



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

---



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**“CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN CENTRO COMERCIAL DE LA CIUDAD DE TOLUCA,  
ESTADO DE MÉXICO, 2012: DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS DE MEJORA.”**

**TESIS**

PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

HURTADO HERRERA ANA LAURA  
NAJERA RIOS MARIA DE LOURDES

DIRECTOR DE TESIS: M.A. MIDIAM MARIANA MALDONADO MARTINEZ.

TOLUCA MEX,

MAYO , 2013



C. Nombre completo del(a) alumno/egresado  
Alumno/egresado del espacio académico de la UAEM  
**PRESENTE:**

A través del presente, me es grato informarle que toda vez que el trabajo de evaluación profesional,

Nombre del alumno/egresado	HURTADO HERRERA ANA LAURA / MAJERA RIOS MARIA DE LOURDES
N° de cuenta	0311097 0623487
Licenciatura	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.
Modalidad y Nombre del Trabajo para Evaluación Profesional	MODELOS DE GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO EN LA CIUDAD DE TOLUCA, EDO. DE MÉX., 2012. DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS DE MEJORA.

Ha cumplido con los requisitos normativos y metodológicos, SE OTORGA

## VOTO APROBATORIO

Para que proceda con los trámites correspondientes que sustentan la evaluación profesional.

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ASESOR	MIDIAM MARIANA MALDONADO M.		17-01-13

	NOMBRE	FIRMA Y FECHA DE RECEPCIÓN DEL TRABAJO PARA REVISIÓN.	FIRMA Y FECHA DEL VOTO APROBATORIO
REVISOR	M. Jorge Díaz Olvera	04/03/2013	04/03/2013
REVISOR	Elena Abad Abi	07/03/2013	07/03/2013

Derivado de lo anterior, se le **AUTORIZA LA REPRODUCCIÓN DEL TRABAJO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL** de acuerdo con las especificaciones del anexo 8.7 "Requisitos para la presentación de! examen de evaluación profesional".

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ÁREA DE EVALUACIÓN PROFESIONAL	Angela Cecilia Orozco		13/03/13



FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION  
DEPARTAMENTO DE GRADO  
ACADEMICO

GRADO ACADÉMICO Y NOMBRE  
RESPONSABLE DE EVALUACIÓN PROFESIONAL





Toluca, Méx, 6 de Marzo de 2013

Exp. No. 124/08712

**C.P ANGELA CECILA OSORIO SOLANO  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE GRADO ACADÉMICO  
DE LA FACULTAD DE CONADURÍA Y ADMINISTRACIÓN.**

Presente:

Por este medio me permito comunica a usted que he concluido la revisión del trabajo de tesis titulada” MODELOS DE GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO EN LA CIUDAD DE TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO, 2012: DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS DE MEJORA”. Presentado por las pasantes: Ana Laura Hurtado Herrera y María de Lourdes Nájera Ríos.

Después de haber hecho la revisión y observaciones correspondientes al trabajo de tesis, considero que reúnen los requisitos para poder continuar los trámites para la obtención de grado.

Agradeciendo de antemano la atención prestada, estoy a su ordenes.

ATENTAMENTE

**L.A.E Elena Abaid Abraham  
Profesor de Tiempo Completo**





Toluca, Méx. , 13 de Marzo de 2013  
Exp. No. 124 / 08712

**C.P ANGELA CECILIA OSORIO**  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE GRADOA ACADEMICO**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINSTRACION**

PRESENTE :

Por este medio me permito comunicar a usted que he concluido la revisión del trabajo de tesis titulada **"MODELOS DE GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO DEN LA CIUDAD DE TOLUCA, ESTADO DE MEXICO, 2012: DIAGNOSTICO Y ESTRATEGIAS DE MEJORA"**. Presentado las pasantes: Ana Laura Hurtado Herrera Y María De Lourdes Najera Rios.

Después de haber hecho la revisión y observaciones correspondientes al trabajo de tesis, considero que reúne los requisitos para poder continuar los trámites para la obtención de grado

Agradeciendo de antemano la atención prestada, y estoy a sus ordenes.

ATENTAMENTE:

LAE. MELESIO JORGE DIAS OLVERA



## Dedicatoria

### A mis padres....

Por todo el cariño, la paciencia, ternura y sobre todo el AMOR en momentos felices y complicados de mi existencia por recorrer junto conmigo este tramo del gran camino de mi existencia, por los sacrificios, las desveladas y las palabras de ánimo y aliento cuando las necesitaba en una palabra por TODO.

### A mis hermanos

Rayito, Rafa y Julio por compartir más que un lazo familiar el amor por nuestra familia.

### Fer, Santi y Mary

Sin olvidarte a ti Elisa, amiga y compañera de mi camino, aun por un corto tiempo pero marcando una diferencia en mi vida

### A MIS ABUELOS

Ray, Estefy y Raymundo que nos protegen desde el cielo y a Lolo por compartir toda su experiencia

¡GRACIAS!





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

---



Agradecimiento Lulú:

Gracias Dios por todo lo que me das, por todas las bendiciones recibidas y la gente querida que pones en mi vida que me quiere y me apoya.

A ti Lau !!! Por todos los momentos de esfuerzo, tensión y cansancio para realizar esta tesis

Midiam Maldonado, Elena Abaid Y Jorge Diaz por asesorarnos y compartir su experiencia para mejorar este proyecto .

Al Pbro Roberto Ramírez Delgado por la motivación y palabras de aliento, el impulso en búsqueda de la grandeza día con día , así como demostrar que el trabajo arduo siempre tiene frutos, gracias por impulsarme con sus palabras y ejemplo .





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

---



Dedicatoria Lau:

A Dios ya que gracias a ti veo alcanzada una meta más en mi vida, por todas las bendiciones que me da, por haberme dado a una familia que me apoya, cuida, y me quiere, por darme la paciencia tenacidad para alcanzar este proyecto.

A mi mamá, porque siempre a creído en mí porque gracias a tú tenacidad, constancia nos has sacado adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque gracias a eso hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre me has impulsado en los momentos más difíciles de mi vida y mi carrera, espero ser un orgullo para ti.

Este logro no solo es mio, sino de tuyo mamá, hermanitos

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Finalmente a los maestros principalmente Midiam, Elena Abaid, Jorge Díaz, por u dedicación, tiempo y compromiso, ustedes han contribuido a que este proyecto sea lo que es, nos ayudaron incondicionalmente en la realización del mismo





#### Agradecimientos Lau:

Agradezco primero a Dios, por acompañarme, guiarme, cuidarme, a lo largo de mi camino y darme tantas bendiciones. Por haberme permitido llegar hasta este punto y darme tantas bendiciones día a día, por permitirme alcanzar el lograr de mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A ti mamá por estar incondicionalmente a mi lado, más que mi madre has sido mi compañera, mi amiga de vida; por apoyarme en todo momento, por tus consejos, valores, motivación constante, porque has creído siempre en mí, por todos los ejemplos de perseverancia, y constancia, porque lo que soy y donde estoy te lo debo a ti; has sido mi guía, mi inspiración.

A ustedes hermanitos Tania, Jesús y Fernando por que han sido mis compañeros de vida, mis mejores amigos, porque sé que puedo contar con cada uno de ustedes en cualquier momento, me han impulsado y ayudado a ser quien soy.

A ti papá porque sé que a pesar de la distancia siempre has estado ahí.

A todas aquellas personas que en algún momento estuvieron en mi vida, dejando una huella imborrable, simplemente marcando mi vida.

A mis amigos y compañeros por que hicieron el camino más ameno.

A ti Lulú porque hemos compartido, desvelos, estrés, risas, bueno de todo un poco, y hoy podamos ver como culmina un objetivo de vida, gracias por hacer el camino más ligero.

Midiam Maldonado, Elena Abaid Y Jorge Díaz por ofrecernos su apoyo, compartirnos su experiencia, tiempo para la realización y culminación de este proyecto.

¡Gracias a todos!

---

# INDICE

---

## Capítulo 1: Modelo de gestión de clima laboral

Introducción .....	1
1.1 Administración.....	4
1.1.2 Conceptos.....	4
1.1.3 Antecedentes.....	5
1.1.4 Importancia de la administración.....	7
1.1.5 Características.....	7
1.1.6 Proceso administrativo.....	8
1.1.6.1 Planeación.....	9
1.1.6.2 Organización.....	10
1.1.6.3 Dirección.....	10
1.1.6.4 Control.....	11
1.1.7 Áreas funcionales.....	11
1.1.7.1 Mercadotecnia.....	11
1.1.7.2 Finanzas.....	12
1.1.7.3 Producción y operaciones.....	13
1.1.7.4 Recursos humanos.....	13
1.2 Recurso Humano.....	15
1.2.1 Administración de los recursos humanos.....	14
1.2.2 Importancia de los recursos humanos.....	15
1.2.3 Antecedentes de recursos humanos.....	15
1.2.4 Objetivos de la administración de recursos humanos.....	17
1.2.5 Funciones de RH.....	17
1.2.6 Proceso de RH.....	19
1.2.7 Proceso Administrativo de capital humano.....	20
1.2.7.1 Planeación de capital humano .....	20
1.2.7.2 Organización de capital humano .....	21
1.2.7.3 Dirección de capital humano .....	21
1.2.7.4 Control de capital humano .....	22
1.3 Desarrollo organizacional.....	23
1.3.1 Concepto.....	23
1.3.2 Antecedentes.....	24
1.3.3 Objetivos.....	24
1.3.4 Proceso de desarrollo organizacional.....	25
1.3.5 Teorías de desarrollo organizacional.....	25
1.3.6 Modelos de desarrollo organizacional.....	26
1.3.6.1 Managerial Grid o D.O. del tipo grid .....	27
1.3.6.2 Modelo de lawrence y lorsch.....	27

---

1.3.6.3	Teoría tridimensional de la eficacia gerencial, de reddin.....	27
1.3.6.4	Módelode Likert.....	28
1.3.6.5	Módulo de cambio de Kurt Lewin.....	29
1.3.6.6	Modelo de great place to work.....	29
1.3.6.6.1	Ventajas del GPTW.....	30
1.3.6.6.2	Principios de GPTW.....	31
1.3.6.6.3	Cultura del Giftwork.....	31
1.3.6.6.4	Perspectiva del managment.....	32

## **Capítulo 2. Tiendas de autoservicio.**

2.1	Definición de las tiendas de autoservicio.....	34
2.1.1	origen de las tiendas .....	34
2.1.2	importancia de las tiendas.....	35
2.1.3	Ventajas de las tiendas de autoservicio.....	35
2.1.4	Marco legal.....	35
2.2	empresa objeto de estudio.....	37
2.3	Tipos de tiendas de autoservicio.....	41
2.4	Estrategia de negocios.....	42

## **Capítulo 3. Diseño metodológico.**

3.1	Planteamiento del problema.....	45
3.1.1	Descripción de problema.....	46
3.1.2	Objetivo.....	46
3.1.3	Preguntas de investigación. ....	46
3.2	Hipótesis.....	47
3.3	Tipo de investigación.....	47
3.4	Población y muestra.....	47
3.5	Recopilación de dato.....	48
3.6	Análisis de información.....	48

## **Capítulo 4. Modelo de gestión de clima laboral.**

4.1	Diagnóstico.....	55
4.2	Propuesta.....	59
4.2.2	conclusiones.....	60
4.2.3	Anexos.....	62
4.2.4	cuestionario.....	63
4.2.5	Bibliografía.....	69



## Resumen de Tesis

Destacaremos la importancia de los modelos de desarrollo organizacional en las tiendas de autoservicio y finalmente analizaremos el papel de la administración en el ambiente laboral de las mismas y la disminución del índice de rotación en estas.

	Administración	Origen, desde que los humanos formaron grupos
		EL administrador es responsable de supervisar los recursos humanos, financieros, tecnológicos
	Conceptos	Fayol, Fred, Koonts y O'Donnell, Münch Galindo y José García Martínez
		uso adecuado de recursos, mediante el proceso administrativo para cumplir eficazmente las metas de la organización, considerando nuestras necesidades de acuerdo a la percepción y a las características del momento actual
	Antecedentes	Egipto, Grecia, Edad Media
	Importancia	Ayuda a cualquier organización mediante un buen proceso administrativo que consta de planear, organizar, dirigir y controlar recursos financieros, tecnológicos, humanos, para una optimización de los mismos, y el logro de los objetivos organizacionales, alcanzando una mayor productividad para cada recurso asignado a ella.
	Características	Universalidad, valor instrumental, unidad temporal, especificidad, interdisciplinarietàad, flexibilidad, amplitud de ejercicio
	Proceso Administrativo	Etapas sucesivas interrelacionadas, que

CAPITULO 1		ayudan al administrados a optimizar recursos, cumplir objetivos, fomentando el desarrollo y crecimiento en la organización.
		Planear, organizar dirigir y controlar
	Áreas Funcionales, Mercadotecnia	Mercadotecnia. Satisfacer necesidades al intercambiar bienes o servicios.
	Finanzas y contabilidad	Finanzas y Contabilidad. Estudia la obtención del dinero que ellos realizan para lograr sus respectivos objetivos.
	Producción y Operaciones	Actividades que transforman los insumos en productos y servicios
	Recursos Humanos	mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización
		Objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales
		Empleo, reclutamiento, contratación y recesión, inducción, integración, promoción y transferencia, compensación, clima laboral, motivación del personal, desarrollo del personal, capacitación, servicios al personal y seguridad.
		Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.
	Desarrollo Organizacional	Ayuda a evaluar su funcionamiento actual de la empresa y le permite alcanzar sus metas
TEORIA CLASICA, DE RELACIONES HUMANAS, DE LA BUROCRACIA, ESTRUCTURALISTA y DEL COMPORTAMIENTO		
Modelos: Modelo de Grid Gerencial, MODELO DE LAWRENCE Y LORSCH, TEORÍA TRIDIMENSIONAL DE LA EFICACIA GERENCIAL, DE REDDIN, MÓDELO DE LIKERT, MODELO DE		

		CAMBIO DE KURT LEWIN, MODELO DE GREAT PLACE TO WORK.
	Great Place To Work	Ventajas: Todos crecen, se necesita de un equipo, información abierta y transparente, relación jefes y superiores, selección especializada de personal, confianza
	Cultura del Giftwork	La gente trabaja mejor porque recibe o para tener el regalo, el cual no significa si o si un tema de dinero; sino que muchas veces empresas importantes tienen regalos para sus empleados.
		Seleccionar, inspirar, hablar, escuchar, reconocer, desarrollar, cuidar, celebrar y compartir

CAPITULO 2	Tiendas de autoservicio	Definición: es aquella en el cual su sistema de venta es directa al consumidor, con exhibición abierta de los productos, el cliente elije entre varios productos, proveedores.
		En México se originaron en Monterrey, el 18 de enero de 1946, con el Sr. Jaime Garza, bajo el mandato de Manuel Ávila Camacho.
		Creación de SUMESA, y primera tienda en Lomas de Chapultepec.
	Empresa Objeto de Estudio "S"	Distribuye abarrotes, alimentos perecederos, ropa. Variedades y mercancías generales.
		1968, Torreón, Coahuila
		4,5000 proveedores
		Se impartieron 2, 452, 494 horas hombre para capacitación.
	Estrategias de Negocios	Consolidar mercados y expandirse a nuevas

		regiones. Aprovecha tecnología e información
--	--	--

CAPITULO 3	Planteamiento del Problema	Investigar el impacto laboral en tiendas de autoservicio, como afectan a su desarrollo sus actividades y alcance de atención a clientes.
	Descripción del Tema	Conocer la situación del clima laboral en un autoservicio, para implementar una estrategia que reduzca el índice de rotación
	Objetivos	General. Evaluar los modelos de gestión laboral para disminuir índice de rotación  Particular: Conocer relación entre gestión administrativa y clima laboral  2. Identificar el clima laboral de la tienda "S"  3. Desarrollar el diseño metodológico  4. Identificar el modelo que mejore el clima laboral.  5. Proponer modelo de gestión de clima laboral según las necesidades de "S"
	Preguntas de Investigación	1. ¿Las malas remuneraciones ocasionan el alto índice de rotación?  2. ¿EL índice de rotación se genera por la sobrecarga de trabajo, que afecta el clima laboral?  3. ¿Cuál es el modelo de clima laboral que se adecua mejor?
	Hipótesis	Las malas remuneraciones ocasionan un alto índice de rotación, generando sobrecarga de trabajo, afectando el clima organizacional.
	Tipo de Investigación	Aplicada y explicativa

