresa
 DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

b. Perfiles de puesto recomendados durante el proyecto.

Como en las descripciones de puesto los perfiles consideraban muy pocos factores, los últimos fueron complementados con otras características que demandaban cada uno de los puestos para su buen desempeño (véase la figura 6.22), en lugar de considerar dos perfiles para toda la tienda. Los nuevos factores a considerar, se seleccionaron de común acuerdo entre el departamento de Recursos Humanos y los jefes y subgerentes de los departamentos

operativos. Los factores considerados en los nuevos perfiles básicos de puesto son los que a continuación se enumeran:

- Sexo.
- Edad.
- Estatura.
- Complejión.
- Presentación.
- Salud.
- Escolaridad.
- Conocimientos del departamento.
- Experiencia.
- Nivel socioeconómico.
- Estado civil.
- Integración familiar.
- Lugar de residencia.
- Disponibilidad de horario.
- Necesidad de seguridad.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Con estos nuevos perfiles, se orientaba la búsqueda de candidatos con las características biográficas más adecuadas para desempeñar el puesto y con potencial para desarrollarse profesionalmente en la organización, lo que debiese reflejarse en una disminución de la rotación de personal, en un incremento en la satisfacción del empleado y en un incremento en la productividad.

PERFILES TIPO PARA AUXILIARES								
CARACTERÍSTICAS	FACTORES	TIENDA						
		FOPA	MERCANCIAS GENERALES	FARMACIA	ABARROTES	SUPERMERCADO	FRUTAS Y VERDURAS	CARNES, PESCADOS Y PANIFICADORA
FÍSICAS	SEXO	INDISTINTO	INDISTINTO	INDISTINTO	MASCULINO	INDISTINTO	MASCULINO	MASCULINO
	EDAD	17 A 35 AÑOS	17 A 35 AÑOS	18 A 35 AÑOS	17 A 35 AÑOS	17 A 35 AÑOS	18 A 35 AÑOS	18 A 35 AÑOS
	ESTATURA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA
	COMPLEXIÓN	REGULAR	REGULAR	REGULAR	ROBUSTA	REGULAR	ROBUSTA	ROBUSTA
	PRESENTACIÓN	BUENA	MUY BUENA	MUY BUENA	BUENA	BUENA	REGULAR	REGULAR
	SALUD	BUENA	BUENA	MUY BUENA	BUENA	MUY BUENA	BUENA	BUENA
APTITUDES	HABILIDAD NUMÉRICA	I.T.M.	I.T.M.	T.M.	T.M.	T.M.	T.M.	I.T.M.
TEÓRICAS	ESCOLARIDAD	SECUNDARIA	SECUNDARIA	TECNICA	SECUNDARIA	SECUNDARIA	SECUNDARIA	SECUNDARIA
	CONOCIMIENTOS	NO NECESARIOS	NO NECESARIOS	DESEABLES EN FARMACIA	NO NECESARIOS	NO NECESARIOS	NO NECESARIOS	BÁSICOS SEGUN EL AREA
PRÁCTICAS	EXPERIENCIA	NO NECESARIA	NO NECESARIA	NO NECESARIA	NO NECESARIA	NO NECESARIA	NO NECESARIA	MINIMA UN AÑO
		NECESARIA	NECESARIA	NECESARIA	NECESARIA	NECESARIA	NECESARIA	NECESARIA
SOCIOECONÓMICAS	NIVEL	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIOBAJO	MEDIOBAJO	MEDIOBAJO	MEDIOBAJO
	ESTADO CIVIL	MEDIOBAJO SOLTERO	MEDIOBAJO SOLTERO	MEDIOBAJO SOLTERO	INDISTINTO	INDISTINTO	INDISTINTO	PREFERENTEMENTE CASADO
GENERALES	INTEGRACIÓN FAMILIAR	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE
	LUGAR DE RESIDENCIA	CERCANO	CERCANO	CERCANO	CERCANO	CERCANO	CERCANO	CERCANO
	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	COMPLETO	COMPLETO	COMPLETO	COMPLETO	COMPLETO	COMPLETO	COMPLETO
	NECESIDAD DE SEGURIDAD	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE

PERFILES TIPO PARA AUXILIARES						
CARACTERÍSTICAS	FACTORES	SERVICIOS				
		CAJAS	INTENDENCIA	VIGILANCIA	MANTENIMIENTO	BODEGAS
FÍSICAS	SEXO	INDISTINTO	INDISTINTO	INDISTINTO	MASCULINO	MASCULINO
	EDAD	17 A 25 AÑOS	17 A 45 AÑOS	20 A 45 AÑOS	18 A 35 AÑOS	18 A 35 AÑOS
	ESTATURA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA
	COMPLEXIÓN	MEDIANA	REGULAR	ROBUSTA	REGULAR	ROBUSTA
	PRESENTACIÓN	MUY BUENA	REGULAR	BUENA	REGULAR	REGULAR
	SALUD	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA
APTITUDES	HABILIDAD NUMÉRICA	S.T.M.	I.T.M.	T.M.	T.M.	T.M.
TEÓRICAS	ESCOLARIDAD	PREPA O COMERCIAL	PRIMARIA	PREPA O TEC	TECNICA	SECUNDARIA
	CONOCIMIENTOS	NO NECESARIOS	NO NECESARIOS	NO NECESARIOS	REFRIGERACIÓN ELECTRICIDAD	NO NECESARIOS
PRÁCTICAS	EXPERIENCIA	PREFERENTE SIN EXPERIENCIA	NO NECESARIA	NO NECESARIA	NO NECESARIA	NO NECESARIA
		MEDIO	MEDIOBAJO	MEDIOBAJO	MEDIOBAJO	MEDIOBAJO
SOCIOECONÓMICAS	ESTADO CIVIL	MEDIOBAJO SOLTERO	INDISTINTO	PREFERENTE CASADO	SOLTERO	INDISTINTO
	INTEGRACIÓN FAMILIAR	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE
GENERALES	LUGAR DE RESIDENCIA	CERCANO	CERCANO	CERCANO	CERCANO	CERCANO
	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	COMPLETO O PARCIAL	COMPLETO	COMPLETO	COMPLETO	COMPLETO
	NECESIDAD DE SEGURIDAD	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE

Figura 6.22

Perfiles de puesto recomendados

2. LA INDUCCIÓN DE PERSONAL

a. Programa de inducción de la empresa

La empresa contaba con un programa de inducción al personal de nuevo ingreso, que se impartía en una hora y media, en el que se proyectaban tres videos, uno sobre la historia del fundador y la historia de la organización, otro sobre la estructura de las áreas y departamentos de la tienda y uno más sobre la **Cultura Organizacional** de la compañía. La impartición del programa de inducción presentaba la siguiente serie de inconvenientes:

- Como se realizaban varias contrataciones a lo largo de la semana, era difícil impartir el curso de inducción en cada contratación, por lo que el candidato ingresaba a laborar sin haber recibido el curso.
- Cuando el nuevo colaborador ingresaba a su departamento, de inmediato se le asignaban las labores de su puesto, olvidando en gran parte de las veces, el presentarlo con sus mismos compañeros.
- Cuando el departamento de Recursos Humanos solicitaba la asistencia del nuevo empleado al curso de inducción, en buena parte de las veces los jefes de departamento se negaban a enviarlo "a perder el tiempo viendo unas películas" ya que lo requerían demasiado en el departamento.
- Durante la impartición del curso de inducción, se le proyectaban al empleado tres videos con una duración total de cuarenta y cinco minutos, que muchas de las veces eran vistas sin la presencia del jefe de Recursos Humanos.
- En la opinión de los empleados, la proyección resultaba un tanto tediosa y poco interesante.
- Terminada la proyección, el jefe de Recursos Humanos impartía una platica sobre prestaciones, derechos y obligaciones; apoyándose un una carpeta que contenía las

láminas con cada tema que se estaba explicando. Esta plática tenía una duración que oscilaba entre los treinta y los cuarenta y cinco minutos.

- Considerando que el paquete de prestaciones que ofrecía la empresa contemplaba una gran cantidad de rubros, el nuevo empleado tenía poca oportunidad de recordarlos todos al término del curso.
- Como los valores de la empresa sólo se presentaban en el video, sin ninguna labor adicional, no existía la certeza de que hubiera una contribución importante en el desarrollo de la **Cultura Organizacional** que la empresa intentaba transmitir.

b. Programa de inducción planteado.

Considerando que la inducción tiene un efecto muy importante en la transmisión de la **Cultura Organizacional** a los nuevos empleados, el curso de inducción se impartió en cuatro horas por la implementación tres estrategias importantes:

- Una estrategia encaminada a crear en el nuevo colaborador, un sentido de identidad y de pertenencia para con la empresa.
- Otra estrategia encaminada a transmitir los valores de la organización.
- Una última estrategia encaminada a socializar al nuevo empleado para fortalecer el trabajo en equipo entre los distintos departamentos.

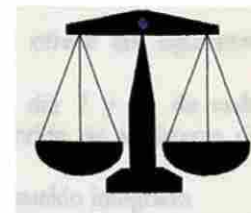
Para que el nuevo empleado se sintiera identificado con la empresa desde su ingreso, se implementaron las siguientes acciones:

- Considerando que se estaba contratando un solo día a la semana, todos los nuevos empleados ingresaban a laborar a la misma hora un día a la semana, lo que permitía que todos tomaran el curso de inducción antes de presentarse a laborar en su departamento.

- Se diseñó un manual del empleado, el que se entregó al total del personal de la tienda. Al personal de nuevo ingreso se les proporcionaba en el curso de inducción (véanse las páginas 158 a 161).
- En el manual del empleado se explicaba a detalle la estructura de la tienda, los valores de la **Cultura Organizacional**, las prestaciones y las obligaciones del trabajador.
- Cuando se explicaba la estructura de la empresa, se recalca que el personal de gerencia y los jefes de departamento eran evaluados por los resultados del personal, por lo que estaban en la mejor disposición para impulsar a sus colaboradores en su carrera profesional.
- Cuando se daba a conocer el sistema de incentivos, se detallaba con claridad cuales eran las bases para obtenerlo, y las acciones más recomendables para alcanzar las metas y ganarse el incentivo de productividad.
- Cuando se hacía la presentación de las prestaciones, se ejemplificaba una por una, haciendo que el nuevo empleado realizara el ejercicio mental de imaginarse cómo cada prestación le satisfacía una necesidad específica, por ejemplo, para las personas casadas, se les pedía que estimaran cuánto acumularían de fondo de ahorro en el año y la manera como les ayudaría con los gastos escolares de sus hijos; también se les pedía que estimaran el importe de subsidio que les pagaba el IMSS, por una incapacidad por enfermedad general de 7 días, y cuánto les pagaría cómo complemento de subsidio la empresa. Para las personas mayores, se les pedía visualizar lo que harían con el fondo de retiro voluntario que se les daría por parte de la empresa en adición a la pensión del IMSS, se les recalca la utilidad del seguro de gastos médicos mayores, el seguro de vida e invalidez, etc.
- Para darle credibilidad a las prestaciones, se exponían casos reales, de cómo las prestaciones de la empresa habían servido de gran ayuda para el personal que lo había requerido.

Conociendo mis prestaciones, derechos y obligaciones

Con el fin de que difundir las prestaciones, derechos y obligaciones del personal que labora en nuestra empresa, te presentamos nuestro manual del empleado, esperando te pueda ser de utilidad. En caso de que se te presente alguna duda sobre el contenido del mismo, acude con toda confianza al Departamento de Recursos Humanos.



El personal que te apoyará en tu carrera



Con el fin de apoyarte en tus funciones ponemos a tus ordenes al siguiente personal:

Gerente de la tienda:
Subgerente de perecederos:
Subgerente de ropa y mercancías generales:
Subgerente de operaciones:
Jefe de Recursos Humanos:
Jefe de departamento:

Cuando por alguna causa de **fuerza mayor** no puedas asistir a trabajar, repórtate con tu jefe de departamento o a la gerencia en los teléfonos xx-xx-xx

Nuestros valores

La misión de nuestra empresa consiste en asegurar la satisfacción del cliente, y para ello requerimos que colabores con:

- 1) **Honestidad:** Cumplir con responsabilidad con lo que esperan de nosotros nuestros compañeros de trabajo, nuestros clientes, nuestra familia y nuestra empresa.
- 2) **Respeto:** Tratar a todos con dignidad y consideración, evitando hacer a los demás lo que no nos gusta que nos hagan a nosotros.
- 3) **Desarrollo:** Esforzarnos por aprender más de nuestro departamento y de nuestra empresa, para mejorar nuestro desempeño y así hacer carrera dentro de la organización.
- 4) **Servicio:** Atender al cliente con interés, amabilidad y cortesía, tal y como nos gusta que nos traten a nosotros cuando vamos de compras; sin importar el que estemos fuera de nuestro departamento.
- 5) **Calidad y productividad:** Hacer bien las cosas, a la primera vez y cada vez mejor, aprovechando al máximo los recursos de que disponemos.
- 6) **Participación:** Mostrar iniciativa para realizar nuestras funciones, así como para colaborar con tus compañeros para que el trabajo se realice de la mejor manera.
- 7) **Innovación:** Utilizar nuestra creatividad y talento para buscar nuevas y mejores formas satisfacer al cliente y de mejorar nuestra empresa.



Prestaciones económicas



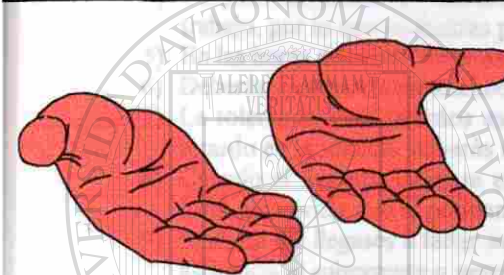
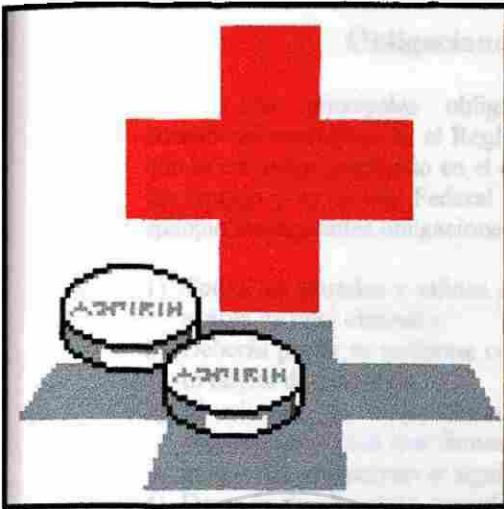
Además de tu sueldo, la empresa te ofrece las siguientes prestaciones y beneficios adicionales:

- 1) **Anticipo de sueldo**, que se te pagará el día 7 y 22 de cada quincena, (sólo para el personal que se inscriba en el sistema de anticipos con una semana de anticipación).
- 2) **Bono de despensa** quincenal por un % de tu sueldo integrado
- 3) **Fondo de ahorro** quincenal por un % de tu sueldo base (Más un % de aportación del empleado).
- 4) **Premio mensual por puntualidad y asistencia** de \$ 0.00.
- 5) **Premio trimestral por puntualidad y asistencia** de \$ 0.00.
- 6) **Incentivo mensual** por la utilidad de tu departamento de X días de sueldo (Excepto cajeras, tahoneros y vigilantes civiles que tienen su propio sistema de incentivos).
- 7) **Incentivo mensual** por la utilidad de la sucursal de X días de sueldo (Excepto cajeras, tahoneros y vigilantes civiles que tienen su propio sistema de incentivos).
- 8) % de **prima dominical** por laborar los domingos.
- 9) X días de **aguinaldo** por año laborado.
- 10) % de **prima vacacional**.
- 11) % de **descuento** en la mayoría de los artículos de fuente de sodas (presentando tu gáfete).
- 12) % de **descuento** en la mayoría de los artículos de platillos preparados (presentando tu gáfete).
- 13) % de **descuento** en el restaurante X (presentando tu gáfete).
- 14) **Venta especial para los empleados** en agosto y diciembre, con descuentos del % en casi todos los artículos de ropa y mercancías generales.
- 15) % de **descuento adicional** en la compra de bonos para la venta del empleado de agosto y diciembre.
- 16) **Caja de ahorro**, con los siguientes beneficios:
 - a) Devolución de tu ahorro y de tus intereses en la última semana de noviembre
 - b) Oportunidad de solicitar préstamos: W meses de sueldo para el personal con X quincenas ahorradas y Y meses de sueldo para el personal con Z quincenas ahorradas

Prestaciones que te protegen contra imprevistos futuros

- 1) **Permiso por X días con goce de sueldo por matrimonio** para el personal con más de un año de antigüedad.
- 2) Para los caballeros, X días de **permiso con goce de sueldo por nacimiento de los hijos**.
- 3) **Permiso con goce de sueldo por X días** en los casos de fallecimiento de padre, madre, esposa o hijo.
- 4) **Complemento al subsidio de las incapacidades por enfermedad del IMSS** de 4 días o más.





5) Seguro de vida de acuerdo a la siguiente tabla:

Antigüedad	Importe del seguro de vida
a) De 6 a 12 meses:	X meses de sueldo
b) De 1 a 2 años:	X meses de sueldo
c) De 2 a 3 años:	X meses de sueldo
d) Más de 3 años:	X meses de sueldo

6) Doble pago por seguro de vida en los casos de muerte accidental.

7) Seguro de invalidez por una cantidad igual a la del seguro de vida por muerte natural.

8) Seguro de gastos médicos mayores para el trabajador, la esposa y los hijos (sin reembolso de deducible ni de coaseguro).

9) Fondo de retiro voluntario para el personal con más de 10 años de antigüedad.

10) Además, para los empleados sindicalizados la federación ofrece:

a) Seguro de vida para el empleado por X meses de salario mínimo.

b) Seguro de invalidez para el empleado por X meses de salario mínimo.

c) Servicios gratuitos de capilla, féretro y carroza en caso de fallecimiento de:

- Padres, si el trabajador es soltero.

- Esposa e hijos menores de 21 años, si el empleado es casado.

11) Para el empleado de confianza se ofrece una ayuda económica del personal de confianza en caso de fallecimiento de alguno de los padres, esposa ó hijo.

12) También te proporcionamos todas las prestaciones de Ley como son:

a) Seguro Social

b) Infonavit

c) Fonacot

d) Depósitos a tu Afore, etc.

Eventos Recreativos y deportivos

1) Eventos deportivos:

a) Minimarathon y miniolimpiada

b) Torneo de fútbol

c) Torneo de voleibol.

2) Eventos recreativos:

a) Festival del día del niño, con juegos mecánicos, payasos, rifas, etc.

a) Visita de los hijos de empleados a la sucursal

b) Festival de la canción

c) Noche mexicana con baile y concurso de disfraces

d) Concurso de calaveras

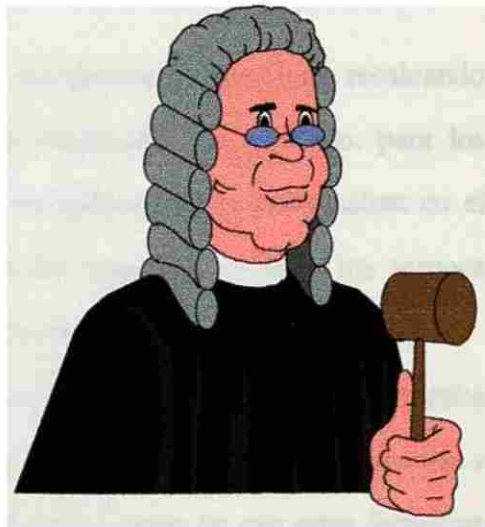
e) Posada navideña con rifa y música en vivo.



®

Obligaciones

Las principales obligaciones de los empleados se encuentran contenidos en el Reglamento Interior de Trabajo (mismo que se encuentra publicado en el comedor), en el Contrato Colectivo de Trabajo y en la Ley Federal del Trabajo; citándose a modo de ejemplo las siguientes obligaciones:



- 1) Todas las entradas y salidas de la sucursal deberás hacerlas por el área de reloj checador.
- 2) Deberás portar tu uniforme completo y tu gásete antes de checar tu tarjeta de asistencia.
- 3) El viernes de cada semana, deberás acudir con tu jefe departamental para que firmes tu horario y sepas en que turno y en que día descansarás la siguiente semana.
- 4) Después de checar tu entrada, deberás dirigirte a tu puesto de trabajo, por lo que no podrás permanecer en el comedor o dirigirte a un lugar distinto a tu departamento.
- 5) En las horas de salida, deberás checar tu tarjeta de asistencia antes de pasar al comedor, locker, baño, etc.
- 6) Deberás presentarte puntualmente en tu puesto de trabajo al inicio de tu jornada.
- 7) La tolerancia para retardos es de 10 minutos semanales, por lo que cuando acumules más de 10 minutos de retardo en la semana, deberás acudir con el subgerente o gerente para que te autorice la entrada a trabajar.
- 8) Cuando el Seguro Social te expida una incapacidad, deberás entregar la misma a más tardar el siguiente día hábil para evitar que te pongan falta injustificada.
- 9) Si algún día llegases a faltar injustificadamente, el día que te presentes a laborar deberás presentar tu tarjeta de asistencia al subgerente o gerente para que le expliques el motivo de tu inasistencia.
- 10) Deberás de tratar con cortesía y respeto a tus compañeros de trabajo, evitando bromas y palabras ofensivas.
- 11) Dado que tú eres el usuario del comedor y de los baños, deseamos que la limpieza de los mismos siempre sea la que tu deseas encontrar, por lo que te pedimos que colabores con lo siguiente:
 - a) Recogiendo la basura y los envases de refresco de tu mesa.
 - b) Depositando la basura en los botes instalados tanto en el comedor como en los baños.
- 12) Tratar al cliente con amabilidad y cortesía:
 - a) Saludar con los buenos días, buenas tardes o buenas noches cuando un cliente solicite tu ayuda.
 - b) Acompañar al cliente hasta donde se encuentra el artículo que solicita.
 - c) Cuando no conozcas el precio o el artículo solicitado, acompaña al cliente hasta el compañero del departamento correspondiente, explicándole al compañero que artículo busca el cliente.
 - d) Dar las gracias al cliente al terminar de atenderlo.
- 13) Realizar tu trabajo con rapidez y esmero.
- 14) Acatar las indicaciones de tus superiores.
- 15) Cuando acudas a tirar la basura o el cartón, deberás mostrar estos al vigilante de recibo antes de tirarla en el cuarto que corresponda.
- 16) Los varones deberán usar el cabello corto, la barba rasurada, y zapato adecuado.
- 17) Las damas deberán usar maquillaje discreto y zapato adecuado (de piso o tacón discreto).
- 18) Deberás usar el equipo y respetar las normas de seguridad e higiene.
- 19) No podrás usar la mercancía de piso de venta para uso o consumo de tu persona o departamento.
- 20) Deberás de pasar a revisión física por parte de vigilancia cada vez que pases de piso de ventas al área de reloj checador.
- 21) Con el fin de evitarte dificultades cuando pierdas u olvides las llaves de tu locker, deberás entregar una copia de la llave de tu locker al departamento de personal (con la confianza de que sólo tú puedes hacer uso de ella).
- 22) Cualquier artículo de uso personal que tengas en tu locker deberá estar checado por vigilancia.
- 23) Cuando sufras un accidente, deberás reportarlo de inmediato con cualquiera de las siguientes personas: tu jefe de departamento, el subgerente, el gerente o el jefe de Recursos Humanos; quienes te indicarán donde se te proporcionará la atención médica.

- Se hacía una fuerte labor de venta de los eventos recreativos y deportivos, recalcando en cada empleado la actividad que más pudiera interesarle, por ejemplo: para los casados los regalos, comidas, payasos y juegos mecánicos que se presentaban en el festival para los hijos de los trabajadores; para las personas jóvenes, los torneos deportivos, los grupos que tocaban en vivo en las posadas, etc.
- Finalmente se explicaba una serie de obligaciones, y las consecuencias de le provocaba al empleado su violación. El total de obligaciones enumeradas superaban en mucho a las contenidas en la carpeta de derechos y obligaciones, a pesar de que estas formaban parte de los procedimientos estandarizados para todas las tiendas.

Para asegurar que los valores y la cultura de la empresa se transmitiera de la mejor manera posible al colaborador, en la sesión de inducción se plantearon las siguientes acciones:

- Apoyar el video sobre la historia del fundador con anécdotas que reforzaran su imagen de héroe de la compañía y su compromiso con los valores que legó a la empresa.
- Definir los valores de la empresa en palabras más accesibles para el personal,

utilizando como apoyo el manual del empleado.

- Incluir narraciones sobre los héroes de la empresa, destacando que su éxito se debió al apego a los valores de la organización.
- Impartir el curso de **Cultura Organizacional** a todo el personal vigente.

Para reforzar la asimilación de los valores, se recomendó que además de la presentación del video, se ampliaran las definiciones de los mismos y se fomentara la participación de los capacitandos, dejando claramente establecido que el apego a los valores garantizaba una carrera exitosa en la empresa. Para ello la definición de cada valor se enriqueció con los siguientes puntos:

La honestidad: No sólo consiste en no tomar los bienes ajenos, también implica cumplir con lo que esperan de nosotros nuestros compañeros de trabajo, nuestra familia, nuestros clientes y nuestra empresa. Por ejemplo, se difundió la creencia de que cuando un colaborador falta injustificadamente, comete un acto de deshonestidad:

- **Para con sus compañeros:** ya que a ellos se les incrementará la carga de trabajo, tendrán dificultades para terminar sus actividades dentro de la jornada, y probablemente llegarán más tarde a su casa.
- **Para con su familia:** porque se le descontará un día de ingresos, lo que afectará la economía familiar.
- **Para con los clientes:** debido a que el servicio al cliente se dejará de proporcionar con la rapidez y esmero que demanda el consumidor, lo que a la larga se traduce en una pérdida de clientela.
- **Para con la empresa:** ya que una ausencia representa un incumplimiento al compromiso de asistir a laborar que estableció en forma voluntaria el propio empleado para con la organización.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

El respeto: Tomar en cuenta la dignidad y la consideración que se merecen las demás personas con las que tenemos trato. Para ello debemos tratar a los demás como nos gusta que nos traten, o mínimo, evitando hacer a los demás lo que no nos gusta que nos hagan a nosotros.

El desarrollo: La empresa tiene un alto interés en fomentar el desarrollo profesional de su personal, pero se requiere que el colaborador se sienta comprometido por aprender más de su propio trabajo y del trabajo del departamento. Quien dice “ese trabajo no me corresponde” difícilmente hará carrera en la organización.

El servicio: Existe la obligación de atender de la mejor manera al cliente, aún si requiere algún servicio de otro departamento. La norma es sencilla: tratar al cliente de la misma manera como nos gusta que nos traten cuando vamos de compras. Para ello se requiere:

- Saludar el cliente cuando el mismo solicita algún servicio.
- Sonreír al cliente. El secreto es sonreír con el cliente y no reír de él.
- Preguntar con amabilidad por el artículo o servicio que requiere.
- Acompañar al cliente hasta donde se encuentra el artículo solicitado.
- Asesorar al cliente sobre el artículo más adecuado a su necesidad.
- Cuando el artículo solicitado se encuentre agotado, ofrecer un artículo semejante.
- Cuando solicitan un artículo de otro departamento, acompañar al cliente hasta el empleado responsable del área, para explicarle la necesidad del cliente.
- Dar las gracias al terminar de atender al cliente.

Calidad y productividad: La calidad implica hacer bien las cosas, esto es, tal y como lo marca la norma o el procedimiento y no al gusto o a la comodidad del empleado. La calidad también implica que las cosas se deben hacer bien a la primera vez, ya que los retrabajos originados por un trabajo mal hecho se traducen en un desperdicio del tiempo y del esfuerzo del empleado, así como de los recursos de la empresa. Por último la calidad requiere que el trabajo se haga cada vez mejor, lo que demanda el perfeccionamiento de los conocimientos y de las habilidades del personal. La meta es que cada colaborador se pueda sentir orgulloso del producto o servicio que resulta como fruto de su trabajo. Mejorar la productividad requiere la optima utilización de todos los recursos disponibles en la tienda, tales como materias primas, material de empaque, agua, luz, gas, etc. Aquí se menciona cómo el incremento en la productividad se refleja en un mejor ingreso para el trabajador, vía incentivos de productividad, ejemplificando los departamentos que obtienen y el número de días pagados por departamento.

Participación: La participación requiere de iniciativa para realizar el propio trabajo, así como para ayudar a los demás cuando lo requieran, sin necesidad de que exista una orden del jefe o subgerente. El trabajo en equipo se traduce en mejores resultados, comparado con la suma del trabajo individual de los empleados del departamento.

Innovación: Considerando que nadie conoce mejor el trabajo que el colaborador, él es quien puede aportar más nuevas y mejores formas de hacer el trabajo que se traduzcan en un impulso en las ventas, en una reducción en los gastos, en la prevención en las mermas y en una mayor satisfacción del cliente.

Para integrar socialmente al nuevo colaborador, y que a su vez este proceso de socialización fortalezca al trabajo en equipo, se recomendó:

- La presentación personal del nuevo colaborador con cada uno de los empleados de la tienda.
- Mostrarle los departamentos con los que tendría una relación cliente-proveedor, los productos o servicios que ellos le proporcionarían o que el nuevo colaborador les brindaría, así como una breve explicación de los tramites requeridos en cada área.
- Cambiar los comentarios negativos al nuevo empleado, tales como “llegó otra víctima” ó “haber si tú si duras”; por una bienvenida adecuada, como por ejemplo “Bienvenido, mi nombre es Juanito y estoy a tus ordenes en el departamento X, si necesitas algo no dudes en buscarme”, “Yo soy Pedrito, bienvenido. Yo ingresé en el mismo puesto que tú y ahora ocupo el cargo X, espero que con tu esfuerzo puedas desarrollarte igual o mejor que yo. Cuenta con mi ayuda para lo que se te ofrezca”, entre otros comentarios favorables más acordes con los valores de la empresa.
- Para asegurar el cumplimiento del programa, se sugirió que Recursos Humanos llevara a cabo estos puntos, ya que los jefes de departamento carecían del tiempo suficiente

para hacerlo o no creían en las bondades del programa; así como para garantizar que el personal de la tienda le diera la bienvenida al personal de nuevo ingreso de la manera como se les había solicitado.

3. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

a. Sistema de evaluación de desempeño utilizado por la organización.

La empresa utilizaba dos sistemas de evaluación del desempeño. Uno para evaluar el desempeño de los primeros treinta días laborados por el nuevo colaborador; y uno más para el personal de categorías administrativas, que se aplicaba a los tres, seis, doce y veinticuatro meses de la contratación o la promoción.

A pesar de tener un buen sistema de evaluación del desempeño, la sobrecarga de trabajo generada por las vacantes y la rotación de personal, hacia olvidar con frecuencia la aplicación de la misma al personal de nuevo ingreso, por lo que no era raro que a algunos colaboradores se les diera la planta a pesar de no ser la persona idónea para el puesto. En el caso del personal que ingresaba a las categorías administrativas, era común que sólo se les mencionaran los periodos de evaluación sin dejar claras las bases para medir el desempeño ni los rangos de crecimiento a los que podía aspirar.

b. Propuestas para mejorar el proceso de evaluación del desempeño

Para el personal de nuevo ingreso, desde su llegada a la empresa se les mencionaban las expectativas que tenía la empresa de ellos en cuanto a puntualidad, asistencia, iniciativa, responsabilidad, cantidad y calidad del trabajo, seguridad, y apego a los valores de la

organización, recalándose que la planta no la otorgaba el jefe o el subgerente, si no que cada quien se la ganaba con su esfuerzo y desempeño. Una semana antes de los treinta días, se le entregaba al jefe de departamento el formato de evaluación para el nuevo empleado (véase la figura 6.23). Esto permitiría conocer con tiempo qué personal se daría de baja por no cumplir con el nivel de desempeño esperado o que no se ajustaba la cultura de la empresa, lo que a su vez daba tiempo suficiente para buscar otro candidato para cubrir la vacante. Para el personal que cumplía el mes en la empresa, se recomendó hacer una ceremonia que sería presidida por el gerente de la tienda, en la que se le notificaría al nuevo empleado que gracias a su esfuerzo se había ganado la planta, utilizando para ello la carta que se presenta en la figura 6.24.

Para el caso de las categorías administrativas, se recomendó la notificación al empleado de nuevo ingreso o recién promovido de las bases con las que se mediría su desempeño, tales como ventas, márgenes, estándares operativos, días de inventario, liderazgo y trabajo en equipo, entre otros. Así mismo se recomendó definir los porcentajes de incremento salarial que se otorgarían para cada nivel de desempeño. Las evaluaciones de desempeño se acordó que se realizaran de acuerdo con el formato establecido por la organización.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los dos esquemas recomendados anteriormente tenían como meta, en primer lugar, dejar claramente establecidas las expectativas esperadas en el apego a los valores de la empresa; en segundo lugar, trataban de fomentar que el personal se comprometiera con esos valores; y en tercer lugar, el dejar establecidas con claridad las bases para una evaluación del desempeño objetiva.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PARA EL NUEVO EMPLEADO**

NOMBRE:

TIENDA:

FECHA:

PUESTO:

DEPTO:

CALIFIQUE CADA FACTOR GRADUÁNDOLO DE ACUERDO CON EL SIGUIENTE CRITERIO	CRITERIO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
			10	9 8	7 6 5

I. RESULTADOS DEL DESEMPEÑO

1	ATENCIÓN Y SERVICIO CORTESÍA Y PRONTITUD CON QUE ATIENDE LAS SOLICITUDES DE LOS CLIENTES	
2	CALIDAD ORDEN, PRECISIÓN Y OPORTUNIDAD CON QUE REALIZA SUS TAREAS	
3	CANTIDAD: VOLUMEN DE TRABAJO QUE DESARROLLA NORMALMENTE DENTRO DE UNA JORNADA	

II. CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO

1	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL TRABAJO GRADO DE DOMINIO QUE TIENE SOBRE LAS MERCANCÍAS QUE MANEJA, PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO Y DEBERES DE SU PUESTO	
2	DISCIPLINA RESPONSABILIDAD EN CUANTO A LA ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD EN SU TRABAJO Y EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS PARA EL MISMO	
3	USO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS CUIDADO QUE DEMUESTRA EN EL MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL EQUIPO Y DE LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO	

III. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

1	MOTIVACIÓN DISPOSICIÓN HACIA EL TRABAJO QUE SE MANIFIESTA A TRAVÉS DE SU ESPERO E INICIATIVA EN EL MISMO	
2	COOPERACIÓN DISPOSICIÓN DE AYUDA PARA CON LA EMPRESA, PARA CON SU JEFE Y PARA CON SUS COMPAÑEROS	
3	SALUD ESTADO GENERAL DE SALUD Y CAPACIDAD FÍSICA PARA EL TRABAJO	

CONCLUSIONES

<input type="checkbox"/>	SE LE OTORGA LA PLANTA		
<input type="checkbox"/>	NO SE LE OTORGA LA PLANTA		
<input type="checkbox"/>	OTRA ALTERNATIVA	FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	FIRMA DE LA GERENCIA
COMENTARIOS: _____			

Figura 6.23

Formato de evaluación del nuevo empleado

Monterrey N. L., a _____

Sr. _____

Presente:

(Nombre de la organización) se complace en notificarle la confirmación de su planta en el puesto de _____.
Esto debido a su buen desempeño, sentido de colaboración y actitud positiva mostrada por usted en el cumplimiento de sus funciones dentro de sus primeros 30 días con nosotros.

Recuerde que este es sólo el primer paso en su carrera dentro de la empresa, por lo que le invitamos para que mantenga el mismo sentido de iniciativa y de responsabilidad; lo cual contribuirá a su crecimiento y desarrollo profesional dentro de (Nombre de la organización), para que juntos logremos vencer los retos que se nos presenten

Atentamente
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

(Nombre y firma del gerente)
Gerente de Sucursal

C.C.P. Archivo

Figura 6.24
Carta de notificación de planta

C. SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

I. LAS COMPENSACIONES E INCENTIVOS

a. Descripción del sistema de compensaciones e incentivos

La empresa sujeto de estudio cuenta con un sistema de compensaciones que contempla incrementos al mes, a los tres meses y a los 6 meses para la mayoría de las categorías contenidas en el tabulador del contrato colectivo de trabajo, así como de incrementos por desempeño a los tres, seis, doce y veinticuatro meses de la fecha de ingreso o promoción para las categorías administrativas. Así mismo, la organización ofrecía un sistema de incentivos por la productividad de los departamentos de supermercado ropa y mercancías generales; otro por la productividad de la tienda para los departamentos de operaciones, y uno más por la productividad individual de las cajeras, vigilantes civiles y tahoneros.

Como se comentó en el apartado del reclutamiento y selección, y en el de la evaluación del desempeño, la urgencia por cubrir las vacantes que generaba la alta tasa de rotación, hacía que se tuviera poco tiempo de informar a detalle de las bondades del sistema de incentivos, así como los tiempos y los montos de los incrementos salariales, e incluso con frecuencia el empleado no se le notificaba que recibiría un incremento en la quincena que corría; lo que fomentaba la insatisfacción del personal.

b. Sugerencias para el sistema de compensaciones e incentivos.

En primer lugar, se recomendó informar a detalle los netos, bonos, ahorro y las fechas y montos de incrementos desde el proceso de reclutamiento y selección, así como en el curso

de inducción. Como se detalló, se reforzó la labor de venta del esquema de prestaciones a través de la ejemplificación en el curso de inducción y con la explicación a detalle en el manual del empleado, para crear un sentido de identificación para con la empresa.

Tratando de mejorar la percepción que se tiene del sistema de incentivos, se promovió en los departamentos el conocimiento de las bases y de las acciones que favorecían alcanzarlo, tales como:

- Reducción de inventarios.
- Disminución de mermas.
- Prevención de robos.
- Impulso de la venta de artículos de alto margen de utilidad, etc.

Para dar a conocer a los departamentos que alcanzaban el incentivo de productividad, se recomendó publicar en el tablero de avisos el número de días que se habían ganado cada departamento. A iniciativa del gerente de la sucursal, él mismo se dio a la tarea de notificar personalmente a cada colaborador el importe del incentivo que se había ganado, felicitándole por su esfuerzo. La idea era que además del beneficio económico, el empleado recibiera un reconocimiento por su esfuerzo. Como en la mayoría de los casos, los incentivos se entregaban por el resultado del equipo que laboraba en el departamento, se esperaba que el sistema también fortaleciera el desarrollo de una cultura orientada al grupo.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2. LA SEGURIDAD E HIGIENE

a. La seguridad e higiene del centro de trabajo

Cada sucursal contaba con una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene integrada por una persona de la gerencia, el jefe de Recursos Humanos, el jefe de vigilancia y dos empleados de confianza más, así como por el delegado sindical y por cuatro representantes de los trabajadores, todos ellos con sus respectivos suplentes. Los titulares realizaban un recorrido mensual para detectar actos y condiciones inseguras, elaborando un acta que se registraba en la Secretaría del Trabajo del Gobierno del Estado, de acuerdo con la normatividad legal vigente en ese entonces.

Existía un procedimiento de investigación de accidentes laborales, que realizaba el jefe de Recursos Humanos, a través de una entrevista con el colaborador que sufría de algún accidente laboral, con el jefe de departamento y con los testigos presenciales del accidente.

Según la encuesta aplicada al personal, en el tema de la seguridad e higiene, se consideraba que la empresa no estaba haciendo lo suficiente para darle solución a las condiciones inseguras. Respecto a los accidentes de trabajo, la investigación generalmente se realizaba en la oficina de Recursos Humanos a través de una entrevista al empleado, sin una inspección del área del accidente. En la sucursal en estudio existían en promedio 3 accidentes de trabajo por mes incapacidades que oscilaban entre los cuatro y los siete días.

b. Propuestas para la mejora en la seguridad e higiene

Tratando de mejorar la seguridad del centro de trabajo, al tiempo que se trataba de reducir el número y la gravedad de los accidentes laborales, se recomendó implantar las siguientes acciones:

En lo que respecta a la Comisión de Seguridad e Higiene, se nombraron como representantes de la empresa, a los ocupantes de los puestos con mayor responsabilidad en la seguridad:

- El subgerente de supermercado, ya que en esta área es donde se presentaba la mayor siniestralidad.
 - Al jefe de vigilancia, por su responsabilidad en el funcionamiento de los equipos contra incendio y en la capacitación del personal en el manejo del mismo.
 - Al jefe de intendencia, por su responsabilidad en la limpieza de las áreas de servicio.
 - Al jefe de mantenimiento, por su responsabilidad en la reparación de los desperfectos reportados por la Comisión.
 - Al jefe de Recursos Humanos, por su labor de coordinador de la Comisión.
-
- A jefe de farmacia, porque se le asignó como responsable del botiquín de primeros auxilios.
 - Al jefe de carnes, por la alta siniestralidad del departamento.
 - Al jefe de panadería, por ser el departamento con mayor incidencia de riesgos de trabajo, después del departamento de carnes.
 - A la jefa de salchichomería, por el riesgo que representaba la utilización de cuchillos y rebanadoras.
 - El jefe de bodega, debido a que en este departamento se generaban el mayor número de lesiones en la espalda y en la cintura.

Por parte de los trabajadores, la Comisión estaba integrada por el delegado sindical, quien a su vez nombraba al resto de los integrantes. Se le sugirió al sindicato que los integrantes fueran de las áreas de mayor riesgo, de tal manera que en cada departamento con alta siniestralidad existiera un representante de la empresa y uno de los trabajadores. El resto debería de ser de otros departamento que no estuvieran representados en la Comisión. La idea era abarcar la mayor cantidad posible de departamentos para ejercer una mayor supervisión.

Para mejorar la participación de los integrantes de la Comisión, se solicitó a la Secretaría del Trabajo del Gobierno del Estado, material de capacitación para los integrantes, los cuales se impartieron en el centro de trabajo. Al mismo tiempo se publicó en los tableros el nombre de los integrantes de la comisión y del departamento en el que laboraban, para que los colaboradores de la sucursal acudieran con ellos a reportar los actos y las condiciones inseguras. Con esta labor, se pretendía impulsar la participación del personal, al tiempo que comprometía a los integrantes a realizar su labor con mayor interés.

Terminados los recorridos y elaboradas las actas, se elaboraría un memorandum interno con las anomalías encontradas, para su presentación a la gerencia, por parte de la delegación sindical y del jefe de Recursos Humanos. La gerencia estableció el compromiso de solucionar aquellas condiciones que estuvieran a su alcance, dando las indicaciones al departamento de mantenimiento y autorizando los gastos requeridos.

Para disminuir los accidentes de trabajo, se sugirieron las siguientes acciones:

- La inversión en el equipo de protección personal necesario para prevenir lesiones por riesgos de trabajo.
- La capacitación del personal en la utilización de prácticas seguras de trabajo.

- El convencimiento de los jefes de departamento para que exigieran el uso del equipo de protección personal.
- La supervisión conjunta de la Gerencia, Recursos Humanos y de la delegación sindical, como integrantes de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, para asegurar el uso del equipo de protección personal y para sancionar al personal que reincidiera en negarse a utilizar el mismo.
- La investigación de los accidentes de trabajo, examinándose las condiciones del lugar de accidente, las herramientas o la maquinaria causantes del accidente e interrogando a los testigos. En esta investigación deberían de participar la gerencia, Recursos Humanos, la delegación sindical y los representantes de la Comisión que laboraban en el departamento.

3. LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

a. La calidad de vida laboral y la comunicación en la organización

La empresa tenía establecido como parte de los procedimientos de Recursos Humanos para mejorar la calidad de vida laboral y la comunicación, la distribución periódica de una revista interna, la utilización del tablero de avisos para la publicación de los cumpleaños y reportajes sobre la seguridad, la motivación, la ecología, etc.; así como la aplicación de encuestas de salida al personal que se retiraba de la empresa. También tenía establecido la entrega de una tarjeta de felicitación al colaborador que cumplía años, la cual era elaborada y entregada por el jefe de Recursos Humanos.

Para mejorar la comunicación y la calidad de vida laboral en la organización, se plantearon las siguientes acciones:

- Publicar en el tablero de avisos los resultados obtenidos por los departamentos en las auditorias operativas que se realizaban mensualmente, jerarquizando del primero al último lugar los puntos obtenidos, para fomentar el sentido de competencia entre los equipos de trabajo.
 - Publicar en el tablero la felicitación por los incentivos de productividad obtenidos por los departamentos para mejorar la percepción de reconocimiento al personal.
 - La publicación en el tablero de avisos, de las felicitaciones al personal que había sido promovido a otro puesto o que había sido aprobado como candidato en entrenamiento para una promoción interna, para resaltar que el apego a los valores de la empresa contribuya al desarrollo profesional de los colaboradores.
 - El establecimiento de un buzón de quejas y sugerencias para colaboradores que mejorara la comunicación con la gerencia.
 - La aplicación de una entrevista de seguimiento al personal de nuevo ingreso, utilizando para ello los formatos mostrados en las figuras 6.25 y 6.26, los que eran revisados posteriormente por el gerente de la sucursal.
-
- La notificación inicial a los jefes de departamento de las encuestas que se aplicarían al personal de nuevo ingreso, para que se esforzaran en mejorar los puntos evaluados.
 - La realización de una entrevista de salida, al personal que se renunciaba a la empresa, por parte de Recursos Humanos y la gerencia de la sucursal; para emprender acciones en las áreas de oportunidad encontradas en la supervisión de los jefes de departamento, de las condiciones de trabajo, etc.
 - La proyección de películas en las horas de comida del personal.
 - La organización de un festejo para el personal que cumplía años.

Nombre del empleado _____
Departamento: _____ Fecha: _____

- 1) ¿Qué opina del trato que se le dio durante sus tramites de contratación?
- 2) ¿Se le informaron los horarios y los días de descanso antes de contratarlo?
- 3) ¿Cuáles fueron los ingresos adicionales al salario que se le ofrecieron
- 4) ¿Se le llevo a conocer el puesto y las funciones que realizaría antes de contratarlo?
- 5) ¿Qué podemos mejorar en los tramites previos a la contratación?
- 6) ¿Qué opina de la explicación de las prestaciones, expuesta durante el curso de inducción?
- 7) ¿Cuáles prestaciones considera más útiles
- 8) ¿Cuáles prestaciones desea que se le vuelvan a explicar?
- 9) ¿Qué dudas tienes sobre tus derechos y obligaciones?
- 11) ¿Se le entrego su uniforme completo y su equipo de trabajo?
¿Qué le falta?
- 12) ¿Cuenta ya con su locker?
- 13) ¿Se le mostró el comedor, el lugar de pago y los departamentos de la tienda?
- 14) ¿Se le presento con todo el personal?
- 15) ¿Qué podemos mejora en el curso de inducción?
- 16) ¿Se le explico con paciencia y cortesía la forma de realizar su trabajo?
- 17) ¿Qué reglas de seguridad te explicaron?
- 18) ¿Qué opinas del trato que te ha brindado tu jefe de departamento?
- 19) ¿Qué dudas tienes sobre tu trabajo?
- 20) ¿En que cuestiones de tu trabajo deseas que te vuelvan a entrenar?

Figura 6.25

Entrevista de orientación

Nombre del empleado _____
Departamento: _____ Fecha: _____

- 1) ¿Ya se te notifico tu planta?

- 2) ¿Conoces a tu delegado sindical?

- 3) De las prestaciones que se te ofrecieron en tu contratación ¿Cuáles no se han cumplido?

- 4) ¿Hay alguna cuestión de tu trabajo que no se te haya cumplido?

- 5) ¿Cómo te han tratado tus compañeros?

- 6) ¿Qué debe mejorar tu jefe en el trato al personal?

- 7) ¿Te queda alguna duda sobre la forma de realizar tu trabajo?

- 8) ¿Tienes suficiente confianza para preguntarle tus dudas a tu jefe?
¿Por qué?

- 9) ¿Qué opinas de la gerencia?

- 10) ¿Cómo calificas el servicio que te ha dado el departamento de Recursos Humanos?

- 11) ¿Qué sugerencia tienes para el comedor?

- 12) ¿Qué sugerencia tienes para los baños?

- 13) ¿Qué opinas del área de lockers?

- 14) ¿El vigilante de reloj checador te orienta en forma adecuada?

- 15) ¿Tienes alguna duda o sugerencia para la empresa?

Figura 6.26
Entrevista de ajuste

b. La disciplina

Las sanciones por medidas disciplinarias en la empresa en estudio, se estaban aplicando en forma consistente por las gerencias de las tiendas y por los jefes de departamento, a través de llamadas de atención verbales al empleado infractor. En muy pocas ocasiones se aplicaban días de suspensión sin goce de sueldo. En los casos de que un colaborador cometiera alguna infracción de las señaladas en el Art. 47 de la Ley Federal del Trabajo, se le daba de baja.

Para la aplicación de medidas disciplinarias, se recomendó seguir el siguiente procedimiento:

- Realizar una indagación previa con las personas testigos de los incidentes, con el jefe de departamento y con el subgerente.
- Poner al tanto a la delegación sindical de los actos de indisciplina.
- Entrevistar al colaborador indisciplinado, para hacerle ver que la sanción que se le aplicaría la empresa era una consecuencia de su conducta y no del deseo de aplicar un castigo por parte de la empresa.
- El establecimiento de compromisos por parte del colaborador y del jefe de departamento para la prevención de conflictos.

Cómo medida para moldear la conducta del personal con demasiadas faltas injustificadas, se planteó:

- Que el jefe de departamento, el subgerente del área y el jefe de Recursos Humanos entrevistaran por separado al colaborador al día siguiente de la ausencia.
- Que el jefe de departamento, el subgerente de área y el jefe de Recursos Humanos analizaran en conjunto los motivos del ausentismo del colaborador.

- Mantener informada a la delegación sindical de las causas del ausentismo injustificado y de las sanciones que se aplicarían.
- Revisar la puntualidad diaria del empleado con ausencias injustificadas, para negarle la entrada a laborar cuando presentara retardos que excedieran la tolerancia establecida en el Reglamento Interior de Trabajo, para que completara las cuatro faltas en un periodo de treinta días.
- Cuando el colaborador no acumulara las cuatro faltas en un periodo de 30 días, se recomendaría aplicarle una suspensión de varios días sin goce de sueldo.

Con las estrategias señaladas, se trataba de moldear la conducta de los colaboradores que no se ajustaban al sistema de valores del resto de la organización.

4. LAS RELACIONES CON EL SINDICATO

Las relaciones con las delegaciones sindicales en la empresa se mantenían en una atmósfera de cordialidad, sin que existieran conflictos de importancia que alteraran las buenas relaciones existentes entre la organización y el sindicato. Sin embargo, los representantes sindicales eran poco tomados en cuenta en la aplicación de medidas disciplinarias y en la mejora de las condiciones de seguridad e higiene de los centros de trabajo.

Para que el sindicato fuera parte importante en el desarrollo de una cultura competitiva se sugirió:

- La realización de juntas semanales con la gerencia, la delegación sindical y el jefe de Recursos Humanos.

- El dejar establecido que, si bien el sindicato tendría toda la libertad de hacer planteamientos en cualquier nivel de la empresa, todos los problemas laborales se deberían plantear en primera instancia en la sucursal.
- La atención inmediata de las quejas planteadas por la delegación sindical.
- Fomentar la participación del sindicato en la difusión de los valores de la organización.
- Dar la facilidad para que la delegación sostuviera una junta al mes con los colaboradores de nuevo ingreso.
- El mantener una comunicación constante con la delegación sindical de los problemas laborales a través de la realización diaria de juntas informales.
- El solicitar la colaboración de la delegación sindical en la supervisión del cumplimiento de las normas de seguridad e higiene.

Con el trabajo conjunto de la gerencia, la delegación sindical y Recursos Humanos se trataría prevenir los problemas laborales a través de la atención y solución de las condiciones y situaciones que podrían desencadenar en cualquier tipo de conflicto.

D. SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

1. LA CAPACITACIÓN

a. La capacitación en la organización

La organización tenía establecido un excelente programa de capacitación, desarrollado a partir de la DNC, que incluía un curso de una semana para las cajeras de nuevo ingreso y un programa de entrenamiento de un mes para los colaboradores de piso de ventas de nuevo ingreso. Sin embargo, con excepción del curso de cajeras, la capacitación al auxiliar no se desarrollaba de la mejor manera, principalmente por las siguientes razones:

- El alto número de vacantes obligaba al jefe de departamento a concentrarse en las labores operativas, dejando de lado la capacitación.
- La alta tasa de rotación desmotivaba al jefe de departamento, ya que la inversión en la capacitación de nuevo colaborador se perdía en poco tiempo por la renuncia del último.
- Al colaborador que permanecía en la empresa, por lo regular, sólo se le capacitaba sobre el aspecto operativo de su puesto, sin darle una capacitación que le permitiera alcanzar un desarrollo en la organización.

b. Propuestas para mejorar la capacitación

Para mejorar la capacitación del personal de nuevo ingreso, se planearon las siguientes acciones:

- Entregar a cada empleado de nuevo ingreso la guía del programa de entrenamiento para que el colaborador pudiera autoevaluar su grado de avance.
- Impulsar la impartición del programa de entrenamiento en el puesto a los auxiliares por parte de los jefes de departamento, a través de la supervisión del subgerente de área.
- El convencer a los jefes de departamento de que un colaborador debidamente capacitado es más productivo y requiere menor supervisión.
- Impulsar el desarrollo del personal a través de la capacitación para el puesto inmediato superior, impartida por el jefe de departamento.

2. LA PLANEACIÓN DE LA CARRERA

a. La planeación de la carrera en la empresa

La organización en estudio mantenía una política de promociones internas que trataba de impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores. A pesar de esta política de promociones internas, la empresa con frecuencia carecía de personal calificado para cubrir sus vacantes de subjefes, jefes y subgerentes. Esta escasez de personal calificado tenía su origen en:

- El poco interés por capacitar al personal para el puesto inmediato superior.
- La falta de formación de cartas de reemplazo para subjefes, jefes y subgerentes.
- El hecho de que con mucha frecuencia, se negaba a los colaboradores la oportunidad de promoción a otras sucursales.
-

b. Estrategias recomendadas para mejorar la planeación de la carrera

Para fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores, de conformidad con los valores de la organización, se recomendó a la gerencia de la sucursal, una serie de acciones encaminadas a satisfacer la demanda interna de personal calificado y que al mismo tiempo trataban de motivar el buen desempeño, la satisfacción y el sentido de pertenencia a la organización por parte de los colaboradores:

- El motivar el buen desempeño y el deseo de superación de los trabajadores, felicitándolos por sus logros en la empresa y retroalimentándolos sobre sus áreas de oportunidad.

- El impulsar una política de promociones: de intendentes a auxiliares de tienda; de auxiliares de tienda a cajeros vendedores, cajeros y subjefes; de subjefes a jefes y de jefes a subgerentes.
- La capacitación del personal para que pudiera desempeñar con eficiencia el puesto inmediato superior.
- La creación de cartas de reemplazo para subjefes, jefes y subgerentes.
- El impulso a las promociones de personal, aún en otras sucursales.
- El reconocimiento público al personal que calificaba para la bolsa de promociones internas o que era promovido dentro o fuera de la sucursal.

E. SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

1. EL BANCO DE DATOS

a. Situación del banco de datos de Recursos Humanos

La empresa en estudio contaba con un banco con los datos del personal que estaba siendo subutilizado, ya que existían una gran cantidad de reportes o de procesos que se realizaban en forma manual, con el consumo de tiempo y probabilidad de errores que implicaba el realizarlo de esta manera.

b. Propuestas de mejora para optimizar la utilización del banco de datos.

A petición de la Gerencia Divisional de Recursos Humanos, de la Gerencia Administrativa de Recursos Humanos y de los jefes de Recursos Humanos; se habilitó el

sistema de nóminas y el banco de datos para la emisión automática de una gran cantidad de procesos y de reportes, entre los que destacan:

- Elaboración de las altas al IMSS en la oficina central.
 - Cambio automático de categoría, configuración de puesto y salario de acuerdo con el contrato colectivo de trabajo y con las fechas de ingreso al puesto de los colaboradores.
 - Reporte mensual de cumpleaños.
 - Emisión mensual de las evaluaciones de desempeño del personal de categorías administrativas.
 - Determinación de las propuestas para las revisiones salariales de las categorías administrativas.
 - Emisión de las notificaciones de incrementos salariales por desempeño.
 - Determinación de los incentivos de productividad, de acuerdo con la información contenida en el banco de datos del departamento de finanzas de la empresa.
 - Emisión de las evaluaciones de desempeño del nuevo empleado.
 - Elaboración de las pólizas de seguro de vida y de gastos médicos mayores.
-
- Impresión de gafetes de identificación.
 - Determinación de los indicadores de ausentismo y de rotación.
 - Impresión del programa anual y mensual de vacaciones.
 - Impresión de la tabla de antigüedad, etc.

Con la automatización de los procesos ya descritos se trataba de obtener un incremento en la productividad del departamento de Recursos Humanos, así como una mejora en el servicio y la supervisión del personal, derivadas de un mayor tiempo disponible para estas actividades.

2. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La organización en la que se realizó el estudio tenía contemplado un sistema de indicadores que permitía evaluar el grado en que se lograban los objetivos establecidos en la planeación estratégica. Los principales indicadores utilizados eran:

- Incremento en ventas.
- Margen de utilidad.
- Merma.
- Utilidad antes de financiamiento, impuestos y reparto de utilidades.
- Días de inventario.
- Gastos.
- Índice de ausentismo.
- Índice de rotación de personal.
- Auditorías operativas.

El modelo de Robbins contempla como variables independientes la productividad, el ausentismo y la rotación de personal. Basándose en éste modelo, se utilizarán los índices de ausentismo y de rotación utilizados por la empresa para medir las variables del mismo nombre. La productividad se medirá con el margen de utilidad, mismo que nos recomiendan Hill y Jones, considerando que en este indicador es un reflejo de la eficiencia en la rotación de inventarios, en la reducción de mermas y en el control de gastos de los departamentos.

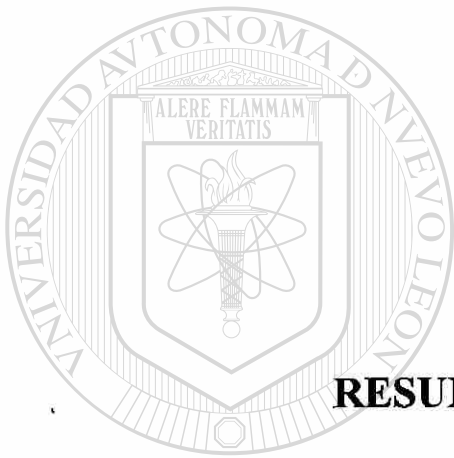
3. LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

La empresa en estudio mantenía un excelente sistema de auditoría interna de Recursos Humanos que contaba con un auditor que tenía una amplia experiencia en todas las áreas del

departamento de personal y que realizaba al menos dos revisiones anuales a cada jefe de Recursos Humanos. Dentro de los aspectos revisados se destacan:

- Evaluación del cumplimiento de la normatividad legal: Reglamento Interior de Trabajo, Tabla de Antigüedad, Integración y funcionamiento de las Comisiones de Seguridad e Higiene y de Capacitación y Adiestramiento, etc.
- Revisión de los expedientes laborales: Contratos de trabajo, requisitos de contratación, pólizas de seguros, vacaciones, entre otros aspectos.
- Revisión de la capacitación: Impartición del programa de inducción y de los programas de capacitación al nuevo empleado y a los mandos intermedios, así como del llenado y control de las constancias de habilidades laborales.
- Evaluación del apego a los sistemas de compensaciones: Que los colaboradores se encontraran en el puesto, la categoría y el sueldo correctos; el cumplimiento del sistema de evaluación del desempeño para categorías administrativas, la administración del sistema de compensación variable y del paquete de prestaciones.
- Revisión del archivo maestro del banco de datos: Datos personales de los colaboradores, condicionadores de pago, condicionadores de tipo de contrato y de tipo de relación laboral, etc.
- Evaluación de una gran diversidad de reportes y de controles administrativos establecidos por las políticas internas de la empresa.

El contar con al menos dos auditorias anuales, mismas que tenían una duración promedio de una semana aproximadamente, impulsaba el apego a las normas y el desarrollo de una cultura de apego a la legalidad.



CAPITULO VIII

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



A. ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA LABORAL

Para obtener las opiniones del personal sobre el clima y la cultura laboral de las dos unidades organizacionales sujetas a estudio, se diseñó una segunda encuesta (véase el Anexo 4), considerando para ello las recomendaciones del marco teórico y las necesidades específicas de ambos centros de negocio¹.

Al igual que en la encuesta inicial de diagnóstico, la encuesta se aplicó durante dos días consecutivos en los dos unidades de negocios, encuestándose a la totalidad del personal que se encontraba laborando, por lo que la metodología se puede considerar del tipo censo. En la sucursal "F" que tenía una planta de 134 personas, se lograron entrevistar a 108 colaboradores. En la sucursal "S" que tenía una planta real de 118 personas, ya restando las vacantes, se lograron entrevistar a 93 empleados.

Al comparar las diferencias entre las medias obtenidas para cada concepto con la prueba de diferencia entre dos medias utilizando la distribución normal con un nivel de significancia del 5%, nos encontramos que en buena parte de ellos no existen diferencias significativas superiores al valor crítico de 1.645 que constituye la región de rechazo para la hipótesis nula². Sin embargo, al revisar con detenimiento cada sucursal, descubrimos que ambas presentan diferencias importantes entre sí de algunos de los temas encuestados.

A continuación describiremos las diferencias que existen entre cada sucursal, clasificándolas por tienda, área, puesto, así como puesto y área, lo que nos podrá indicar la posible existencia de un cambio en la cultura de la unidad en la que se implantaron las

¹ Babbie, R.E. "Métodos de Investigación por Encuesta", Fondo de Cultura Económica, primera edición, p. 81-97.

² Kazmier, L. y Díaz, A., Op. Cit. p. 181 y 202

estrategias recomendadas, en comparación con la unidad en la que se trabajó con el esquema tradicional de la empresa. Los aspectos en los que la sucursal “S” obtuvo medias más altas que la sucursal “F” fueron los siguientes:

- El jefe inmediato trata a sus colaboradores con respeto y consideración: Jefes de operaciones.
 - El personal se trata con respeto: Jefes de operaciones y jefes de departamento.
 - Las relaciones existentes entre jefes y colaboradores se fundamentan en la buena fe y en la lealtad: Jefes de supermercado y auxiliares de ropa y mercancías generales.
 - Consideran como buenos amigos a los compañeros de la sucursal: Área de operaciones, auxiliares de ropa y mercancías generales, jefes de operaciones y jefes de departamento.
 - Existe buena comunicación entre todo el personal de la sucursal: Jefes de operaciones.
 - Las diferencias de opiniones y los conflictos se resuelven mediante el diálogo: Promedio global de la sucursal, área de operaciones, auxiliares de operaciones, jefes de operaciones y jefes de departamento.
-
- La empresa respeta la totalidad de los derechos de sus colaboradores: Auxiliares de ropa y mercancías generales.
 - Los problemas y conflictos entre la empresa y el personal se resuelven respetando la ley, la justicia y la equidad: Auxiliares de ropa y mercancías generales.
 - Consideran que la limpieza de las áreas de servicio del personal es adecuada: Jefes de operaciones.
 - La empresa entrega con oportunidad los uniformes de trabajo: Auxiliares de ropa y mercancías generales.
 - La empresa proporciona con oportunidad el equipo de protección personal adecuado para evitar accidentes: Auxiliares de operaciones.

- La empresa corrige oportunamente todo aquello que puede afectar la salud o la seguridad del personal: Área de operaciones, auxiliares de operaciones.
- Aprovechamiento de recursos y prevención de mermas y desperdicios: Área de operaciones, auxiliares de operaciones.
- Percepción de que el servicio proporcionado por el personal supera la expectativa del cliente: Área de operaciones, auxiliares de operaciones.
- Los superiores predicán con el ejemplo: Auxiliares de tienda.
- Los jefes consideran importante el trabajo de sus colaboradores: Área de operaciones y auxiliares de operaciones.
- Percepción de haber logrado un desarrollo profesional en la empresa: Área de operaciones, auxiliares de operaciones.
- Sentido de realización del personal: Área de operaciones, auxiliares de operaciones.
- Satisfacción del personal: Área de operaciones, auxiliares de operaciones.
- Evaluación de los eventos deportivos, recreativos y culturales que organiza la empresa: Promedio global de la sucursal, área de operaciones, auxiliares de supermercado, auxiliares de operaciones, jefes de operaciones y auxiliares de tienda.