	Población	92 empleados operativos de 117 trabajadores, 25 de ellos con cargos bien remunerados
	Recopilación de datos	<p>Fuente directa, observacional, a través de un instrumento de medición.</p> <p>Para marco conceptual se utilizaron fuentes bibliográficas, revistas y páginas de internet</p>
	Análisis de información	<p>1.Sentido de pertenencia: 40% favorable</p> <p>2.ergonomia y medios físicos: 33% está de acuerdo con su puesto y herramientas, 77% no soporta sus actividades diarias</p> <p>3. Toma de decisiones 14% prefiere no tomarlas y prefiere acatar.</p> <p>4. Carga de trabajo: 57% satisfecho , 24% desacuerdo, consideran que no hay suficiente personal</p> <p>5. Clima laboral y compañerismo: 54% percibe un clima agradable.</p> <p>6. Perfil académico: 49% de acuerdo con el papel que desempeñan, los jóvenes no cuentan con perfil para crecimiento.</p> <p>7. Satisfacción del trabajo: 52% satisfecho, 23% les gustaría desempeñar otro cargo para evitar la cotidianidad.</p> <p>8. Capacitación y adiestramiento: 60% considera que se cuenta con un buen programa de capacitación</p> <p>9. Factor económico: 64 de 117 percibe un sueldo mayor: 51% perciben ingresos bajos a comparación de sus necesidades, generando rotación</p>

	<p>Diagnostico de Clima Laboral</p>	<p>Basado en el análisis de información</p>
	<p>Estrategias de mejora del clima laboral. Recomendaciones</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un programa de capacitación, reestructurar manual de procedimientos y estandarización de actividades cotidianas.</li> <li>2. Estudio de tiempos y movientes, evaluando recursos materiales, mantenerlos y en caso necesario actualizarlos.</li> <li>3. Programa de técnicas y mejora de toma de decisiones, temáticas como liderazgo, asertividad, trabajo en equipo, empowerment, coaching y simuladores.</li> <li>4. Eliminación de actividades que no ofrecen valor agregado, creación de puestos específicos</li> <li>5. implementación de un programa semestral motivando el intercambio de roles, creando generalistas.</li> <li>6. Implementar el sistema great place to work, a los empleados de actividades comunes adiestrarlos a reacciones proactivas para aumentar productividad.</li> <li>7. Fortalecer programa de entrenamiento, reubicar al personal de acuerdo al perfil académico, difusión de trabajo en espacios universitarios.</li> <li>8.contratacion de staff para impartición de cursos de capacitación</li> <li>9. incremento de prestaciones y percepciones laborales, ofrecer ayuda con transporte, incremento salarial y programa de incentivos.</li> </ol>

	Aplicación de modelo	Great Place to work, refiere confianza, sentido de pertenencia, ergonomía y medios físicos, toma de decisiones, compañerismo y clima laboral, carga de trabajo, satisfacción de trabajo, perfil de trabajo, capacitación y adiestramiento, factor económico, incluye cultura del Giftwork
--	----------------------	---

#### 4.2.2 CONCLUSIONES

Como esta tesis ha demostrado el índice de rotación laboral es un factor que obstaculiza el crecimiento adecuado de la empresa, las condiciones laborales, la posibilidad de crecimiento, actividades escolares, carga de trabajo, sueldos y salarios, así como el alto costo que cada día se presenta en la sociedad son elementos que deben obligar a las empresas a buscar e implementar nuevas estrategias que les permitan adoptar a los trabajadores, y de alguna manera evitar el precio que tiene la contratación de un nuevo personal.

A lo largo del estudio realizado comprobamos que el índice de rotación generado por una mala remuneración económica es el factor determinante para mejorar el clima laboral, como fue propuesto en la hipótesis.





## INTRODUCCIÓN

Largas horas de trabajo, fatiga, malas remuneraciones, estudios y el ejercicio de estos, son algunas de las causas por las que varias empresas se ven en la necesidad de gastar gran parte de sus ingresos en la contratación de nuevo personal.

Ante este problema se han generado ideas rígidas que extralimitan el funcionamiento del cuerpo y lo adhieren a las maquinas, estructuras formales y cerradas que entorpecen la comunicación, el entendimiento del mundo a partir de la organización de la sociedad, desarrollo del trabajo iniciando con la comprensión de la psicología del trabajador, la manera en que este pueda entenderse con los demás y consigo mismo para poder formar parte de la organización donde será integrado y motivado; son algunas de las teorías que a lo largo de la historia se han formado alrededor de la desarrollo organizacional.

La presente tesis tiene por fin descubrir la teoría más adecuada que maximice el desempeño de los trabajadores en su ambiente laboral y reduzca la rotación como resultado de una mejora en el clima organizacional que permita mejorar el ambiente y adecuarlo a sus necesidades con la finalidad de enfrentar el entorno actual

La estructura de las organizaciones está cambiando, la manera en que se lleva a cabo el ejercicio de la administración se modifica aceleradamente, el campo laboral se tensa y se sumerge en un sinfín de obstáculos que le impiden la posibilidad de seguir creciendo y proliferando hacia el alcance de los objetivos.

La maximización de los recursos, tanto capital humano como económico, la correcta planeación, gestión, organización y ejecución de los programas de la empresa hacen un llamado a las generaciones de administradores que hoy se forjan y enfrentan fenómenos cambiantes habidos de respuestas y estrategias de mejorar rápidas y flexibles.

El llamado es claro, la sociedad ha levantado un tablero que vislumbra un país en el que cada día se cierran oportunidades de trabajo y de la misma forma se crean otras descifran necesidades, proponen e implementan la forma de alcanzarlos.

El aumento descomunal y desproporcionado de tiendas de autoservicio es alarmante, la cantidad de personas que trabajan, trabajaron o piensan trabajar en alguna, es un asunto que no debe ignorarse y es por esta razón es que decidimos presentar el tema “Clima organizacional en un centro comercial de la ciudad de Toluca, Estado de México, 2012: diagnóstico y estrategias de mejora”, para esbozar un método aplicado y comprobado, que disminuya la rotación laboral que cada día complica el desarrollo tanto de la empresa como de las personas.



En la presente tesis, “Clima organizacional en un centro comercial de la ciudad de Toluca, Estado de México, 2012: diagnóstico y estrategias de mejora”, abordaremos los conceptos de la administración en aras de encaminar el pensamiento de los ejecutores de esta ciencia y aterrizar el pensamiento en torno al tema que se desarrolla, de esta manera, de antemano decimos que la administración es el medio para conseguir el fin, pero no un fin en sí mismo.

Habiendo eliminado la ambigüedad de los términos recorreremos el camino que ha trascendido la administración a lo largo de la historia.

Posteriormente nos adentramos a la materia que compete esta tesis, desarrollando el tema de área de capital humano, que como sabemos es un área funcional y complementaria para la administración. Conociendo un poco de sus antecedentes, el proceso que conlleva, así como la importancia que representa para todas las organizaciones ya sea pequeñas, medianas o grandes.

Destacaremos la importancia de los modelos de desarrollo organizacional en las tiendas de autoservicio y finalmente analizaremos el papel de la administración en el ambiente laboral de las mismas y la disminución del índice de rotación en estas.

Esta tesis es una propuesta, una declaración, un fragmento de la realidad, un componente académico e intelectual que pretende continuar con el mejoramiento de las estrategias para el ambiente laboral y organizacional.

## CAPITULO UNO

## 1.1 ADMINISTRACIÓN

---

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales.

Se le denomina administrador al responsable de supervisar el aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros para conseguir las metas organizacionales.

### 1.1.2 CONCEPTOS

Se mencionan las siguientes definiciones que existen de Administración de acuerdo a diversos autores:

Henry Fayol: Considerado como padre de la Administración moderna; dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (Paniagua, 2009:47)

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), por lo tanto se define como aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, “es la planeación, organización, dirección y control de los recursos, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización” (Gareth y Jennifer, 2006:5)

Fred, 2008:05 la define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos se enfoca en integrar el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información para lograr el éxito de la organización.

La administración “es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.” (Koontz y O’Donnell, 2002:6).

La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (George R. Terry: 2005:28).

La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. (Lourdes Münch Galindo y José García Martínez, 2003:25).

Se concluye que la administración es el uso adecuado de recursos, mediante el proceso administrativo para cumplir eficazmente las metas de la organización, considerando

nuestras necesidades de acuerdo a la percepción y a las características del momento actual; orientado a objetivos delimitados por tiempo y recursos.

### 1.1.3 ANTECEDENTES:

---

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades básicas y primitivas obtener la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado la administración, los emprendimientos organizados y encabezados por personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades.

Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica del fenómeno administrativo.

#### **Época primitiva.**

En esta época los miembros de la tribu trabajan en actividades de caza, pesca y recolección. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente de administración, basado en principios y actividades menos pensadas desarrollándolas hasta llegar al cotidiano

#### **Periodo agrícola.**

Se caracterizo por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. El crecimiento demográfico obligo a los hombres a coordinar y mejorar sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

#### **Época feudal.**

El desarrollo del comercio en gran escala origino que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios, y demás condiciones de trabajo, en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos

([http://books.google.com.mx/books?id=oVHIFmFi\\_ToC&pg=PA27&dq=antecedentes+de+administracion&hl=es&ei=SIXTTM3BGIf4sAP7j8n0BQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEIQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=oVHIFmFi_ToC&pg=PA27&dq=antecedentes+de+administracion&hl=es&ei=SIXTTM3BGIf4sAP7j8n0BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEIQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false), consultado el 27 de Marzo 2012)

FIGURA 1. PRINCIPALES ACTIVIDADES O FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL.

AÑOS	AUTORES	EVENTOS
1800 a.C	Hammurabi (Babilonia)	Control escrito y testimonial, establece el salario mínimo, plantea que la responsabilidad no puede transferirse
1941 a.C	Hebreos	Concepto de organización Principio escalar
600 a.C	Nabucodonosor (Babilonia)	Control de la producción e incentivos salariales
500 a.C	Mencius (China)	Reconocimiento de los estándares
400 a.C	Sócrates Ciro Platón	Reconocimiento de las relaciones humanas, estudio de movimientos, manejo de materiales Principio de la especialización
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Principio de especialización de los trabajadores Concepto de control
1856	Daniel McCallum	Organigramas para mostrar estructura Organizacional
1900	Frederik Taylor (E.E.U.U.)	Administración científica, incrementos salariales, estudio de métodos. Tiempos y movimientos, énfasis en las tareas

FUENTE: Chiavenato Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 7a. ed., McGraw-Hill Interamericana, 2004, p. 10

### 1.1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

---

Ponce y Rodríguez basan la importancia de la administración en los siguientes puntos:

1. La administración se da donde quiera que exista una organización
2. El éxito de una empresa u organismo social, se debe a la buena administración que posea.
3. Para las grandes empresas, la administración científica es esencial.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano
5. Para lograr un incremento en la productividad, dependerá de una adecuada administración.
6. Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración. (Reyes Ponce y Rodríguez Valencia, 2003: 31)

Se concluye que la administración ayuda a cualquier organización mediante un buen proceso administrativo que consta de planear, organizar, dirigir y controlar recursos financieros, tecnológicos, humanos, para una optimización de los mismos, y el logro de los objetivos organizacionales, alcanzando una mayor productividad para cada recurso asignado a ella

### 1.1.5 CARACTERISTICAS:

---

Hoy en día la administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas según Chiavenato, Idalberto, 2004, 10 son:



**UNIVERSALIDAD:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control.

Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

- ✿ VALOR INSTRUMENTAL: Este principio se ve aplicado ya que la administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos buscando obtener un resultado.
- ✿ UNIDAD TEMPORAL: Es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente, aunque para fines didácticos se distinguen diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente.
- ✿ ESPECIFICIDAD: La administración se puede auxiliar de distintas disciplinas, sin embargo tiene ciertas características que le proporcionan su carácter específico.
- ✿ INTERDISCIPLINARIEDAD: La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- ✿ FLEXIBILIDAD: Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.
- ✿ AMPLITUD DE EJERCICIO: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

#### 1.1.6 PROCESO ADMINISTRATIVO:

---

Al provenir de un enfoque es necesario aplicar un proceso administrativo, en todas las actividades que han de desarrollarse dentro de la empresa, desde su inicio hasta el final.

Cada autor difiere entre estos principios diferidos o adaptados a situaciones particulares, según las necesidades de cada persona u organización que lleve a cabo dicho proceso.

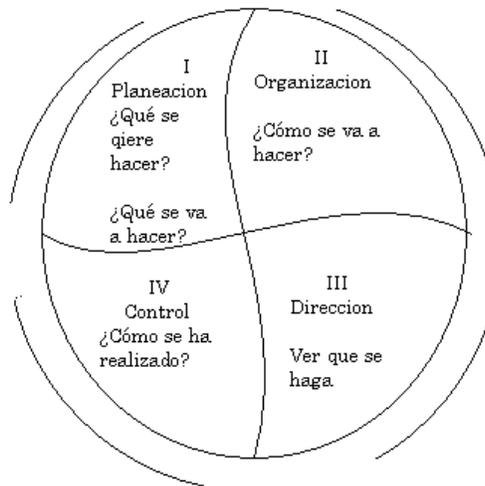
Lourdes Münch Galindo define como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral entre los elementos y considera un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso administrativo tiene un método estructural, en el que a partir de uno o más fines se determinan la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la cual se ejecuta todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante un periodo de estructuración.

Por lo que el trabajo de la administración es ayudar a la organización a hacer el mejor uso de sus recursos para conseguir sus metas, esto lo logran realizando las cuatro funciones gerenciales más importantes: *planear, organizar, dirigir y controlar*

De acuerdo a la percepción de George Terry se plantean las siguientes etapas

FIGURA 3. FASES DE LA ADMINISTRACION SEGÚN GEORGE TERRY



Se concluye que el proceso administrativo es el conjunto de etapas sucesivas e interrelacionadas, que ayudan al administrador a optimizar recursos, cumplir adecuadamente los objetivos, fomentando el desarrollo y crecimiento en la organización.

#### 1.1.6.1 PLANEACION:

---

Proceso que implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

Los tres pasos del proceso de planeación son:

1. Decidir que metas perseguirá la organización.
2. Decidir qué curso de acción se emprenderán para alcanzar las metas.
3. Decidir cómo distribuir los recursos de la organización para conseguir sus metas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades; se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?).

#### *Planes estratégicos y operativos*

Los planes que tienen aplicación en toda la organización, que establecen los planes generales de la empresa y buscan posicionar a la organización en términos de su entorno son llamados planes estratégicos.

Los planes que especifican los detalles de cómo serán logrados los planes generales se denominan planes operativos. (Reyes Ponce, 2007:200)

#### 1.1.6.2 ORGANIZACIÓN

---

Luego de haber planeado, deben de traducir en realidad las ideas abstractas. La organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permitirá que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan sus metas de esta. Con ello se logra la mejor coordinación de los recursos humanos, materiales y de información. (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2005: 9)

Terry la define como "el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas (Reyes Ponce, 2007:211)

Se concluye que la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

#### 1.1.6.3 DIRECCIÓN

---

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado.

Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por el medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas respectivas (Reyes Ponce, 2007:215)

Se concluye que la dirección es la parte de la administración donde se puede apreciar el liderazgo ya que en esta etapa se consiguen todos aquellos planes y el logro de las metas establecidas, mediante la adecuada toma de decisiones del administrador.

#### 1.1.6.4 CONTROL:

---

Es el proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2005:9)

La función del control consta de tres elementos primordiales:

1. Establecer las normas de desempeño.
2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
3. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma en la que se sabe si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y el motivo del resultado.

Se concluye que el control es la retroalimentación de las otras etapas del proceso, ya que sirve para evaluar si realmente se está siguiendo el camino adecuado o no, corregirlo o continuar por el mismo rumbo.

#### 1.1.7 AREAS FUNCIONALES

---

Como es sabido la administración cuenta con la característica de Interdisciplinariedad, por lo que se apoya en diferentes áreas para cumplir con los objetivos organizacionales, de las que más influyen a nivel empresarial son:

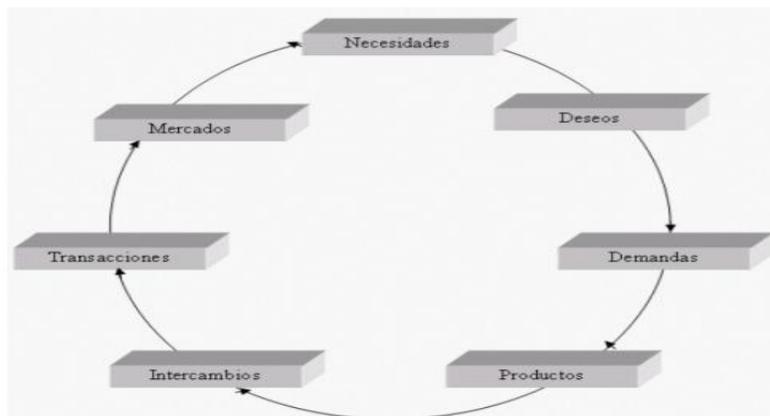
##### 1.1.7.1 MERCADOTECNIA:

---

Según Philip Kotler, 204:35 es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicio.

El marketing es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Así mismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto o marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

FIGURA 4. ELEMENTOS DEL MARKETING SEGÚN KOTLER: 2004, 36



Fuente: KOTLER: 2004, 36

Se concluye que el marketing es el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

#### 1.1.7.2 FINANZAS Y CONTABILIDAD

---

La palabra finanzas (del latín finis, "acabar" o "terminar") son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros (Lourdes Munch 2009:55).

Se concluye que las finanzas son una parte esencial de la administración pues estudia el movimiento del dinero entre las personas, las empresas o el Estado. Así mismo estudia la obtención y la administración del dinero que ellos realizan para lograr sus respectivos objetivos.

### 1.1.7.3 PRODUCCION Y OPERACIONES:

---

Consististe en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios. Una operación de manufactura transforma o convierte las entradas como materias primas, mano de obra, capital, maquinas e instalaciones en productos y servicios terminados. (Philip Kotler, 204:42)

### 1.1.7.4 RECURSOS HUMANOS:

---

Dada la importancia que la administración de recursos humanos tiene para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en que consiste, a continuación se enuncian algunas definiciones:

Joaquín Rodríguez Valencia define la Administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

Incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, valuaciones, selección, orientación, desarrollo, atención, evaluación, recompensa, disciplina, promoción, transferencia, degradación y despido de los empleados, así como el manejo de las relaciones sindicales. (Rodríguez Valencia 2007:13)

Es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y a la mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecutan su propia realización como seres humanos (Baquero corrales, 2009:21)

Se concluye que Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

## 1.2 RECURSOS HUMANOS

---

Hace dos o tres décadas atrás se definía los recursos humanos simplemente como aquella que proporcionaba la fuerza laboral a una organización, sin embargo al darse cuenta que un empleado era mucho más que "trabajo", y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de "capital humano". Hoy en día son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica. (Sikula Andrew, 2009:20)

El departamento de capital humano es el encargado de la gestión y administración del personal, con el paso del tiempo y de acuerdo a la dimensión de la empresa que puede desempeñar RH, son:

- ✿ Planificación de plantillas.
- ✿ Descripción del puesto de trabajo.
- ✿ Reclutamiento y selección de personal.
- ✿ Acogida de nuevos trabajadores,
- ✿ Valoración del puesto de trabajo y retribución.
- ✿ Evaluación del desempeño.
- ✿ Formación y desarrollo.
- ✿ Relaciones laborales.
- ✿ Prevención de riesgos.
- ✿ Elaboración de nóminas.
- ✿ Tramites de seguridad social y hacienda.
- ✿ Control de ausentismo.
- ✿ Tramites relacionados con infracciones y sanciones.
- ✿ Tramites de contratación.
- ✿ Tramites relacionados con la finalización de la relación laboral, entre otros.

(Dessler Gary, 2006:46)

### 1.2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

---

Hoy, la globalización del mercado confirma cada vez más la tesis relativa al recurso humano o el capital humano como el factor decisivo en la competitividad; y más, decisivo en la supervivencia empresarial. Es decir es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y la gestión de recursos humanos es considerada como la esencia de la gestión empresarial.

### 1.2.2 IMPORTANCIA DE RECURSO HUMANO

---

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas llevando a cabo los avances, los logros y los errores organizacionales.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, en estos esfuerzos generan satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. (Thomason, G.F. 1990, 173)

### 1.2.3 ANTECEDENTES DE RECURSOS HUMANOS

---

La administración de personal no apareció de improviso, y aunque no es posible señalar cuándo se dio inicio al uso de sus técnicas, sí sabemos que es condición indispensable para la existencia de la civilización. Desde la más remota antigüedad el hombre al hacerse gregario tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo y asumir, aceptar, pelear o apoyar un liderazgo.

AÑO	LUGAR	EVENTOS
1550–1566 a. C.	Egipto	establece un régimen de servicio civil antes de nuestra era
1910–1915	Norteamérica	Se constituye el primer departamento de personal en su concepción moderna.
1913	Hugo Monsterberg	Describe técnicas para seleccionar personal
1917	E. D. Woots	Se le considera fundador movimiento de la administración de personal
Década de los 70		Se utiliza por primera vez el término administración de los recursos humanos
Década de los 80		Llega a su madurez estableciendo áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios contratación y

		empleo desarrollo organizacional.
1856–1915	Frederick w. Taylor	Basó su teoría en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble. Dividió cada tarea en sus componentes y diseñó los más rápidos y mejores métodos para llevarlos a cabo. Aumentó el pago de acuerdo a la productividad. Disminuyó la jornada laboral a ocho horas y media e introdujo periodos de descanso.
1861–1919	Henry Gantt	Estableció bonos para los trabajadores que terminaban su trabajo de un día y bonos para su supervisor. Evaluó al personal y creó la gráfica del cronograma de actividades, gráfica de gantt.
1911	Los esposos Gilbreth	Estudiaron la fatiga y el movimiento y el bienestar del personal. Su fin principal era ayudar a los trabajadores a alcanzar su pleno potencial como seres humanos.
1814–1925	Henry Fayol	Fundador de la escuela clásica por haber sido el primero en sistematizarlo basado en un principio de organización total.
1868–1933	Mary Parker Follet	Teoría de transición, “nadie puede llegar a ser una persona integral si no pertenece a un grupo”. Promovió el autocontrol del grupo y apoyó la teoría de Taylor en cuanto a los intereses comunes entre trabajadores y directivos en la organización. Creó el modelo holístico de control: autocontrol, control de poder compartido, y control del grupo.
1880–1949	Elton Mayo	Creador de la escuela de la ciencia del comportamiento a través del estudio del nivel de iluminación en el lugar del trabajo y la productividad de los empleados, el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización.

	Argyris, Maslow Y Mcgregor	Explicaban de manera más exacta la motivación del hombre
--	-------------------------------	--

Fuente: (Werther William, 2009: 22)

#### 1.2.4 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO

---

El objetivo general de la administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

- ✿ **OBJETIVOS SOCIALES:** La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables.
- ✿ **OBJETIVOS CORPORATIVOS:** El administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales.
- ✿ **OBJETIVOS FUNCIONALES:** Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía.
- ✿ **OBJETIVOS PERSONALES:** La Administración de Recursos Humanos permite a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización.

#### 1.2.5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO

---

El departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

A continuación se enuncian las principales funciones que cumple el departamento de Administración de Recursos Humanos:

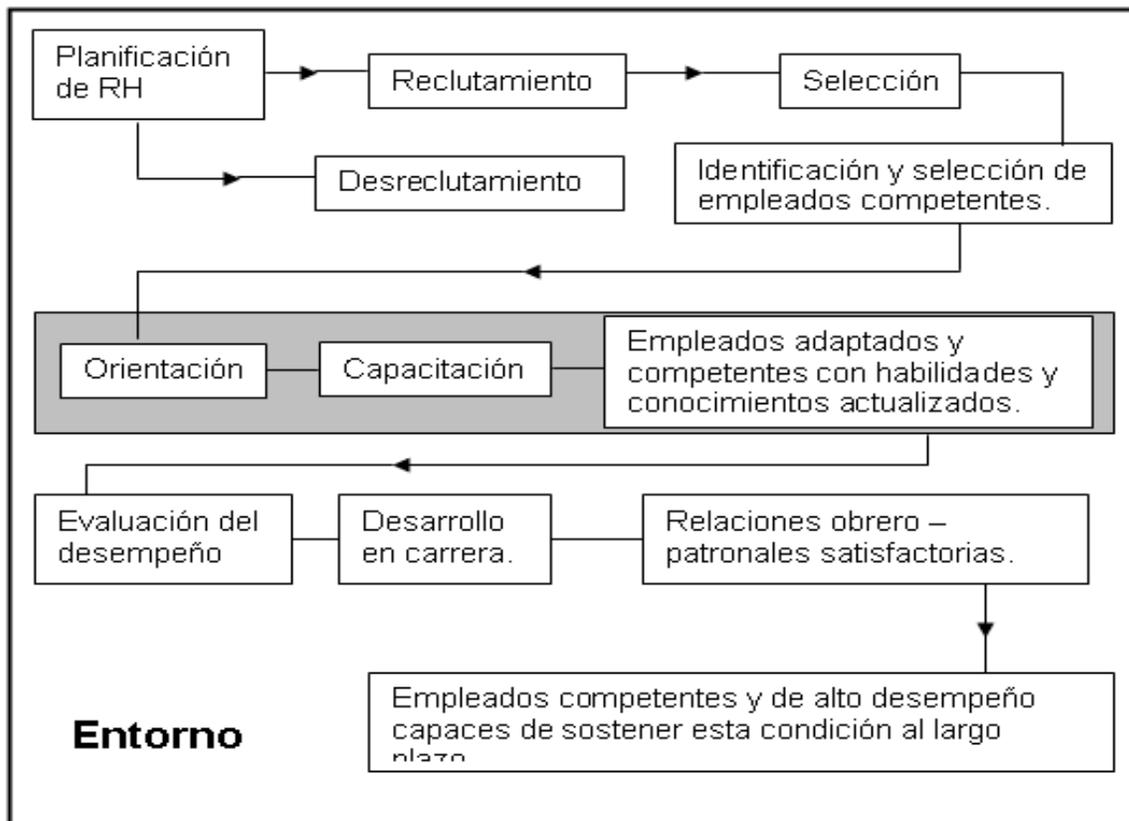
<b>FUNCION</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Empleo	Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de Recursos Humanos.
Reclutamiento.	Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
Contratación y Recesión	Llegar a acuerdos con las personas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses del trabajador y de la organización, así como la culminación de la relación laboral.
Inducción	Dar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización.
Integración, Promoción y Transferencia.	Asignar los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus habilidades, buscando su desarrollo integral permitiendo una mejor posición dentro de la organización.
Compensación Suplementaria.	Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.
Clima laboral.	Lograr una adecuada relación entre la dirección y el personal, generando satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.
Motivación del Personal	Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.
Desarrollo del Personal.	Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, identificando aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción.
Capacitación	Brindar la oportunidad a los trabajadores de adquirir conocimientos, ya sea de carácter técnico, científico o administrativo.
Servicios al Personal	Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.
Seguridad	Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad.

FUENTE: (Besseyre des Hors, C.H, 1991:84)

## 1.2.6 PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

Como se ha mencionado anteriormente la planificación de los RH consiste en asegurar que la empresa cuente con los empleados en número adecuado y con las habilidades, comportamientos y valores requeridos, en el lugar y en el momento preciso, de forma que se cumplan sus objetivos.

FIGURA 5. El proceso de Dirección de los Recursos Humanos



Fuente: J. García del Junco, Cristóbal Casa Nueva, 2009:31

## 1.2.7 PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL CAPITAL HUMANO

Al ser una rama de la administración el capital humano proviene de un mismo método basado en el proceso administrativo, a través del cual realiza sus principales actividades con el objetivo de alcanzar las metas institucionales aplicadas al personal.

El proceso administrativo en capital humano determina de lo que debe hacerse (planeación), establecimiento de cómo se deberán llevar a cabo las actividades de la empresa (organización), impulsar, coordinar u vigilar conforme a los planes establecidos (dirección), vigilar lo que debe hacerse (control).

### 1.2.7.1 PLANEACIÓN DE CAPITAL HUMANO

---

La planeación de recursos humanos (PHR) permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

La PRH es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización a corto y largo plazo, tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, por lo que representan la esencia de una operación efectiva. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

(Guzmán, Margarita de; Pérez Campdesuñer, Reyner; Noda Hernández, Marcia, 2012:10)

### 1.2.7.2 ORGANIZACIÓN DE CAPITAL HUMANO

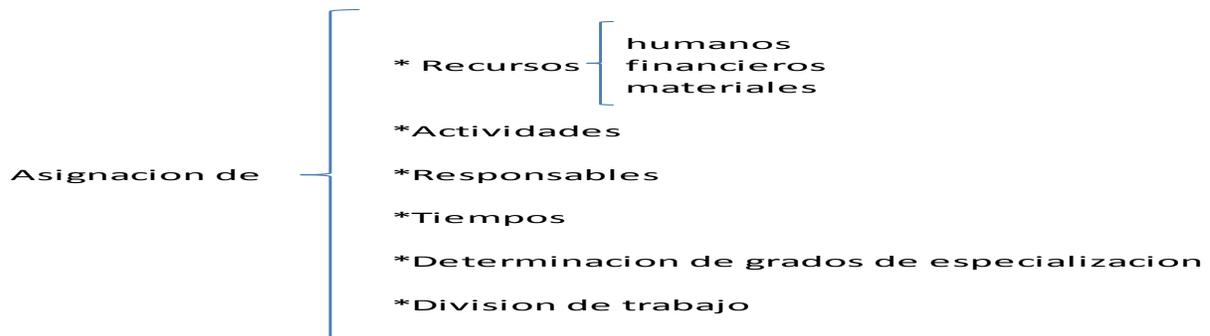
---

La organización contribuye a ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa.

La planeación y la organización son funciones mediante las cuales no se logra materialmente el objetivo; sino que ponen en orden los esfuerzos y formulan la estructura adecuada y la posición relativa a las actividades que la empresa habrá de desarrollar.

La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y asigna responsabilidades a quienes deben desempeñarlas.

Actividades básicas de la organización:



(Guzmán, Margarita de; Pérez Campdesuñer, Reyner; Noda Hernández, Marcia, 2012:13)

### 1.2.7.3 DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO

---

Tiene como propósito fundamental impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos.

Esta función comprende las siguientes etapas:

- ⊕ Autoridad. Forma en que se delega y se ejercen las acciones durante el desarrollo de las actividades y búsqueda de los objetivos y metas planeadas.
- ⊕ Comunicación. Forma en que se establecen los canales de comunicación y fluye la comunicación al interior y exterior de la empresa.
- ⊕ Supervisión. Verificar que las actividades se lleven a cabo conforme se planeó y ordenó.