Por otro lado, la sucursal “F” obtuvo evaluaciones más altas que la sucursal “S” en los siguientes aspectos:

- El personal actúa con honestidad hacia sus compañeros, los clientes, los proveedores y la empresa: Promedio global de la sucursal, área de supermercado, área de ropa y mercancías generales, auxiliares de supermercado, auxiliares de ropa y mercancías generales, auxiliares de tienda.
- El personal tiene iniciativa para hacer el trabajo sin que se lo ordenen: Promedio global de la sucursal, área de supermercado, área de ropa y mercancías generales, auxiliares de supermercado, auxiliares de ropa y mercancías generales, auxiliares de tienda.

- El personal sabe repartirse el trabajo de la menor manera: Promedio global de la sucursal, área de supermercado, área de ropa y mercancías generales, auxiliares de supermercado, auxiliares de ropa y mercancías generales y auxiliares de operaciones, auxiliares de tienda.
 - El personal de nuevo ingreso se integra con rapidez al equipo de trabajo: Jefes de ropa y mercancías generales y auxiliares de operaciones.
 - El personal de la sucursal siempre esta dispuesto a ayudar a sus compañeros y a sus jefes inmediatos: Promedio global de la sucursal, área de supermercado, y auxiliares de tienda.
 - Se puede hablar con confianza con el jefe sin que él se moleste: Promedio global de la sucursal, área de supermercado, área de ropa y mercancías generales, auxiliares de supermercado, y auxiliares de tienda.
 - Existe buena comunicación entre todo el personal: Promedio global de la sucursal, área de supermercado, auxiliares de supermercado, jefes de supermercado, y auxiliares de tienda.
-
- Los superiores se preocupan por entrenar al personal en todo lo referente al trabajo: Área de ropa y mercancías generales.
 - Los problemas y conflictos entre la empresa y el personal se resuelven respetando la ley la justicia y la equidad: Jefes de ropa y mercancías generales.
 - Consideran que la limpieza de las áreas de servicio del personal adecuada: Área de ropa y mercancías generales.
 - Percepción de que el trabajo se realiza con la mayor calidad, esmero y cuidado: Área de supermercado, auxiliares de supermercado.
 - Aprovechamiento de los recursos para evitar mermas y desperdicios: Área de supermercado, auxiliares de supermercado.

- Percepción de que el servicio proporcionado por el personal supera la expectativa del cliente: Área de supermercado, auxiliares de supermercado.
- El superior inmediato predica con el ejemplo: Jefes de ropa y mercancías generales.
- El superior inmediato sabe como dirigir y motivar al personal: Jefes de ropa y mercancías generales.
- Los jefes consideran importante el trabajo de sus colaboradores: Área de ropa y mercancías generales.
- El gerente de la sucursal apoya de la mejor manera en la realización del trabajo: Jefes de ropa y mercancías generales.
- Percepción sobre el reconocimiento por el trabajo bien hecho: Promedio global obtenido por toda la sucursal, área de supermercado, área de ropa y mercancías generales, auxiliares de supermercado, jefes de supermercado, jefes de ropa y mercancías generales, jefes de operaciones, jefes de departamento.
- Oportunidades de desarrollo del personal competente: Promedio global obtenido por toda la sucursal, área de supermercado, área de ropa y mercancías generales, auxiliares de supermercado, auxiliares de ropa y mercancías generales, jefes de ropa y mercancías generales, auxiliares de tienda.
- Percepción de haber logrado un desarrollo profesional en la empresa: Área de ropa y mercancías generales y auxiliares de ropa y mercancías generales.
- Sentido de realización del personal: Área de ropa y mercancías generales y jefes de ropa y mercancías generales.
- Evaluación del sueldo: Área de supermercado.
- Opinión sobre los incentivos de productividad: Promedio global obtenido por toda la sucursal, área de ropa y mercancías generales, área de operaciones, auxiliares de supermercado, jefes de ropa y mercancías generales, auxiliares de operaciones, auxiliares de tienda y jefes de departamento.

- Evaluación de las prestaciones: Auxiliares de supermercado.

En términos generales, podemos concluir que la sucursal "S" presenta mejores evaluaciones en el área de operaciones, mientras que la sucursal "F" obtuvo mejores promedios en el área de supermercado y en el área de ropa y mercancías generales. Como se comentó, la unidad "F" presenta diferencias positivas en aspectos tales como honestidad, iniciativa, trabajo en equipo y comunicación.

Para descartar que las diferencias en los resultados de la encuesta de deban a que el personal de una tienda perciba un salario superior que el de la otra, se procedió a analizar la distribución por deciles de los sueldos del personal (véase la figura 7.1), en donde podemos apreciar que los niveles salariales para cada cuartil no presentan diferencias importantes.

Cuando revisamos el porcentaje de colaboradores que fueron promovidos durante 1998 a puestos de subjefatura, jefatura y subgerencia, nos encontramos que la sucursal "F" promovió al 13% de su planta, que resulta ser un 44% superior al de las sucursales más cercanas, como se puede apreciar en la figura 7.2

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Tratando de encontrar una explicación al porqué el área de operaciones presentó promedios más bajos que la unidad de negocios de control, se revisó el departamento de cajas, el cual reunía la mayor planta del área, en donde se encontró que hasta 1996, la rotación de personal presentaba la misma tendencia a la baja que el resto de la unidad de negocios, pero a partir de 1997 la oficina corporativa de la división cambió el sistema de incentivos de productividad, por uno que causó mucha inconformidad entre el personal de cajas, ya que en el nuevo sistema se daba reconocimiento a los cajeros que presentaban la mayor venta por hora,

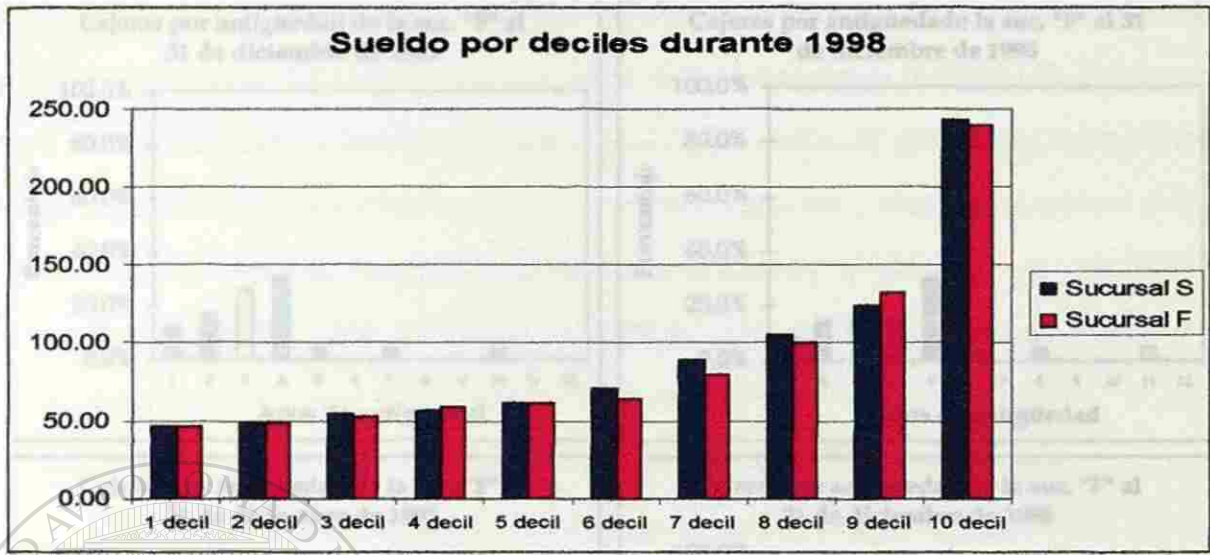


Figura 7.1

Distribución por deciles de los sueldos de las sucursales "F" y "S" en 1998

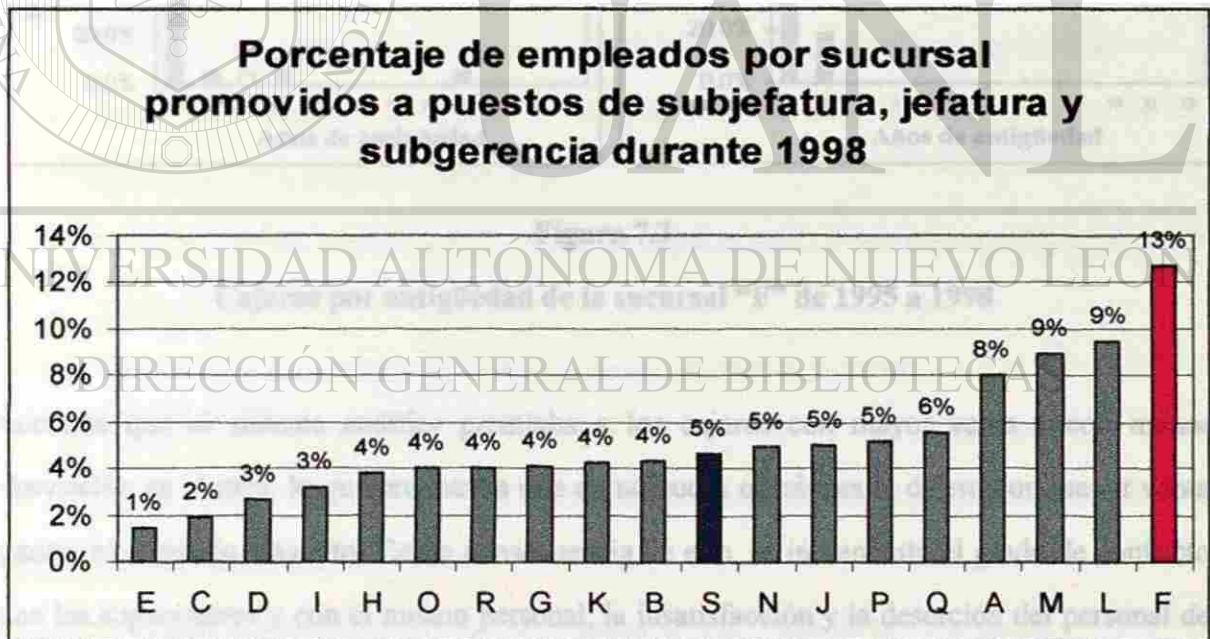


Figura 7.2

Porcentaje de empleados por sucursal que fueron promovidos a subjefes, jefes o subgerentes durante 1998

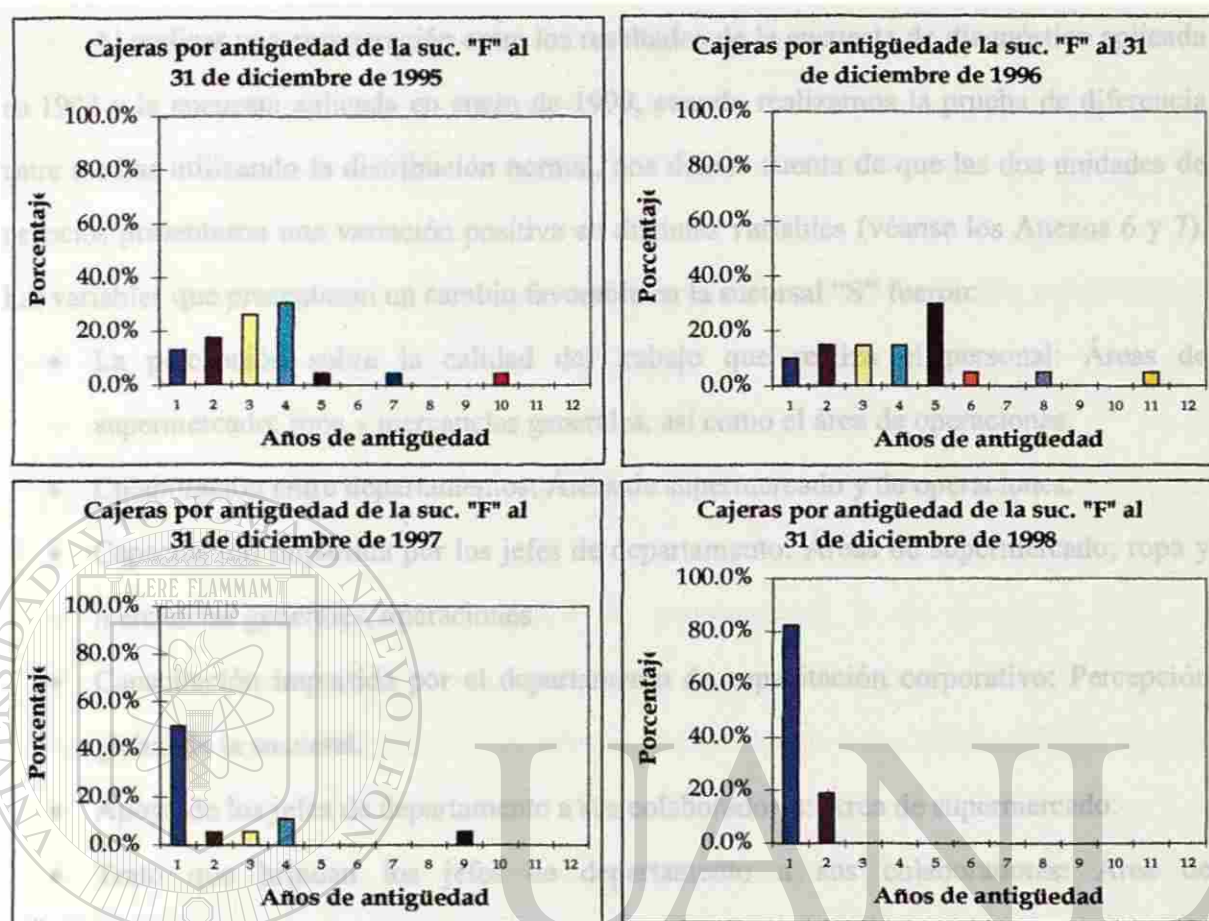


Figura 7.3

Cajeras por antigüedad de la sucursal "F" de 1995 a 1998

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

mientras que el sistema anterior premiaba a los cajeros con mayor venta y con menor desviación en el mes; lo que provocaba que en no pocas ocasiones el cajero con menor venta ganara el estímulo más alto. Como consecuencia de ello, se incrementó el grado de conflicto con los supervisores y con el mismo personal, la insatisfacción y la deserción del personal de cajas con mayor experiencia, como se puede apreciar en la figura 7.3. Resulta conveniente recalcar que en este caso particular, las variables de supervisión, tecnología, prácticas de Recursos Humanos, etc., se mantuvieron sin cambio.

Al realizar una comparación entre los resultados de la encuesta de diagnóstico aplicada en 1993 y la encuesta aplicada en enero de 1999, cuando realizamos la prueba de diferencia entre medias utilizando la distribución normal, nos damos cuenta de que las dos unidades de negocios presentaron una variación positiva en distintas variables (véanse los Anexos 6 y 7). Las variables que presentaron un cambio favorable en la sucursal "S" fueron:

- La percepción sobre la calidad del trabajo que realiza el personal: Áreas de supermercado; ropa y mercancías generales, así como el área de operaciones.
- Colaboración entre departamentos: Áreas de supermercado y de operaciones.
- Capacitación impartida por los jefes de departamento: Áreas de supermercado; ropa y mercancías generales, operaciones
- Capacitación impartida por el departamento de capacitación corporativo: Percepción global de la sucursal.
- Apoyo de los jefes de departamento a sus colaboradores: Área de supermercado.
- Trato que brindan los jefes de departamento a sus colaboradores: Área de supermercado y área de operaciones.
- Reconocimiento que otorgan los jefes de departamento a sus colaboradores: Área de operaciones.
- Limpieza de las áreas de servicio: percepción de toda la sucursal.

Por su parte, la sucursal "F" presentó cambios favorables en la percepción del personal en los siguientes aspectos:

- Confianza del personal con su jefe de departamento: área de supermercado.
- Iniciativa del personal: áreas de supermercado; ropa y mercancías generales, así como el área de operaciones.
- Percepción que se tiene sobre la calidad del trabajo del personal: áreas de supermercado; ropa y mercancías generales y el área de operaciones.

- Capacitación impartida por los jefes de departamento a sus colaboradores: área de supermercado y de ropa y mercancías generales.
- Capacitación impartida por el subgerente a sus jefes de departamento: área de ropa y de mercancías generales.
- Capacitación impartida por el departamento corporativo de capacitación: percepción de toda la tienda.
- Apoyo del jefe de departamento a sus colaboradores: área de supermercado.
- Trato que proporciona el subgerente a sus jefes de departamento: área de supermercado.
- Trato que proporcionan los jefes de departamento a su personal: áreas de supermercado; ropa y mercancías generales, así como el área de operaciones.
- Reconocimiento que otorgan los jefes de departamento a sus colaboradores: área de supermercado.
- Reconocimiento que otorgan los subgerentes a sus jefes de departamento: área de supermercado y área de mercancías generales.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Al tabular las respuestas de las tres personas a las que el personal más admira en la sucursal junto con las personas que con las que más les gusta laborar a los colaboradores, como se puede apreciar en el Anexo 8, la tienda “S” presentó una menor participación que la tienda “F”, siendo evidente que en la segunda aparecen más personas nombradas y con un mayor número de menciones.

Resulta interesante destacar que en la sucursal “F”, los jefes y los subjefes de departamento son los que más destacan en el número de menciones, dándose algunos casos en que los subjefes de departamento presentaron una mayor aceptación que los jefes del mismo departamento.

Al resumir los problemas más importantes que los colaboradores de la unidad “F” consideran que la empresa debería resolver, se destacan (véase el Anexo 9):

- La limpieza de la sucursal
- La necesidad de remodelar la tienda
- La petición de mejorar los salarios
- La necesidad de dar mantenimiento al edificio

Al concentrar las respuestas de la sucursal “S” sobre los tres problemas más importantes que la empresa debería resolver, en encontró con (véase el Anexo 10):

- La petición de mejorar los salarios
- La necesidad de incrementar la planta de personal
- La limpieza de la sucursal.

Al revisar la carta al director de la división norte, nos encontramos que las peticiones de ambas sucursales se concentraron principalmente en los siguientes aspectos (véanse los

Anexos 11 y 12):

- La petición de que mejoren los sueldos
- La sugerencia de que tenga un trato más directo con el personal
- La necesidad de remodelar las sucursales, entre otras.

B. PRODUCTIVIDAD

1. VENTAS

Al inicio del estudio la sucursal “S” presentaba una venta superior en un 3.46% al de la sucursal “F”, logrando la segunda una mejoría con respecto a la primera a partir del año 1994,

situación que se mantuvo a lo largo del periodo de estudio, para finalizar con una ventaja del 10.4% con respecto a la venta de la sucursal “S” (véase la figura 7.4).

Al comparar la venta de las sucursales en estudio con las ventas del 1998 del resto de las sucursales que la empresa tiene en la Ciudad de Monterrey (véase la figura 7.5), podemos apreciar que tanto la sucursal “S” como la sucursal “F” son dos de las que presentan las ventas más bajas en términos absolutos, situación debida principalmente las diferencias en el tamaño de las tiendas.

2. MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

Al confrontar los márgenes de utilidad bruta de las dos sucursales en las que realizamos nuestra investigación nos encontramos que ambas presentaron una disminución a lo largo del periodo de estudio (véase la figura 7.6). Sin embargo, como podemos apreciar en la figura 7.29, la sucursal “F” presentó un decremento menor con respecto a la sucursal “S”, obteniendo la primera el margen de utilidad más alto con respecto al resto de las sucursales locales de la empresa durante 1998.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Sobre este punto conviene destacar que el margen de utilidad bruta que presentó la sucursal “F” resultó ser superior un 7% con respecto al margen de utilidad bruta de la sucursal más cercana, mientras que el resto de las sucursales locales presentaron una diferencia promedio del 0.69% al comparar el margen de utilidad bruta de la sucursal más cercana a ellas, ordenadas de mayor a menor (véase la figura 7.7).



Figura 7.4

Ventas de las sucursales "F" y "S" de 1993 a 1998

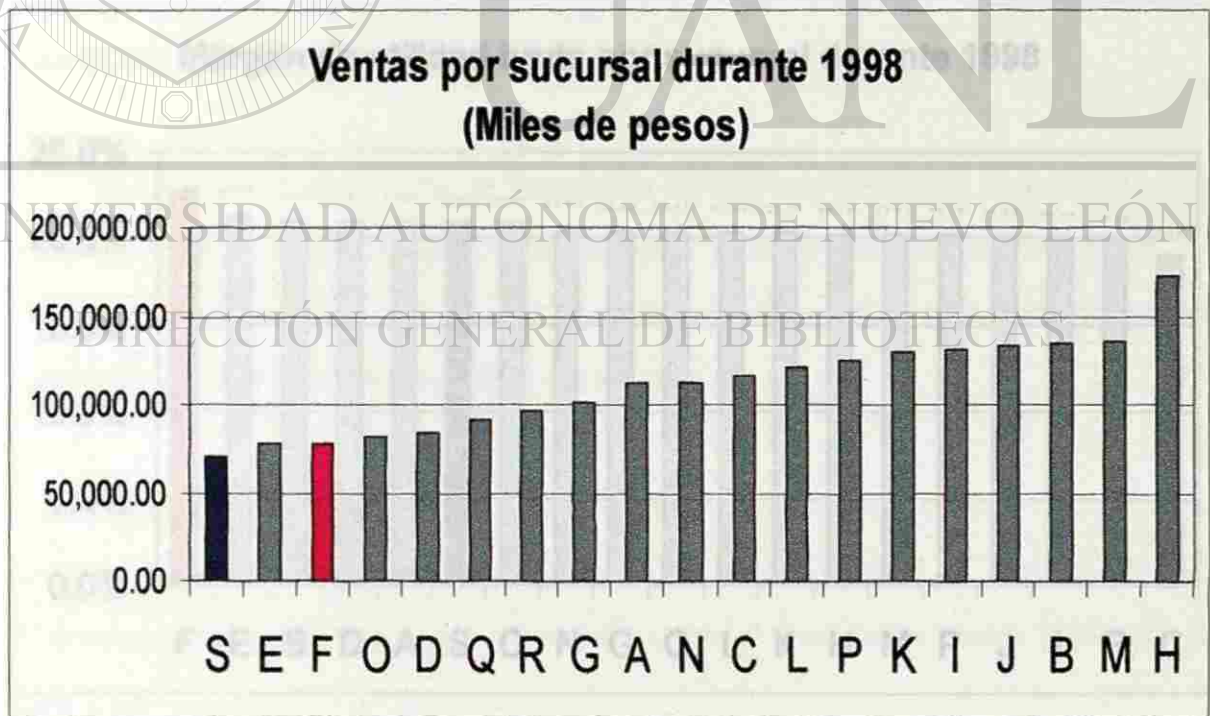


Figura 7.5

Ventas por sucursal durante 1998

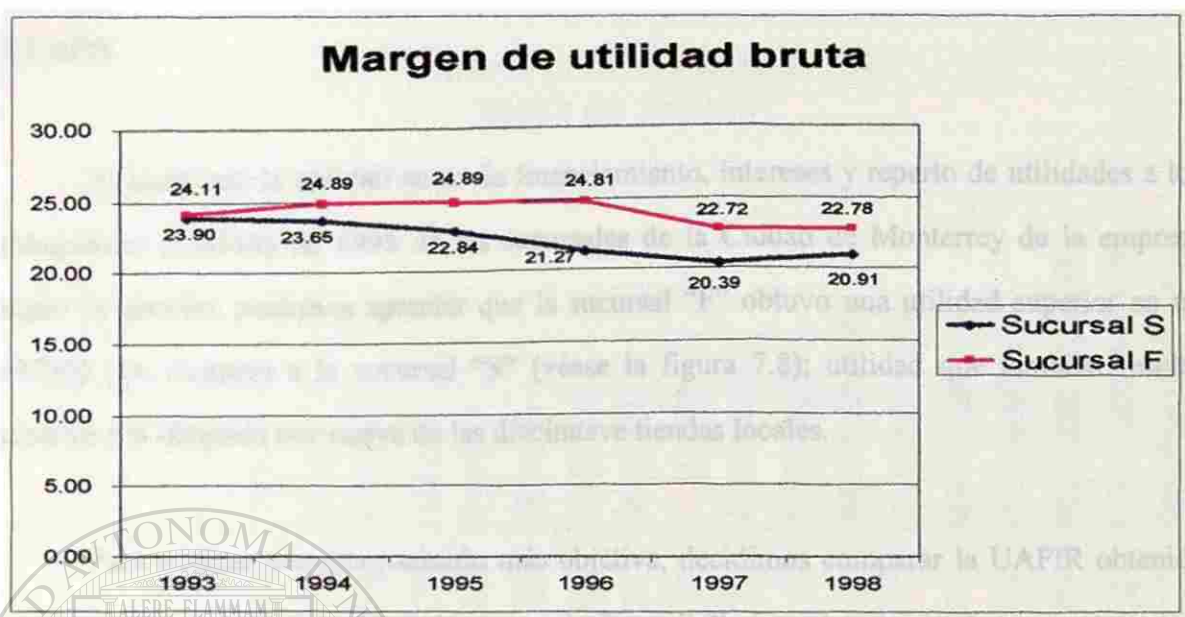


Figura 7.6

Margen de utilidad bruta de las sucursales "F" y "S" de 1993 a 1998

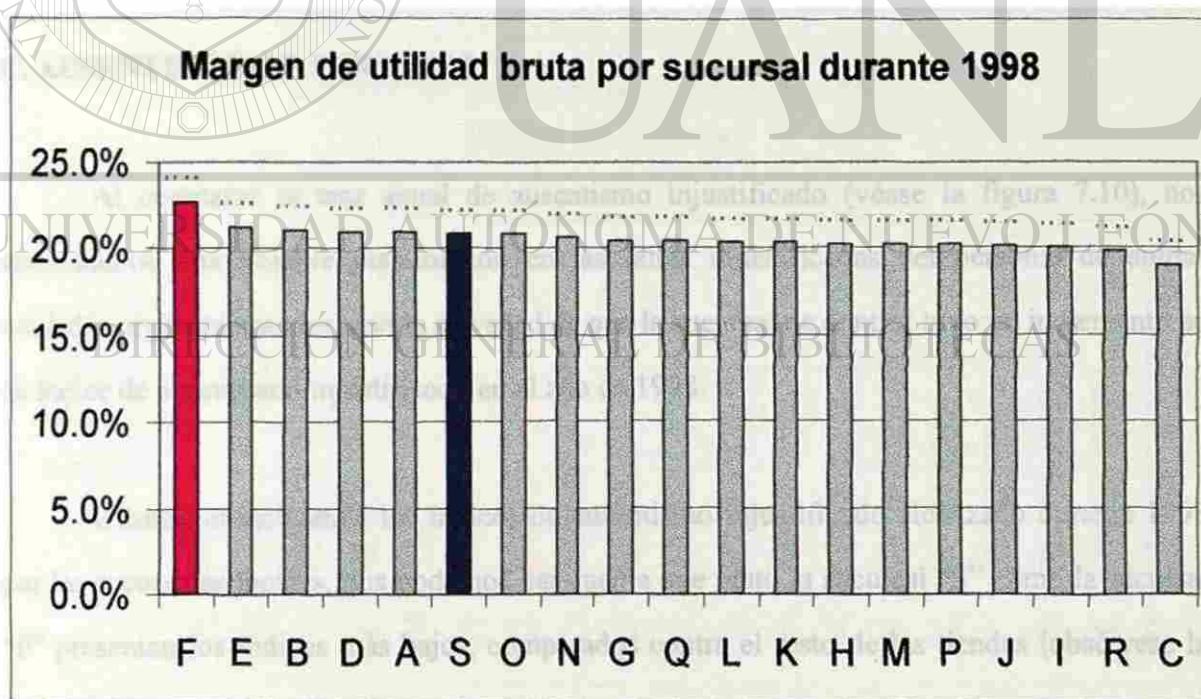


Figura 7.7

Margen de utilidad bruta por sucursal durante 1998

3. UAFIR

Al examinar la utilidad antes de financiamiento, intereses y reparto de utilidades a los trabajadores (UAFIR) de 1998 de las sucursales de la Ciudad de Monterrey de la empresa sujeto de estudio, podemos apreciar que la sucursal "F" obtuvo una utilidad superior en un 49.78% con respecto a la sucursal "S" (véase la figura 7.8); utilidad que también resultó superior a la obtenida por nueve de las diecinueve tiendas locales.

Para realizar una comparación más objetiva, decidimos comparar la UAFIR obtenida por metro cuadrado de piso de ventas (véase la figura 7.9), encontrando que la sucursal sujeta a estudio alcanzó una UAFIR/m² de \$ 1,865.00 contra \$ 955.00 de la unidad organizacional de control.

C. AUSENTISMO DE PERSONAL

Al comparar la tasa anual de ausentismo injustificado (véase la figura 7.10), nos encontramos una notable disminución en las faltas injustificadas del personal de ambas unidades organizacionales, con la salvedad de que la sucursal de control tuvo un incremento en su índice de ausentismo injustificado en el año de 1998.