#### 1.2.7.4 CONTROL DE CAPITAL HUMANO

---

El proceso de control contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado.

Las actividades básicas que comprende el proceso de control son:

- ✚ Establecimiento de indicadores y estándares de control (ventas, costos, productividad, competitividad, calidad).
- ✚ Medir y juzgar lo que se ha realizado (análisis de datos estadísticos, informes contables, informes de producción).
- ✚ Comparar lo realizado contra lo planeado para definir si existen diferencias (evaluación del funcionamiento, inspección y localización de fallas).
- ✚ Establecer medidas correctivas (ajustes para alcanzar lo planeado)

(Chiavenato,I.2008:350)

## 1.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

---

### 1.3.1 CONCEPTO:

---

Proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral, Ayuda a la innovación tecnológica o el desarrollo de nuevos productos, ya que se centra en dar a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar sus metas. (Cummings. Worley 2007:9)

El D.O. se basa en las ciencias del comportamiento, se parte del principio de que el cambio planeado es una técnica especializada, cuyo propósito es crear acción y cambio consciente y racional, es decir,

- ✿ Proceso de solución de problemas: Se refieren a los métodos por medio de los cuales la empresa se enfrenta con las amenazas y oportunidades en su ambiente.
- ✿ Proceso de renovación: son las formas por las cuales los gerentes adaptan sus procesos de solución de problemas a las demandas del ambiente.
- ✿ Administración participativa. Administración participativa. Se deja a un lado la estructura jerárquica dando a los empleados un papel importante en la toma de decisiones.
- ✿ Desarrollo y fortalecimiento. Se refiere a darles libertad a los equipos de actuar, de participar en las decisiones, plena autonomía.
- ✿ Investigación-acción. El DO utiliza la investigación para el diagnóstico y la acción del cambio. Requiere de los siguientes pasos.
  - Diagnostico preliminar del problema
  - Obtención de datos para apoyo o rechazo
  - Retroalimentación de datos a los participantes.
  - Exploración de datos por los participantes.
  - Ejecución de la acción apropiada

(Cummings. Worley 2007:18)

### 1.3.2 ANTECEDENTES:

---

Tiene sus raíces en la idea de una organización y un sistema social. Es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, aplicado a una organización que visualiza una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con asistencia externa o sin ella.

Tiene cinco grandes precedentes:

1. Crecimiento de los laboratorios Nacionales de Entrenamiento (National Training Laboratories, NTL) y el desarrollo de los grupos de entrenamiento /Grupos T, por su nombre en ingles training groups.
2. Trabajo clásico de la investigación de la acción, efectuado por científicos sociólogos que querían aplicar el método de la investigación al manejo de cambio. Para esta etapa se uso la técnica de retroalimentación (encuesta) Kurt Lein contribuyo en estas dos etapas.
3. Modelo de administración participativa de Rensis Likert y la rejilla o grid gerencial creado por Blake y Mounton propone una manera óptima de diseñar y operar las compañías.
4. Enfoque orientado a la productividad y a la calidad de la vida laboral
5. Cambio estratégico y transformación organizacional.  
(Cummings. Worley 2007:6)

### 1.3.3 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

---

- 🌱 Desarrollar un sistema viable y autorrenovable para la organización.
- 🌱 Crear mecanismos de mejor continua.
- 🌱 Colaboración y competencia entre unidades interdependientes.
- 🌱 Manejo del conflicto.
- 🌱 Aumentar nivel de confianza y apoyo.
- 🌱 Autoridad basada en conocimiento y habilidad.
- 🌱 Apertura de comunicación omnidireccional.
- 🌱 Incrementar nivel de entusiasmo y satisfacción personal.
- 🌱 Creación de un sentido de identificación de las personas con la organización.
- 🌱 Desarrollo del espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas.
- 🌱 (Fernando De Faria, 2004:44)

#### 1.3.4 PROCESO DEL D.O.

---

La tecnología del desarrollo organizacional, surgió de las ciencias del comportamiento. En este sentido el D.O. y consta principalmente de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico, intervención.

- ☛ **Recolección de datos:** la recopilación y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles se apoya de técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas. y las maneras de identificar los problemas así como asuntos más importantes.

- ☛ **Diagnóstico organizacional:** se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. Presta considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

- ☛ **Intervención**

La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los agentes de cambio. La intervención puede requerir la retroinformación a un departamento específico en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas.

La intervención también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento. Pueden realizarse intervenciones adicionales según se necesite para mantener la satisfacción en el trabajo y la sensación de que se realiza un trabajo interesante, así como permitir una mayor intervención de los empleados. (Cummings. Worley 2007:72)

#### 1.3.5 TEORIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

---

El desarrollo organizacional surgió desde 1962 como un conjunto de ideas respecto del hombre, organización y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

**TEORIA CLASICA:** es propuesta por Taylor y Fayol, hablan sobre la organización formal y en la racionalización de los métodos de trabajo. La organización científica desarrollo un enfoque rígido y mecanicista que consideraba al hombre económico, como un apéndice de la máquina.

TEORÍA DE RELACIONES HUMANAS: Propuesta por Mayo, fue una teoría de oposición al tradicionalismo de la teoría de Fayol, esta hizo énfasis en el “hombre social” y en clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red convencional de comunicaciones. El liderazgo pasó a sustituir la autoridad jerárquica formal. (María Eugenia Caldas Blanco, María Isabel Múrias Bermejo, 2008:54)

TEORÍA DE LA BUROCRACIA: Pretendió sentar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiese ser copiado y aplicado a las empresas sin importar su ramo de actividad, lo que permitió comprobar la carencia de flexibilidad para adaptarse a las innovaciones de una sociedad moderna.

TEORÍA ESTRUCTURALISTA: Representó una visión más crítica de la organización, esta concibe la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones basada en objetivos en constante conflicto con los objetivos individuales del personal en busca de mayores salarios, mejor horario de trabajo, prestigio, etc.

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO surgió a partir de la teoría de las relaciones humanas, resultado de un enfoque predominantemente sociológico y motivacional. De la teoría del comportamiento resultó el movimiento del desarrollo organizacional, orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacional. Se comprobó que no basta sólo con desarrollar un entrenamiento sin producir un cambio específico, sino que es necesario también preestablecer un patrón de desempeño y un programa coherente de cambios en toda la organización.

(Stephen P. Robins, David A. De Cenzo, 2007:32)

### 1.3.6 MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

---

Los modelos de D.O. que introducen simultáneamente modificaciones estructurales y de comportamiento del cambio planeado, describe las diferentes etapas por las cuales este es introducido en las organizaciones y explica el proceso temporal de aplicación; ayudando a los miembros de la organización a administrar el dicho cambio. Cada uno desarrolla conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían de acuerdo al autor, entre ellos:

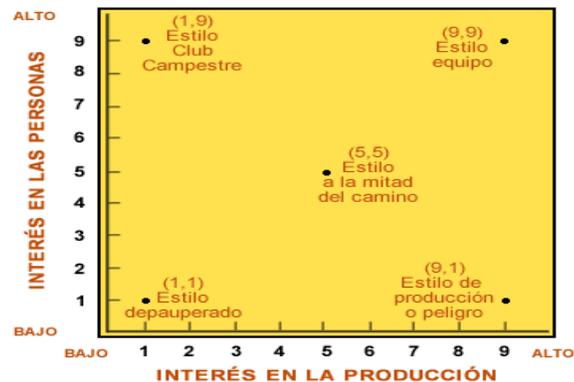
- 1.3.61. Modelo de Grid Gerencial propuesto por Blake y Mouton: fueron los pioneros de una tecnología integrada y pre programada de D.O. Estos autores parten del supuesto de que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la organización.

El modelo de desarrollo organizacional tipo Grid es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual 9 significan una elevada preocupación y una baja preocupación por la

producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

El Grid es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo y de ver como se compara un estilo con otro.

### MODELO DE GRID GERENCIAL



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.511

1.3.62. MODELO DE LAWRENCE Y LORSCH., evolucionaron hacia el desarrollo organizacional y hacia la teoría de sistemas. Dentro de esa concepción, proponen un modelo de diagnóstico y acción para el D.O, los conceptos primordiales de esta teoría son diferenciación e integración,

Exponen que existe una relación causa-efecto entre cuán bien la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias ambientales y cuán bien actúa la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos.

1.3.63. TEORÍA TRIDIMENSIONAL DE LA EFICACIA GERENCIAL, DE REDDIN: Presenta una teoría sobre la eficacia gerencial denominada teoría 3D. Esta se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él sea capaz de adaptar su estilo, de manera apropiada, a la situación de cambio, para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias "producto" (resultados) de su posición en la organización, la única tarea del administrador es ser eficaz.

La aplicación de la Metodología Reddin se reflejan en impactos medibles como:

- Velocidad de cambio en los resultados claves del negocio.
- Aumento en la flexibilidad de la organización.
- Aumento en la velocidad de respuesta para enfrentar los desafíos del entorno.
- Aprovechamiento óptimo del talento a partir de la adquisición de una consciencia del negocio.

- Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad y de las diferencias competitivas.  
(Fred R. David, 2008:118)

1.3.6.4 MÓDELO DE LIKERT: En 1967, Likert determino que la variable básica que define un sistema eficaz es la participación en la toma de decisiones, o el poder compartido. Esto es, la medida en que los sujetos pueden participar en las decisiones que les afectan, es un indicador del grado en que la organización está más o menos dotada para cumplir eficazmente su misión (Likert, 1961: 143).

Rensis Likert categoriza las organizaciones en 4 tipos diferentes de estilos de liderazgo:

*Sistema 1:* Administración autocrática, imperativa, explotadora.

*Sistema 2:* Autocracia benevolente, incluso imperativa, pero no exploradora.

*Sistema 3:* Administración consultiva (consulta a los empleados con respecto a problemas y decisiones, pero es ella quien toma las decisiones).

*Sistema 4:* Administración participativa (las decisiones de políticas clave se toman en grupo, por consenso)

El sistema 4 es el más abierto de todos los anotados por Likert (Sistemas 1,2 y 3) y presenta como características:

- a) Las decisiones se delegan a los diferentes niveles organizacionales, dejando las decisiones a estos.
- b) Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la organización lleva a cabo inversiones para mejorar los sistemas de información, ya que se consideran básicas para mejorar la eficiencia.
- c) El trabajo se realiza casi totalmente en equipos. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales. El sistema permite que las personas se sientan responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles.
- d) Existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicas y sociales, aunque no se omiten las recompensas materiales.

Likert, constató que cuanto más próximo al sistema 4 esté situado el estilo de dirección de la empresa, tanto mayor será la probabilidad de que sea más eficaz (alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad).

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet,1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

1.3.6.5 MODELO DE CAMBIO DE KURT LEWIN: Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas).

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

- ❁ Descongelamiento. Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento mediante un proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
- ❁ Cambio o movimiento. Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes, implica reingeniería de procesos generando un cambio integral en la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionarse los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y a largo plazos.
- ❁ Recongelamiento. En esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales. Se deben implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. (Kurt Lewin, 1951:79)

#### 1.3.6.6 MODELO DE GREAT PLACE TO WORK

“Un excelente lugar de trabajo es aquel en el que confías en las personas para las que trabajas, estás orgulloso de lo que haces y te agrada la gente con la que trabajas”. Robert Levering, cofundador, Great Place to Work®

El modelo Great Place to Work®, es universal, es coherente de un año a otro y se ha aplicado por 25 años a empresas de todos los países e industrias; sin fines de lucro, educativas, gubernamentales, del sector privado y con colaboradores de diversas demografías.

GPTW ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de Alta Confianza

La principal premisa se fundamenta en la creación de excelente lugar para trabajar basado en la confianza, este modelo propone que los jefes consideren que los colaboradores desean ser productivos por lo que los alientan a participar en el trabajo ocasionando entusiasmo y pasión por el mismo, así como por la misión de la empresa.

En un ambiente caracterizado por un alto nivel de confianza, las personas cooperan y colaboran, lo que conduce a interacciones positivas en el lugar de trabajo, más altas utilidades y mayor productividad.

El Great Place to Work® Institute conjuga la experiencia, rigor metodológico e instrumentos propios, que pueden ayudarle a hacer del ambiente en su lugar de trabajo, una poderosa fuente de fortaleza competitiva, que a su vez crea exitosas relaciones de colaboración entre las personas en todos los niveles de la organización haciendo de éste una ventaja perdurable en la organización.

Los colaboradores consideran que trabajan en excelentes lugares de trabajo cuando:

CONFÍAN en las personas para las que trabajan.

Sienten ORGULLO de lo que hacen.

DISFRUTAN de las personas con las que trabajan.

La confianza es la característica principal de los excelentes lugares de trabajo y se construye a través de la credibilidad de los líderes, el respeto que los colaboradores perciben y la justicia con la que se trata a los colaboradores. Adicionalmente, el nivel de orgullo de las personas y la camaradería son otros componentes esenciales.

Great Place to Work® mide de manera precisa los comportamientos y el ambiente de los excelentes lugares de trabajo y de las empresas más exitosas a través de 58 métricas específicas incorporadas a la encuesta Trust Index® para colaboradores.

Los estudios de Great Place to Work® ofrecen a las organizaciones información práctica y en sintonía con el Modelo® Great Place to Work® y con los criterios clave para formar un excelente lugar de trabajo.

#### 1.3.6.6.1 ENTRE LAS VENTAJAS PRINCIPALES DE GTPW SE ENCUENTRAN:

- Es incrementar los niveles de confianza organizacional permitiendo mejorar los resultados dado que la cooperación y la innovación dependen directamente de ella.
- Todos crecen (En la empresa común es algo individual).
- Los directores saben que pueden ser vulnerables, no saben todo y necesitan del equipo.
- La información es abierta y transparente, por eso todos sienten confianza y pueden celebrar los éxitos.
- Existe una relación abierta con los jefes y superiores; aumenta el intercambio de ideas y comunicación.
- La selección de personal es especializada en lugar de abierta para todos; se buscan personas con valores que se adapten a la cultura de la empresa.

- La moneda de cambio es la confianza; uno trabaja no solo por dinero sino porque confía en esa empresa, en ese ambiente y se siente a gusto allí.

#### 1.3.6.6.2 PRINCIPIOS DEL GPTW

##### GENERAR UNA CULTURA GREAT PLACE TO WORK

Se ha demostrado que un mejor ambiente laboral es igual a una mayor productividad; simplemente porque los empleados que están en un mejor ambiente; se desarrollan mejor.

Derivado a que hoy en día se trabaja más duro; más tiempo y muchas veces en equipo; debe tener en mente un ambiente de trabajo saludable que estimule y mantenga todos estos aspectos en sintonía.

##### LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADO DE UN GREAT PLACE TO WORK:

El lugar de trabajo en el que se fundamenta este modelo confía en que la gente que trabaja está orgulloso de lo que hace y disfruta compartir el trabajo con sus compañeros. La medición de la confianza se basa en tres aspectos importantes

La credibilidad (Que nos inspiren confianza), El respeto (Cómo me siento tratado)  
La imparcialidad (Cómo uno ve las reglas o justicia de la empresa)

En conclusión lo que se busca entonces en todo modelo de Great Place To Work es una empresa donde se celebren los éxitos entre todos; donde los empleados se sientan importantes y tratados; una empresa donde uno pueda ser uno mismo; tener un buen trato con los jefes y que estos sean competentes, éticos y honestos; por último que sea un lugar que nos inspire a trabajar.

#### 1.3.6.6.3 CULTURA DEL GIFTWORK:

La cultura de giftwork dice que la gente trabaja mejor porque recibe o para tener el regalo, el cual no significa si o si un tema de dinero; sino que muchas veces empresas importantes tienen regalos para sus empleados.

#### 1.3.6.6.4 LA PERSPECTIVA DEL MANAGEMENT:

Existen en total 9 puntos a tener en cuenta para generar un Great Place To Work; obviamente estos puntos son complementarios a todas las demás actividades que pueda hacer una empresa para ser mejor; por ende no se deben tomar como únicos.

PERSPECTIVA DEL MANAGEMENT	DESCRIPCION
<b>Seleccionar</b>	Las empresas buscan personas compatibles con su cultura empresarial; que contribuyen con el crecimiento de la organización
<b>Inspirar</b>	Demostrarles a las personas que su trabajo es muy importante para la empresa ayudando a las personas a comprender el significado de su función.
<b>Hablar</b>	Se debe hablar y decir la verdad. La información debe ser honesta y transparente para que todos puedan contribuir.
<b>Escuchar:</b>	Se debe ser accesible para que las personas puedan preguntar, hacer sugerencias y expresar sus preocupaciones y críticas ya que en ocasiones pueden tener mejores críticas a la hora de optimizar una empresa en algún punto.
<b>Reconocer:</b>	Demostrar el agradecimiento del GiftWork de los empleados de forma creativa e innovadora.. Lo que se debe hacer es innovar y tratar de hacer reconocimientos que los empleados realmente valoren y se sientan felices y que su trabajo realmente se reconoce y no que están frente a un acto típico.
<b>Desarrollar:</b>	Apoyar a las personas para que crezcan personal y profesionalmente. Cuando nuestra empresa tiene mejores personas; se tienen mejores profesionales.
<b>Cuidar:</b>	Ofrecer beneficios especiales y únicos a las personas; tener una atención ante las crisis personales. Las mejores empresas se preocupan de cosas muy precisas.
<b>Celebrar:</b>	Celebrar los éxitos organizacionales y personales de maneras especiales e innovadoras; se celebra el logro de todos o alguno.
<b>Compartir:</b>	Compartir los resultados del negocio de forma equilibrada entre todos los que ayudaron a producirlos. Tan simple como ser justo; se debe hacer entender que las personas son parte de la organización y ganan todos.

Fuente : <http://www.greatplacetowork.com.mx/>

## CAPITULO DOS

## 2. TIENDAS DE AUTOSERVICIO

### 2.1 DEFINICION DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO

La tienda de autoservicio es aquella en el cual su sistema de venta es directa al consumidor, con exhibición abierta de los productos dando la facilidad que el cliente elija entre varios productos, proveedores, presentaciones y precios, clasificándolos por categorías (perecederos, abarrotes, mercancías generales, enseres menores y mayores, ropa, etc.) en forma tal que permitan su selección con la menor intervención del personal de la tienda ya que están ordenados por departamentos o secciones, los cuales se pueden identificar fácilmente, con un área de cajas o puntos de venta a la entrada de la tienda.

Al sistema de autoservicio se acogen la mayoría de los supermercados, hipermercados, grandes almacenes y grandes superficies especializadas.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Tienda\\_de\\_autoservicio,Nov,2012](http://es.wikipedia.org/wiki/Tienda_de_autoservicio,Nov,2012)

#### 2.1.1 ORIGEN DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO EN MEXICO

El 18 de enero de 1946, se autoriza el establecimiento de tiendas de auto-servicio mediante decreto promulgado por el entonces Presidente de la República General Manuel Ávila Camacho permitiendo el establecimiento de lonjas de distribución al detalle y artículos de consumo necesario: comestibles, bebidas en envase cerrado, artículos higiénicos, para uso doméstico, aseo personal y del hogar, por el sistema de auto-servicio.

Fue así como un grupo de empresarios de Monterrey, representado por el Sr. Jaime Garza tuvieron la visión de introducir estos tipos de empresas en México, ya que habían estudiado las técnicas de compra y venta en masa, conocían la reducción los precios y mejoramiento de la calidad en beneficio del presupuesto familiar, estrategias practicadas por los súper - mercados de Estados Unidos.

En 1946, fue creada la sociedad denominada Supermercados, S.A. (SUMESA), inaugurando su primer tienda de este tipo el 9 de marzo del mismo año en la colonia de las Lomas de Chapultepec; la razón de abrir una tienda de este tipo en una zona residencial fue hecha deliberadamente ya que muchos habitantes de esa colonia habían viajado al extranjero y sabían lo que era el auto-servicio.

Este sistema de distribución para la venta de comestibles, abarrotes, etc., en un principio no tuvo la debida aceptación, siendo el principal obstáculo la falta de confianza del consumidor, que consideraba erróneamente que el lugar en que la mercancía estaba presentada asumiendo que debía tener precios altos que en otros comercios; posteriormente podemos decir que el sistema de auto servicio fue aceptado, ya que los clientes al darse cuenta los precios eran más bajos y que las mercancías eran de igual o mejor calidad que en los comercios tradicionales, fueron los mejores propagandistas del Auto-servicio

## 2.1.2 IMPORTANCIA DE LAS TIENDAS DE AUTO – SERVICIO

El factor distribución es tan importante en su función dentro del proceso económico total, como pueden ser la producción y consumo aumentado su capacidad de compra frente al proveedor beneficiándose con mejores condiciones y beneficiando a la industria con el consumo de un gran volumen de sus artículos y a reducir al mínimo sus gastos de funcionamiento, ha aumentado el poder adquisitivo del público consumidor, al que repercute las economías en forma de precios bajos.

## 2.1.3 VENTAJAS DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO.

### 2.1.3.1 VENTAJAS PARA EL CONSUMIDOR

- ✚ Ahorro de tiempo, ya que tiene a su alcance todas las mercancías que desea en un solo establecimiento.
- ✚ Compra más barato
- ✚ Puede pagar el importe de sus mercancías en efectivo, con su tarjeta Bancaria y en algunos casos con cheque personal.
- ✚ Limpieza e higiene total, en contraste con el comercio tradicional.

### 2.1.3.2 VENTAJAS DEL EMPRESARIO:

- ✚ Puede ofrecer precios más baratos y mejores servicios debido a sus volúmenes de compra.
- ✚ Una constante rotación de sus inventarios.
- ✚ Mejor uso del espacio disponible.
- ✚ Eliminar el mostrador que esclaviza al empresario, con esto se reduce personal.
- ✚ Mayor número de clientes por unidad de local y de tiempo.

### 2.1.3.3 VENTAJAS A LA ECONOMÍA EN GENERAL

- ✚ Ayuda a reducir el costo de vida.
- ✚ Tienen artículos nacionales para su venta.
- ✚ Fomenta el engrandecimiento de las empresas.

## 2.1.4 MARCO LEGAL DE UNA TIENDA DE AUTOSERVICIOS.

La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD, S.A) es una organización de servicio que representa los intereses legítimos de sus Asociados, promoviendo el desarrollo del comercio detallista y sus proveedores en una economía de mercado con responsabilidad social. ANTAD inició sus actividades en 1983 agrupando a las principales cadenas detallistas del país.

Estos foros tienen como objetivo principal proporcionar canales apropiados para que industriales y comerciantes intercambien opiniones y conocimientos con el propósito de cristalizar negocios que permitan brindar nuevas oportunidades para el comercio.

ANTAD se dedica a difundir y defender los principios de la libre empresa y la competencia leal y abierta.

Dentro de estos aspectos nos esforzaremos por proporcionar a sus asociados lo siguiente:

- ✿ Fomentar la unión entre los Asociados y promover la cooperación en el intercambio de información de nuevos conocimientos, de experiencias y de prácticas comerciales.
- ✿ Difundir los beneficios que el comercio establecido presta a la sociedad haciendo ver que somos fuente generadora de empleos, recaudadores importantes de impuestos y generadores de empresas socialmente responsables, logrando así la proyección de una imagen real y positiva.
- ✿ Organizar cursos, conferencias, simposios y seminarios para el mejoramiento y capacitación de los Asociados, de sus empleados y en general, para toda persona interesada en la ciencia y la cultura.
- ✿ Efectuar estudios estadísticos como resultado de la información que proporcionan los Asociados y que sirvan de base para el análisis y predicción de tendencias de venta o de cualquiera otra área que se decida investigar.
- ✿ Proporcionar información oportuna de leyes, acontecimientos o disposiciones vigentes que afecten a los Asociados.
- ✿ Estudiar, mejorar y defender los intereses legítimos de los Asociados, representando a éstos ante las autoridades, organismos y terceros, particulares o públicos
- ✿ Promover la relación y la acción con industriales, proveedores, Cámaras y Asociaciones de toda índole.

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Tiendas-De-Autoservicio/438983.html>, 2010 Junio

## 2.2 EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

---

### 2.2.1 ORIGEN DE LA TIENDA OBJETO DE ESTUDIO

Organización S como le denominaremos a partir de ahora, es una empresa mexicana, dedicada principalmente a la comercialización de una amplia gama de productos de las divisiones de ropa, mercancías generales, abarrotes y alimentos perecederos, a través de cuatro formatos de tienda y bajo esquemas de venta de mayoreo, medio mayoreo y menudeo.

Otra de las actividades que realiza la Empresa S es el giro inmobiliario, que comprende la renta de locales que forman parte de las galerías comerciales anexas a cada tienda, así como a la realización de desarrollos inmobiliarios.

Las divisiones comerciales de la Compañía son:

Abarrotes,  
Alimentos Perecederos,  
Ropa  
Variedades  
Mercancías generales

El origen de Organización S se remonta a 1968, al abrirse el primer hipermercado de la cadena en la ciudad de Torreón, Coahuila. A partir de esa fecha, la Compañía se dedicó a participar activamente en el sector de autoservicios y comenzó a diversificar geográficamente sus mercados, principalmente en los estados del norte de la República Mexicana, hasta contar con 16 tiendas en 1986.

Ese año, por diferencias en el enfoque de negocio y en las estrategias de crecimiento por parte de los socios fundadores, se tomó la decisión de dividir la sociedad en dos compañías que operarían de forma independiente ocho tiendas cada una. Dentro de la nueva estructura de propiedad, Organización S fue asignada a un grupo de accionistas, quienes a su vez la convirtieron en la empresa controladora de su grupo. Un segundo grupo de accionistas formó el Grupo Sorimex.

Con el fin de institucionalizar la administración de la Compañía y captar capital para financiar sus planes de crecimiento, en 1987 empresa S inscribió sus acciones en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios (RNVI), las listó en la BMV, utilizando la clave de pizarra y realizó una oferta pública primaria.

Ante la evolución del sector comercial en México a finales de la década de los 80 y principios de los 90, caracterizada por un sustancial incremento en la competencia y la creciente participación de compañías extranjeras a través de asociaciones con cadenas comerciales mexicanas, y Sorimex decidieron fusionarse en una misma sociedad en 1994, creando una cadena de 45 tiendas al momento de la fusión, conservando el nombre de origen.

A partir de 1994 la Compañía inició un proceso de expansión territorial hacia diversas regiones del país logrando con el tiempo pasar de ser una Compañía geográficamente concentrada, a una con presencia significativa a nivel nacional, así mismo se inició un proceso de tecnificación de la operación para preparar a la Compañía para enfrentarse adecuadamente a un dinámico entorno.

En el período 1996-2001 la Compañía implementó varios programas que le han permitido ser cada vez más eficiente, dentro de los principales cambios destacan:

La capacidad instalada en número de unidades creció en un 86% y el piso de ventas se duplicó; los ingresos crecieron un 89% en términos reales, en tanto que el número de empleos generados también se duplicó.

Se logró mantener la planta comercial moderna y actualizada; la estructura de distribución además de crecer más del doble en su capacidad instalada, se modernizó integrando tecnología de punta a su operación y se comenzaron a utilizar los esquemas de distribución centralizada y cadena de frío.

La Tecnología de Información utilizada ha mantenido el ritmo de crecimiento y evolución que el negocio demanda. Se implementó el esquema de Administración por Categorías para el control de los productos que se comercializan.

En el período 2001- 2005 se continuó con la política de crecimiento acelerado logrando incrementar el piso de ventas en un 78.7%, ampliando la cobertura geográfica a nuevos estados de la república, y la cobertura de otros nichos de mercado con nuevos formatos de tienda, en 2002 el Club de Precios y en 2003 las tiendas Mercado. En 2005 se abrieron las primeras tiendas de la Cadena en el área Metropolitana de la Ciudad de México, así como las primeras tiendas de conveniencia con el nombre de "Super City".

Lo mencionado anteriormente, junto con una serie de innovaciones y esfuerzos realizados por la Compañía, se ven reflejados en sus resultados. Es una de las empresas mejor posicionadas en el mercado, ocupa el segundo lugar en ventas de las cadenas comerciales que cotizan en la BMV, está dentro de las más rentables del sector y cuenta con una sólida estructura financiera.

#### Inversiones recientes

En el año de 2003 realizó inversiones por \$2,639 millones de pesos principalmente para la construcción de un total de 20 tiendas, doce hipermercados, cuatro clubes de precios y cuatro tiendas Mercado, remodelaciones de tiendas y la compra de terrenos para futuras unidades. Al 31 de diciembre de 2003, operan ciento treinta y ocho tiendas ubicadas en 27 estados y con presencia en 54 ciudades de la República Mexicana.

Durante el año 2004, el monto de las inversiones ascendió a \$2,970 millones de pesos que fueron destinadas a la construcción de un total de 24 tiendas, cuatro hipermercados, seis clubes de precios y catorce tiendas Mercado, remodelaciones de tiendas, la apertura de un nuevo Centro de Distribución y la compra de terrenos para futuras unidades. Al 31 de diciembre de 2004, se tenía en operación ciento sesenta y dos tiendas ubicadas en 27 estados y con presencia en 68 ciudades de la República Mexicana.

Durante el año 2005, las inversiones ascendieron a \$3,941 millones de pesos que usamos principalmente para la construcción de un total de 35 tiendas, siete hipermercados, cinco clubes de precios y veintitrés tiendas Mercado, remodelaciones de tiendas y la compra de terrenos para futuras unidades. Al 31 de diciembre de 2005, teníamos en operación ciento noventa y siete tiendas ubicadas en 28 estados y con presencia en 84 ciudades de la República Mexicana.

#### Proveedores

La Compañía no depende significativamente de algún proveedor en especial, ya que las tiendas ofrecen entre 50,000 y 60,000 SKU's diferentes, en los City Club se ofrecen aproximadamente 4,000 SKU's y en las tiendas Mercado Empresa S cuenta con 25,000 SKU's, provenientes de una gran cantidad de proveedores, la mayoría de los cuales pueden sustituirse. Uno de los principales objetivos de la Compañía S es ofrecerle a los consumidores las mejores opciones de compra en cada categoría de productos, por ello se busca tener dentro del surtido de mercancías los mejores productos de los mejores proveedores, ya sean estos nacionales o extranjeros.

La Compañía S cuenta actualmente con un padrón de aproximadamente 4,500 proveedores de mercancías tanto nacionales como extranjeros, dentro de los cuales se encuentran Colgate Palmolive, Grupo Gamesa, Hérdez, Kellogg's de México, Kimberly Clark de México, Kraft Foods de México, Nadro, Nestlé México, Procter & Gamble México, Unilever de México, Excell Corporation, Sigma Alimentos, entre otros.

<http://www1.soriana.com>

#### 2.2.2 MISION

---

Satisfacer las necesidades de productos y servicios de las comunidades donde estamos presentes, fomentando en cada uno de nosotros nuestra filosofía y valores para asegurar una relación permanente y valiosa con nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, comunidad y medio ambiente, obteniendo de esta manera una adecuada rentabilidad y garantizando así nuestra permanencia y crecimiento.

#### 2.2.3 VISION

---

Servir cada vez a un mayor número de comunidades como líder, al ofrecer la mejor experiencia de compra para el cliente y el mejor lugar para trabajar para nuestros colaboradores, derivado de una constante innovación.