Cuando examinamos los índices de ausentismo injustificado alcanzado durante 1998 por las sucursales locales, nos podemos dar cuenta que tanto la sucursal "S" como la sucursal "F" presentan los índices más bajos, comparados contra el resto de las tiendas (obsérvese la figura 7.11)

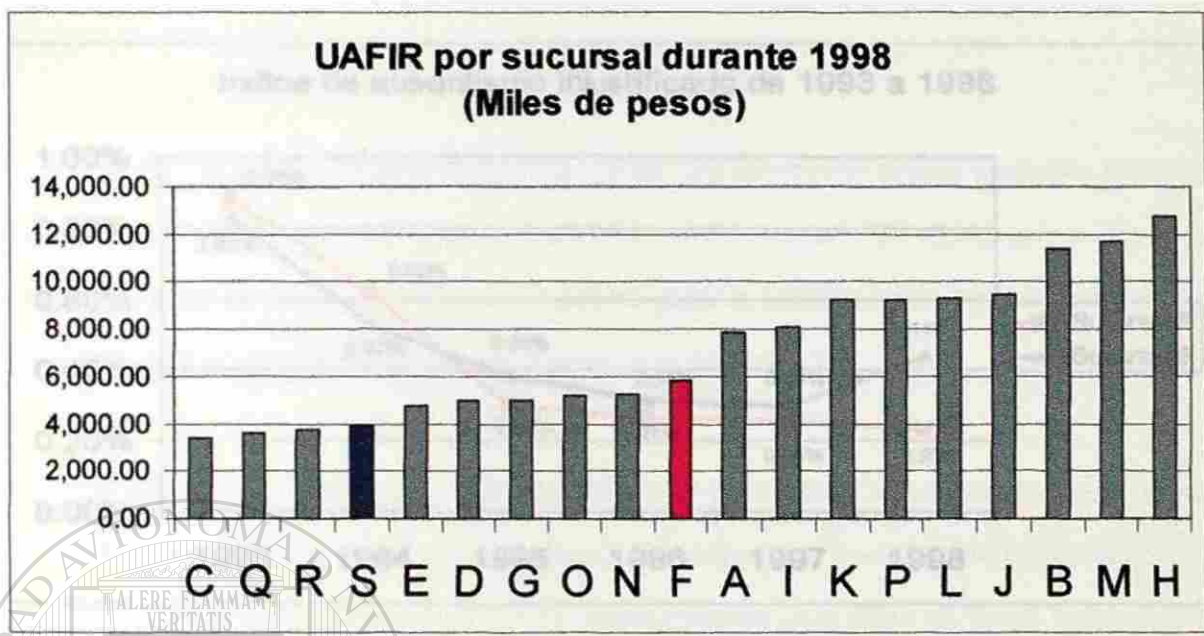


Figura 7.8

UAFIR por sucursal durante 1998

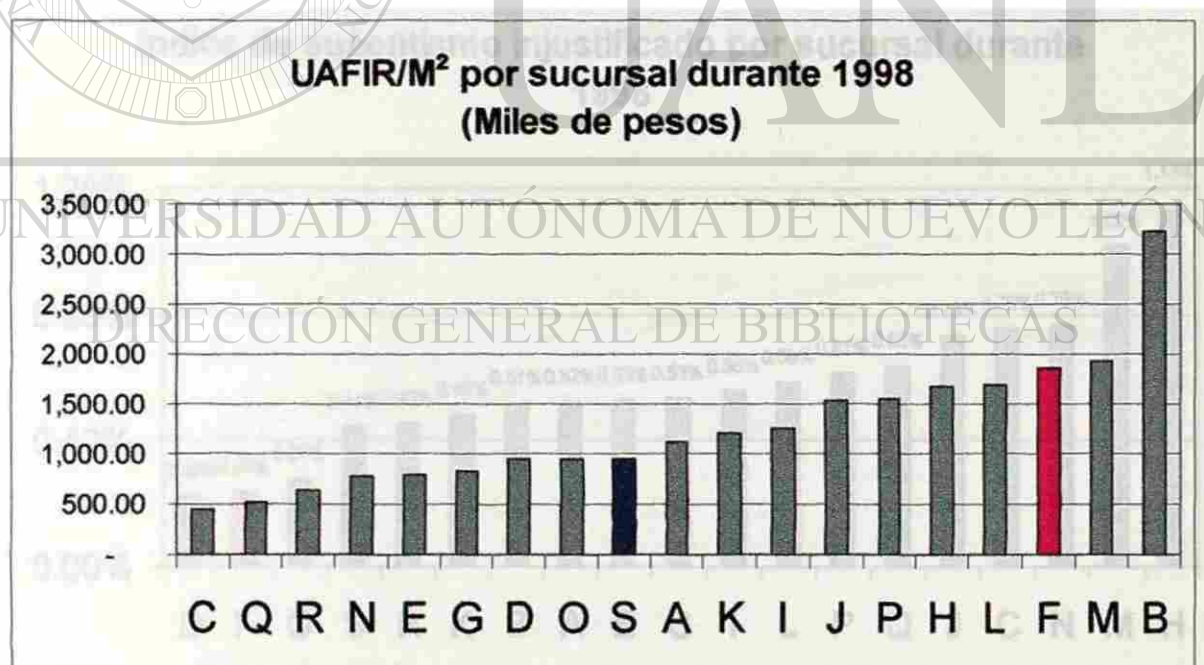


Figura 7.9

UAFIR/M² por sucursal durante 1998

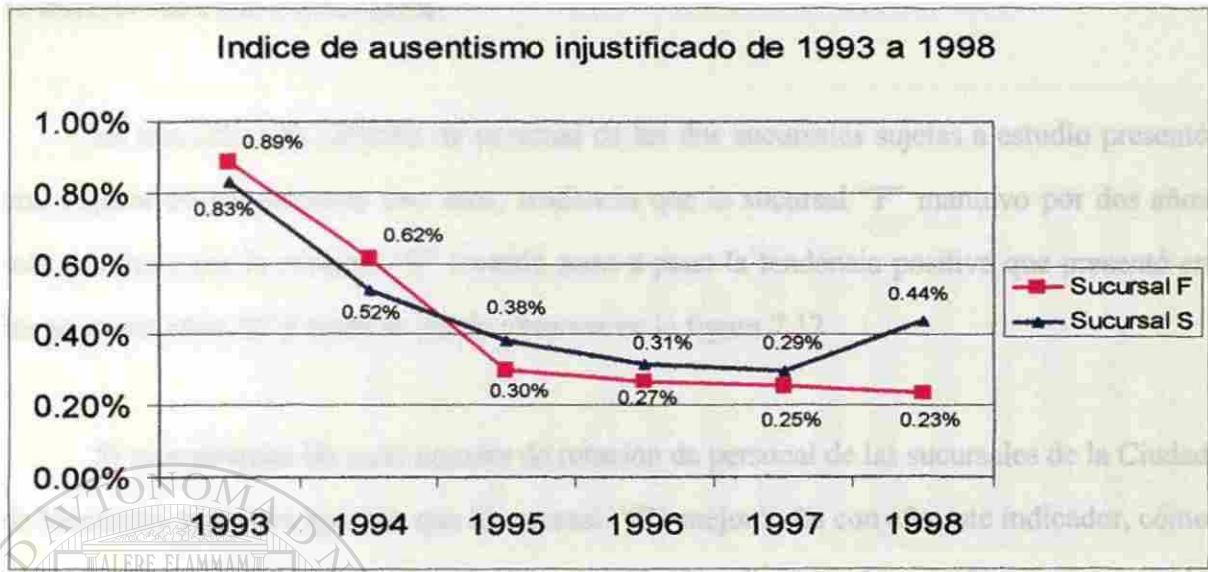


Figura 7.10

Índice de ausentismo injustificado de las sucursales "F" y "S" de 1993 a 1998

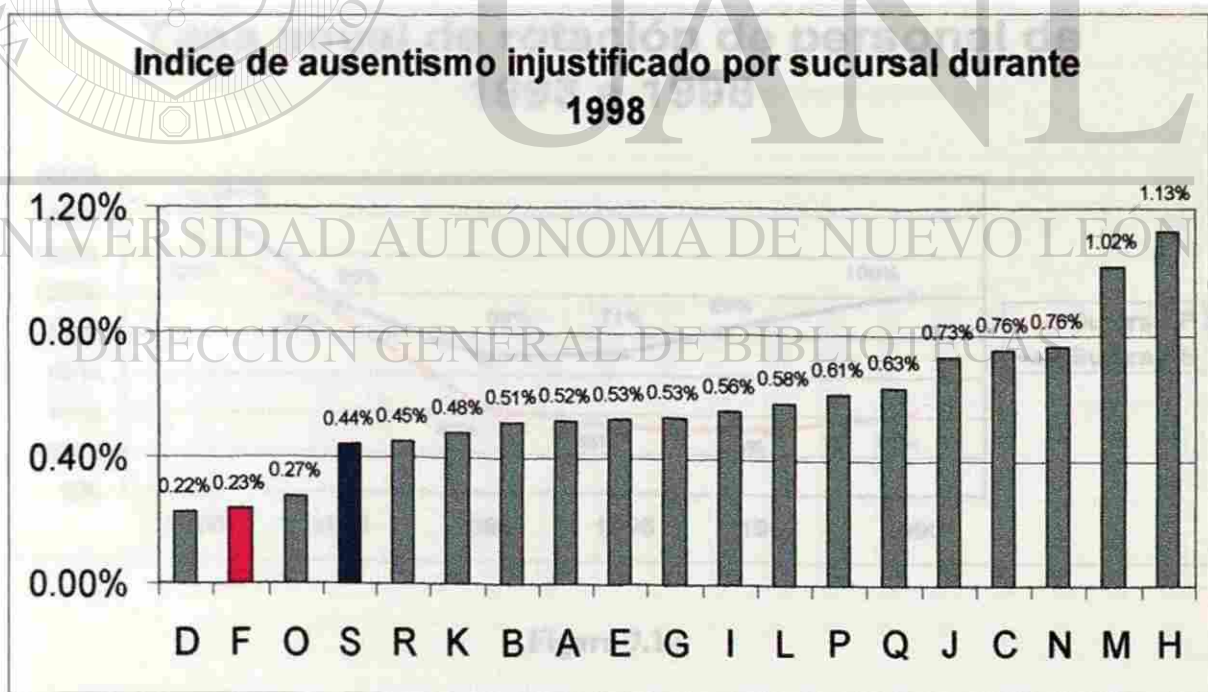


Figura 7.11

Índice de ausentismo injustificado por sucursal durante 1998

D. ROTACIÓN DE PERSONAL

La tasa anual de rotación de personal de las dos sucursales sujetas a estudio presentó una mejoría en los primeros tres años, tendencia que la sucursal "F" mantuvo por dos años más, mientras que la sucursal "S" reversionó poco a poco la tendencia positiva que presentó en los primeros años, tal y como se puede observar en la figura 7.12

Si comparamos las tasas anuales de rotación de personal de las sucursales de la Ciudad de Monterrey podemos apreciar que la sucursal "F" mejoró año con año este indicador, como se puede apreciar en las figuras 7.13 y 7.14, incrementando cada año y en forma muy notable el diferencial contra el resto de las tiendas.

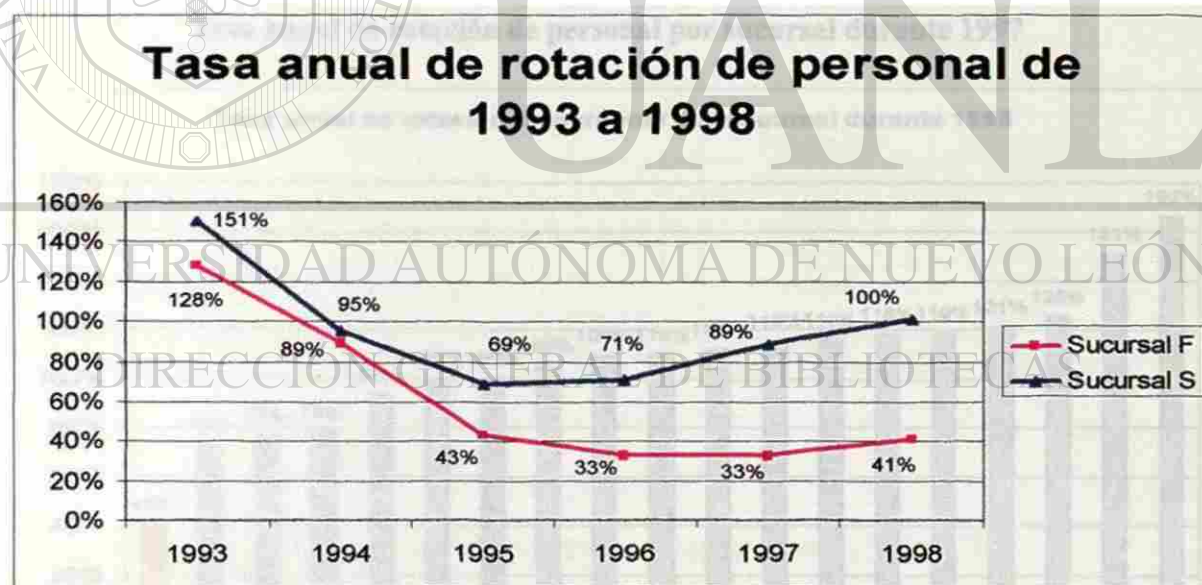


Figura 7.12

Tasa anual de rotación de personal de las sucursales "F" y "S" de 1993 a 1998

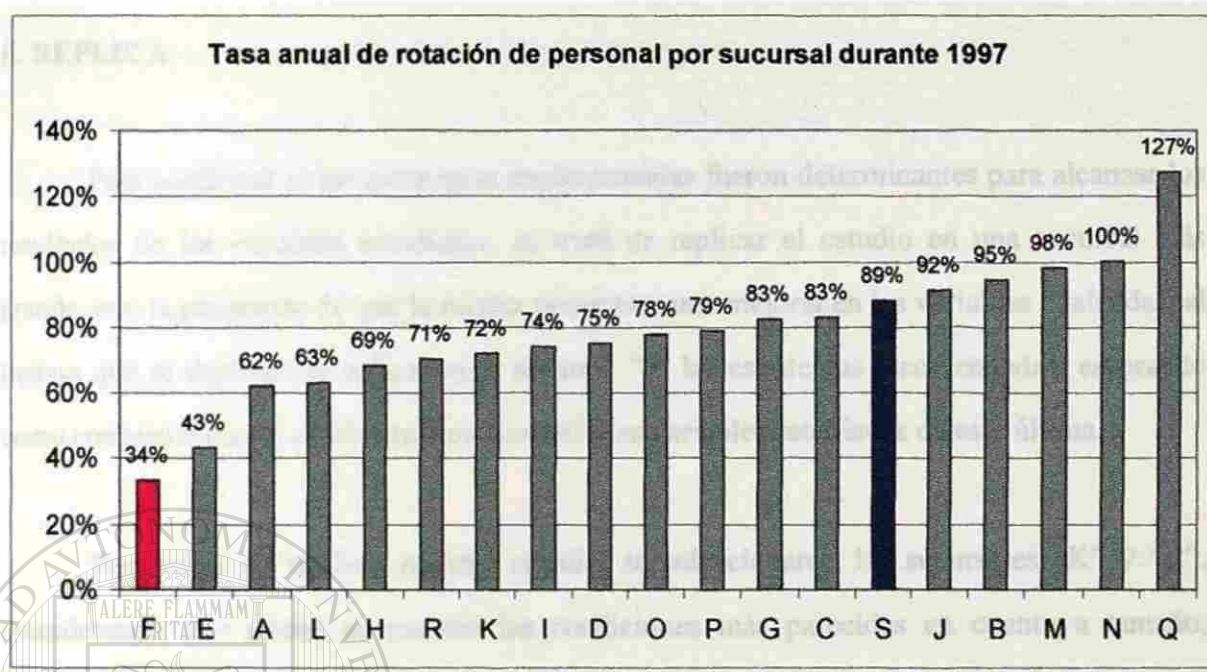


Figura 7.13

Tasa anual de rotación de personal por sucursal durante 1997

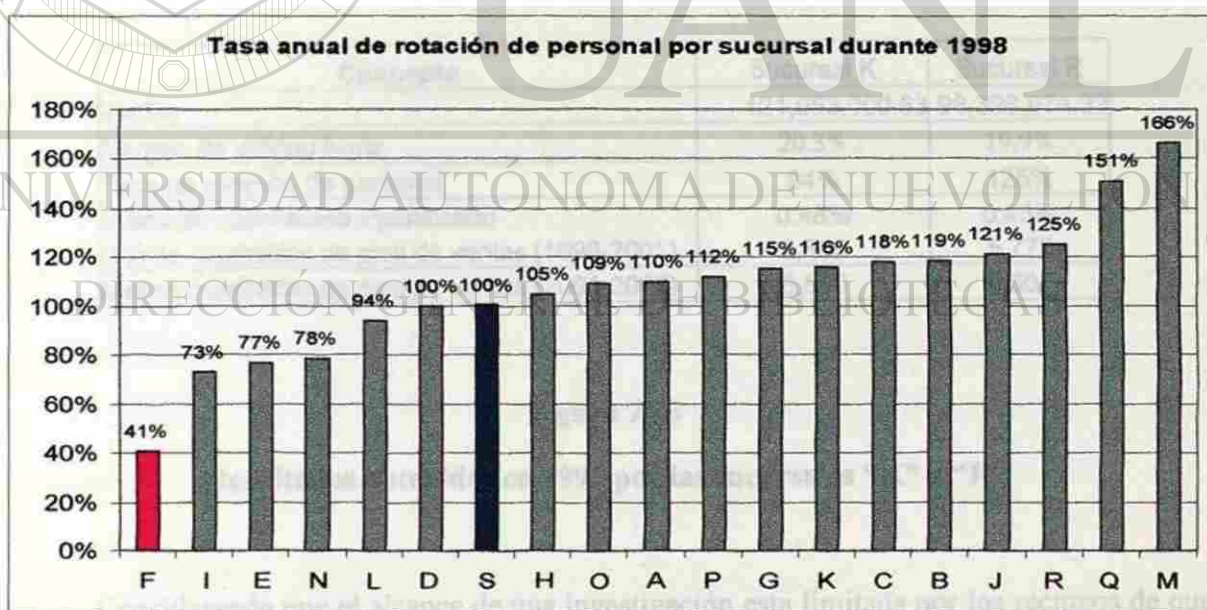


Figura 7.14

Tasa anual de rotación de personal por sucursal durante 1998

E. REPLICA

Para confirmar si las estrategias implementadas fueron determinantes para alcanzar los resultados de las variables estudiadas, se trató de replicar el estudio en una sucursal más grande, con la esperanza de que la misma presentara una mejoría en las variables evaluadas, al tiempo que se dejaban de aplicar en la sucursal "F" las estrategias recomendadas, esperando como consecuencia un cambio menos favorable las variables estudiadas de esta última.

Para tratar de replicar nuestro estudio, se seleccionaron las sucursales "K" y "R", considerando que ambas se reunían las condiciones más parecidas en cuanto a tamaño, competencia, índice de ausentismo injustificado, además de que ambas tiendas pasaron por un proceso de remodelación que inició y terminó en ambas en forma casi simultánea, entre otros factores (véase la figura 7.15).

Concepto	Sucursal K	Sucursal R
Ventas	121,063,000.63	96,398,974.32
Margen de utilidad bruta	20.3%	19.9%
Tasa de rotación de personal	94%	125%
Índice de ausentismo injustificado	0.48%	0.45%
Metros cuadrados de piso de ventas (1998-2001)	5,500	5,775
Metros cuadrados de piso de ventas (2001-2002)	5,500	6,507

Figura 7.15

Resultados obtenidos en 1998 por las sucursales "K" y "R"

Considerando que el alcance de una investigación esta limitada por los recursos de que dispone el investigador, es necesario comentar que en la replica nos fue imposible aplicar las encuestas al personal, por lo que sólo se consideraron las variables relacionadas con la productividad, la tasa de rotación de personal y el índice de ausentismo.

El estudio inicio en abril de 1999, tomando como base los resultados obtenidos en 1998, para concluir en octubre del año 2001. A continuación se presentan los resultados logrados en los dos años seis meses que duro nuestro segundo estudio:

1. PRODUCTIVIDAD

a. Ventas

En 1998 las ventas de la sucursal "K" superaban a las de la sucursal "R" en un 25.6%, situación que se fue cambiando a lo largo de los siguientes años, principalmente en el año 2001 (véanse las figuras 7.17 y 7.18), para reducirse la diferencia a un 3.6% entre ambos centros de negocios. Las diferencias entre las sucursales "S" y "F" se mantuvieron con un mínimo de variación en el periodo (véase la figura 7.16).

El año 2001 fue un año difícil para la empresa, presentando un decremento en las ventas de la mayoría de las sucursales locales. Al comparar las ventas del periodo enero septiembre del 2000 con las del mismo periodo del 2001, nos encontramos que la sucursal "R" alcanzó un incremento del 35% que resultó ser el mayor incremento en ventas para el periodo considerando a todas las sucursales a nivel nacional de la empresa en estudio (véase la figura 7.18). El resto de las sucursales evaluadas lograron los siguientes incrementos: un 14% la sucursal "K" y un 7% la sucursal "S". La sucursal "F" obtuvo un decremento del 1%.



Figura 7.16

Ventas de las sucursales "F", "K", "R" y "S" de 1998 al 2001

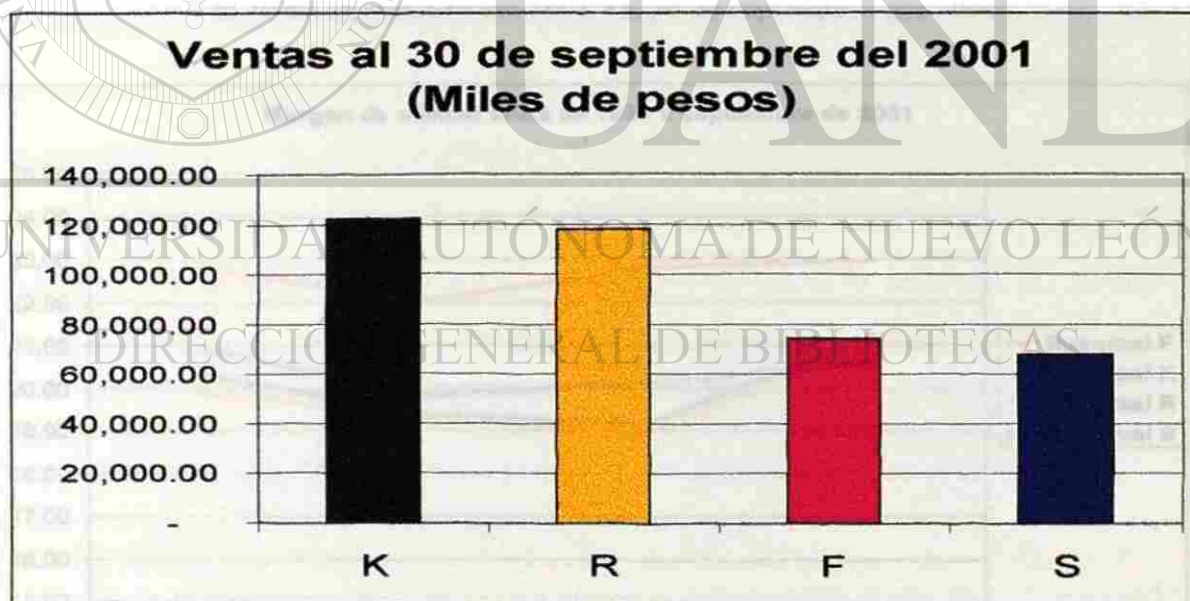


Figura 7.17

Ventas de las sucursales "F", "K", "R" y "S" al 30 de septiembre del 2001

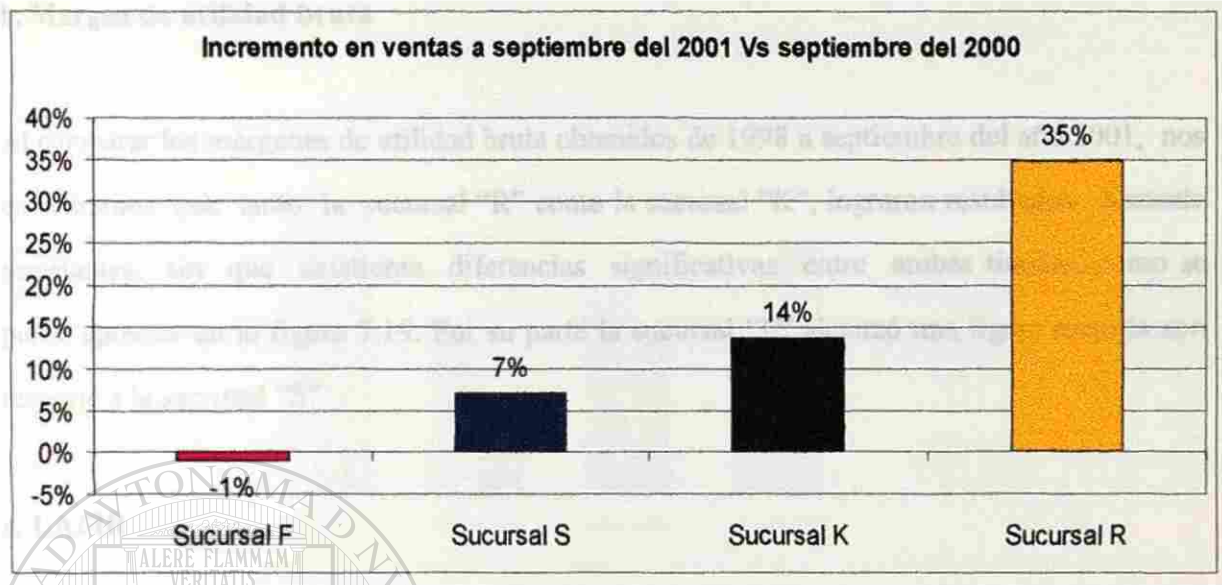


Figura 7.18

Incremento en ventas de las sucursales "F", "K", "R" y "S" al 30 de septiembre del 2001 Vs. 30 de septiembre del 2000

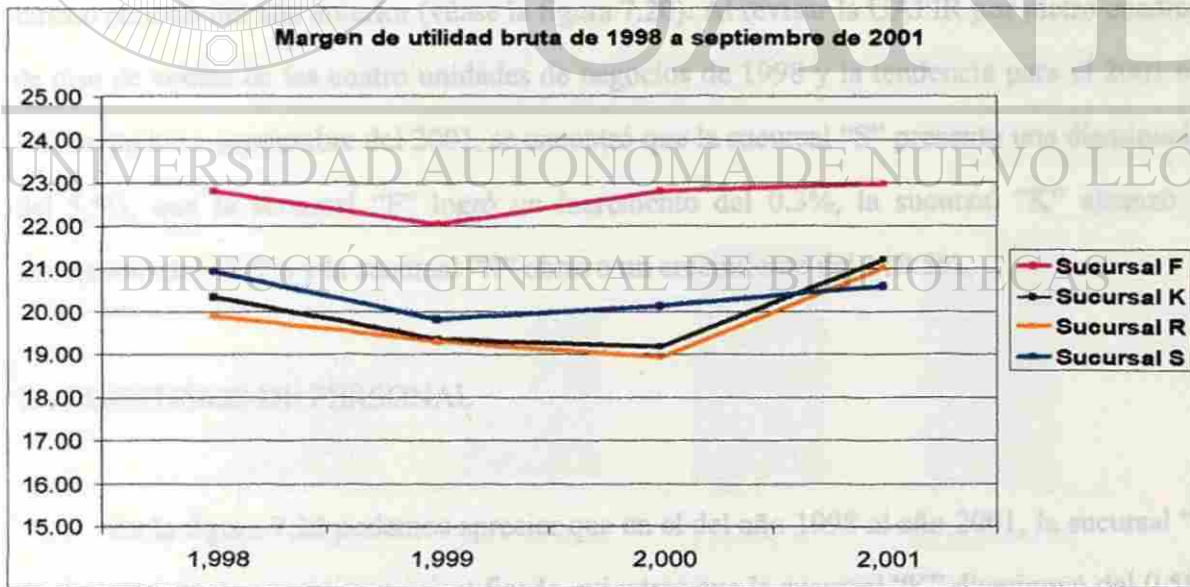


Figura 7.19

Margen de utilidad bruta de las sucursales "F", "K", "R" y "S" de 1998 a septiembre del 2001

b. Margen de utilidad bruta

Al comparar los márgenes de utilidad bruta obtenidos de 1998 a septiembre del año 2001, nos encontramos que tanto la sucursal “R” como la sucursal “K”, lograron resultados bastante semejantes, sin que existieran diferencias significativas entre ambas tiendas, como se puede apreciar en la figura 7.19. Por su parte la sucursal “F” alcanzó una ligera mejoría con respecto a la sucursal “S”

c. UAFIR

Cuando comparamos la UAFIR del periodo enero - septiembre del 2000 contra la UAFIR del mismo periodo del año 2001, podemos apreciar que las tiendas “S”, “F” y “K” presentaron decrementos, mientras que la unidad “R” alcanzó un incremento del 86% contra el mismo periodo del año anterior (véase la figura 7.20). Al revisar la UAFIR por metro cuadrado de piso de ventas de las cuatro unidades de negocios de 1998 y la tendencia para el 2001 con los resultados a septiembre del 2001, se encontró que la sucursal “S” presentó una disminución del 5.5%, que la sucursal “F” logró un incremento del 0.3%, la sucursal “K” alcanzó un incremento del 13.5% y la sucursal “R” obtuvo un crecimiento del 119.5%.

2. AUSENTISMO DE PERSONAL

En la figura 7.22 podemos apreciar que en el del año 1998 al año 2001, la sucursal “F” duplicó su tasa de ausentismo injustificado, mientras que la sucursal “K” disminuyó del 0.58% al 0.48%. Las tiendas “S” incrementó su tasa de ausentismo del injustificado del .44% al .52%, al tiempo que el índice de la sucursal “R” pasó de un .45% a un .55%.

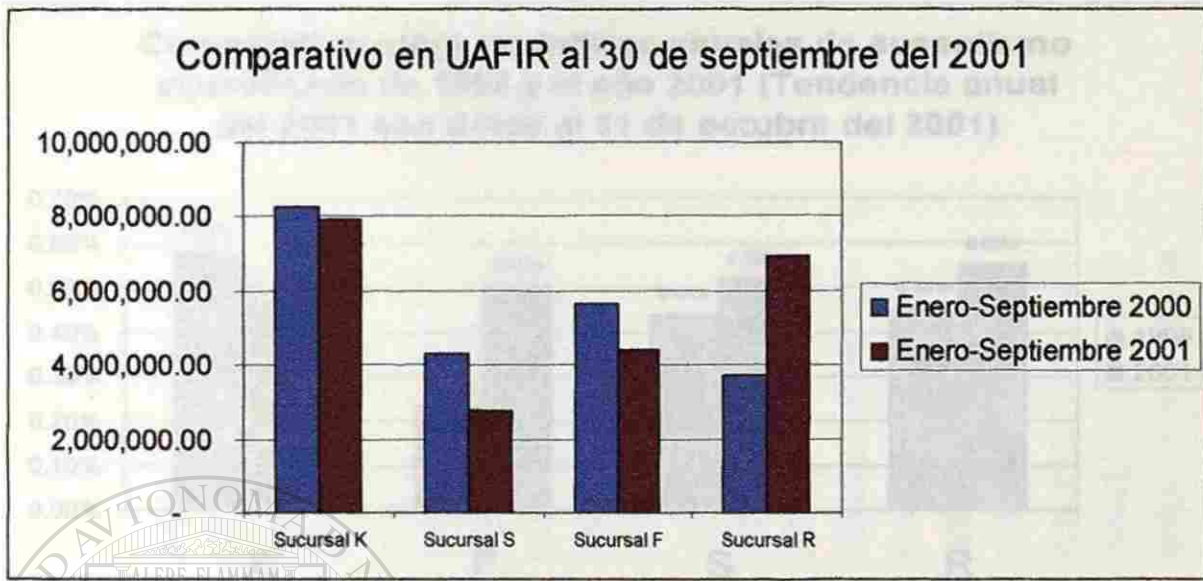


Figura 7.20

Comparativo en la UAFIR de las sucursales "F", "K", "R" y "S" a septiembre del 2001 Vs. septiembre del 2000

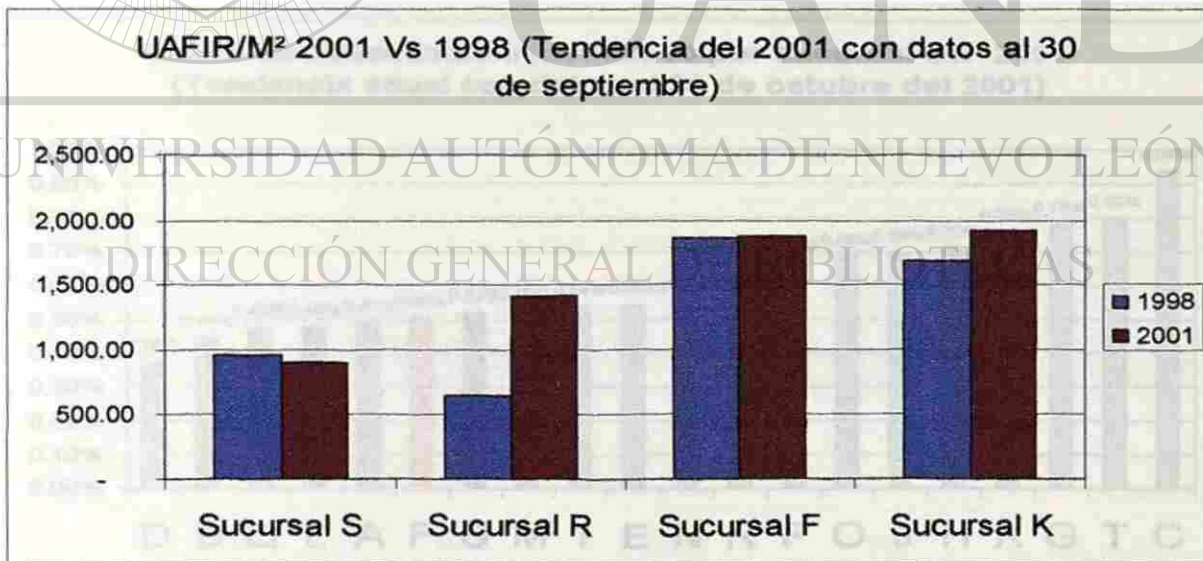


Figura 7.21

UAFIR/M² de las sucursales "F", "K", "R" y "S" del 2001 vs. 1998

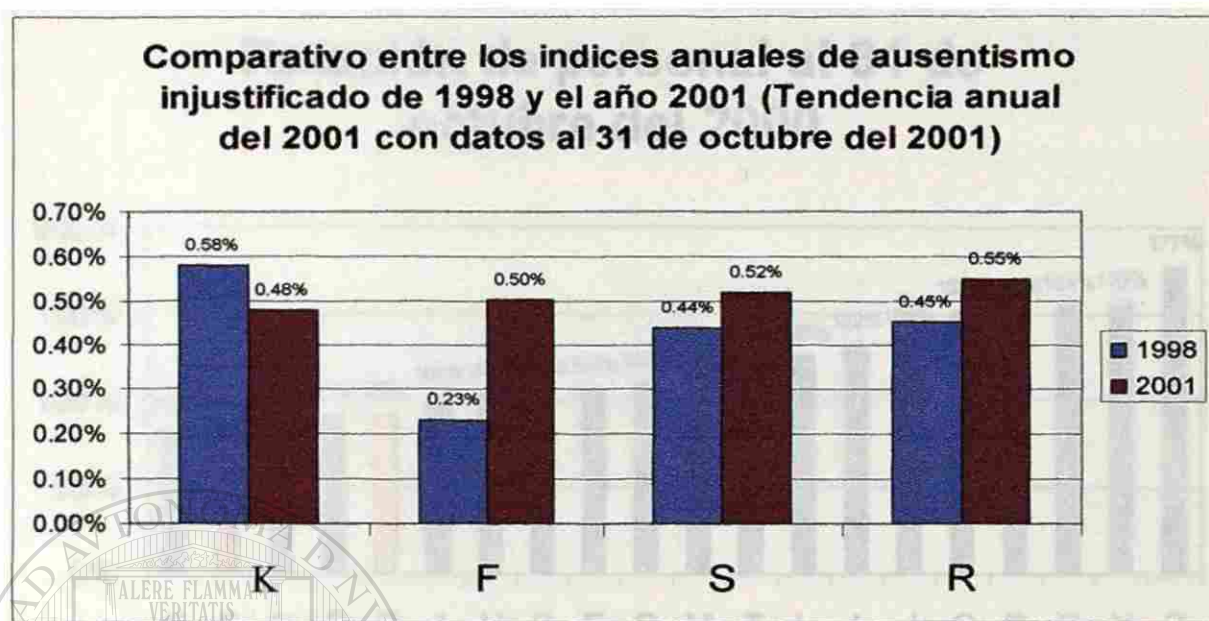


Figura 7.22

Índice anual de ausentismo injustificado de las sucursales "F", "K", "R" y "S" del 2001 vs. 1998