## 2.2.4 FILOSOFIA

---

Constantemente buscamos la satisfacción plena de nuestros clientes al ofrecer una extensa y completa línea de supermercado, ropa y mercancías generales en tiendas cómodas, bien ubicadas, seguras y de ambiente agradable, preocupándonos siempre por brindar un excelente servicio.

Nuestros colaboradores, constituyen el elemento fundamental para el éxito de nuestra organización, por ello, estamos convencidos de nuestra responsabilidad para apoyarlos como individuos en su desarrollo y bienestar integral.

Nuestros proveedores representan un recurso sustancial para la operación de nuestro negocio, por lo tanto, cumplimos nuestros compromisos y posteriores negociaciones, buscando siempre una relación mutua de beneficio y respeto.

Nos preocupamos por el bienestar de la población al hacernos presentes con nuestras tiendas y centros de distribución en lugares que lo justifican, participando activamente con las comunidades y asociaciones locales en los programas ambientales, educativos y de salud, seguros de que nuestras acciones, trascenderán a las siguientes generaciones.

Nuestra tecnología de vanguardia, conocimientos de mercadeo, gente calificada, agresividad de negocios, proyecciones de crecimiento y óptimas estrategias financieras nos permiten crear un valor agregado, logrando de esta manera una alta rentabilidad y un constante crecimiento de nuestra operación.

Somos mexicanos comprometidos con nuestro país, al cual apoyamos insistentemente en su crecimiento y desarrollo económico y social.

**"EXISTEN FACTORES CLAVE QUE DAN VALOR AGREGADO A LAS EMPRESAS NOSOTROS ESTAMOS CONVENCIDOS QUE ES NUESTRA GENTE "**

Los programas de capacitación y entrenamiento están basados en el desarrollo de competencias laborales, enfocadas a las necesidades específicas de cada uno de los puestos de trabajo que existen en la compañía, con una fuerte orientación hacia el servicio al cliente, el desarrollo de habilidades, la adquisición de conocimientos y la integración de valores en el desempeño de las tareas diarias a través de los diferentes planes de estudio con los que se cuenta.

Con el fin de lograr el desarrollo integral de nuestro capital humano, Universidad institucional funge como un punto clave en programas de capacitación de nuestro personal. Conscientes de ello, en el presente año se impartieron 2,452,494 horas hombre en capacitación con el objetivo de elevar la productividad y desempeño de nuestro principal activo: nuestros colaboradores, siendo un factor clave para apoyar el crecimiento sostenible de la empresa.

Así mismo, Universidad reconoció a 340 colaboradores por haber concluido una etapa más en su educación, de los cuales 28 fueron de Primaria, 159 de Secundaria, 143 de Preparatoria, 3 de Nivel Licenciatura y 7 de Maestría.

Finalmente, en el 2010 entró en operación la plataforma de la Universidad Virtual (LMS) y en el año se ofrecieron más de 200,000 horas de capacitación en línea.

### 2.3 TIPOS DE TIENDA DE AUTOSERVICIO OBJETO DE ESTUDIO

---

Con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de consumo que existen en el mercado nacional, nuestra estrategia está basada en una operación multiformato que nos ayuda a adecuarnos a las necesidades de compra de cada región, haciendo que la experiencia de compra sea más agradable, personalizada y completa.

#### HIPER

Una tienda dirigida a toda la comunidad con el fin de satisfacer la gran mayoría de sus necesidades de consumo. Opera bajo el esquema de hipermercados en una superficie de venta promedio de 8,500m<sup>2</sup>. Cuenta con un amplio surtido y variedad de mercancías en las divisiones de ropa, mercancías generales, abarrotes, perecederos y alimentos preparados. Ofrece además un alto nivel de servicio y atención personalizada al cliente.

#### SUPER

Nace con el objetivo de satisfacer las necesidades de consumo frecuente de las familias a través de una eficiente distribución de todos sus departamentos. Cuenta con un piso de Venta promedio de 2,500m<sup>2</sup> y otorga una cómoda y rápida experiencia de compra en productos de consumo diario con la mejor calidad.

#### MERCADO

Una tienda austera pero agradable, la cual ofrece al cliente un esquema de precios bajos y las promociones más atractivas a través de un piso de ventas promedio de 5,000m<sup>2</sup>, cuenta con un surtido optimizado en Ropa, Mercancías Generales, Abarrotes, Perecederos y Alimentos preparados con la garantía del mejor precio.

#### MERCADO

Ofrece todo lo necesario para satisfacer las necesidades de consumo en las poblaciones donde se encuentre presente. Bajo un piso de Venta promedio de 1,500m<sup>2</sup> otorga un surtido optimizado en todas las divisiones, ofreciendo de esta manera todo lo necesario a precios muy atractivos.

#### EXPRESS

## CLUB

El Club de Precios que brinda a sus socios el mayor valor por su membresía, ofreciendo productos de distinta índole en presentaciones de tamaño institucional y multiempaque, perfectas para negocios o familias de alto consumo. Cuenta con un Piso de Venta de aproximadamente 8,000m<sup>2</sup>, óptimos para ofrecer Abarrotes, Alimentos, Automotriz, Deportes y ejercicios, Entretenimiento, novedades, Ferretería, Hogar y Jardín, entre otros.

## SUPER

## CITY

Es un Innovador programa de Tiendas de Conveniencia que ofrece a sus clientes la mayor variedad de marcas y productos con el firme propósito de satisfacer las necesidades de compra de último minuto. Ofreciendo una opción diferente en tiendas de conveniencia con personalidad y características únicas.

[http://www1.soriana.com/resources/InfoFin/InformeAnualBolsa\\_2011\\_F.pdf](http://www1.soriana.com/resources/InfoFin/InformeAnualBolsa_2011_F.pdf)

## 2.4 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

---

La misión como empresa está orientada a asegurar una relación permanente y valiosa con sus clientes, proveedores, accionistas, colaboradores, comunidad y medio ambiente.

La estrategia de negocio en expansión y crecimiento está basada en: consolidar los mercados donde ya se tiene presencia y expandirse hacia nuevas regiones, cubriendo nuevos nichos de mercado, creciendo a través de la construcción de nuevas tiendas y financiar el crecimiento con recursos generados por la propia operación.

En mercadotecnia, ofrece una estrategia diferenciada por formato, en el hipermercado se tiene un esquema combinado de precios bajos y alta promoción, soportados por un alto nivel de servicio y de confort en las instalaciones, un amplio surtido de productos con alta calidad en la mercancía que se comercializa. En el formato Mercado se opera con una estrategia de precios bajos siempre y en club de precios ofrece precios de mayoreo y medio mayoreo.

Empresa S tiene como objetivo ofrecer a sus clientes una planta comercial moderna y actualizada y contar con una operación eficiente y rentable apoyada en el uso intensivo de tecnología de información de punta.

En la cadena de suministro, refuerza día a día el uso de la estructura de distribución centralizada para eficientar el abasto oportuno de productos a las tiendas.

Busca continuamente el aprovechamiento de la Tecnología de Información instalada para apoyar la operación y la toma de decisiones y se cuenta con un programa de actualización y evolución para que los sistemas crezcan al dinámico ritmo que el negocio y el mercado demandan.

#### 2.4.1 PROGRAMAS INSTITUCIONALES

---

El programa de formación de mandos intermedios y personal de gerencias con el que cuenta la empresa objeto de estudio, ha permitido cubrir oportunamente las necesidades de recursos humanos entrenados internamente, reforzándolo para soportar el intenso ritmo de crecimiento que tenemos proyectando.

Tienen como objetivo continuar con un esquema de innovación permanente, que nos permita adecuar nuestra operación a un mercado dinámico y así mantenernos como una de las empresas comerciales mejor posicionadas en el mercado, conservarnos dentro de las más rentables del sector y mantener nuestra sólida estructura financiera.

#### 2.4.2 PODER ADQUISITIVO DE LA POBLACIÓN

---

El comportamiento de las ventas de las compañías de autoservicio que se dedican a comercializar productos básicos para la familia y el hogar, está estrechamente relacionado con las variaciones en el poder adquisitivo de la población, por lo que cambios importantes en la economía que afecten o beneficien el poder adquisitivo de las familias, se reflejarán en los ingresos de la Compañía.

#### 2.4.3 COMPETENCIA

---

El sector de tiendas de autoservicio continúa creciendo con gran dinamismo, las principales cadenas comerciales globales, nacionales y regionales han llevado a cabo planes de expansión. Por su parte Empresa S ha tenido una expansión muy importante en años recientes.

Esta alta competitividad se ha visto influenciada también por programas de mercadotecnia creativos y agresivos, que implican mayores esfuerzos para ser exitoso y mantener la preferencia del consumidor y la participación de mercado.

[http://www1.soriana.com/resources/InfoFin/InformeAnualBolsa\\_2011SF.pdf](http://www1.soriana.com/resources/InfoFin/InformeAnualBolsa_2011SF.pdf)

CAPITULO 3

### 3.1 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

---

La necesidad de las personas ha ido cambiando con el paso del tiempo, entre ellas el tener acceso a diferentes productos en una forma fácil, rápida y cómoda; por lo que se han creado diferentes establecimientos para satisfacer esta necesidad, entre las más representativas tenemos las tiendas de autoservicio que hoy en día se han convertido en una herramienta indispensable para la compra de bienes y pago de servicios, ya que en estas tiendas cada persona puede adquirir y escoger entre diferentes productos y proveedores en un solo lugar.

Hoy en día existen alrededor de 4622 tiendas de autoservicio a nivel nacional por lo que además de ofrecer y facilitar el comercio, son una parte importante en el empleo de nuestro país, ya que según la encuesta del INEGI del 2011 el 22.1% de las personas trabajan en una de estas tiendas es decir que de cada 100 personas ocupadas, 7 trabajan en una tienda de autoservicio; la mayor participación es de la mujer con un 45.8%, mientras que el sexo masculino representa un 43.9% en el sector comercial. ([http://buscador.inegi.org.mx/search?q=tiendas+autoservicio+2011&site=default\\_collection&tx=tiendas\\_de\\_autoservicio&CboBuscador=default\\_collection&client=frontend\\_1&output=xml\\_no\\_dtd&proxystylesheet=frontend\\_1&getfields=\\*&entsp=a\\_inegi\\_politica&Proxyreload=1&numgm=5&oe=UTF-8&ie=UTF-8&ud=1&exclude\\_apps=1&tlen=900](http://buscador.inegi.org.mx/search?q=tiendas+autoservicio+2011&site=default_collection&tx=tiendas_de_autoservicio&CboBuscador=default_collection&client=frontend_1&output=xml_no_dtd&proxystylesheet=frontend_1&getfields=*&entsp=a_inegi_politica&Proxyreload=1&numgm=5&oe=UTF-8&ie=UTF-8&ud=1&exclude_apps=1&tlen=900) 26/febrero/2012)

Investigaciones recientes demuestran que el margen de utilidad de las tiendas de autoservicio es menor en relación a años anteriores, reduciendo la plantilla de personal en un promedio de 5% mensual ocasionando inestabilidad en los empleados derivado de políticas, sueldo y el clima laboral de cada tienda de autoservicio.

Por lo que en este proyecto se pretende investigar el impacto del clima laboral en la tienda de autoservicio objeto de estudio y las principales afectaciones que genera en el desarrollo de las actividades que realizan los empleados operativos de la misma, así como la influencia que tienen en el alcance del objetivo empresarial basado en la atención al cliente, con esta investigación conoceremos los posibles factores que intervienen, así como el grado relevancia de cada uno de ellos .

### 3.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

---

La presente investigación se realiza con el fin de conocer la situación actual del clima laboral en una tienda de autoservicio, esto surge por la necesidad de implementar una estrategia que ayude a reducir el alto índice de rotación derivado por el clima laboral.

Ya que tiene un 5% de índice de rotación mensual, según investigaciones, la principal razón, es por políticas y/o la cultura organizacional generando tensión en el ambiente laboral, ocasionando poca motivación para los empleados.

Algunas ocasiones la tienda de autoservicio objeto de estudio tiene problemas en la plantilla, ya que índice de rotación es más rápido al índice de contratación.

Por otra parte la pérdida económica derivada de la baja de personal de nuevo ingreso es millonaria ya que por persona se gasta un promedio de 10 y 15 mil pesos mensuales generados por reclutamiento, selección, capacitación, uniformes, aseguramiento al IMSS, alta en el sistema, seguro de vida, entre otros

### 3.1.2 OBJETIVOS:

---

**Objetivo general:** La presente investigación tiene como propósito evaluar los modelos de gestión de clima laboral para disminuir el índice de rotación en la tienda de autoservicio objeto de estudio.

**Objetivo particular:**

1. Conocer la relación entre la gestión administrativa y el clima laboral.
2. Identificar el clima laboral de la tienda de autoservicio objeto de estudio.
3. Desarrollar el diseño metodológico investigación.
4. identificar el modelo de gestión para la mejora de clima laboral de la empresa objeto de estudio
5. proponer un modelo de gestión de clima laboral de acuerdo a las necesidades de la tienda de autoservicio objeto de estudio

### 3.1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

---

1. ¿Las malas remuneraciones en el personal operativo de una tienda de autoservicio ocasionan un alto índice de rotación?
2. ¿el alto índice de rotación de personal genera sobrecarga de trabajo afectando el clima organizacional, de la empresa objeto de estudio ¿
3. ¿Cuál es el modelo de clima laboral que mejor se adecúa al tema de estudio ¿

### 3.2 HIPÓTESIS

---

Las malas remuneraciones en el personal operativo de una tienda de autoservicio ocasionan un alto índice de rotación de personal generando sobrecarga de trabajo lo cual afecta el clima organizacional, en Toluca, Estado de México, 2012.

### 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

---

Por su propósito el tipo de investigación a realizar en este proyecto es aplicada pues está dirigida a la solución de mejora en el clima laboral; por su fuente de datos la investigación es mixta ya que proviene de información documental derivada de diferentes fuentes bibliográficas, y de campo por que proviene en tiempo y lugar de la fuente de información, es decir la empresa objeto de estudio. Por el nivel de conocimiento es explicativa ya que nos permitirá identificar causas y efectos que influyen en el clima laboral, con el objetivo de conocer los motivos o razones que nos permita detectar la razón del problema y explicar los motivos que originan un mal clima laboral, así como proponer una mejora.

### 3.4 POBLACIÓN

La tienda de autoservicio objeto de estudio cuenta actualmente con 117 empleados registrados en plantilla, 92 de ellos son empleados operativos los cuales se tomaran en su totalidad para la aplicación del instrumento de medición de clima laboral, ya que en este nivel jerárquico es donde se presenta el mayor índice de rotación.

---

### 3.5 RECOPIACIÓN DE DATOS

---

Gran parte de la información recabada proviene de la fuente directa captada a través de la observación de la conducta de los trabajadores de la empresa objeto de estudio, las actitudes y percepciones que tienen sobre la empresa, apoyada por comentarios, adicionalmente se realizó un instrumento de medición de clima laboral de acuerdo al giro de la empresa evaluando los principales variables que influyen para la generación de un great place to work el ambiente físico y el ambiente emocional al igual los factores que influyen en este, toda esta información se colocó en tablas con la matriz de línea evaluada en cuestionario.

En el caso del marco conceptual se utilizaron diferentes fuentes bibliográficas libros revistas y páginas de internet que nos permitieron identificar información ya que el ramo del

autoservicio tema de estudio no cuenta con información, se recabo directamente de la fuente. Todos los datos obtenidos se tabularon de acuerdo al universo estudiado

### 3.6 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

---

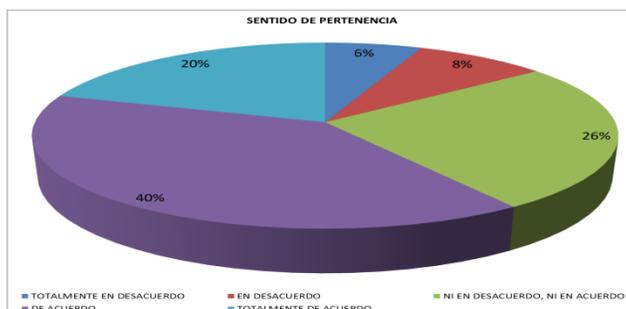
#### GRAFICAS DE CUESTIONARIO.

Dentro de la tienda de autoservicio objeto de estudio se cuenta con una plantilla total de 117 personas de las cuales 25 realizan trabajos administrativos por lo cual no fueron consideradas para la medición del clima laboral, ya que el índice de rotación no se presenta esta área, por lo que solo se aplicó a 92 personas de nivel operativo siendo los departamento con mayor índice de rotación representando el 80% de la plantilla total de la cual se recabaron los siguientes resultados

El cuestionario consta de 63 preguntas de las cuales se clasificaron en la evaluación de temas específicos siendo los siguientes

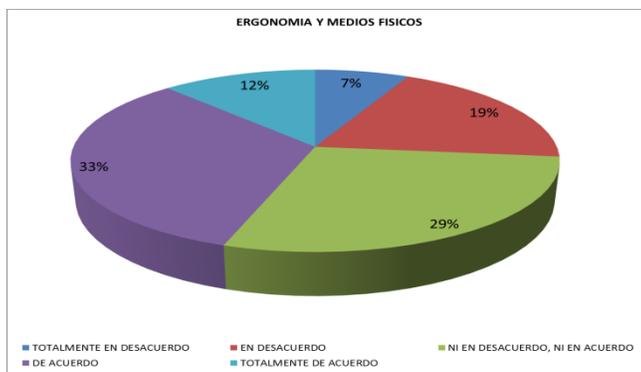
## Cuestionario

### 1. SENTIDO DE PERTENENCIA:



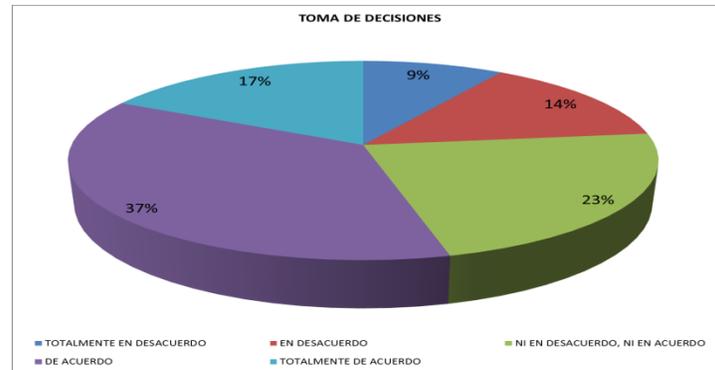
Las preguntas que evalúan el grado de satisfacción, integración, relevancia en la emisión de opiniones y puntos de vista por parte de los empleados fue favorable, ya que un 40% de la población tiene un alto sentido de pertenencia hacia la empresa, considerándose parte clave para el crecimiento de la empresa por el reconocimiento que esta les ofrece, por otra parte el desarrollo profesional a través de la capacitación empresarial continua que ayudándoles al cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales.

### 2. ERGONOMIA Y MEDIOS FÍSICOS



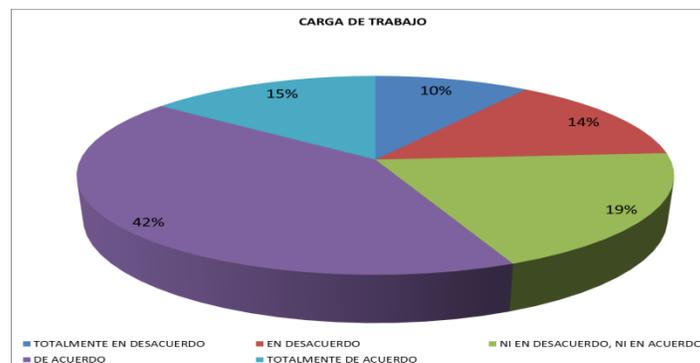
En esta sección vemos un área de oportunidad importante ya que a pesar de que el 33% de la población está de acuerdo con su puesto y herramientas de trabajo, un porcentaje alto considera que los servicios, el abastecimiento de insumos, equipo de trabajo que se les ofrece no es suficiente para soportar sus actividades diarias, o bien no encuentran el lugar de trabajo cómodo y apropiado para desempeñar su trabajo diario.

### 3. TOMA DE DECISIONES



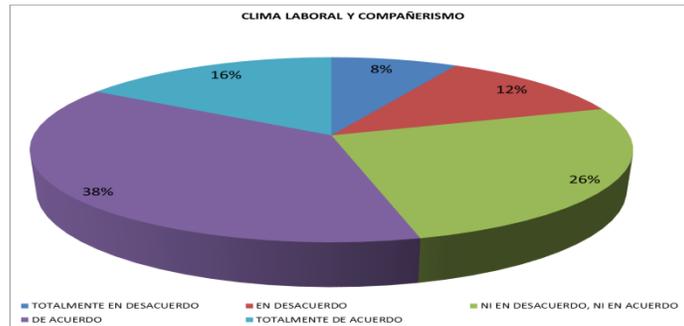
Esta grafica muestra el nivel de autonomía que tienen cada persona para la toma de decisiones de acuerdo al rol profesional que ejercen dentro de la empresa , de alguna forma esto es resultado de la capacitación que tienen y el dominio en el conocimiento del perfil de cada puesto de los encuestados , siendo pieza clave para el alcance de las metas organizacionales, el 14% de la población prefiere no tomar decisiones y acatar órdenes de superiores afectando el tiempo de espera en la solución de problemas comunes y cotidianos de la operación diaria.

### 4. CARGA DE TRABAJO



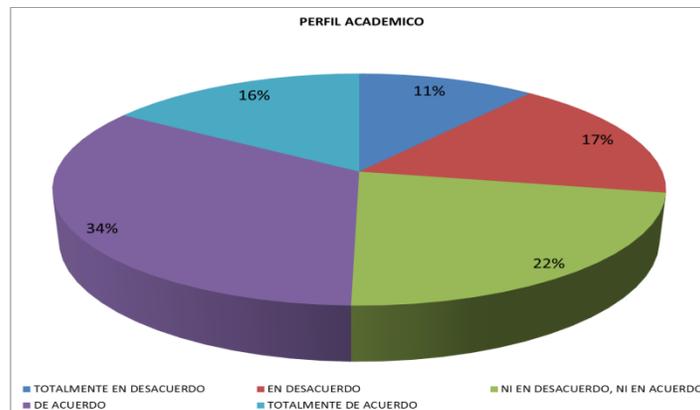
De acuerdo al análisis de puestos y trabajo que pudimos observar en la organización, se tiene como resultado un 57% satisfecho con la carga de trabajo que debe realizar, sin embargo un 24% de la población está en desacuerdo debido a que consideran que no cuentan con el personal necesario para realizar la totalidad de la actividades incrementando así su carga de trabajo.

## 5. CLIMA LABORAL Y COMPAÑERISMO



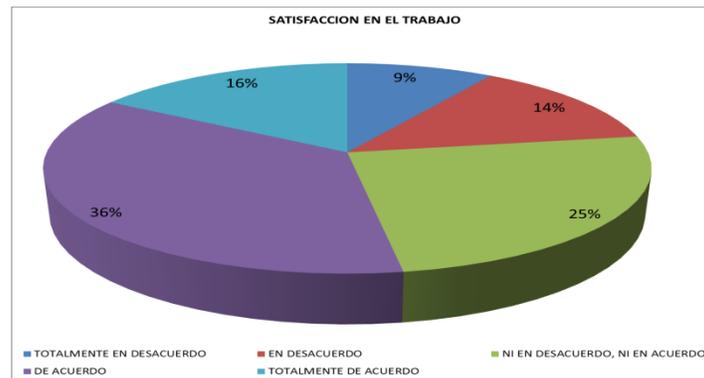
De las preguntas utilizadas para la medición clima laboral y compañerismo se evaluaron las siguientes premisas: nivel de compañerismo, cooperación entre los mismos, desarrollo profesional, grado de autoritarismo e incremento en el nivel de exigencia por parte de sus superiores así como trabajo en equipo y retos particulares de cada departamento a través de una participación ética por parte de los jefes concluyendo que el 54 % de la población percibe un clima laboral agradable y apto para trabajar, están constituidos grupos de trabajo basados en amistad, compañerismo.

## 6. PERFIL ACADÉMICO



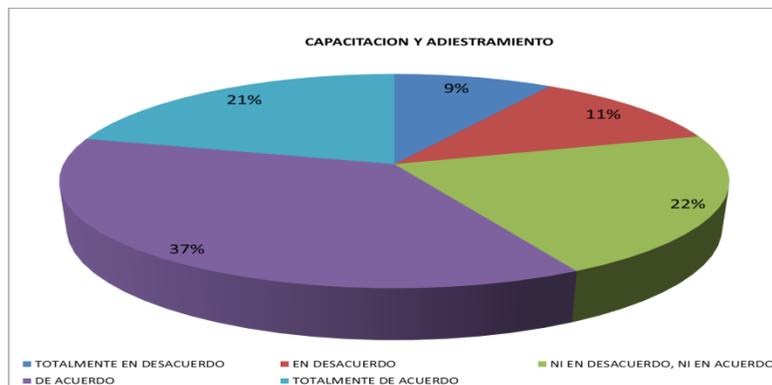
En esta grafica se muestra que el 49% de la población está de acuerdo con el papel que desempeñan en la organización de acuerdo al nivel académico actual que poseen, sin embargo considerando que el mayor porcentaje de la población son personas jóvenes y que actualmente están estudiando aun no cuentan con un perfil y capacitación necesarios para su crecimiento profesional, lo que ocasiona un desmotivamiento.

## 7. SATISFACCION EN EL TRABAJO



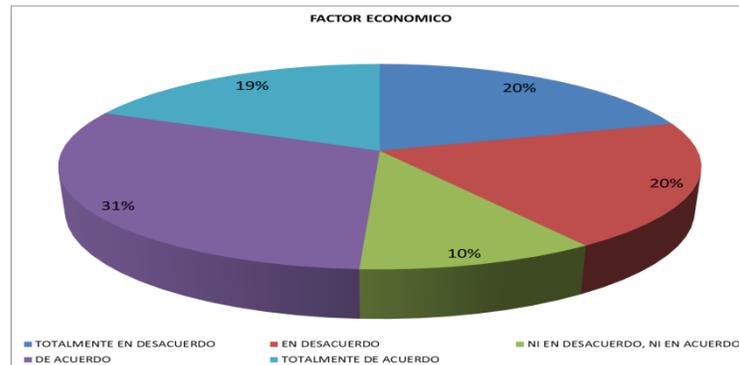
Esta gráfica nos muestra que el 52% de la población se siente satisfecho con el papel que desempeña en la empresa, sin embargo el 23% les gustaría desempeñar algún otro puesto de trabajo dentro de la misma, debido a que en ocasiones consideran sumamente cotidianas sus actividades, cayendo en monotonía percibiendo un estancamiento profesional, y desequilibrio en el ámbito personal y laboral, por lo que la empresa participa activamente en programas de capacitación constante y orientándolos al logro de los objetivos organizacionales.

## 8. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO



De los datos recabados se concluye que el 60% de la población considera que la tienda de autoservicio cuenta con un buen programa de capacitación de acuerdo a los requerimientos y conocimientos técnicos con los que deben de contar aplicando sus destrezas y habilidades, también cuentan con programas institucionales manteniendo informados acerca de asuntos importantes y relevantes de la empresa a través de una visión clara hacia donde se dirige y como lograrlo por medio de una asignación y coordinación correcta de las actividades de trabajo

## 9. FACTOR ECONÓMICO



Esta grafica nos muestra un problema detonante de rotación ya que se concluye que el factor económico que perciben los empleados es fundamental y afecta directamente en la retención de personal, ya que de una plantilla total de 117 personas 64 de ellas son personal de confianza que perciben un sueldo mayor, debido a que ocupan puestos de mayor nivel jerárquico generado principalmente por la antigüedad y la naturaleza de sus actividades, los cuales se clasifican de la siguiente manera: jefes, auxiliar A auxiliar B siendo representadas en un 51 % de la población total cuya percepción es mayor a diferencia del personal de línea con menor ingreso generando un alto índice de rotación debido a que el sueldo que se les ofrece no cubre sus necesidades

CAPITULO IV

CAPITULO IV “DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA EL CLIMA LABORAL DE UN CENTRO COMERCIAL UBICADO TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO, 2012”

4.1 Diagnóstico del Clima laboral

4.2 Estrategias de Mejora del Clima Laboral

Variable en Estudio	Condición encontrada	Estrategia de Mejora y/o Recomendaciones
Sentido de pertenencia	El 40% de la población tiene un alto sentido de pertenencia hacia la empresa, considerándose parte clave para el crecimiento de la misma por el reconocimiento que esta les brinda, por otra parte el desarrollo profesional a través de la capacitación continua que les ofrece la empresa les ayuda al cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales.	Implementación de programa capacitación a través de restructuración en manual de procedimientos y operaciones estandarizando las actividades cotidianas dentro de cada departamento con el fin el objetivo de crear en cada persona un generalista apto para la toma de cualquier decisión
Ergonomía y medios físicos	En esta sección vemos un área de oportunidad importante ya que a pesar de que el 33% de la población está de acuerdo con su puesto y herramientas de trabajo, un porcentaje alto considera que los servicios, el abastecimiento de insumos, equipo de trabajo que se les ofrece no es suficiente para soportar sus actividades diarias, o bien no encuentran el lugar de trabajo cómodo y apropiado para desempeñar su trabajo diario.	Este situación se resuelve con un estudio de tiempos y movientes evaluando cada uno de los recursos materiales para desarrollar su trabajo. En el caso de equipos electrónicos(computadoras intermec inicializador impresoras) realizar compra de equipos nuevos o la actualización de software, así como equipo mobiliario en el que se desarrollan sus actividades comunes , una vez realizado el estudio determinar el tiempo con base a los resultados el remplazo de cada equipo o material , y realizar mantenimiento continuos a las instalaciones
Toma de decisiones	nivel de autonomía que tienen cada persona para la toma de decisiones de acuerdo al rol profesional que ejercen dentro de la empresa , de alguna forma esto es resultado de la capacitación que tienen y el	Programa de capacitación de técnicas de mejora continua y toma de decisiones con temáticas de liderazgo, asertividad, trabajo en equipo empowerment, coaching, y simuladores, aplicados en