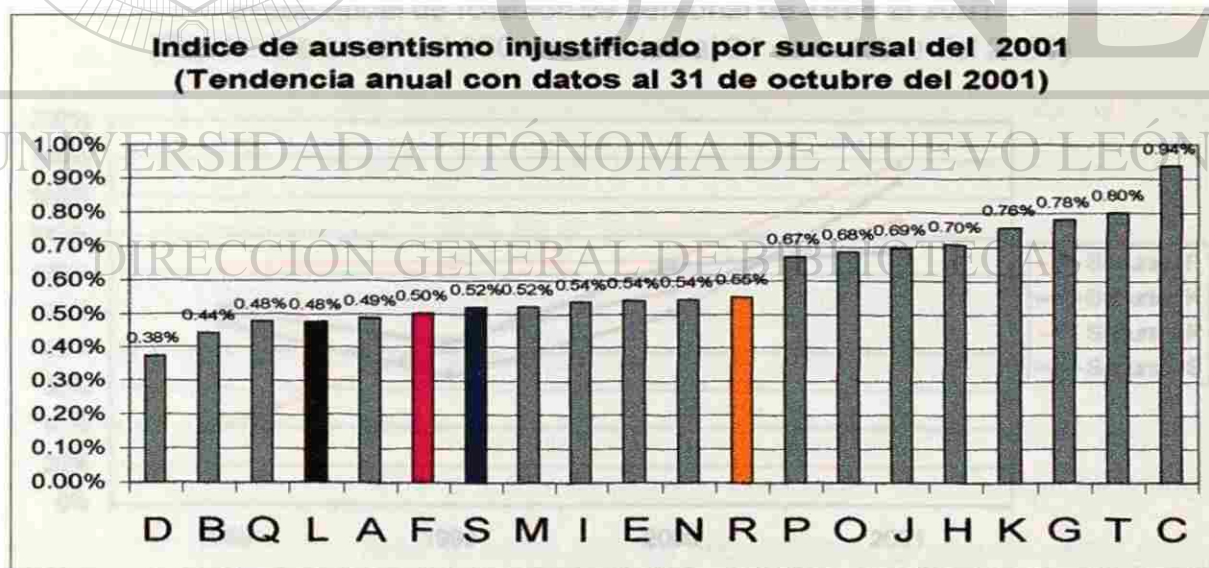


Figura 7.23

Índice anual de ausentismo injustificado por sucursal durante el año 2001

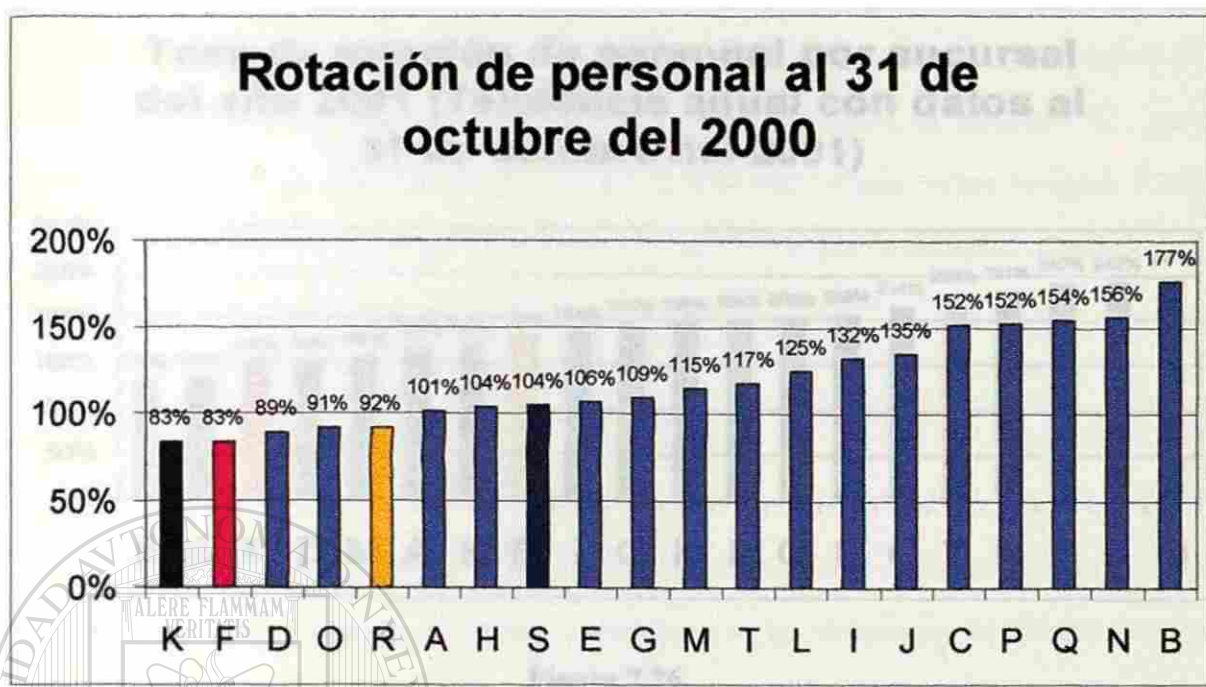


Figura 7.24

Índice de rotación de personal por sucursal al 31 de octubre del 2000

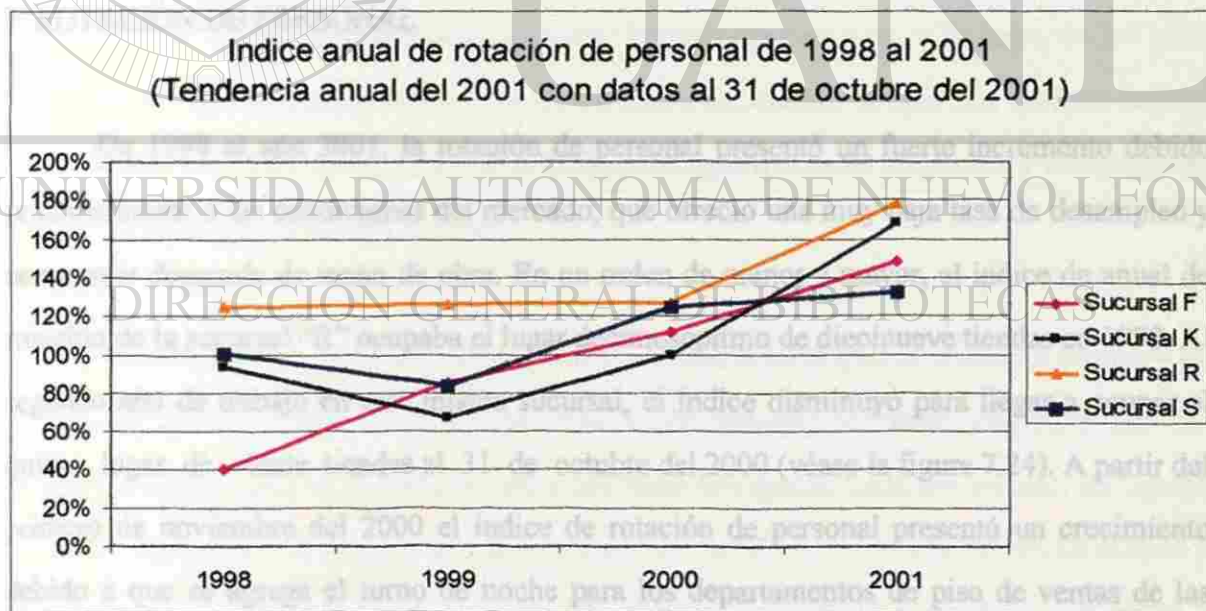


Figura 7.25

Índice de rotación de personal por sucursal al 31 de octubre del 2001



Figura 7.26

Índice anual de rotación de personal de las sucursales “F”, “K”, “R” y “S” del 2001

3. ROTACIÓN DE PERSONAL

De 1998 al año 2001, la rotación de personal presentó un fuerte incremento debido principalmente a las condiciones del mercado, que ofreció una muy baja tasa de desempleo y una mayor demanda de mano de obra. En un orden de menor a mayor, el índice de anual de rotación de la sucursal “R” ocupaba el lugar decimoséptimo de diecinueve tiendas en 1998. Al segundo año de trabajo en esta misma sucursal, el índice disminuyó para llegar a ocupar el quinto lugar de veinte tiendas al 31 de octubre del 2000 (véase la figura 7.24). A partir del primero de noviembre del 2000 el índice de rotación de personal presentó un crecimiento debido a que se agrega el turno de noche para los departamentos de piso de ventas de las sucursales “F”, “R” y “K”, lo que elevó el número de renuncias a finales del 2000 y el primer trimestre del 2001, afectando los indicadores de ambos años.

Como se puede apreciar, la sucursal “R” presentaba una tendencia en su índice de rotación de personal muy cercana a la segunda unidad de control, la sucursal “K”, para concluir el año 2001 en el octavo lugar, de las veinte tiendas locales (véase la figura 7.26). Uno de los casos más críticos se presentó en la sucursal “F”, la que incrementó su rotación de personal en un 260% de 1998 al año 2001.

F. CONCLUSIONES

Considerando los resultados alcanzados en las dos unidades organizacionales con las que se inicio nuestro estudio, es factible considerar que las estrategias implantadas en la primera unidad estudiada influyeron en el fortalecimiento de la **Cultura Organizacional** así como en los resultados económicos de la organización, en la variable de ausentismo y en la variable de rotación de personal. Para reforzar esta teoría, conviene destacar que al dejar de aplicar las estrategias recomendadas, la unidad investigada presentó, a lo largo de los años subsecuentes, una variación negativa en las variables estudiadas, lo que nos pudiese indicar que se estaba iniciando un deterioro en la **Cultura Organizacional** alcanzada a 1998, año en que concluyó el estudio en esta sucursal.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Si revisamos los resultados alcanzados en la tienda en la que se realizó la replica y en la sucursal que se tomó como segunda unidad de control, podemos considerar que las estrategias implantadas en los treinta meses que duró la segunda parte del estudio, influyeron en forma positiva en el cambio que presentaron las variables denominadas productividad y rotación de personal, aunque no en la misma magnitud que en la primera unidad sujeta a investigación, ya que las condiciones del entorno económico fueron distintas, además de que en la segunda unidad organizacional la investigación duró menos de la mitad del tiempo

utilizado en la primera unidad; Conviene recordar que los cambios en la **Cultura Organizacional** se reflejan a largo plazo.

1. LAS ESTRATEGIAS DE LA ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Nos atrevemos a asegurar que las estrategias de la **Administración de Recursos Humanos** contribuyen al desarrollo y al fortalecimiento de una **Cultura Organizacional** competitiva, considerando para ello los resultados de las dos encuestas que se aplicaron en la primera unidad organizacional en la que se desarrolló la investigación, en las que pueden apreciar cambios favorables en la percepción que tienen los colaboradores sobre los siguientes aspectos:

- Iniciativa del personal.
- Calidad del trabajo del personal.
- Capacitación.
- Trato a los colaboradores por parte de sus líderes.
- Reconocimiento a jefes de departamento.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Nuestra afirmación se ve reforzada con las encuestas aplicadas al final de la primera parte de la investigación, en la que la primera sucursal en estudio también presentó diferencias favorables al comparar las percepciones del personal con la primera unidad de control, destacando entre ellas:

- La honestidad en la actuación del personal.
- La rápida integración social de los empleados de nuevo ingreso.

- El trabajo en equipo, reflejado en la iniciativa de los colaboradores, la disposición de ayuda y en la conformidad con la forma como el personal se distribuye las cargas de trabajo.
- La productividad, que se refleja en las percepciones que se tienen sobre la calidad del trabajo realizado y en el aprovechamiento de los recursos para la prevención de mermas y desperdicios.
- La comunicación.
- El servicio al cliente.
- La confianza del personal en sus jefes y subgerentes.
- El reconocimiento y las oportunidades de desarrollo al personal con buen desempeño.
- El sentido de desarrollo profesional y de realización personal.
- Los incentivos de productividad, con la excepción del incentivo de cajeras.

Estos resultados que muestran una percepción favorable del personal, guardan una relación positiva con cinco de las diez características que considera Robbins³ que contienen la

esencia de la **Cultura Organizacional**:

- La identidad de los miembros.
- El énfasis en el grupo.
- El enfoque hacia las personas.
- La integración en unidades.
- Los criterios para recompensar.

Los resultados presentados y nuestra interpretación personal de los mismos, tienden a confirmar nuestra hipótesis alternativa, que señala que las estrategias implantadas en la

³ Robbins, S. P. "Comportamiento organizacional", Prentice-Hall Hispanoamericana, sexta edición. p. 620

Administración de Recursos Humanos contribuyen de manera importante en el desarrollo de la **Cultura Organizacional**.

Como afirma Cantú⁴, “la cultura de una organización, como la de una sociedad, no es fija y puede cambiar. Es la suma de las percepciones compartidas por todos sus miembros, cada uno de los cuales está consciente de ellas y por lo mismo puede cambiarlas”.

2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD, EL AUSENTISMO Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

En nuestro estudio inicial realizado en la unidad organizacional “F”, encontramos una importante reducción en los índices de ausentismo injustificado y en el de rotación de personal, así como una clara diferencia en la productividad, medida a través del margen de utilidad y la UAFIR, y de manera no tan brillante en las ventas.

En la replica, todas las sucursales consideradas para la investigación presentaron incrementos en el índice de ausentismo injustificado al comparar el año 2001 contra el año 1998. La sucursal “F”, en la que se suspendieron las estrategias recomendadas en el estudio, presenta un incremento del 139%, mientras que la unidad en la que se replicó el estudio mostró un crecimiento en su índice injustificado del 22%. Las dos unidades con las que se estuvieron comparando los resultados presentaron un incremento del 18% y una disminución del 17% respectivamente.

⁴ Cantú, D.H. “Desarrollo de una Cultura de Calidad”, McGraw-Hill interamericana Editores, primera edición, p. 99

Al replicar el estudio, todas las sucursales presentaron incrementos en la rotación de personal, pero dentro de ellas destacó la sucursal "F" que presentó un 260% de incremento en la rotación contra el mismo índice de 1998, año en que por segunda vez consecutiva logró el índice de rotación de personal más bajo de las tiendas de la región norte, que abarca los estados de Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila, Durango y Chihuahua. Para el año 2001 el índice de rotación de la unidad "F" superó el de la unidad de control "S". La segunda tienda sujeta al estudio presentó un incremento muy parecido contra la segunda unidad de control.

Resulta conveniente destacar que en la replica, el índice de rotación de personal alcanzó una disminución hasta el mes de octubre del año 2000, a pesar de que el resto de las tiendas locales presentaron incrementos en sus índices de rotación; pero esta disminución desapareció a partir de la introducción del turno de la noche para los departamentos de piso de ventas en noviembre del mismo año.

Si consideramos el incremento en las ventas y el incremento en la UAFIR, nos daremos cuenta que los incrementos más importantes se dieron en la unidad organizacional en la que se replicó el estudio, presentando un incremento del 35% en las ventas y un 86% en la UAFIR en el último año del estudio; aunque aquí es necesario recalcar que una parte del incremento en las ventas fue consecuencia de la remodelación de la tienda; mientras que la tienda que se utilizó como punto de comparación, y que también fue remodelada en el mismo periodo, presentó un incremento en las ventas del 14% y una reducción en la UAFIR del 4%. Los márgenes de utilidad presentaron el mismo crecimiento en éstas dos últimas tiendas.

En el estudio inicial, logramos un resultado positivo en las variables de ausentismo, rotación de personal y de productividad, con resultados impresionantes contra el resto de las sucursales, lo que nos permite proponer que el cambio en la **Cultura Organizacional** que

estamos suponiendo, tiene una relación positiva con estas variables. Como también lo mencionamos, las variables enumeradas presentaron variaciones negativas a partir de que se suspendió el estudio, dos de ellas de una forma que casi podríamos calificar de alarmante.

En la replica, debido a las limitaciones en los recursos disponibles para la investigación, no fue posible en aplicar la encuesta de cultura y clima laboral, pero aún así podemos afirmar que la variable productividad presentó la mejor variación de la empresa. Las variables de ausentismo y de rotación de personal, presentaron ligeras mejorías hasta fines del año 2000, en que se revertieron las tendencias favorables, debido al cambio en las condiciones de trabajo de la unidad organizacional en la que se trato de replicar el estudio.

Los resultados obtenidos nos sugieren que el cambio en la **Cultura Organizacional** contribuyo a disminuir los índices de ausentismo injustificado, de rotación de personal y la productividad.

3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE UNA ORGANIZACIÓN.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Como consecuencia del cambio favorable en las variables estudiadas, nos encontramos que las utilidades de las dos unidades organizacionales sujetas a investigación se incrementaron notablemente como consecuencia de:

- El incremento en las ventas.
- El incremento en el margen de utilidad bruta.
- El incremento en la UAFIR

El incremento en las ventas puede ser el reflejo de las mejoras en el servicio y en la calidad del trabajo realizado por el personal. El incremento en el margen de utilidad bruta se puede originar en la reducción de inventarios, en la reducción de mermas, en las mejoras en el mercadeo, por ejemplo de los productos con mayor margen de utilidad, entre otros. El incremento en la UAFIR se puede deber, además del incremento en las ventas, a una reducción en los gastos de operación, tales como el consumo de energía eléctrica, de agua, de gas, de material de empaque, gastos de mantenimiento, etc.

Si recordamos, en la encuesta sobre cultura y clima laboral, la percepción de los colaboradores de la unidad "F" otorga una puntuación mayor a aspectos tales como el servicio, la iniciativa, el trabajo en equipo, la calidad y la productividad entre otros; todos ellos con un alto impacto en el UAFIR.

Con estos resultados, nos inclinamos a creer que se puede contestar afirmativamente nuestra cuarta pregunta de investigación, que cuestiona el impacto de la **Cultura Organizacional** en los resultados económicos de una unidad de negocio.

4. LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA.

En la encuesta sobre cultura y clima laboral nos encontramos que en la primera unidad estudiada, se presentó un cambio positivo en la percepción que los empleados tienen de la forma como se practican los valores de la empresa,

Si consideramos que las estrategias de la **Administración de Recursos Humanos** tienen un efecto positivo en el fortalecimiento de la **Cultura Organizacional**, y este fortalecimiento de la **Cultura Organizacional** se ha traducido, entre otras cosas, en las

variables recomendadas por Robbins de ausentismo, de rotación de personal y de productividad; que a su vez se han reflejado en una mejora en el servicio y en los resultados económicos de la organización; nos atrevemos a afirmar que una **Cultura Organizacional** fuerte constituye una ventaja competitiva para cualquier organización, lo que a su vez vendría a comprobar nuestra segunda hipótesis alternativa.

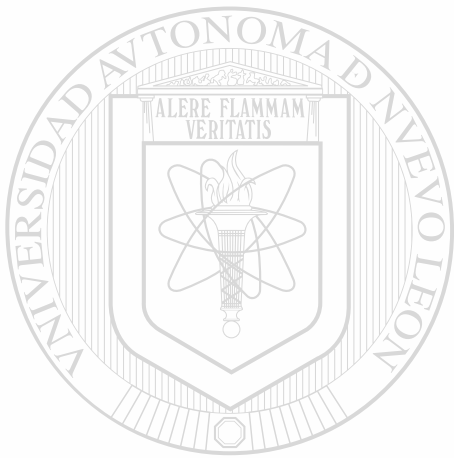


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANEXOS
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Encuesta

Con el fin de mejorar nuestra empresa, te pedimos que califiques de manera anónima los siguientes conceptos, cruzando la casilla que más se aproxima a tu opinión. En las preguntas en las que se haga referencia a tu jefe, deberás opinar sobre tu jefe de departamento, si eres auxiliar o subjefe; y si eres jefe de departamento deberás dar tu opinión sobre tu subgerente de área.

- 1) ¿Tu jefe inmediato te proporciona oportunamente la información necesaria para el desarrollo de tu trabajo? (Por ejemplo ofertas, cambios de precio, metas, etc.):

Definitivamente no	Indeciso, pero creo que no	Indeciso	Indeciso pero creo que sí	Definitivamente sí
--------------------	----------------------------	----------	---------------------------	--------------------

- 2) ¿Tienes confianza para preguntarle tus dudas a tu jefe inmediato?

Definitivamente no	Indeciso, pero creo que no	Indeciso	Indeciso pero creo que sí	Definitivamente sí
--------------------	----------------------------	----------	---------------------------	--------------------

- 3) ¿Los departamentos que te dan servicio te proporcionan con oportunidad la información que requieres para realizar tu trabajo? (Gerencia, bodegas, mesa de control, etc.)

Definitivamente no	Indeciso, pero creo que no	Indeciso	Indeciso pero creo que sí	Definitivamente sí
--------------------	----------------------------	----------	---------------------------	--------------------

¿Cómo calificas la comunicación que mantienes con el siguiente personal? Por favor cruza un cuadro para cada persona:

4) Gerente

Pésima	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
--------	------------	---------	-------	-----------

5) Subgerente

Pésima	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
--------	------------	---------	-------	-----------

6) Jefe de departamento

Pésima	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
--------	------------	---------	-------	-----------

7) Jefe de personal

Pésima	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
--------	------------	---------	-------	-----------

- 8) ¿Cómo calificas la iniciativa de tus compañeros de departamento para la realización de sus labores?

Pésima	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
--------	------------	---------	-------	-----------

- 9) ¿Cómo evalúas la calidad del trabajo que realizan tus compañeros de departamento?

Pésima	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
--------	------------	---------	-------	-----------

Anexo 1 Encuesta inicial de diagnóstico

10) ¿Existe sentido de colaboración entre el personal de los diferentes departamentos?

Definitivamente no	Indeciso, pero creo que no	Indeciso	Indeciso pero creo que sí	Definitivamente sí
--------------------	----------------------------	----------	---------------------------	--------------------

11) ¿Tu jefe te ha capacitado para desarrollar adecuadamente tu trabajo?

Definitivamente no	Indeciso, pero creo que no	Indeciso	Indeciso pero creo que sí	Definitivamente sí
--------------------	----------------------------	----------	---------------------------	--------------------

12) ¿Cómo calificas la capacitación que te ha proporcionado la empresa?

Pésima	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
--------	------------	---------	-------	-----------

13) ¿Tu jefe te apoya de la mejor manera para que realices mejor tu trabajo?

Definitivamente no	Indeciso, pero creo que no	Indeciso	Indeciso pero creo que sí	Definitivamente sí
--------------------	----------------------------	----------	---------------------------	--------------------

¿Cómo calificas el trato y el respeto que te brindan las siguientes personas?

14) Gerente

Pésima	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
--------	------------	---------	-------	-----------

15) Subgerente

Pésima	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
--------	------------	---------	-------	-----------

16) Jefe de departamento

Pésima	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
--------	------------	---------	-------	-----------

17) Jefe de personal

Pésima	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
--------	------------	---------	-------	-----------

18) ¿Tu jefe te orienta y apoya en forma adecuada cuando cometes un error?

Definitivamente no	Indeciso, pero creo que no	Indeciso	Indeciso pero creo que sí	Definitivamente sí
--------------------	----------------------------	----------	---------------------------	--------------------

19) ¿Consideras que tu jefe brinda reconocimiento a su personal por hacer bien el trabajo o por realizar un esfuerzo adicional?

Definitivamente no	Indeciso, pero creo que no	Indeciso	Indeciso pero creo que sí	Definitivamente sí
--------------------	----------------------------	----------	---------------------------	--------------------

20) ¿Te sientes satisfecho con el trabajo que realizas?

Definitivamente no	Indeciso, pero creo que no	Indeciso	Indeciso pero creo que sí	Definitivamente sí
--------------------	----------------------------	----------	---------------------------	--------------------

21) El sistema de incentivos de productividad se pueda calificar como:

Pésimo	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
--------	------------	---------	-------	-----------

Anexo 1 Encuesta inicial de diagnóstico

22) Al comparar tu sueldo con el de tus amigos y conocidos que desempeñan puestos similares al tuyo tu sueldo es:

Muy bajo	Un poco más bajo	Igual	Un poco más alto	Muy Alto
----------	------------------	-------	------------------	----------

23) ¿Cómo calificas las prestaciones que te otorga la empresa? (Anticipo de sueldo, fondo de ahorro, bonos, premio de puntualidad, seguro de vida e invalidez, fondo de retiro voluntario, etc.)

Pésimas	Deficientes	Regulares	Buenas	Excelentes
---------	-------------	-----------	--------	------------

24) ¿Cómo evalúas la limpieza de las áreas de descanso? (Comedor y baños)

Pésima	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
--------	------------	---------	-------	-----------

25) ¿Cómo calificas las condiciones en que se encuentra el mobiliario, el equipo y las instalaciones del área de descanso? (Lockers, sillas, mesas, baños, etc.)

Pésimas	Deficientes	Regulares	Buenas	Excelentes
---------	-------------	-----------	--------	------------

26) ¿Existe algún problema o conflicto en tu departamento o en tu tienda que consideres que la empresa deba de solucionar?, en caso afirmativo, ¿Cuáles son?:

27) ¿Cuál es el área en la que trabajas?

Supermercado	Ropa y mercancías generales	Operaciones
--------------	-----------------------------	-------------

28) ¿Cuál es el puesto que desempeñas?

Jefe	Auxiliar
------	----------

¡ GRACIAS POR TU COLABORACIÓN !

Anexo 1
Encuesta inicial de diagnóstico

Área	Concepto evaluado	Promedio	Desviación
Supermercado	Los jefes de departamento proporcionan información oportuna a sus auxiliares	75	28
Supermercado	El subgerente proporciona información oportuna a los jefes de departamento	82	23
Ropa y mercancías	Los jefes de departamento proporcionan información oportuna a sus auxiliares	83	25
Ropa y mercancías	El subgerente proporciona información oportuna a los jefes de departamento	64	26
Operaciones	Los jefes de departamento proporcionan información oportuna a sus auxiliares	75	28
Operaciones	El subgerente proporciona información oportuna a los jefes de departamento	84	19
Supermercado	Confianza del personal con en el jefe de departamento	79	30
Supermercado	Confianza de los jefes con el subgerente	90	18
Ropa y mercancías	Confianza del personal con en el jefe de departamento	88	19
Ropa y mercancías	Confianza de los jefes con el subgerente	78	27
Operaciones	Confianza del personal con en el jefe de departamento	82	25
Operaciones	Confianza de los jefes con el subgerente	86	23
Supermercado	Se recibe oportunamente la información de otros deptos.	71	28
Ropa y mercancías	Se recibe oportunamente la información de otros deptos.	73	25
Operaciones	Se recibe oportunamente la información de otros deptos.	68	25
Comunicación con los auxiliares	Comunicación de los auxiliares con el gerente	67	24
Comunicación con los jefes	Comunicación de los jefes con el gerente	73	21
Supermercado	Comunicación de los auxiliares con el subgerente	71	24
Supermercado	Comunicación de los jefes con el subgerente	77	19
Ropa y mercancías	Comunicación de los auxiliares con el subgerente	69	18
Ropa y mercancías	Comunicación de los jefes con el subgerente	67	21
Operaciones	Comunicación de los auxiliares con el subgerente	70	23
Operaciones	Comunicación de los jefes con el subgerente	73	18
Supermercado	Comunicación del personal con los jefes de departamento	71	24
Ropa y mercancías	Comunicación del personal con los jefes de departamento	80	19
Operaciones	Comunicación del personal con los jefes de departamento	71	20
Comunicación con el jefe de Rec. Hum.	Comunicación con el jefe de Recursos Humanos	78	18
Trato del jefe de Rec. Hum.	Trato que proporciona el jefe de Recursos Humanos	79	17

Anexo 2

Resultados de la encuesta de diagnóstico

Área	Concepto evaluado	Promedio	Desviación
Supermercado	Iniciativa del personal	68	21
Ropa y mercancías	Iniciativa del personal	70	18
Operaciones	Iniciativa del personal	69	19
Supermercado	Calidad del trabajo del personal	71	17
Ropa y mercancías	Calidad del trabajo del personal	75	16
Operaciones	Calidad del trabajo del personal	71	19
Supermercado	Colaboración entre departamentos	57	26
Ropa y mercancías	Colaboración entre departamentos	60	24
Operaciones	Colaboración entre departamentos	63	23
Supermercado	Capacitación impartida por los jefes	72	32
Supermercado	Capacitación impartida por el subgerente a sus jefes	75	27
Ropa y mercancías	Capacitación impartida por los jefes	81	26
Ropa y mercancías	Capacitación impartida por el subgerente a sus jefes	59	35
Operaciones	Capacitación impartida por los jefes	75	28
Operaciones	Capacitación impartida por el subgerente a sus jefes	79	25
Capacitación impartida por la empresa	Capacitación impartida por la empresa	74	20
Supermercado	Apoyo del jefe de departamento a sus auxiliares	73	31
Supermercado	Apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	77	23
Ropa y mercancías	Apoyo del jefe de departamento a sus auxiliares	84	23
Ropa y mercancías	Apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	64	27
Operaciones	Apoyo del jefe de departamento a sus auxiliares	77	27
Operaciones	Apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	80	23
Trato a los auxiliares	Trato y respeto que proporciona el gerente a auxiliares de departamento	71	23
Trato a los jefes	Trato y respeto que proporciona el gerente a los jefes de departamento	74	18
Supermercado	Trato y respeto que proporciona el subgerente a los auxiliares	74	22
Supermercado	Trato y respeto que proporciona el subgerente a los jefes de departamento	79	17
Ropa y mercancías	Trato y respeto que proporciona el subgerente a los auxiliares	72	21
Ropa y mercancías	Trato y respeto que proporciona el subgerente a los jefes de departamento	68	21
Operaciones	Trato y respeto que proporciona el subgerente a los auxiliares	74	21
Operaciones	Trato y respeto que proporciona el subgerente a los jefes de departamento	77	13

Anexo 2

Resultados de la encuesta de diagnóstico

Área	Concepto evaluado	Promedio	Desviación
Supermercado	Trato y respeto que proporcionan los jefes de departamento	73	24
Ropa y mercancías	Trato y respeto que proporcionan los jefes de departamento	79	19
Operaciones	Trato y respeto que proporcionan los jefes de departamento	74	20
Supermercado	Orientación y apoyo del jefe a sus auxiliares	74	30
Supermercado	Orientación y apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	78	26
Ropa y mercancías	Orientación y apoyo del jefe a sus auxiliares	86	23
Ropa y mercancías	Orientación y apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	65	30
Operaciones	Orientación y apoyo del jefe a sus auxiliares	78	26
Operaciones	Orientación y apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	80	20
Supermercado	Reconocimiento que otorgan los jefes a sus auxiliares	62	34
Supermercado	Reconocimiento que otorga el subgerente a sus jefes de departamento	63	30
Ropa y mercancías	Reconocimiento que otorgan los jefes a sus auxiliares	68	31
Ropa y mercancías	Reconocimiento que otorga el subgerente a sus jefes de departamento	47	29
Operaciones	Reconocimiento que otorgan los jefes a sus auxiliares	63	34
Operaciones	Reconocimiento que otorga el subgerente a sus jefes de departamento	69	25
Supermercado	Satisfacción de los auxiliares	84	23
Supermercado	Satisfacción de los jefes de departamento	88	18
Ropa y mercancías	Satisfacción de los auxiliares	86	19
Ropa y mercancías	Satisfacción de los jefes de departamento	81	20
Operaciones	Satisfacción de los auxiliares	87	19
Operaciones	Satisfacción de los jefes de departamento	91	15
Sueldo de los auxiliares	Evaluación del sueldo de los auxiliares	35	26
Sueldo de los jefes	Evaluación del sueldo de los jefes de departamento	35	26
Incentivos de productividad	Incentivos de productividad	61	27
Prestaciones	Prestaciones	79	20
Limpieza del comedor y baños	Limpieza del comedor y baños	49	26
Condiciones del mob. y eq. del comedor y baños	Condiciones del mob. y eq. del comedor y baños	54	26

Anexo 2

Resultados de la encuesta de diagnóstico

		Sucursal F		Sucursal S				
		\bar{x}_1	s_1	\bar{x}_2	s_2	$s \sqrt{n_1 - n_2}$	$Z_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}$	$Z_{s_1 - s_2}$
Supermercado	Los jefes de departamento proporcionan información oportuna a sus auxiliares	66.07	34.84	75.00	28.60	6.60	-1.35	1.35
Supermercado	El subgerente proporciona información oportuna a los jefes de departamento	80.56	16.67	84.38	22.90	9.82	-0.39	0.39
Ropa y mercancías	Los jefes de departamento proporcionan información oportuna a sus auxiliares	88.24	25.18	80.26	28.36	8.92	0.89	-0.89
Ropa y mercancías	El subgerente proporciona información oportuna a los jefes de departamento	57.50	26.48	89.29	13.36	9.78	-3.25	3.25
Operaciones	Los jefes de departamento proporcionan información oportuna a sus auxiliares	73.40	30.58	68.62	29.70	6.22	0.77	-0.77
Operaciones	El subgerente proporciona información oportuna a los jefes de departamento	80.00	20.92	75.00	25.00	17.20	0.29	-0.29
Supermercado	Confianza del personal con en el jefe de departamento	72.02	35.87	79.91	28.77	6.74	-1.17	1.17
Supermercado	Confianza de los jefes con el subgerente	91.67	17.68	93.75	11.57	7.17	-0.29	0.29
Ropa y mercancías	Confianza del personal con en el jefe de departamento	86.76	20.00	86.84	22.62	7.10	-0.01	0.01
Ropa y mercancías	Confianza de los jefes con el subgerente	87.50	21.25	89.29	19.67	10.02	-0.18	0.18
Operaciones	Confianza del personal con en el jefe de departamento	84.57	22.45	79.79	24.25	4.82	0.99	-0.99
Operaciones	Confianza de los jefes con el subgerente	80.00	27.39	91.67	14.43	14.81	-0.79	0.79
Supermercado	Se recibe oportunamente la información de otros deptos.	62.75	32.16	66.02	29.67	5.83	-0.56	0.56
Ropa y mercancías	Se recibe oportunamente la información de otros deptos.	80.56	20.02	79.81	20.02	5.50	0.14	-0.14
Operaciones	Se recibe oportunamente la información de otros deptos.	71.63	28.88	56.00	26.99	5.53	2.83	-2.83
Comunicación de los auxiliares con el gerente		59.43	27.05	62.17	25.71	3.51	-0.78	0.78
Comunicación de los jefes con el gerente		79.17	17.55	76.56	15.46	5.11	0.51	-0.51
Supermercado	Comunicación de los auxiliares con el subgerente	61.31	26.02	64.29	28.15	5.50	-0.54	0.54
Supermercado	Comunicación de los jefes con el subgerente	80.56	11.02	81.25	11.57	5.50	-0.13	0.13
Ropa y mercancías	Comunicación de los auxiliares con el subgerente	61.76	21.86	64.47	15.17	6.34	-0.43	0.43
Ropa y mercancías	Comunicación de los jefes con el subgerente	70.00	15.81	78.57	9.45	6.14	-1.39	1.39
Operaciones	Comunicación de los auxiliares con el subgerente	64.36	26.96	68.62	25.25	5.39	-0.79	0.79
Operaciones	Comunicación de los jefes con el subgerente	70.00	11.18	75.00		5.00	-1.00	1.00
Supermercado	Comunicación del personal con los jefes de departamento	70.24	24.84	70.54	25.27	5.11	-0.06	0.06
Ropa y mercancías	Comunicación del personal con los jefes de departamento	82.35	17.15	76.32	25.65	7.21	0.84	-0.84
Operaciones	Comunicación del personal con los jefes de departamento	64.89	21.91	74.47	17.67	4.11	-2.33	2.33
Comunicación con el jefe de recursos humanos		77.31	18.00	78.93	18.06	2.20	-0.74	0.74
Trato que proporciona el jefe de recursos humanos		77.88	16.07	78.39	17.79	2.06	-0.25	0.25
Supermercado	Iniciativa del personal	68.14	20.05	65.63	21.59	3.89	0.65	-0.65
Ropa y mercancías	Iniciativa del personal	72.22	17.45	70.19	14.18	4.36	0.47	-0.47
Operaciones	Iniciativa del personal	62.02	22.95	67.00	19.19	4.18	-1.19	1.19
Supermercado	Calidad del trabajo del personal	73.04	15.69	70.70	16.99	3.06	0.76	-0.76
Ropa y mercancías	Calidad del trabajo del personal	79.63	13.93	77.88	17.79	4.40	0.40	-0.40
Operaciones	Calidad del trabajo del personal	66.35	22.62	70.00	15.97	3.87	-0.95	0.95
Supermercado	Colaboración entre departamentos	51.96	29.93	60.55	23.06	5.09	-1.69	1.69
Ropa y mercancías	Colaboración entre departamentos	61.11	17.45	65.38	26.53	6.19	-0.69	0.69
Operaciones	Colaboración entre departamentos	62.50	22.42	58.50	23.48	4.55	0.88	-0.88
Supermercado	Capacitación impartida por los jefes	58.93	38.58	75.00	33.37	7.44	-2.16	2.16
Supermercado	Capacitación impartida por el subgerente a sus jefes	80.56	20.83	78.13	28.15	12.14	0.20	-0.20

Anexo 3

Diferencia entre las medias de la encuesta inicial de las sucursales "F" y "S"

		Sucursal F		Sucursal S				
		\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	$S \sqrt{\frac{1}{n_1} - \frac{1}{n_2}}$	$Z_{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}$	$Z_{\bar{X}_2 - \bar{X}_1}$
Ropa y mercancías	Capacitación impartida por los jefes	83.82	19.65	76.32	22.78	7.07	1.06	-1.06
Ropa y mercancías	Capacitación impartida por el subgerente a sus jefes	35.00	35.75	82.14	18.90	13.37	-3.53	3.53
Operaciones	Capacitación impartida por los jefes	73.94	31.26	68.09	27.93	6.11	0.96	-0.96
Operaciones	Capacitación impartida por el subgerente a sus jefes	85.00	22.36	50.00	43.30	26.93	1.30	-1.30
Capacitación impartida por la empresa		72.31	20.98	69.46	20.95	2.55	1.12	-1.12
Supermercado	Apoyo del jefe de departamento a sus auxiliares	60.71	34.98	75.00	33.37	7.00	-2.04	2.04
Supermercado	Apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	75.00	17.68	87.50	18.90	8.91	-1.40	1.40
Ropa y mercancías	Apoyo del jefe de departamento a sus auxiliares	83.82	21.54	81.58	24.78	7.72	0.29	-0.29
Ropa y mercancías	Apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	65.00	24.15	75.00	14.43	9.39	-1.07	1.07
Operaciones	Apoyo del jefe de departamento a sus auxiliares	72.87	28.94	72.34	27.20	5.79	0.09	-0.09
Operaciones	Apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	80.00	20.92	91.67	14.43	12.53	-0.93	0.93
Trato que proporciona el gerente a auxiliares de departamento		62.74	25.18	64.34	24.46	3.30	-0.49	0.49
Trato que proporciona el gerente a los jefes de departamento		79.17	14.12	78.13	11.79	4.00	0.26	-0.26
Supermercado	Trato que proporciona el subgerente a los auxiliares	67.86	20.13	71.88	24.80	4.54	-0.88	0.88
Supermercado	Trato que proporciona el subgerente a los jefes de departamento	80.56	11.02	81.25	11.57	5.50	-0.13	0.13
Ropa y mercancías	Trato que proporciona el subgerente a los auxiliares	64.71	23.48	69.74	17.83	7.01	-0.72	0.72
Ropa y mercancías	Trato que proporciona el subgerente a los jefes de departamento	72.50	14.19	78.57	9.45	5.74	-1.06	1.06
Operaciones	Trato que proporciona el subgerente a los auxiliares	69.15	25.12	72.34	21.64	4.84	-0.66	0.66
Operaciones	Trato que proporciona el subgerente a los jefes de departamento	70.00	11.18	83.33	14.43	9.72	-1.37	1.37
Supermercado	Trato que proporcionan los jefes de departamento	70.83	26.43	70.54	27.84	5.52	0.05	-0.05
Ropa y mercancías	Trato que proporcionan los jefes de departamento	75.00	21.65	75.00	22.05	7.29		
Operaciones	Trato que proporcionan los jefes de departamento	68.09	21.93	73.40	19.09	4.24	-1.25	1.25
Supermercado	Orientación y apoyo del jefe a sus auxiliares	64.88	33.16	76.79	31.57	6.63	-1.80	1.80
Supermercado	Orientación y apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	86.11	22.05	75.00	35.36	14.50	0.77	-0.77
Ropa y mercancías	Orientación y apoyo del jefe a sus auxiliares	80.88	27.29	78.95	27.97	9.22	0.21	-0.21
Ropa y mercancías	Orientación y apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	47.50	34.26	78.57	9.45	11.41	-2.72	2.72
Operaciones	Orientación y apoyo del jefe a sus auxiliares	76.60	29.21	75.53	24.17	5.53	0.19	-0.19
Operaciones	Orientación y apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	95.00	11.18	75.00	25.00	15.28	1.31	-1.31
Supermercado	Reconocimiento que otorgan los jefes a sus auxiliares	58.93	35.28	65.18	34.60	7.14	-0.88	0.88
Supermercado	Reconocimiento que otorga el subgerente a sus jefes de departamento	66.67	27.95	78.13	20.86	11.88	-0.96	0.96
Ropa y mercancías	Reconocimiento que otorgan los jefes a sus auxiliares	76.47	20.67	65.79	33.55	9.19	1.16	-1.16
Ropa y mercancías	Reconocimiento que otorga el subgerente a sus jefes de departamento	35.00	31.62	60.71	31.81	15.64	-1.64	1.64
Operaciones	Reconocimiento que otorgan los jefes a sus auxiliares	63.30	29.88	51.60	34.74	6.68	1.75	-1.75
Operaciones	Reconocimiento que otorga el subgerente a sus jefes de departamento	75.00	25.00	66.67	14.43	13.94	0.60	-0.60
Supermercado	Satisfacción de los auxiliares	84.52	25.87	80.80	23.35	5.07	0.73	-0.73
Supermercado	Satisfacción de los jefes de departamento	86.11	22.05	93.75	11.57	8.41	-0.91	0.91
Ropa y mercancías	Satisfacción de los auxiliares	80.88	20.78	85.53	20.94	6.96	-0.67	0.67
Ropa y mercancías	Satisfacción de los jefes de departamento	85.00	17.48	92.86	12.20	7.20	-1.09	1.09
Operaciones	Satisfacción de los auxiliares	88.30	17.17	86.17	18.66	3.70	0.58	-0.58
Operaciones	Satisfacción de los jefes de departamento	85.00	22.36	83.33	28.87	19.44	0.09	-0.09
Evaluación del sueldo de los auxiliares		34.91	25.04	31.56	25.06	3.33	1.01	-1.01
Evaluación del sueldo de los jefes de departamento		34.38	21.88	30.56	20.21	6.53	0.58	-0.58
Incentivos de productividad		60.96	26.41	53.93	27.69	3.29	2.14	-2.14
Prestaciones		78.27	18.25	75.54	21.09	2.40	1.14	-1.14
Limpieza del comedor y baños		49.62	23.70	34.29	24.05	2.91	5.27	-5.27
Condiciones del mob. y eq. del comedor y baños		61.92	17.11	36.43	23.49	2.49	10.24	-10.24

Anexo 3

Diferencia entre las medias de la encuesta inicial de las sucursales "F" y "S"

Encuesta

1.- INTRODUCCIÓN

El presente cuestionario es parte un esfuerzo por hacer de nuestra empresa un mejor lugar para trabajar. El propósito del mismo es darle la oportunidad de que exponga su verdadera opinión sobre diferentes aspectos de nuestra compañía, con la confianza de que su opinión será tratada confidencialmente. La totalidad de las opiniones del personal servirán para que la empresa pueda tomar las medidas correctivas sobre las áreas de oportunidad encontradas.

2.- INSTRUCCIONES

POR FAVOR NO PONGA SU NOMBRE. Este estudio es completamente confidencial. Todo lo que tiene que hacer, es poner una cruz en la casilla que corresponda a la respuesta que más se aproxima a su opinión sobre cada aseveración. Le pedimos de favor, se sirva calificar todas las afirmaciones, recuerde que al ayudarnos se ayuda a sí mismo al mejorar a su centro de trabajo. Así mismo le pedimos marcar solo una casilla, ya que nos es imposible considerar mas de una respuesta.

La encuesta esta formada por varios grupos de afirmaciones, que presentan frente a cada aseveración, una serie de números que van del uno al cinco, en los que deberá calificar cada afirmación de acuerdo al siguiente significado:

- ① **Nunca** Ponga una cruz en este número cuando crea que lo que esta leyendo nunca se lleva a cabo
- ② **Casi nunca** Coloque una cruz en este número cuando crea que casi nunca se lleva a cabo la afirmación
- ③ **Indeciso** Señale con una cruz este número cuando no se decida a favor o en contra de la aseveración
- ④ **Casi siempre** Ponga una cruz en este número cuando crea que casi siempre se realiza esta afirmación
- ⑤ **Siempre** Coloque una cruz en este número cuando considere que siempre se realiza la aseveración

Es conveniente aclarar que al final existe un grupo de preguntas que deberá de calificar en base al siguiente criterio (preguntas 43 a la 46).

1.- Pésimo	Significa que usted aprecia la situación actual de este tema como pésima.
2.- Malo	Quiere decir que usted considera que este punto se esta llevando mal en la empresa
3.- Regular	Significa que usted evalúa como regular la forma como se esta viviendo el tema
4.- Bueno	Significa que es buena la forma como se esta manejando este tema en la empresa
5.- Excelente	Quiere decir que en la empresa se maneja en forma excelente el tema analizado

Ejemplo de práctica

- 1.- Mis amigos y vecinos se interesan en la protección al medio ambiente ① ② ③ ④ ⑤
- 2.- Las empresas de Monterrey se preocupan por disminuir la contaminación. ① ② ③ ④ ⑤
- 3.- El gobierno se esfuerza por proteger la ecología y el medio ambiente. ① ② ③ ④ ⑤

Anexo 4 Encuesta final de diagnóstico

Recuerde que cada número significa lo siguiente:

- ① Nunca ② Casi nunca ③ Indeciso ④ Casi siempre ⑤ Siempre

Respeto y compromiso entre el personal y la empresa

- 1.- Mi jefe me trata con respeto y consideración ① ② ③ ④ ⑤
- 2.- En esta sucursal todos nos tratamos con respeto ① ② ③ ④ ⑤
- 3.- El personal actúa con honestidad hacia sus compañeros, los clientes, los proveedores y la empresa ① ② ③ ④ ⑤
- 4.- Las relaciones existentes entre mi superior y yo se fundamenten en la buena fe y en la lealtad ① ② ③ ④ ⑤

Trabajo de equipo

- 5.- Nuestro personal tiene iniciativa para hacer su trabajo sin que se lo ordenen ① ② ③ ④ ⑤
- 6.- El personal de mi departamento sabe repartirse el trabajo de la mejor manera ① ② ③ ④ ⑤
- 7.- La mayoría del personal de nuevo ingreso se integra rápidamente a nuestro equipo de trabajo ① ② ③ ④ ⑤
- 8.- Puedo considerar como buenos amigos mis compañeros de la sucursal ① ② ③ ④ ⑤
- 9.- En esta sucursal siempre estamos dispuestos a ayudar a nuestros compañeros y a nuestros jefes ① ② ③ ④ ⑤
- 10.- Hacemos muy buen equipo con los otros departamentos de la sucursal ① ② ③ ④ ⑤

Diálogo y comunicación

- 11.- Siempre puedo hablar con franqueza con mi jefe sin que él se moleste ① ② ③ ④ ⑤
- 12.- Mi jefe toma en cuenta mis opiniones y sugerencias de mejora ① ② ③ ④ ⑤
- 13.- En esta sucursal existe buena comunicación entre todo el personal ① ② ③ ④ ⑤
- 14.- Las diferencias de opiniones y los conflictos se resuelven mediante el diálogo ① ② ③ ④ ⑤

Cumplimiento de derechos y obligaciones

- 15.- La empresa respeta la totalidad de mis derechos ① ② ③ ④ ⑤
- 16.- Los que laboramos en esta sucursal siempre cumplimos con nuestras obligaciones para con la empresa ① ② ③ ④ ⑤
- 17.- Los problemas y conflictos entre la empresa y el personal se resuelven respetando la ley, la justicia y la equidad ① ② ③ ④ ⑤

Anexo 4 Encuesta final de diagnóstico

Recuerde que cada número significa lo siguiente:

- ① Nunca ② Casi nunca ③ Indeciso ④ Casi siempre ⑤ Siempre

Capacitación

- 18.- Me gusta aprender más cosas del trabajo de mi departamento ① ② ③ ④ ⑤
- 19.- Mi superior se preocupa por entrenarme en todo lo referente a mi trabajo ① ② ③ ④ ⑤
- 20.- Poseo los conocimientos y habilidades para desempeñar mi trabajo con calidad ① ② ③ ④ ⑤
- 21.- Los cursos de capacitación que proporciona la empresa cumplen con lo que espero de ellos ① ② ③ ④ ⑤

Seguridad e higiene

- 22.- La limpieza en el comedor, baños y área de lockers es la adecuada ① ② ③ ④ ⑤
- 23.- La empresa nos proporciona con oportunidad nuestro uniforme de trabajo ① ② ③ ④ ⑤
- 24.- La empresa nos proporciona el equipo de protección personal adecuado para evitar accidentes ① ② ③ ④ ⑤
- 25.- La empresa corrige oportunamente todo aquello que puede afectar la salud o la seguridad del personal ① ② ③ ④ ⑤

Calidad y productividad

- 26.- En mi departamento realizamos nuestro trabajo con la mayor calidad, esmero y cuidado ① ② ③ ④ ⑤
- 27.- Siempre aprovechamos de la mejor manera nuestros recursos para evitar mermas y desperdicios ① ② ③ ④ ⑤
- 28.- La mayoría de las veces superamos lo que el cliente necesita y espera de nosotros ① ② ③ ④ ⑤

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Supervisión

- 29.- Nuestro jefe predica con el ejemplo ① ② ③ ④ ⑤
- 30.- Nuestro jefe sabe como dirigir y motivar al personal ① ② ③ ④ ⑤
- 31.- Mi jefe considera importante mi trabajo ① ② ③ ④ ⑤
- 32.- Nuestro superior se interesa en nuestra superación personal ① ② ③ ④ ⑤
- 33.- Nuestro superior nos mantiene informados de las metas de debemos alcanzar y de los resultados que estamos obteniendo ① ② ③ ④ ⑤
- 34.- Cuando lo necesito, mi jefe siempre me ayuda y me apoya ① ② ③ ④ ⑤
- 35.- Me gusta la forma en que nuestro jefe decide y resuelve los problemas que le planteo ① ② ③ ④ ⑤

Anexo 4

Encuesta final de diagnóstico

Recuerde que cada número significa lo siguiente:

- ① Nunca ② Casi nunca ③ Indeciso ④ Casi siempre ⑤ Siempre

36.- El gerente de la sucursal me apoya de la mejor manera en la realización de mi trabajo ① ② ③ ④ ⑤

37.- La gerencia de la sucursal se preocupa por el bienestar, tanto de los empleados como de la empresa ① ② ③ ④ ⑤

Desarrollo y satisfacción del empleado

38.- En esta sucursal se brinda reconocimiento por el trabajo bien hecho ① ② ③ ④ ⑤

39.- En esta empresa, el personal competente tiene grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo ① ② ③ ④ ⑤

40.- En esta empresa me he podido desarrollar profesionalmente ① ② ③ ④ ⑤

41.- En esta sucursal me siento realizado como persona ① ② ③ ④ ⑤

42.- Estoy muy satisfecho con el trabajo que realizo en esta empresa ① ② ③ ④ ⑤

Sueldo, salario y prestaciones

43.- Al comparar mi salario con el de mis amigos o vecinos que laboran en otras empresas y que desempeñan puestos parecidos al mío, me he encontrado con que mi salario es:

1.- Muy bajo	2.- Un poco más bajo	3.- Igual	4.- Un poco más alto	5.- Muy alto
--------------	----------------------	-----------	----------------------	--------------

44.- El sistema de incentivos por productividad se puede calificar como

1.- Pésimo	2.- Malo	3.- Regular	4.- Bueno	5.- Excelente
------------	----------	-------------	-----------	---------------

45.- Las prestaciones que me otorga la empresa (fondo de ahorro, bonos, seguros de vida e invalidez, fondo de retiro, etc.) se pueden calificar como :

1.- Pésimas	2.- Malas	3.- Regulares	4.- Buenas	5.- Excelentes
-------------	-----------	---------------	------------	----------------

46.- Los eventos deportivos, recreativos y culturales que organiza la empresa considero que son:

1.- Pésimos	2.- Malos	3.- Regulares	4.- Buenos	5.- Excelentes
-------------	-----------	---------------	------------	----------------

Comentarios adicionales

47.- ¿Cuáles son los tres problemas más importantes que la empresa debería resolver?:

- a) _____
 b) _____
 c) _____

48.- ¿Quiénes son las tres personas que más admira de la sucursal?

- a) _____
 b) _____
 c) _____

Anexo 4 Encuesta final de diagnóstico

GLOBAL									SUPERMERCADO					
Sucursal F			Sucursal S						Sucursal F		Sucursal S			
\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	$S \bar{x}_1 - \bar{x}_2$	$Z \bar{x}_1 - \bar{x}_2$	$Z \bar{x}_2 - \bar{x}_1$	\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	$S \bar{x}_1 - \bar{x}_2$	$Z \bar{x}_1 - \bar{x}_2$	$Z \bar{x}_2 - \bar{x}_1$	
1	85.88	23.99	84.41	24.70	3.45	0.43	-0.43	91.03	17.67	84.48	21.56	4.90	1.33	-1.33
2	73.61	30.15	72.31	27.45	4.06	0.32	-0.32	80.13	25.12	75.86	25.43	6.20	0.69	-0.69
3	78.47	24.76	69.09	24.28	3.47	2.71	-2.71	86.54	21.34	73.28	24.03	5.62	2.36	-2.36
4	78.01	23.86	81.18	25.18	3.48	-0.91	0.91	72.44	28.56	76.72	26.67	6.74	-0.64	0.64
5	82.64	21.74	70.43	26.82	3.48	3.51	-3.51	90.38	18.69	63.79	31.75	6.61	4.02	-4.02
6	85.88	19.72	75.00	23.89	3.12	3.49	-3.49	92.95	13.99	77.59	23.48	4.90	3.13	-3.13
7	71.06	24.21	67.20	28.07	3.73	1.04	-1.04	65.38	26.67	65.52	28.67	6.82	-0.02	0.02
8	68.98	22.64	73.66	22.23	3.17	-1.47	1.47	72.44	20.52	69.83	23.51	5.46	0.48	-0.48
9	85.42	19.07	78.49	25.43	3.21	2.15	-2.15	92.95	13.99	68.10	30.54	6.10	4.07	-4.07
10	63.43	25.67	68.28	27.86	3.80	-1.28	1.28	60.26	26.73	67.24	29.96	7.02	-1.00	1.00
11	84.95	20.49	77.69	31.59	3.82	1.90	-1.90	87.18	18.91	71.55	33.22	6.87	2.27	-2.27
12	75.23	25.46	77.96	27.79	3.78	-0.72	0.72	71.15	24.69	76.72	27.49	6.46	-0.86	0.86
13	76.39	25.31	65.59	30.15	3.96	2.72	-2.72	88.46	16.07	68.97	28.07	5.81	3.35	-3.35
14	70.37	23.22	76.08	25.51	3.46	-1.65	1.65	69.23	21.81	75.86	25.43	5.87	-1.13	1.13
15	77.31	23.81	77.42	26.60	3.59	-0.03	0.03	76.92	24.59	70.69	32.09	7.14	0.87	-0.87
16	78.47	21.74	77.96	22.07	3.10	0.17	-0.17	76.28	19.83	78.45	22.88	5.30	-0.41	0.41
17	75.69	25.45	77.96	23.27	3.44	-0.66	0.66	77.56	22.79	74.14	23.61	5.70	0.60	-0.60
18	94.21	11.64	94.62	10.97	1.60	-0.26	0.26	94.87	11.73	97.41	7.75	2.37	-1.07	1.07
19	85.42	22.45	81.18	27.25	3.56	1.19	-1.19	92.31	14.23	88.79	18.40	4.11	0.86	-0.86
20	87.27	15.09	89.25	13.99	2.05	-0.96	0.96	87.18	16.09	88.79	14.31	3.70	-0.44	0.44
21	79.40	20.46	76.08	22.99	3.09	1.07	-1.07	76.92	25.25	75.00	18.90	5.35	0.36	-0.36
22	50.46	27.34	49.46	32.76	4.30	0.23	-0.23	51.92	27.74	49.14	32.38	7.47	0.37	-0.37
23	81.71	16.61	83.33	21.60	2.75	-0.59	0.59	80.77	17.64	82.76	23.25	5.16	-0.39	0.39
24	73.38	24.71	74.73	27.95	3.75	-0.36	0.36	72.44	28.56	69.83	32.99	7.64	0.34	-0.34
25	73.15	21.26	75.81	25.92	3.38	-0.79	0.79	73.08	23.91	72.41	27.83	6.43	0.10	-0.10
26	89.35	16.11	85.75	17.05	2.35	1.53	-1.53	96.15	10.79	83.62	20.35	4.15	3.02	-3.02
27	85.65	20.28	84.95	17.73	2.68	0.26	-0.26	96.15	10.79	81.03	21.81	4.40	3.43	-3.43
28	83.56	18.14	80.65	18.48	2.59	1.13	-1.13	94.23	12.11	81.03	15.89	3.53	3.74	-3.74
29	73.15	23.36	76.08	29.47	3.79	-0.77	0.77	69.23	22.55	78.45	28.91	6.47	-1.42	1.42
30	76.16	24.02	75.00	31.06	3.96	0.29	-0.29	77.56	20.52	82.76	26.81	5.97	-0.87	0.87
31	80.09	21.28	82.26	24.33	3.25	-0.67	0.67	82.05	17.16	85.34	15.69	4.01	-0.82	0.82
32	79.86	25.22	77.96	28.04	3.79	0.50	-0.50	87.18	21.36	83.62	20.35	5.10	0.70	-0.70
33	75.00	27.98	73.12	30.00	4.11	0.46	-0.46	73.08	27.74	74.14	29.49	7.05	-0.15	0.15
34	78.47	25.45	77.69	26.95	3.72	0.21	-0.21	80.77	23.27	84.48	19.38	5.18	-0.72	0.72
35	73.15	25.05	75.00	29.95	3.93	-0.47	0.47	73.08	25.89	79.31	26.78	6.48	-0.96	0.96
36	78.01	22.60	75.54	26.83	3.53	0.70	-0.70	76.28	23.61	77.59	25.31	6.03	-0.22	0.22
37	75.93	23.66	75.81	28.42	3.72	0.03	-0.03	73.08	26.52	72.41	30.87	7.13	0.09	-0.09
38	77.78	27.20	66.67	29.33	4.01	2.77	-2.77	84.62	22.66	68.10	29.04	6.50	2.54	-2.54
39	86.34	21.45	76.61	24.12	3.24	3.00	-3.00	94.87	14.26	72.41	26.17	5.37	4.18	-4.18
40	77.31	24.77	74.19	25.12	3.53	0.88	-0.88	85.90	19.70	76.72	24.94	5.60	1.64	-1.64
41	74.54	25.34	76.61	21.11	3.28	-0.63	0.63	81.41	22.00	81.90	18.78	4.96	-0.10	0.10
42	84.49	15.56	86.83	21.04	2.65	-0.88	0.88	86.54	13.87	81.90	27.46	5.56	0.83	-0.83
43	37.73	27.66	33.60	21.01	3.44	1.20	-1.20	43.59	28.51	30.17	21.53	6.07	2.21	-2.21
44	64.81	25.13	52.42	24.19	3.48	3.56	-3.56	62.18	31.87	50.86	25.43	6.95	1.63	-1.63
45	78.01	17.67	76.61	18.73	2.58	0.54	-0.54	80.13	18.30	70.69	20.12	4.75	1.99	-1.99
46	65.51	26.63	73.66	15.80	3.04	-2.68	2.68	67.95	26.87	77.59	13.93	5.02	-1.92	1.92

Anexo 5

Resultados de la encuesta de clima y cultura laboral

ROPA Y MERCANCIAS GENERALES								OPERACIONES						
Sucursal F				Sucursal S				Sucursal F			Sucursal S			
\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	$S \bar{X}_1 - \bar{X}_2$	$Z \bar{X}_1 - \bar{X}_2$	$Z \bar{X}_2 - \bar{X}_1$	\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	$S \bar{X}_1 - \bar{X}_2$	$Z \bar{X}_1 - \bar{X}_2$	$Z \bar{X}_2 - \bar{X}_1$	
1	90.63	17.77	81.82	29.05	7.18	1.23	-1.23	78.89	29.66	85.71	24.78	5.85	-1.17	1.17
2	76.04	34.95	70.45	30.51	9.65	0.58	-0.58	66.67	30.62	70.83	27.56	6.24	-0.67	0.67
3	81.25	26.83	68.18	26.93	7.93	1.65	-1.65	70.00	24.19	66.67	23.21	5.08	0.66	-0.66
4	73.96	20.16	82.95	20.97	6.08	-1.48	1.48	85.00	19.51	83.33	26.29	4.99	0.33	-0.33
5	92.71	13.75	77.27	23.03	5.66	2.73	-2.73	70.56	22.16	71.43	24.43	5.01	-0.17	0.17
6	89.58	19.39	77.27	20.28	5.86	2.10	-2.10	77.78	21.47	72.02	26.02	5.13	1.12	-1.12
7	73.96	24.98	65.91	34.11	8.88	0.91	-0.91	74.44	20.98	69.05	24.58	4.92	1.10	-1.10
8	57.29	27.07	65.91	19.74	6.95	-1.24	1.24	72.22	20.10	80.36	21.05	4.42	-1.84	1.84
9	84.38	24.24	79.55	23.95	7.11	0.68	-0.68	79.44	17.91	85.12	19.95	4.08	-1.39	1.39
10	60.42	26.50	65.91	29.42	8.28	-0.66	0.66	67.78	24.20	70.24	26.04	5.40	-0.46	0.46
11	91.67	15.93	77.27	34.42	8.03	1.79	-1.79	79.44	22.79	82.14	28.84	5.60	-0.48	0.48
12	82.29	26.04	75.00	31.81	8.62	0.85	-0.85	75.00	25.56	80.36	26.21	5.56	-0.96	0.96
13	77.08	27.50	63.64	33.39	9.07	1.48	-1.48	65.56	26.27	64.29	30.31	6.10	0.21	-0.21
14	71.88	25.87	65.91	31.38	8.52	0.70	-0.70	70.56	23.41	81.55	20.70	4.73	-2.32	2.32
15	80.21	22.09	80.68	27.74	7.44	-0.06	0.06	76.11	24.40	80.36	21.05	4.88	-0.87	0.87
16	77.08	27.50	81.82	24.62	7.69	-0.62	0.62	81.11	20.05	75.60	20.28	4.33	1.27	-1.27
17	75.00	27.58	78.41	27.05	8.06	-0.42	0.42	74.44	26.91	80.36	21.05	5.16	-1.15	1.15
18	94.79	10.37	93.18	13.76	3.62	0.44	-0.44	93.33	12.39	93.45	11.13	2.52	-0.05	0.05
19	89.58	17.93	73.86	35.75	8.46	1.86	-1.86	77.22	27.60	79.76	26.62	5.81	-0.44	0.44
20	85.42	16.35	87.50	14.94	4.61	-0.45	0.45	88.33	13.69	90.48	13.47	2.91	-0.74	0.74
21	82.29	18.77	73.86	27.25	6.96	1.21	-1.21	80.00	16.51	77.98	23.56	4.39	0.46	-0.46
22	56.25	24.73	42.05	30.26	8.19	1.73	-1.73	46.11	28.18	53.57	34.29	6.76	-1.10	1.10
23	84.38	16.17	88.64	14.90	4.58	-0.93	0.93	81.11	16.13	80.95	23.30	4.33	0.04	-0.04
24	80.21	19.48	73.86	30.35	7.59	0.84	-0.84	70.56	23.41	78.57	22.48	4.92	-1.63	1.63
25	77.08	19.39	71.59	30.17	7.55	0.73	-0.73	71.11	19.91	80.36	21.76	4.48	-2.06	2.06
26	93.75	13.29	90.91	12.31	3.77	0.75	-0.75	81.11	17.80	84.52	16.52	3.68	-0.93	0.93
27	92.71	13.75	90.91	12.31	3.84	0.47	-0.47	72.78	22.50	84.52	16.52	4.21	-2.79	2.79
28	88.54	14.71	82.95	16.16	4.57	1.22	-1.22	71.67	17.35	79.17	21.33	4.19	-1.79	1.79
29	75.00	22.12	68.18	32.90	8.34	0.82	-0.82	75.56	24.71	78.57	27.92	5.67	-0.53	0.53
30	76.04	24.98	68.18	33.79	8.83	0.89	-0.89	75.00	26.65	73.21	31.91	6.33	0.28	-0.28
31	85.42	16.35	72.73	30.77	7.36	1.72	-1.72	75.56	25.83	85.12	24.73	5.42	-1.76	1.76
32	86.46	24.43	72.73	33.55	8.72	1.57	-1.57	70.00	25.89	76.79	29.42	5.96	-1.14	1.14
33	83.33	26.24	68.18	36.34	9.42	1.61	-1.61	72.22	28.81	75.00	27.05	5.99	-0.46	0.46
34	78.13	27.89	64.77	32.42	8.95	1.49	-1.49	76.67	26.33	79.76	26.62	5.68	-0.54	0.54
35	75.00	30.40	64.77	34.21	9.58	1.07	-1.07	72.22	21.47	77.38	29.12	5.52	-0.94	0.94
36	78.13	25.87	64.77	34.21	9.00	1.48	-1.48	79.44	20.15	79.76	22.25	4.56	-0.07	0.07
37	75.00	28.55	70.45	32.40	9.04	0.50	-0.50	78.89	17.64	80.95	23.95	4.54	-0.45	0.45
38	83.33	21.70	62.50	32.50	8.22	2.53	-2.53	68.89	31.15	67.86	28.31	6.38	0.16	-0.16
39	95.83	9.52	78.41	19.36	4.56	3.82	-3.82	73.89	24.97	78.57	25.04	5.37	-0.87	0.87
40	90.63	14.39	72.73	23.03	5.72	3.13	-3.13	62.78	25.91	73.21	26.71	5.65	-1.85	1.85
41	82.29	18.77	70.45	19.88	5.71	2.07	-2.07	64.44	27.95	76.19	22.73	5.45	-2.16	2.16
42	87.50	14.74	87.50	16.81	4.68			81.11	16.99	89.88	17.51	3.70	-2.37	2.37
43	37.50	28.55	37.50	22.82	7.59			32.78	26.01	33.93	19.77	4.93	-0.23	0.23
44	70.83	19.03	55.68	15.30	5.07	2.99	-2.99	63.89	21.02	51.79	27.27	5.25	2.31	-2.31
45	82.29	13.75	79.55	14.71	4.21	0.65	-0.65	73.89	18.43	79.17	19.06	4.02	-1.31	1.31
46	70.83	22.92	67.05	19.50	6.26	0.61	-0.61	60.56	27.95	74.40	14.06	4.70	-2.95	2.95

Anexo 5

Resultados de la encuesta de clima y cultura laboral

AUXILIARES DE SUPERMERCADO								JEFES DE SUPERMERCADO						
Sucursal F				Sucursal S				Sucursal F			Sucursal S			
\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	$S \bar{X}_1 - \bar{X}_2$	$Z \bar{X}_1 - \bar{X}_2$	$Z \bar{X}_2 - \bar{X}_1$		\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	$S \bar{X}_1 - \bar{X}_2$	$Z \bar{X}_1 - \bar{X}_2$	$Z \bar{X}_2 - \bar{X}_1$
1	90.71	18.28	84.78	23.52	5.80	1.02	-1.02	93.75	12.50	83.33	12.91	8.18	1.27	-1.27
2	82.86	22.50	76.09	25.54	6.54	1.03	-1.03	56.25	37.50	75.00	27.39	21.83	-0.86	0.86
3	87.14	21.33	71.74	26.44	6.59	2.34	-2.34	81.25	23.94	79.17	10.21	12.67	0.16	-0.16
4	72.86	29.93	73.91	28.68	7.83	-0.13	0.13	68.75	12.50	87.50	13.69	8.39	-2.24	2.24
5	91.43	18.13	58.70	32.52	7.44	4.40	-4.40	81.25	23.94	83.33	20.41	14.58	-0.14	0.14
6	92.86	14.31	77.17	24.90	5.73	2.74	-2.74	93.75	12.50	79.17	18.82	9.90	1.47	-1.47
7	65.71	27.84	66.30	31.63	8.10	-0.07	0.07	62.50	14.43	62.50	13.69	9.13		
8	75.00	20.11	70.65	23.42	5.95	0.73	-0.73	50.00		66.67	25.82	10.54	-1.58	1.58
9	93.57	14.02	64.13	31.83	7.05	4.18	-4.18	87.50	14.43	83.33	20.41	11.02	0.38	-0.38
10	60.71	27.31	67.39	31.47	8.02	-0.83	0.83	56.25	23.94	66.67	25.82	15.95	-0.65	0.65
11	87.14	19.53	69.57	34.51	7.92	2.22	-2.22	87.50	14.43	79.17	29.23	13.94	0.60	-0.60
12	72.86	24.53	77.17	27.09	7.01	-0.62	0.62	56.25	23.94	75.00	31.62	17.60	-1.07	1.07
13	89.29	16.37	69.57	31.04	7.04	2.80	-2.80	81.25	12.50	66.67	12.91	8.18	1.78	-1.78
14	70.00	22.52	75.00	27.18	6.83	-0.73	0.73	62.50	14.43	79.17	18.82	10.54	-1.58	1.58
15	76.43	25.68	69.57	33.67	8.26	0.83	-0.83	81.25	12.50	75.00	27.39	12.81	0.49	-0.49
16	77.14	19.53	76.09	24.40	6.06	0.17	-0.17	68.75	23.94	87.50	13.69	13.21	-1.42	1.42
17	77.86	23.30	78.26	20.37	5.79	-0.07	0.07	75.00	20.41	58.33	30.28	16.03	-1.04	-1.04
18	95.00	11.82	96.74	8.61	2.69	-0.65	0.65	93.75	12.50	100.00		6.25	-1.00	1.00
19	92.14	14.57	91.30	14.32	3.87	0.22	-0.22	93.75	12.50	79.17	29.23	13.47	1.08	-1.08
20	87.14	16.46	88.04	14.83	4.16	-0.22	0.22	87.50	14.43	91.67	12.91	8.94	-0.47	0.47
21	77.14	26.69	75.00	19.94	6.14	0.35	-0.35	75.00		75.00	15.81	6.45		
22	53.57	28.53	53.26	30.44	7.97	0.04	-0.04	37.50	14.43	33.33	37.64	16.98	0.25	-0.25
23	80.71	18.28	85.87	16.56	4.63	-1.11	1.11	81.25	12.50	70.83	40.05	17.50	0.60	-0.60
24	73.57	29.04	71.74	31.36	8.18	0.22	-0.22	62.50	25.00	62.50	41.08	20.92		
25	74.29	24.62	73.91	25.54	6.76	0.06	-0.06	62.50	14.43	66.67	37.64	16.98	-0.25	0.25
26	96.43	10.75	83.70	17.85	4.14	3.07	-3.07	93.75	12.50	83.33	30.28	13.85	0.75	-0.75
27	96.43	10.75	79.35	22.17	4.97	3.44	-3.44	93.75	12.50	87.50	20.92	10.58	0.59	-0.59
28	94.29	12.26	79.35	16.26	3.97	3.76	-3.76	93.75	12.50	87.50	13.69	8.39	0.75	-0.75
29	70.00	23.33	78.26	29.49	7.30	-1.13	1.13	62.50	14.43	79.17	29.23	13.94	-1.20	1.20
30	77.86	19.90	80.43	29.15	6.95	-0.37	0.37	75.00	28.87	91.67	12.91	15.37	-1.08	1.08
31	83.57	15.98	85.87	14.74	4.09	-0.56	0.56	68.75	23.94	83.33	20.41	14.58	-1.00	1.00
32	88.57	20.42	82.61	21.89	5.72	1.04	-1.04	75.00	28.87	87.50	13.69	15.48	-0.81	0.81
33	75.00	26.43	77.17	26.02	7.03	-0.31	0.31	56.25	37.50	62.50	41.08	25.16	-0.25	0.25
34	82.14	22.34	86.96	14.83	4.88	-0.99	0.99	68.75	31.46	75.00	31.62	20.35	-0.31	0.31
35	74.29	26.07	79.35	26.81	7.12	-0.71	0.71	62.50	25.00	79.17	29.23	17.28	-0.96	0.96
36	77.14	24.53	77.17	24.90	6.64	0.00	0.00	68.75	12.50	79.17	29.23	13.47	-0.77	0.77
37	72.86	27.37	75.00	29.19	7.65	-0.28	0.28	75.00	20.41	62.50	37.91	18.54	0.67	-0.67
38	84.29	23.55	71.74	24.20	6.43	1.95	-1.95	87.50	14.43	54.17	43.06	19.00	1.75	-1.75
39	95.71	12.84	69.57	24.95	5.64	4.64	-4.64	87.50	25.00	83.33	30.28	17.58	0.24	-0.24
40	85.00	20.29	76.09	24.40	6.14	1.45	-1.45	93.75	12.50	79.17	29.23	13.47	1.08	-1.08
41	80.00	22.52	80.43	19.88	5.63	-0.08	0.08	93.75	12.50	87.50	13.69	8.39	0.75	-0.75
42	87.14	14.05	83.70	24.55	5.64	0.61	-0.61	81.25	12.50	75.00	38.73	17.00	0.37	-0.37
43	42.14	26.96	31.52	22.88	6.60	1.61	-1.61	56.25	42.70	25.00	15.81	22.30	1.40	-1.40
44	61.43	32.84	47.83	24.90	7.60	1.79	-1.79	68.75	23.94	62.50	26.22	16.06	0.39	-0.39
45	80.71	18.28	69.57	19.88	5.17	2.16	-2.16	75.00	20.41	75.00	22.36	13.69		
46	66.43	27.75	77.17	14.91	5.63	-1.91	1.91	81.25	12.50	79.17	10.21	7.51	0.28	-0.28

Anexo 5

Resultados de la encuesta de clima y cultura laboral

AUXILIARES DE ROPA Y MCIAS. GRALES.

Sucursal F Sucursal S

	\bar{x}_1	s_1	\bar{x}_2	s_2	$\bar{x}_1 - \bar{x}_2$	$Z_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}$	$Z_{s_2 - s_1}$
1	94.44	18.30	84.62	28.02	8.89	1.11	-1.11
2	84.72	29.88	75.00	32.27	11.39	0.85	-0.85
3	87.50	17.68	69.23	25.32	8.17	2.24	-2.24
4	76.39	20.06	92.31	15.76	6.44	-2.47	2.47
5	97.22	8.08	76.92	25.94	7.44	2.73	-2.73
6	90.28	19.44	80.77	20.80	7.37	1.29	-1.29
7	73.61	27.75	75.00	36.80	12.12	-0.11	0.11
8	62.50	23.09	73.08	12.34	6.43	-1.65	1.65
9	91.67	19.17	94.23	10.96	5.45	-0.47	0.47
10	62.50	28.76	76.92	27.88	10.28	-1.40	1.40
11	95.83	12.86	86.54	29.96	8.84	1.05	-1.05
12	87.50	26.08	78.85	33.61	11.17	0.77	-0.77
13	81.94	26.85	78.85	28.59	10.15	0.31	-0.31
14	76.39	23.44	71.15	35.13	11.20	0.47	-0.47
15	79.17	23.09	94.23	10.96	6.23	-2.42	2.42
16	81.94	22.37	86.54	29.96	9.84	-0.47	0.47
17	73.61	30.28	94.23	10.96	7.76	-2.66	2.66
18	95.83	9.59	98.08	6.93	2.97	-0.76	0.76
19	95.83	9.59	92.31	21.37	6.34	0.56	-0.56
20	83.33	14.85	88.46	12.97	5.02	-1.02	1.02
21	81.94	18.80	76.92	31.39	9.77	0.51	-0.51
22	55.56	27.86	42.31	27.74	10.11	1.31	-1.31
23	86.11	15.39	94.23	10.96	4.73	-1.72	1.72
24	80.56	20.21	76.92	37.45	11.43	0.32	-0.32
25	80.56	20.21	80.77	27.30	8.95	-0.02	0.02
26	97.22	8.08	96.15	9.39	3.23	0.33	-0.33
27	95.83	9.59	96.15	9.39	3.45	-0.09	0.09
28	94.44	10.69	86.54	16.51	5.23	1.51	-1.51
29	76.39	23.44	86.54	21.93	8.22	-1.24	1.24
30	79.17	26.08	88.46	16.51	7.66	-1.21	1.21
31	88.89	15.39	84.62	21.74	7.04	0.61	-0.61
32	93.06	18.80	88.46	21.93	7.52	0.61	-0.61
33	90.28	19.44	84.62	26.10	8.57	0.66	-0.66
34	83.33	25.72	76.92	33.01	10.98	0.58	-0.58
35	80.56	29.15	75.00	35.36	11.97	0.46	-0.46
36	77.78	24.08	75.00	32.27	10.60	0.26	-0.26
37	76.39	29.04	78.85	28.59	10.48	-0.23	0.23
38	86.11	19.60	78.85	22.47	7.76	0.94	-0.94
39	98.61	5.89	84.62	16.26	4.72	2.97	-2.97
40	94.44	10.69	71.15	22.47	6.72	3.46	-3.46
41	80.56	18.30	73.08	18.99	6.81	1.10	-1.10
42	87.50	12.86	92.31	15.76	5.32	-0.90	0.90
43	38.89	29.98	36.54	24.19	9.74	0.24	-0.24
44	66.67	19.17	57.69	15.76	6.29	1.43	-1.43
45	81.94	14.36	76.92	16.01	5.58	0.90	-0.90
46	70.83	23.09	73.08	16.01	7.02	-0.32	0.32

JEFES DE ROPA Y MCIAS. GRALES.

Sucursal F Sucursal S

	\bar{x}_1	s_1	\bar{x}_2	s_2	$\bar{x}_1 - \bar{x}_2$	$Z_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}$	$Z_{s_2 - s_1}$
1	79.17	10.21	77.78	31.73	11.37	0.12	-0.12
2	50.00	38.73	63.89	28.26	18.40	-0.75	0.75
3	62.50	41.08	66.67	30.62	19.63	-0.21	0.21
4	66.67	20.41	69.44	20.83	10.85	-0.26	0.26
5	79.17	18.82	77.78	19.54	10.07	0.14	-0.14
6	87.50	20.92	72.22	19.54	10.74	1.42	-1.42
7	75.00	15.81	52.78	26.35	10.90	2.04	-2.04
8	41.67	34.16	55.56	24.30	16.13	-0.86	0.86
9	62.50	26.22	58.33	21.65	12.91	0.32	-0.32
10	54.17	18.82	50.00	25.00	11.33	0.37	-0.37
11	79.17	18.82	63.89	37.73	14.74	1.04	-1.04
12	66.67	20.41	69.44	30.05	13.03	-0.21	0.21
13	62.50	26.22	41.67	27.95	14.19	1.47	-1.47
14	58.33	30.28	58.33	25.00	14.91		
15	83.33	20.41	61.11	33.33	13.89	1.60	-1.60
16	62.50	37.91	75.00	12.50	16.03	-0.78	0.78
17	79.17	18.82	55.56	27.32	11.92	1.98	-1.98
18	91.67	12.91	86.11	18.16	8.03	0.69	-0.69
19	70.83	24.58	47.22	36.32	15.73	1.50	-1.50
20	91.67	20.41	86.11	18.16	10.30	0.54	-0.54
21	83.33	20.41	69.44	20.83	10.85	1.28	-1.28
22	58.33	12.91	41.67	35.36	12.91	1.29	-1.29
23	79.17	18.82	80.56	16.67	9.48	-0.15	0.15
24	79.17	18.82	69.44	16.67	9.48	1.03	-1.03
25	66.67	12.91	58.33	30.62	11.49	0.73	-0.73
26	83.33	20.41	83.33	12.50	9.32		
27	83.33	20.41	83.33	12.50	9.32		
28	70.83	10.21	77.78	15.02	6.51	-1.07	1.07
29	70.83	18.82	41.67	27.95	12.08	2.42	-2.42
30	66.67	20.41	38.89	30.90	13.25	2.10	-2.10
31	75.00	15.81	55.56	34.86	13.29	1.46	-1.46
32	66.67	30.28	50.00	35.36	17.08	0.98	-0.98
33	62.50	34.46	44.44	37.03	18.72	0.96	-0.96
34	62.50	30.62	47.22	23.20	14.70	1.04	-1.04
35	58.33	30.28	50.00	27.95	15.48	0.54	-0.54
36	79.17	33.23	50.00	33.07	17.48	1.67	-1.67
37	70.83	29.23	58.33	35.36	16.77	0.75	-0.75
38	75.00	27.39	38.89	30.90	15.20	2.38	-2.38
39	87.50	13.69	69.44	20.83	8.91	2.03	-2.03
40	79.17	18.82	75.00	25.00	11.33	0.37	-0.37
41	87.50	20.92	66.67	21.65	11.18	1.86	-1.86
42	87.50	20.92	80.56	16.67	10.19	0.68	-0.68
43	33.33	25.82	38.89	22.05	12.85	-0.43	0.43
44	83.33	12.91	52.78	15.02	7.27	4.20	-4.20
45	83.33	12.91	83.33	12.50	6.72		
46	70.83	24.58	58.33	21.65	12.36	1.01	-1.01

Anexo 5

Resultados de la encuesta de clima y cultura laboral

AUXILIARES DE OPERACIONES

Sucursal F Sucursal S

	\bar{X}_1	S ₁	\bar{X}_2	S ₂	S $\bar{x}_1 - \bar{x}_2$	Z $\bar{x}_1 - \bar{x}_2$	Z $\bar{x}_2 - \bar{x}_1$
1	82.24	27.82	85.71	25.93	6.29	-0.55	0.55
2	69.74	31.39	71.43	29.17	7.09	-0.24	0.24
3	73.03	22.80	67.86	24.68	5.58	0.93	-0.93
4	86.84	19.91	83.57	27.75	5.70	0.57	-0.57
5	71.71	23.37	71.43	26.53	5.87	0.05	-0.05
6	80.92	19.65	71.43	27.21	5.60	1.70	-1.70
7	78.95	16.97	69.29	25.79	5.16	1.87	-1.87
8	76.32	18.33	82.86	20.80	4.61	-1.42	1.42
9	83.55	14.56	87.86	19.53	4.06	-1.06	1.06
10	71.71	22.64	72.86	26.69	5.82	-0.20	0.20
11	83.55	20.37	84.29	29.76	6.02	-0.12	0.12
12	77.63	24.52	82.86	26.27	5.96	-0.88	0.88
13	70.39	24.56	65.00	32.76	6.82	0.79	-0.79
14	75.00	21.75	83.57	20.95	5.00	-1.71	1.71
15	78.29	24.78	80.71	21.08	5.37	-0.45	0.45
16	83.55	18.63	76.43	21.81	4.77	1.49	-1.49
17	78.29	23.37	80.71	21.93	5.30	-0.46	0.46
18	93.42	12.58	94.29	10.65	2.72	-0.32	0.32
19	82.24	23.18	82.86	26.27	5.82	-0.11	0.11
20	88.16	13.92	92.14	13.24	3.18	-1.25	1.25
21	80.26	17.59	77.14	24.53	5.03	0.62	-0.62
22	48.68	28.44	51.43	35.33	7.55	-0.36	0.36
23	82.89	14.36	82.14	24.68	4.78	0.16	-0.16
24	73.68	20.91	82.14	20.63	4.86	-1.74	1.74
25	73.03	19.61	83.57	20.95	4.76	-2.22	2.22
26	80.92	15.85	87.14	15.31	3.65	-1.71	1.71
27	73.03	23.53	85.71	16.37	4.71	-2.69	2.69
28	71.71	17.60	82.14	21.50	4.62	-2.26	2.26
29	77.63	24.52	82.14	26.82	6.03	-0.75	0.75
30	78.29	24.78	76.43	31.47	6.67	0.28	-0.28
31	76.32	24.62	86.43	25.97	5.93	-1.70	1.70
32	71.05	23.63	77.14	31.72	6.59	-0.92	0.92
33	73.03	29.85	77.14	27.37	6.70	-0.61	0.61
34	78.95	25.02	81.43	28.01	6.24	-0.40	0.40
35	74.34	17.90	78.57	31.00	5.99	-0.71	0.71
36	80.26	19.42	81.43	22.96	5.00	-0.23	0.23
37	80.92	15.85	82.86	24.83	4.92	-0.39	0.39
38	66.45	32.51	70.00	28.31	7.12	-0.50	0.50
39	71.05	25.68	77.14	25.99	6.05	-1.01	1.01
40	59.21	26.27	70.71	28.11	6.38	-1.80	1.80
41	62.50	27.72	75.71	23.86	6.04	-2.19	2.19
42	80.26	17.59	90.00	18.39	4.22	-2.31	2.31
43	35.53	26.40	35.71	20.37	5.50	-0.03	0.03
44	63.82	19.01	52.14	28.68	5.75	2.03	-2.03
45	72.37	19.09	79.29	19.63	4.54	-1.52	1.52
46	62.50	27.72	74.29	14.20	5.10	-2.31	2.31

JEFES DE OPERACIONES

Sucursal F Sucursal S

	\bar{X}_1	S ₁	\bar{X}_2	S ₂	S $\bar{x}_1 - \bar{x}_2$	Z $\bar{x}_1 - \bar{x}_2$	Z $\bar{x}_2 - \bar{x}_1$
1	60.71	34.93	85.71	19.67	15.15	-1.65	1.65
2	50.00	20.41	67.86	18.90	10.51	-1.70	1.70
3	53.57	26.73	60.71	13.36	11.29	-0.63	0.63
4	75.00	14.43	82.14	18.90	8.99	-0.79	0.79
5	64.29	13.36	71.43	9.45	6.19	-1.15	1.15
6	60.71	24.40	75.00	20.41	12.02	-1.19	1.19
7	50.00	25.00	67.86	18.90	11.85	-1.51	1.51
8	50.00	14.43	67.86	18.90	8.99	-1.99	1.99
9	57.14	18.90	71.43	17.25	9.67	-1.48	1.48
10	46.43	22.49	57.14	18.90	11.10	-0.96	0.96
11	57.14	23.78	71.43	22.49	12.37	-1.15	1.15
12	60.71	28.35	67.86	23.78	13.98	-0.51	0.51
13	39.29	19.67	60.71	13.36	8.99	-2.38	2.38
14	46.43	17.25	71.43	17.25	9.22	-2.71	2.71
15	64.29	19.67	78.57	22.49	11.29	-1.26	1.26
16	67.86	23.78	71.43	9.45	9.67	-0.37	0.37
17	53.57	36.60	78.57	17.25	15.29	-1.63	1.63
18	92.86	12.20	89.29	13.36	6.84	0.52	-0.52
19	50.00	35.36	64.29	24.40	16.24	-0.88	0.88
20	89.29	13.36	82.14	12.20	6.84	1.04	-1.04
21	78.57	9.45	82.14	18.90	7.99	-0.45	0.45
22	32.14	23.78	64.29	28.35	13.98	-2.30	2.30
23	71.43	22.49	75.00	14.43	10.10	-0.35	0.35
24	53.57	30.37	60.71	24.40	14.73	-0.49	0.49
25	60.71	19.67	64.29	19.67	10.51	-0.34	0.34
26	82.14	27.82	71.43	17.25	12.37	0.87	-0.87
27	71.43	17.25	78.57	17.25	9.22	-0.77	0.77
28	71.43	17.25	64.29	13.36	8.25	0.87	-0.87
29	64.29	24.40	60.71	28.35	14.14	0.25	-0.25
30	57.14	31.34	57.14	31.34	16.75		
31	71.43	33.63	78.57	17.25	14.29	-0.50	0.50
32	64.29	37.80	75.00	14.43	15.29	-0.70	0.70
33	67.86	23.78	64.29	24.40	12.88	0.28	-0.28
34	64.29	31.81	71.43	17.25	13.68	-0.52	0.52
35	60.71	34.93	71.43	17.25	14.73	-0.73	0.73
36	75.00	25.00	71.43	17.25	11.48	0.31	-0.31
37	67.86	23.78	71.43	17.25	11.10	-0.32	0.32
38	82.14	18.90	57.14	27.82	12.71	1.97	-1.97
39	89.29	13.36	85.71	19.67	8.99	0.40	-0.40
40	82.14	12.20	85.71	13.36	6.84	-0.52	0.52
41	75.00	28.87	78.57	17.25	12.71	-0.28	0.28
42	85.71	13.36	89.29	13.36	7.14	-0.50	0.50
43	17.86	18.90	25.00	14.43	8.99	-0.79	0.79
44	64.29	31.81	50.00	20.41	14.29	1.00	-1.00
45	82.14	12.20	78.57	17.25	7.99	0.45	-0.45
46	50.00	28.87	75.00	14.43	12.20	-2.05	2.05

Anexo 5

Resultados de la encuesta de clima y cultura laboral

AUXILIARES DE TIENDA									JEFES DE DEPARTAMENTO										
Sucursal F			Sucursal S						Sucursal F			Sucursal S							
\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	$S \sqrt{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}$	$Z \bar{X}_1 - \bar{X}_2$	$Z \bar{X}_2 - \bar{X}_1$				\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	$S \sqrt{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}$	$Z \bar{X}_1 - \bar{X}_2$	$Z \bar{X}_2 - \bar{X}_1$			
1	87.91	23.08	85.21	25.21	3.85	0.70	-0.70			75.00	26.52	81.82	23.38	8.14	-0.84	0.84			
2	77.75	28.49	73.59	28.31	4.50	0.92	-0.92			51.47	29.94	68.18	24.62	8.96	-1.87	1.87			
3	81.32	22.23	69.37	25.07	3.78	3.16	-3.16			63.24	32.01	68.18	22.07	9.08	-0.54	0.54			
4	79.40	24.89	82.04	26.79	4.11	-0.64	0.64			70.59	15.90	78.41	19.36	5.65	-1.38	1.38			
5	84.34	21.94	68.31	28.96	4.14	3.88	-3.88			73.53	18.69	77.27	17.09	5.82	-0.64	0.64			
6	87.36	18.40	75.00	25.35	3.57	3.46	-3.46			77.94	24.82	75.00	18.90	7.24	0.41	-0.41			
7	72.80	24.34	69.37	29.64	4.35	0.79	-0.79			61.76	21.86	60.23	21.35	6.99	0.22	-0.22			
8	73.08	20.49	77.11	21.02	3.29	-1.23	1.23			47.06	21.44	62.50	22.82	7.12	-2.17	2.17			
9	89.01	15.90	81.34	25.95	3.50	2.19	-2.19			66.18	23.29	69.32	21.73	7.30	-0.43	0.43			
10	65.66	25.99	71.83	28.33	4.33	-1.43	1.43			51.47	20.67	56.82	23.38	7.07	-0.76	0.76			
11	87.36	19.14	79.93	31.80	4.27	1.74	-1.74			72.06	23.19	70.45	30.51	8.60	0.19	-0.19			
12	77.75	25.12	80.28	27.68	4.21	-0.60	0.60			61.76	23.58	70.45	27.43	8.18	-1.06	1.06			
13	79.95	23.63	69.01	31.47	4.48	2.44	-2.44			57.35	26.17	54.55	22.67	7.98	0.35	-0.35			
14	73.35	22.30	78.52	26.15	3.89	-1.33	1.33			54.41	22.07	68.18	22.07	7.13	-1.93	1.93			
15	77.75	24.57	79.58	25.81	4.00	-0.46	0.46			75.00	19.76	70.45	28.49	7.74	0.59	-0.59			
16	80.77	19.75	78.17	24.25	3.55	0.73	-0.73			66.18	27.87	77.27	13.16	7.32	-1.52	1.52			
17	77.20	24.62	82.39	20.44	3.54	-1.47	1.47			67.65	29.00	63.64	26.42	9.01	0.45	-0.45			
18	94.51	11.67	95.77	9.44	1.66	-0.77	0.77			92.65	11.74	90.91	14.53	4.21	0.41	-0.41			
19	88.74	18.73	87.32	22.31	3.30	0.43	-0.43			67.65	31.58	61.36	32.48	10.33	0.61	-0.61			
20	86.81	15.06	90.14	13.68	2.26	-1.47	1.47			89.71	15.46	86.36	14.90	4.91	0.68	-0.68			
21	79.40	21.60	76.41	24.23	3.66	0.82	-0.82			79.41	13.21	75.00	18.90	5.15	0.86	-0.86			
22	51.92	28.19	50.35	32.32	4.84	0.32	-0.32			42.65	21.22	46.59	34.76	9.02	-0.44	0.44			
23	82.69	16.11	85.56	20.56	2.97	-0.97	0.97			76.47	18.69	76.14	23.75	6.80	0.05	-0.05			
24	75.00	24.15	77.82	27.89	4.17	-0.68	0.68			64.71	26.60	64.77	26.34	8.55	-0.01	0.01			
25	75.00	21.73	79.93	23.76	3.63	-1.36	1.36			63.24	15.61	62.50	28.61	7.18	0.10	-0.10			
26	90.11	14.85	87.68	15.74	2.43	1.00	-1.00			85.29	21.76	79.55	19.88	6.77	0.85	-0.85			
27	86.54	20.52	85.56	18.26	3.05	0.32	-0.32			80.88	18.81	82.95	16.16	5.72	-0.36	0.36			
28	84.89	18.21	82.04	18.98	2.95	0.96	-0.96			76.47	16.47	76.14	16.32	5.30	0.06	-0.06			
29	74.45	23.86	81.69	26.71	4.04	-1.79	1.79			66.18	19.65	57.95	31.23	8.19	1.00	-1.00			
30	78.30	23.04	79.93	28.54	4.16	-0.39	0.39			64.71	26.60	59.09	34.11	9.72	0.58	-0.58			
31	81.59	20.36	85.92	21.85	3.36	-1.29	1.29			72.06	24.82	70.45	28.49	8.55	0.19	-0.19			
32	82.14	23.36	80.99	27.21	4.05	0.29	-0.29			67.65	31.58	68.18	29.05	9.85	-0.05	0.05			
33	77.20	27.30	78.52	26.49	4.25	-0.31	0.31			63.24	29.47	55.68	34.44	10.25	0.74	-0.74			
34	81.04	23.96	82.39	25.49	3.93	-0.34	0.34			64.71	29.39	62.50	26.45	9.09	0.24	-0.24			
35	75.55	23.56	78.17	30.16	4.35	-0.60	0.60			60.29	29.39	64.77	27.45	9.22	-0.49	0.49			
36	78.57	22.23	78.87	25.23	3.79	-0.08	0.08			75.00	25.00	64.77	29.54	8.74	1.17	-1.17			
37	76.92	23.64	79.58	26.83	4.03	-0.66	0.66			70.59	23.78	63.64	30.60	8.71	0.80	-0.80			
38	77.20	28.30	72.18	25.89	4.27	1.17	-1.17			80.88	20.78	48.86	33.16	8.68	3.69	-3.69			
39	85.99	22.43	76.06	24.44	3.73	2.66	-2.66			88.24	15.61	78.41	23.52	6.28	1.56	-1.56			
40	76.10	26.06	72.54	25.76	4.10	0.87	-0.87			83.82	15.16	79.55	22.67	6.07	0.70	-0.70			
41	72.80	25.45	76.76	21.68	3.71	-1.07	1.07			83.82	23.29	76.14	19.64	7.03	1.09	-1.09			
42	84.34	15.66	88.38	20.19	2.90	-1.39	1.39			85.29	15.46	81.82	23.38	6.24	0.56	-0.56			
43	38.74	27.20	34.51	21.70	3.84	1.10	-1.10			32.35	30.32	30.68	18.79	8.37	0.20	-0.20			
44	63.46	25.09	51.76	25.47	4.01	2.92	-2.92			72.06	24.82	54.55	19.88	7.36	2.38	-2.38			
45	77.47	18.28	75.70	19.35	2.99	0.59	-0.59			80.88	14.06	79.55	16.61	4.92	0.27	-0.27			
46	65.66	26.78	75.00	14.64	3.30	-2.83	2.83			64.71	26.60	69.32	18.79	7.59	-0.61	0.61			

Anexo 5

Resultados de la encuesta de clima y cultura laboral

		Muestra F1		Muestra F2		$S_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}$	$Z_{\bar{x}_2 - \bar{x}_1}$
		\bar{x}_1	S_1	\bar{x}_2	S_2		
Supermercado	Confianza del personal con en el jefe de departamento	72	36	87	20	6.44	2.35
Supermercado	Confianza de los jefes con el subgerente	92	18	88	14	9.32	-0.45
Ropa y mercancías	Confianza del personal con en el jefe de departamento	87	20	96	13	5.72	1.59
Ropa y mercancías	Confianza de los jefes con el subgerente	88	21	79	19	10.21	-0.82
Operaciones	Confianza del personal con en el jefe de departamento	85	22	84	20	4.65	-0.22
Operaciones	Confianza de los jefes con el subgerente	80	27	57	24	15.19	-1.50
Supermercado	Comunicación de los jefes con el subgerente	81	11	63	14	8.10	-2.23
Ropa y mercancías	Comunicación de los jefes con el subgerente	70	16	58	30	13.33	-0.88
Operaciones	Comunicación de los jefes con el subgerente	70	11	46	17	8.22	-2.87
Supermercado	Comunicación del personal con los jefes de departamento	70	25	70	23	5.40	-0.04
Ropa y mercancías	Comunicación del personal con los jefes de departamento	82	17	76	23	6.92	-0.86
Operaciones	Comunicación del personal con los jefes de departamento	65	22	58	30	5.86	-1.12
Supermercado	Iniciativa del personal	68	20	90	19	4.10	5.42
Ropa y mercancías	Iniciativa del personal	72	17	93	14	4.38	4.68
Operaciones	Iniciativa del personal	62	23	71	22	4.59	1.86
Supermercado	Calidad del trabajo del personal	73	16	96	11	2.79	8.27
Ropa y mercancías	Calidad del trabajo del personal	80	14	94	13	3.81	3.70
Operaciones	Calidad del trabajo del personal	66	23	81	18	4.11	3.59
Supermercado	Colaboración entre departamentos	52	30	60	27	5.99	1.38
Ropa y mercancías	Colaboración entre departamentos	61	17	60	26	6.37	-0.11
Operaciones	Colaboración entre departamentos	63	22	68	24	4.76	1.11
Supermercado	Capacitación impartida por los jefes	59	39	92	15	6.44	5.16
Supermercado	Capacitación impartida por el subgerente a sus jefes	81	21	94	13	9.34	1.41
Ropa y mercancías	Capacitación impartida por los jefes	84	20	96	10	5.27	2.28
Ropa y mercancías	Capacitación impartida por el subgerente a sus jefes	35	36	71	25	15.12	2.37
Operaciones	Capacitación impartida por los jefes	74	31	82	23	5.91	1.40
Operaciones	Capacitación impartida por el subgerente a sus jefes	85	22	50	35	16.69	-2.10
Operaciones	Capacitación impartida por el subgerente a sus jefes	72	21	79	20	2.69	2.63
Operaciones	Capacitación impartida por la empresa	72	21	79	20	2.69	2.63
Supermercado	Apoyo del jefe de departamento a sus auxiliares	61	35	82	22	6.59	3.25
Supermercado	Apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	75	18	69	31	16.80	-0.37
Ropa y mercancías	Apoyo del jefe de departamento a sus auxiliares	84	22	83	26	8.00	-0.06
Ropa y mercancías	Apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	65	24	63	31	14.65	-0.17
Operaciones	Apoyo del jefe de departamento a sus auxiliares	73	29	79	25	5.86	1.04
Operaciones	Apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	80	21	64	32	15.23	-1.03
Supermercado	Trato que proporciona el subgerente a los jefes de departamento	81	11	94	13	7.25	1.82
Ropa y mercancías	Trato que proporciona el subgerente a los jefes de departamento	73	14	79	10	6.12	1.09
Operaciones	Trato que proporciona el subgerente a los jefes de departamento	70	11	61	35	14.12	-0.66
Supermercado	Trato que proporcionan los jefes de departamento	71	26	91	18	5.12	3.89
Ropa y mercancías	Trato que proporcionan los jefes de departamento	75	22	94	18	6.80	2.86
Operaciones	Trato que proporcionan los jefes de departamento	68	22	82	28	5.53	2.56
Supermercado	Reconocimiento que otorgan los jefes a sus auxiliares	59	35	84	24	6.74	3.76
Supermercado	Reconocimiento que otorga el subgerente a sus jefes de departamento	67	28	88	14	11.79	1.77
Ropa y mercancías	Reconocimiento que otorgan los jefes a sus auxiliares	76	21	86	20	6.82	1.41
Ropa y mercancías	Reconocimiento que otorga el subgerente a sus jefes de departamento	35	32	75	27	15.00	2.67
Operaciones	Reconocimiento que otorgan los jefes a sus auxiliares	63	30	66	33	6.84	0.46
Operaciones	Reconocimiento que otorga el subgerente a sus jefes de departamento	75	25	82	19	13.27	0.54
Supermercado	Satisfacción de los auxiliares	85	26	87	14	4.65	0.56
Supermercado	Satisfacción de los jefes de departamento	86	22	81	13	9.65	-0.50
Ropa y mercancías	Satisfacción de los auxiliares	81	21	88	13	5.88	1.13
Ropa y mercancías	Satisfacción de los jefes de departamento	85	17	88	21	10.17	0.25
Operaciones	Satisfacción de los auxiliares	88	17	80	18	3.80	-2.12
Operaciones	Satisfacción de los jefes de departamento	85	22	86	13	11.20	0.06
Operaciones	Satisfacción de los jefes de departamento	35	25	39	27	3.75	1.02
Evaluación del sueldo de los auxiliares		34	22	32	30	8.60	-0.24
Evaluación del sueldo de los jefes de departamento		61	26	65	25	3.35	1.15
Incentivos de productividad		78	18	78	18	2.34	-0.11
Prestaciones		50	24	50	27	3.35	0.25
Limpieza del comedor y baños							

Anexo 6

Diferencia entre las medias iniciales y finales de la sucursal "F"

		Muestra S ₁		Muestra S ₂		$\sum \bar{x}_1 - \bar{x}_2$	$\sum \bar{x}_2 - \bar{x}_1$
		\bar{x}_1	s ₁	\bar{x}_2	s ₂		
Supermercado	Confianza del personal con en el jefe de departamento	80	29	70	35	8.16	-1.27
Supermercado	Confianza de los jefes con el subgerente	94	12	79	29	12.61	-1.16
Ropa y mercancías	Confianza del personal con en el jefe de departamento	87	23	87	30	9.80	-0.03
Ropa y mercancías	Confianza de los jefes con el subgerente	89	20	64	38	14.61	-1.74
Operaciones	Confianza del personal con en el jefe de departamento	80	24	84	30	6.15	0.73
Operaciones	Confianza de los jefes con el subgerente	92	14	71	22	11.90	-1.70
Supermercado	Comunicación de los jefes con el subgerente	81	12	79	19	8.70	-0.24
Ropa y mercancías	Comunicación de los jefes con el subgerente	79	9	58	25	9.07	-2.23
Operaciones	Comunicación de los jefes con el subgerente	75		71	17	6.52	-0.55
Supermercado	Comunicación del personal con los jefes de departamento	71	25	75	27	6.60	0.68
Ropa y mercancías	Comunicación del personal con los jefes de departamento	76	26	71	35	11.38	-0.45
Operaciones	Comunicación del personal con los jefes de departamento	74	18	58	25	4.95	-3.26
Supermercado	Iniciativa del personal	66	22	64	32	6.48	-0.28
Ropa y mercancías	Iniciativa del personal	70	14	77	23	5.64	1.25
Operaciones	Iniciativa del personal	67	19	71	24	4.64	0.95
Supermercado	Calidad del trabajo del personal	71	17	84	20	4.33	2.98
Ropa y mercancías	Calidad del trabajo del personal	78	18	91	12	4.37	2.98
Operaciones	Calidad del trabajo del personal	70	16	85	17	3.41	4.26
Supermercado	Colaboración entre departamentos	61	23	67		2.88	2.32
Ropa y mercancías	Colaboración entre departamentos	65	27	66	29	8.15	0.06
Operaciones	Colaboración entre departamentos	59	23	70	26	5.21	2.25
Supermercado	Capacitación impartida por los jefes	75	33	91	14	5.37	3.04
Supermercado	Capacitación impartida por el subgerente a sus jefes	78	28	79	29	15.54	0.07
Ropa y mercancías	Capacitación impartida por los jefes	76	23	92	21	7.90	2.02
Ropa y mercancías	Capacitación impartida por el subgerente a sus jefes	82	19	47	36	14.06	-2.48
Operaciones	Capacitación impartida por los jefes	68	28	83	26	6.03	2.45
Operaciones	Capacitación impartida por el subgerente a sus jefes	50	43	64	24	26.65	0.54
Capacitación impartida por la empresa		69	21	76	23	2.97	2.23
Supermercado	Apoyo del jefe de departamento a sus auxiliares	75	33	87	15	5.43	2.20
Supermercado	Apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	88	19	75	32	14.54	-0.86
Ropa y mercancías	Apoyo del jefe de departamento a sus auxiliares	82	25	77	33	10.78	-0.43
Ropa y mercancías	Apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	75	14	47	23	9.46	-2.94
Operaciones	Apoyo del jefe de departamento a sus auxiliares	72	27	81	28	6.18	1.47
Operaciones	Apoyo del subgerente a sus jefes de departamento	92	14	71	17	10.58	-1.91
Supermercado	Trato que proporciona el subgerente a los jefes de departamento	81	12	83	13	6.67	0.31
Ropa y mercancías	Trato que proporciona el subgerente a los jefes de departamento	79	9	78	32	11.16	-0.07
Operaciones	Trato que proporciona el subgerente a los jefes de departamento	83	14	86	20	11.17	0.21
Supermercado	Trato que proporcionan los jefes de departamento	71	28	85	24	6.16	2.31
Ropa y mercancías	Trato que proporcionan los jefes de departamento	75	22	85	28	9.27	1.04
Operaciones	Trato que proporcionan los jefes de departamento	73	19	86	26	5.19	2.37
Supermercado	Reconocimiento que otorgan los jefes a sus auxiliares	65	35	72	24	6.84	0.96
Supermercado	Reconocimiento que otorga el subgerente a sus jefes de departamento	78	21	54	43	19.06	-1.26
Ropa y mercancías	Reconocimiento que otorgan los jefes a sus auxiliares	66	34	79	22	9.90	1.32
Ropa y mercancías	Reconocimiento que otorga el subgerente a sus jefes de departamento	61	32	39	31	15.83	-1.38
Operaciones	Reconocimiento que otorgan los jefes a sus auxiliares	52	35	70	28	6.97	2.64
Operaciones	Reconocimiento que otorga el subgerente a sus jefes de departamento	67	14	57	28	13.42	-0.71
Supermercado	Satisfacción de los auxiliares	81	23	84	25	6.00	0.48
Supermercado	Satisfacción de los jefes de departamento	94	12	75	39	16.33	-1.15
Ropa y mercancías	Satisfacción de los auxiliares	86	21	92	16	6.50	1.04
Ropa y mercancías	Satisfacción de los jefes de departamento	93	12	81	17	7.22	-1.70
Operaciones	Satisfacción de los auxiliares	86	19	90	18	4.13	0.93
Operaciones	Satisfacción de los jefes de departamento	83	29	89	13	17.42	0.34
Evaluación del sueldo de los auxiliares		32	25	35	22	3.43	0.86
Evaluación del sueldo de los jefes de departamento		31	20	31	19	6.22	0.02
Incentivos de productividad		54	28	52	24	3.43	-0.44
Prestaciones		76	21	77	19	2.64	0.41
Limpieza del comedor y baños		34	24	49	33	3.96	3.83

Anexo 7

Diferencia entre las medias iniciales finales de la sucursal "S"

	F	S		F	S
Gerente	27	25	Jefa de salchichonería	3	3
Subgerente 1	19	16	Subjefa de salchichonería		1
Subgerente 2	6	14	Aux. de salchichonería 1	1	
Subgerente 3	4	6	Aux. de salchichonería 2	1	
Jefe de recursos humanos	22	5	Jefe de vigilancia		3
Jefe de cajas	17	8	Vigilante 1	3	3
Supervisor de cajas 1	11	9	Vigilante 2	3	2
Supervisor de cajas 2	8	5	Vigilante 3	2	1
Cajero 1	3	2	Vigilante 4	1	
Cajera 2	2	1	Vigilante 5	1	
Cajera 3	1	1	Vigilante 6	1	
Jefe de carnes	12	1	Vigilante 7	1	
Subjefe de carnes	8	2	Vigilante 8	1	
Tablajero 1	9	1	Jefa de damas	3	
Tablajero 2	6	1	Subjefa de damas	2	
Enc. de vitrina	5	1	Aux. de damas	2	
Jefe de hogar	9	1	Jefe de intendencia	2	
Subjefa de hogar	2		Subjefe de intendencia	3	
Jefe de abarrotes	7	2	Jefa de panificadora	1	1
Subjefe de abarrotes	2		Subjefa de panificadora	1	1
Jefe de caballeros	7		Tahonero 1	3	1
Aux. de caballeros	1		Tahonero 2	1	
Jefe de pescados	2		Aux. de panadería 1	2	1
Subjefe de pescados	6		Aux. de panadería 2		1
Jefe de departamento	2	6	Jefe de ferretería	1	2
Compañeros de departamento	10	7	Aux. de ferretería	2	
Con todo el personal	8	1	Departamento de personal	2	1
Jefa de platillos preparados		3	Jefa de mesa de control	2	1
Subjefa de platillos preparados	5		Aux. de mesa de control	1	1
Auxiliar de platillos preparados 1	4	3	Empleados de mesa de control	1	
Auxiliar de platillos preparados 2	1	1	La gerencia	2	
Jefe de farmacia	2		Subjefa de fuente de sodas	2	
Subjefa de farmacia	4		Subjefa de caja general	1	2
Cajera de farmacia	1		Subjefe de mantenimiento	1	2
Jefa de servicio al cliente	2	2	Jefe frutas y verduras	1	1
Subjefa de servicio al cliente	6		Aux. de frutas	1	
Auxiliar de servicio al cliente		2	Asistente de rec. Hum.	1	
Secretaria de gerencia	5	1	Jefa de dulcería	1	
Delegado sindical	5		Jefa de fuente		2
Jefa de bebés	4	1	Jefa de discos		1
Jefa de perfumería	4		Auxiliar de discos		1
Subjefa de perfumería	1		Subjefa de departamento		1
Auxiliar de perfumería	2				
Jefe de bodega	4				
Subjefe de bodega	2	2			
Auxiliar de bodega 1	3				
Empleados de bodega	1	1			

Anexo 8

Personas más admiradas y/o con las que al personal más le gusta trabajar

Los 3 problemas más importantes que la empresa debe de resolver

Concepto	Número de menciones	Porcentaje
La limpieza	24	11.3%
Remodelar la sucursal	23	10.8%
Mejorar los salarios	21	9.9%
Dar mantenimiento al edificio	20	9.4%
La fauna nociva	10	4.7%
La falta de atención al cliente	7	3.3%
La capacitación inadecuada	7	3.3%
Dar mantenimiento al equipo	7	3.3%
La necesidad de incrementar la planta de personal	6	2.8%
Cambiar el mobiliario y el equipo	6	2.8%
La falta de motivación del personal	6	2.8%
La falta de diálogo / comunicación	4	1.9%
Mejorar la tecnología	4	1.9%
Mejorar el trato al personal	4	1.9%
Los chismes	3	1.4%
Los errores en los precios de oferta	3	1.4%
La falta de utilidades	3	1.4%
La vigilancia	3	1.4%
La falta de trabajo en equipo	2	0.9%
La falta de billete y moneda en cajas	2	0.9%
Que el premio de puntualidad sea quincenal	2	0.9%
La falta de desarrollo del personal	2	0.9%
Que quiten los puesteros	2	0.9%
El acomodo de la bodega	1	0.5%
Cambiar el etiquetado	1	0.5%
La indisciplina de los empleados	1	0.5%
El diversificar el inventario	1	0.5%
El compadrazgo	1	0.5%
El retraso en la entrega de uniformes	1	0.5%
Instalar regaderas en los baños	1	0.5%
Mejorar los precios	1	0.5%
Mejorar las prestaciones	1	0.5%
La falta de respeto entre el personal	1	0.5%
Los altos intereses por los préstamos de la caja de ahorro	1	0.5%
Faltan más baños	1	0.5%
La falta de materiales	1	0.5%
Mejorar el trato del personal de caja general	1	0.5%
Mejorar el apoyo al personal	1	0.5%
El mejorar los espacios de exhibición	1	0.5%
El mejorar la publicidad	1	0.5%
Que la gerencia mejore su relación con el personal	1	0.5%
Que los asuntos personales no se mezclen con el trabajo	1	0.5%
Los noviazgos en la sucursal	1	0.5%
El trato de los vigilantes de reloj chscador	1	0.5%
Que no compensan los sobrantes con los faltantes de las cajas	1	0.5%
Que el personal no se lleva bien entre sí	1	0.5%
Que el personal no utiliza el uniforme	1	0.5%
Que la gerencia no se involucra con los empleados	1	0.5%
Que la gerencia sea más abierta con el personal	1	0.5%
Que los departamentos cooperen con intendencia	1	0.5%
Que los departamentos permanezcan juntos	1	0.5%
Que los vigilantes sean más activos	1	0.5%
Que los vigilantes también puedan progresar	1	0.5%
Que no existan preferencias	1	0.5%
Que no existan problemas entre el personal	1	0.5%
Que no jueguen en la sucursal	1	0.5%
Que arreglen los departamentos	1	0.5%
Que no se hacen juntas	1	0.5%
Que se programe la comida de las demostradoras en otro horario	1	0.5%
Que no se respetan las decisiones de los jefes	1	0.5%
Que no se tiene lo necesario para trabajar	1	0.5%
Que no todos trabajan parejo	1	0.5%
La falta de sensibilidad del jefe para capacitar al empleado	1	0.5%
Que no se solucionan las inquietudes del trabajador	1	0.5%
Que no se toma en cuenta al empleado	1	0.5%
	213	100.0%

Anexo 9

Los tres problemas más importantes que la empresa debe de resolver en la Suc. "F"

Los 3 problemas más importantes que la empresa debe de resolver

Concepto	Número de menciones	Porcentaje
Mejorar los salarios	19	17.4%
La necesidad de incrementar la planta de personal	16	14.7%
La limpieza	13	11.9%
La capacitación inadecuada	6	5.5%
La falta de motivación del personal	4	3.7%
La falta de diálogo / comunicación	4	3.7%
Remodelar la sucursal	3	2.8%
Dar mantenimiento al equipo	3	2.8%
La falta de atención al cliente	2	1.8%
Mejorar el trato al personal	2	1.8%
Mejorar las prestaciones	2	1.8%
El sistema de cajas	2	1.8%
Dar mantenimiento al edificio	1	0.9%
Mejorar la tecnología	1	0.9%
Mejorar los precios	1	0.9%
Faltan más baños	1	0.9%
La falta de desarrollo del personal	1	0.9%
Mejorar el apoyo al personal	1	0.9%
Que la gerencia mejore su relación con el personal	1	0.9%
Que no se cuenta con un lugar para el material de empaque	1	0.9%
Los gastos de las vitrinas y los congeladores	1	0.9%
La falta de bienestar del empleado	1	0.9%
El recibo de abarrotes	1	0.9%
Que falta incrementar la productividad	1	0.9%
La carencia de varones en intendencia	1	0.9%
Que la cartulina plástica es peligrosa para clientes y empleados	1	0.9%
La falta de venta	1	0.9%
Los cambios de sucursal de los vigilantes	1	0.9%
Que exista un mayor acercamiento al empleado	1	0.9%
Que falta un mejor control en los cambios de precio	1	0.9%
Que el gerente de división tenga más comunicación	1	0.9%
Mejorar la mercadería	1	0.9%
Que no se pierda el premio de puntualidad por un permiso el mismo día	1	0.9%
Que se pague el tiempo extra	1	0.9%
Que se pongan horarios corridos	1	0.9%
Que se den descuentos al personal	1	0.9%
La falta de satisfacción del empleado	1	0.9%
Que el gerente no escucha a su personal	1	0.9%
Que la gerencia no presione tanto al personal	1	0.9%
Que los departamentos no recogen las devoluciones de cajas	1	0.9%
Que no se pierda el premio de puntualidad por un retardo de un minuto	1	0.9%
Que los aumentos del personal de quincena tardan mucho	1	0.9%
Que se hagan juntas de cajas	1	0.9%
El ausentismo	1	0.9%
Que no se toman en cuenta la sugerencias del personal	1	0.9%
	109	100.0%

Anexo 10

Los tres problemas más importantes que la empresa debe de resolver en la Suc. "S"

Sugerencias al director de la división norte

Concepto	Número de menciones	Porcentaje
Que mejore los sueldos	7	12.5%
Que tenga un trato más directo con el personal	6	10.7%
Que remodelen la sucursal	4	7.1%
Agradece la oportunidad de empleo	3	5.4%
Que den utilidades	3	5.4%
Que los vigilantes puedan promoverse a otro puesto o departamento	3	5.4%
Que el incentivo de las cajas parciales sea igual al de las cajas de tiempo completo	2	3.6%
Que den mantenimiento al edificio	2	3.6%
Que incremente la planta de personal	2	3.6%
Que fumiguen contra la fauna nociva	1	1.8%
Felicita al director	1	1.8%
Que se instale un gimnasio en la sucursal	1	1.8%
Agradece el trato que le da al personal	1	1.8%
Mayor supervisión y entrenamiento al personal	1	1.8%
Mejorar la tecnología	1	1.8%
Mejorar la atención al empleado	1	1.8%
Mejorar la capacitación	1	1.8%
Que los gerentes mejoren el trato al personal	1	1.8%
Que se den descansos en domingo en forma esporádica	1	1.8%
Que el jefe llame la atención en privado	1	1.8%
Que la empresa siga creciendo	1	1.8%
Que no cambien a los mejores vigilantes	1	1.8%
Que no existan parejas en la sucursal	1	1.8%
Que no existan preferencias	1	1.8%
Que recorra la sucursal antes de ver a la gerencia	1	1.8%
Que se otorguen bonos por asistencia, además del de puntualidad	1	1.8%
Que siga apoyando al personal	1	1.8%
Que tome en cuenta las opiniones de la encuesta	1	1.8%
Que tome en cuenta a las demostradoras	1	1.8%
Que elimine el compadrazgo del jefe con el subgerente o gerente	1	1.8%
Que motive al personal	1	1.8%
Que incremente los bonos de despensa	1	1.8%
Que renueve el mobiliario y el equipo	1	1.8%
	56	100.0%

Anexo 11

Sugerencias al director realizadas por la sucursal "F"

Sugerencias al director de la división norte

Concepto	Número de	
	menciones	Porcentaje
Que mejore los sueldos	2	7.1%
Que tenga un trato más directo con el personal	2	7.1%
Que remodelen la sucursal	2	7.1%
Que incremente la planta de personal	2	7.1%
Que no quiten el premio de puntualidad por retardos de un minuto	2	7.1%
Agradece su empleo de medio tiempo que le permite estudiar	1	3.6%
Que los gerentes mejoren el trato al personal	1	3.6%
Que la empresa siga creciendo	1	3.6%
Que no cambien a los mejores vigilantes a sucursales distantes	1	3.6%
Que cuando los jefes andan de mal humor no se prestan para hablar	1	3.6%
Que la cartulina plástica es un riesgo para el personal y la clientela	1	3.6%
Que autorice más proveedores directos para fruta y verduras	1	3.6%
Mejorar los uniformes del personal	1	3.6%
Que frecuente más las tiendas	1	3.6%
Que la información de oficinas llegue a tiempo	1	3.6%
Que le den importancia a los cursos en la tienda	1	3.6%
Que los gerentes distritales se interesen más en los empleados	1	3.6%
Que los subgerentes no sean déspotas	1	3.6%
Que no cambien el lay-out	1	3.6%
Que nos de ánimo, nos estamos esforzando	1	3.6%
Que regresen la freidora de dos tinas a platillos preparados	1	3.6%
Que se den cursos de relaciones humanas	1	3.6%
Que visite más seguido la sucursal	1	3.6%
	28	100.0%

Anexo 12

Sugerencias al director realizadas por la sucursal "S"



BIBLIOGRAFÍA

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Alles, M.A., "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Ediciones Granica de México, primera edición.

ANTAD, "Reportes de Compañías" 1996.

Arias, G.F., "¿Por qué es Importante Conocer la Cultura?", Laboral, Dic. de 1996, No. 51.

Babbie, R.E. "Métodos de Investigación por Encuesta", Fondo de Cultura Económica, primera edición

Baena, G. y Montero, S., "Tesis en 30 días", Editores Mexicanos Unidos, sexta reimpresión.

Baer, E.E., "Las Relaciones Humanas en los Negocios", Ed. Limusa, primera edición.

Beer, M.; Spector, B.; Lawrence P.R.; Mills, D.Q. y Walton R.E. "Dirección de Recursos Humanos", CECSA, primera edición.

Bennis, W.G., "Desarrollo Organizacional: su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas", Fondo Educativo Interamericano, primera edición.

Cantú, D.H., "Desarrollo de una Cultura de Calidad", McGraw-Hill Interamericana de México, primera edición.

Chiavenato, I., "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill Interamericana de México, primera edición.

Chruden, H.J. y Sherman, A.W., "Administración de Personal", Compañía Editorial Continental, decimoctava reimpresión.

Deal, T. E. y Kennedy, A. A. "Culturas Corporativas: Ritos y Rituales de la Vida Organizacional", Fondo Educativo Interamericano, primera edición.

De Faria, F.A., "Desarrollo Organizacional", Ed. Limusa, primera edición.

Denison, D.R., "What is Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate", *Academy of Management Review*, July 1996, Vol. 21, No. 3.

Fayol, H. "Administración Industrial y General", Herrero Hnos. Sucesores, 27^o edición.

Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J.C. "Eficacia Organizacional". Ediciones Díaz de Santos, primera edición.

French, W.L. y Bell, C.H., "Desarrollo Organizacional", Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición.

García, S. y Dolan, S.L., "La Dirección por Valores", McGraw-Hill Interamericana de España, primera edición.

Giral, B.J., "Cultura de Efectividad", Grupo Editorial Iberoamericano, Segunda edición.

Gómez, A.M., "La Auditoria de Calidad en la Empresa Moderna... un Conducto hacia el Cambio Cultural", Panorama Editorial, primera edición.

González, M. y Olivares, S. "Comportamiento Organizacional", Compañía Editorial Continental, primera edición.

Gunnarson, B.K. y Niles-Jolly, K. "Creating the Climate and Culture of Success", Organizational Dynamics, Verano del 94, Vol. 23, No. 1

Hernández, S.R.; Fernández, C.C.; y Baptista, L.P.; "Metodología de la Investigación", McGraw-Hill Interamericana de México, primera edición.

Hicks, H.G. y Gullet, C.R., "Administración", Compañía Editorial Continental, segunda ed.

Hill, C.W.L. y Jones, G.R., "Administración Estratégica", McGraw-Hill Interamericana, primera edición.

INEGI, XII Censo General de Población y Vivienda, 2000

<http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/portada.html>

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Ishikawa, K., "¿Qué es el Control Total de Calidad?", Editorial Norma, primera edición.

Kazmier, L., Díaz, M., "Estadística Aplicada a la Administración y a la Economía", McGraw-Hill Interamericana de México, segunda edición.

Kerlinger, F.N, "Investigación del Comportamiento", McGraw-Hill Interamericana de México, Segunda edición.

Kolb, D.G. y Shepherd, D.M. "Concept Mapping Organizational Cultures", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 6, No. 4.

Kotter, J. P. y Heskett, J. L. "Cultura de Empresa y Rentabilidad". Ediciones Díaz de Santos, primera edición.

Leigh, D. "Como Entrenar un Grupo Eficiente", Fondo Editorial Legis, primera edición.

Lanham, E., "Valuación de Puestos", Compañía Editorial Continental, primera edición.

Mendieta, A.A. "Tesis Profesionales", Editorial Porrúa, décima edición.

Mitchell, A. "New Model Unions. (Collaboration between labor unions and employers)", *Management today*, July, 1998.

Meinghan, M. "Programas de Inducción. Entrenamiento, Diseño y Ejecución", Ed. Legis, primera edición.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Mendoza, N.A., "Manual para Determinar Necesidades de Capacitación", Ed. Trillas, primera edición.

Monks, J. G., "Administración de Operaciones", McGraw-Hill Interamericana de México, primera edición.

Odiome, G.S., "El Lado Humano de la Dirección", Ediciones Díaz de Santos, primera edición.

Odiome, G.S., "Administración por Objetivos". Editorial Limusa, primera edición.

Reza, T.J.C., "Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones",
Panorama Editorial, primera edición.

Robbins, S. P. "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall Hispanoamericana, sexta ed.

Rodríguez, D., "Diagnóstico Organizacional", Alfaomega Grupo Editor, Tercera edición.

Rock, M., "Manual de Administración de Sueldos y Salarios" McGraw-Hill Interamericana de
México, segunda edición.

Strauss, G. y Sayles, L.R. "Personal. Problemas Humanos de la Administración", Prentice-
Hall Hispanoamericana, primera edición.

Taylor, F. W., "Principios de la Administración Científica", Herrero Hnos. Sucesores,
vigésima séptima edición

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Thévenet, M., "Auditoría de la Cultura Empresarial", Ediciones Díaz de Santos, primera
edición

Vargas, M.N.R., "Administración Moderna de Sueldos y Salarios", McGraw-Hill
Interamericana, primera edición.

Werther, W.B. y Davis, K., "Administración de Personal y Recursos Humanos", McGraw-Hill
Interamericana de México, tercera edición.