	<p>dominio en el conocimiento del perfil de cada puesto de los encuestados , siendo pieza clave para el alcance de las metas organizacionales, el 14% de la población prefiere no tomar decisiones y acatar órdenes de superiores afectando el tiempo de espera en la solución de problemas comunes y cotidianos de la operación diaria.</p>	<p>situaciones comunes impartidos por personal externo complementado con personal administrativo.</p>
Carga de trabajo	<p>De acuerdo al análisis de puestos y trabajo que pudimos observar en la organización, se tiene como resultado un 57% satisfecho con la carga de trabajo que debe realizar, sin embargo un 24% de la población está en desacuerdo debido a que consideran que no cuentan con el personal necesario para realizar la totalidad de la actividades incrementando así su carga de trabajo.</p>	<p>Como se mencionó un proceso de capacitación y estandarización de procesos reduce margen error en la toma de decisiones, por medio de la eliminación de actividades que no ofrecen un valor agregado a la operación a través de este proceso se eliminan actividades innecesarios y reducción de tiempos muertos , con esto se incrementa la productividad de los empleados a través de la creación de puestos específicos para realizar dichas actividades permitiéndole al resto del personal concentrarse en la actividad fundamental que la atención a cliente</p>
Satisfacción en el trabajo	<p>El 52% de la población se siente satisfecho con el papel que desempeña en la empresa, sin embargo el 23% les gustaría desempeñar algún otro puesto de trabajo dentro de la misma, debido a que en ocasiones consideran sumamente cotidianas sus actividades, cayendo en monotonía percibiendo un estancamiento profesional, y desequilibrio en el ámbito personal y laboral, por lo que la empresa participa activamente en programas de capacitación constante y orientándolos al logro de los objetivos</p>	<p>Para el incremento de esta variable de estudio se propone la implementación de un programa de plan de trabajo semestral motivando el intercambio de roles de trabajo en los diferentes departamentos funcionales, creando generalistas capaces de realizar cualquier actividad operativa.</p>

	organizacionales.	
Clima laboral y compañerismo	De las preguntas utilizadas para la medición clima laboral y compañerismo se evaluaron las siguientes premisas: nivel de compañerismo, cooperación entre los mismos, desarrollo profesional, grado de autoritarismo e incremento en el nivel de exigencia por parte de sus superiores así como trabajo en equipo y retos particulares de cada departamento a través de una participación ética por parte de los jefes concluyendo que el 54 % de la población percibe un clima laboral agradable y apto para trabajar, están constituidos grupos de trabajo basados en amistad, compañerismo.	Como parte de la tendencia organizacional actual se propone la implementación del sistema great place to work que valida la satisfacción laboral basado en el estudio del clima laboral implementando estrategias de mejora continua en el clima organizacional trabajando en el comportamiento de los empleados en actividades comunes adiestrándolos a reacción de forma proactiva generando un incremento en la productividad de cada empleado
Perfil académico	En esta grafica se muestra que el 49% de la población está de acuerdo con el papel que desempeñan en la organización de acuerdo al nivel académico actual que poseen, sin embargo considerando que el mayor porcentaje de la población son personas jóvenes y que actualmente están estudiando aun no cuentan con un perfil y capacitación necesarios para su crecimiento profesional, lo que ocasiona un desmotivamente.	Dar fortalecimiento al programa de entrenamiento diseñando por la organización , así como reubicación del personal de acuerdo al perfil académico y desempeño dentro de la organización, así como dar mayor difusión a su programa de universidad para empleados con antigüedad mayor a dos años
Capitación y adiestramiento	De los datos recabados se concluye que el 60% de la población considera que la tienda de autoservicio cuenta con un buen programa de capacitación de acuerdo a los requerimientos y conocimientos técnicos con los que deben de contar aplicando sus destrezas y habilidades, también cuentan con programas institucionales	Contratación de staff para la impartición de cursos de capacitación presencial dando a conocer técnicas de mejora en actividades cotidianas así como trabajo en equipo orientados al alcance de resultados a través de la implementación de mejora continua y estandarización de procesos

	<p>manteniendo informados acerca de asuntos importantes y relevantes de la empresa a través de una visión clara hacia donde se dirige y como lograrlo por medio de una asignación y coordinación correcta de las actividades de trabajo</p>	
Factor económico	<p>Esta grafica nos muestra un problema detonante de rotación ya que se concluye que el factor económico que perciben los empleados es fundamental y afecta directamente en la retención de personal, ya que de una plantilla total de 117 personas 64 de ellas son personal de confianza que perciben un sueldo mayor, debido a que ocupan puestos de mayor nivel jerárquico generado principalmente por la antigüedad y la naturaleza de sus actividades los cuales se clasifican de la siguiente manera: jefes, auxiliar A auxiliar B siendo representadas en un 51 % de la población total cuya percepción es mayor a diferencia del personal de línea con menor ingreso generando un alto índice de rotación debido a que el sueldo que se les ofrece no cubre sus necesidades</p>	<p>Incremento de prestaciones y percepciones laborales de acuerdo al tabulador utilizado en la zona en la cual se encuentra, ofrecer ayuda en el transporte, así como una evaluación anual a puestos operativos y por el cumplimiento de los objetivos organizacionales ofrecer un incremento salarial y/o programa de incentivos.</p>

#### 4.2.1 APLICACIÓN DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

De acuerdo al análisis realizado de los diferentes programas para mejorar el clima laboral se concluye que el mas apto de acuerdo a la naturaleza de la organización, objetivo, misión y visión, plan estratégico de desarrollo, y necesidades de la tienda de autoservicio objeto de estudio, el mas más apto para aplicar es el Modelo de gestión organizacional “great place to work”, ya que este modelo se refiere al nivel de confianza que se les brinda a los empleados por parte de los altos niveles jerárquicos, basados en principios como: Sentido de pertenencia, ergonomía y medios físicos, toma de decisiones, compañerismo y clima laboral, carga de trabajo, satisfacción de trabajo, perfil de trabajo, capacitación y adiestramiento, factor económico, premisas bajo las cuales permiten evaluar, diagnosticar, e implementar plan de acción para la mejora del clima organizacional, además que incluye la Cultura del GiftWork, lo que ayuda a incrementar el sentido de pertenecia y participación por parte de los colaboradores.

A través de la implementación del programa de The Great Workplace como parte desarrolladora de talentos y mejora de la percepción y clima laboral dentro de la empresa objeto de estudio nos permitirá mirar perspectivas claras desde diversos ángulos del personal y la definición que poseen sobre el lugar de trabajo desde el punto de vista del empleado y como mejorarlo a través de un modelo integral y accesible para comprender las relaciones que impactan en las percepciones de los mismos

Este programa permitirá mejorar los resultados de la organización objeto de estudio ya a través de la delegación de responsabilidad e incremento en el nivel de confianza hacia los empleados permitirá tomar el control de la actividades que comúnmente se realizan y optimizarlas por factores motivacionales que influyen en el pensamiento de los empleados con la finalidad de generar una ideología de compromiso mutuo.

A medida que se mejore el clima laboral a través de la implementación de este programa la rentabilidad se incrementara haciendo empleados satisfechos y orgullosos que ofrezcan y mejor servicio y marque la diferencia en un entorno tan competitivo como el actual, a través de la evaluación y puesta en práctica del programa se pretende mejorar las condiciones de trabajo del personal y con ello reducir el índice de rotación.

#### 4.2.2 CONCLUSIONES

Como esta tesis ha demostrado el índice de rotación laboral es un factor que obstaculiza el crecimiento adecuado de la empresa, las condiciones laborales, la posibilidad de crecimiento, actividades escolares, carga de trabajo, sueldos y salarios, así como el alto costo que cada día se presenta en la sociedad son elementos que deben obligar a las empresas a buscar e implementar nuevas estrategias que les permitan adoptar a los trabajadores, y de alguna manera evitar el precio que tiene la contratación de un nuevo personal.

El crecimiento y el logro de los objetivos organizacionales se cumplen a partir del cuidado que la empresa tiene con su capital humano, como se reconoció anteriormente al dejar verlo como un recurso y comenzar a mirarlo como un elemento primordial.

Si una empresa desea continuar su crecimiento debe prevenir que el ambiente y el espacio donde se ofertan los servicios sean adecuados, tanto para el cliente externo como interno procurando el cuidado del clima laboral, actualmente este se ve afectado por diferentes aspectos tales como la falta de ergonomía en los equipos de trabajo, el ruido natural proveniente de las actividades mas simples hasta el trato entre los trabajadores, por lo tanto las empresas deben invertir, procurarlos para que ese sientan a gusto y realmente se sientan integrados y comprometidos con la empresa.

Por lo anteriormente mencionado se escogió el tema de “Clima organizacional en un centro comercial de la ciudad de Toluca, Estado de México, 2012: diagnóstico y estrategias de mejora”, pues como administradores nos preocupa el alto índice de rotación que tiene actualmente la tienda de autoservicio, objeto de estudio; porque el problema que existe en una tienda puede estar presente en otras, de esta manera optamos por investigar el motivo que genera este suceso y proponemos medidas estratégicas que lo disminuyan y de ser posible lo erradiquen.

A lo largo del estudio realizado comprobamos que el índice de rotación generado por una mala remuneración económica es el factor determinante para mejorar el clima laboral, como fue propuesto en la hipótesis; debido a que al existir vacantes las actividades cotidianas que debe realizar cada empleado se incrementan, generando inconformidad, pues son más actividades las que se deben realizar en menor tiempo. En ocasiones no se realizan con la precisión y nivel de calidad, descuidando el servicio al cliente, que representa una ventaja competitiva para la empresa, objeto de estudio.

Otro factor detonante es la indiferencia del personal, cabe destacar que un gran porcentaje de la plantilla de trabajo son estudiantes y muchos de ellos lo consideran como

un trabajo temporal pues no les interesa las oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa porque el perfil académico no va acorde con lo que están laborando.

Algunas propuestas a las que este trabajo ha llegado son las siguientes:

Enfocar el proceso de selección a estudiantes de los primeros años de la educación superior de esta manera es como su duración laboral dentro de la empresa podría extenderse, o bien se podrían contratar a personas mayores y/o casados para que tengan la posibilidad de contar con el trabajo.

Tanto las empresas, las industrias así como los gobiernos son el cumulo del trabajo de todos sus integrantes, el éxito que pueden alcanzar se debe al capital humano. Es momento de que verdaderamente sean vistos como personas y tratadas como tal, con un trato digno y un salario que corresponda al trabajo que realicen, y responda a las necesidades a las que cada día se enfrentan, así como a la alza en los costos de los productos básicos, que la teoría sea aplicada, que nosotros como administradores veamos porque el cambio que deseamos realizar en el clima organizacional (laboral) se cumpla, que no únicamente quede escrito en un papel, se empolve y se vuelva letra muerta, es tiempo que los empresarios enfoquen la importancia de complacer a todos su clientes internos y externos, de no ser así el hecho de conseguir trabajo será un mercado laboral, se transformará en la deshumanización de los trabajadores, estos se reducirán a números y producción.

La obligación de entenderse como parte fundamental de la empresa no sólo es deber de los administrativos, es un hecho de conciencia ciudadana, enseñar a las personas a trabajar por el bien de todos y no únicamente personal, demostrar que debe haber un crecimiento equitativo y simultaneo, es necesario que el ambiente laboral sobrepase la idea de lo que puede ofrecer la empresa, sino lo que los trabajadores pueden hacer por esta, finalmente ellos la hacen, la conforman, le dan vida.

Las empresas deben considerar que son el surgimiento del trabajo conjunto del cuerpo administrativo y operativo, deben retomar el pensamiento humanista y buscar la forma de hacerlo económicamente, volver cómodo el ambiente laboral de manera eficiente.

Con pequeños actos que integren a los miembros, quizá de esta manera el espacio laboral sea un hábitat laboral, donde se pueda desarrollar correctamente, crecer, entretener, divertir y relajar.

En nuestro mundo capitalista, materialista y desinteresado es menester entablar las relaciones correctas entre los trabajadores y su espacio. Algunas tiendas de la cadena de autoservicio, objeto de estudio, con la estrategia anteriormente mencionada ha logrado disminuir el índice de rotación, mejorando el ambiente. Esta tesis tiene la intensión de que este paso continúe, se reproduzca y se conserve.

TABULADOR	EMPRESA S	WALMART	COMERCIAL MEXICANA
PUESTO	EMPRESA S	WALMART	COMERCIAL MEXICANA
SURTIDOR DE PERECEDEROS	\$110.72	\$102.40	\$116.90
CAJERO PARCIAL	\$110.40	\$98.90	\$87.90
CAJERO COMPLETO	\$127.00	\$110.20	\$123.10
VENDEDOR DE SUPERMERCADO	\$99.00	\$82.50	\$90.10
COCINA	\$123.00	\$116.90	\$129.90
EMPACADOR DE PAANDERIA	\$99.00	\$84.20	\$89.00
SURTIDOR DE ABARROTES	\$99.00	\$82.90	\$93.10
VIGILANTE	\$124.00	\$127.90	\$117.90

Como podemos ver el problema de sueldos y salarios como se consideraría no proviene de el pago que realiza la competencia directa de la empresa objeto de estudio, si no de fuentes alternas debido a la ubicación geográfica donde se encuentra le es difícil competir contra los sueldos que ofrece la zona industrial de la que se encuentra rodeada

ANEXO 1  
CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN

A través de éste cuestionario se pretende hacer un diagnóstico del clima organizacional de la empresa, es decir, no hay respuestas buenas o malas, cualquier respuesta que nos aporte es valiosa e importante.

Le pedimos contestes eligiendo la respuesta que más se acerque a su honesta opinión.

**1 = Totalmente en desacuerdo.**

**2 = En desacuerdo.**

**3 = Ni en acuerdo, ni en desacuerdo.**

**4 = De acuerdo.**

**5 = Totalmente de acuerdo.**

1.- ¿Estás satisfecho con tu trayectoria en la empresa?

2.- ¿Te gusta la empresa donde trabaja?

3.- ¿Te sientes integrado en la empresa?

4.- ¿La consideras un poco "como tuya", como algo propio?

5.- ¿Si pudieras dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejarías?

	1	2	3	4	5
1.- ¿Estás satisfecho con tu trayectoria en la empresa?					
2.- ¿Te gusta la empresa donde trabaja?					
3.- ¿Te sientes integrado en la empresa?					
4.- ¿La consideras un poco "como tuya", como algo propio?					
5.- ¿Si pudieras dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejarías?					

6.- ¿Consideras ser una pieza clave para el logro de los objetivos empresariales? ¿					
7.- ¿Consideras que tus opiniones son valoradas y escuchadas por tus superiores?					
8.- ¿Consideras que dentro de la empresa tienes posibilidades de desarrollo profesional?					
9.- ¿Consideras que tus opiniones son valoradas y escuchadas por tus superiores?					
10.- ¿Te ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo que te ayuden a tu crecimiento laboral?					
11.- ¿Tu trabajo tiene un significado especial para ti, no es "sólo un trabajo"?					
12.- ¿Deseas trabajar aquí por un largo tiempo					
13.- ¿Consideras que te tratan bien independientemente de tu posición en la empresa?					
14.- ¿Sientes que tu participación hace una diferencia en la empresa					
15.- ¿Te sientes orgulloso de decir a otro q trabajas en esta empresa?					
16.- ¿Percibes los problemas de la organización como tuyos?					
17.- Tienes claros tus mis objetivos y entiendes como tu trabajo ayuda a los resultados empresariales?					
18.- ¿Tu puesto de trabajo te resulta cómodo?					
19.- ¿Los servicios y aseos son suficientes para el personal de la empresa?					
20.- ¿Existe un nivel de ruido molesto en tu puesto de trabajo?					
21.- ¿Consideras que tienes bastante autonomía en su trabajo?					
22.- ¿Consideras que tienes libertad suficiente para la toma de decisiones?					
23.- En situaciones comunes, ¿consideras que tienes la suficiente autonomía para realizar tu trabajo?					
24.- ¿Prefieres cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?¿Consideras que tu carga de trabajo es la adecuada?					
25.- ¿Crees que tu equipo de trabajo esta integrado por las personas necesarias para realizar las actividades inherentes al departamento?					
26.- ¿Tienes una buena relación con tus compañeros de trabajo?					
27.- ¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?					
28.- ¿Puedes contar con la cooperación de las personas?					
29.- ¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su empresa, a su remuneración, a su futuro profesional?					

30.- ¿Consideras que tienes un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?					
31.- ¿Existe mucha movilidad y reubicación en puestos de trabajo en la empresa?					
32.- ¿Tu jefe te trata normalmente bien o con amabilidad?					
33.- A tu juicio, ¿Tu jefe es demasiado exigente con su trabajo?					
34.- ¿Consideras valorado tu trabajo diario por tu jefe directo?					
35.- ¿Consideras autoritaria la actitud de tu jefe inmediato?					
36.- ¿Sientes que tu jefe aprecia tu buen trabajo y el esfuerzo extra?					
37.- ¿Tu jefe reconoce que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo?					
38.- ¿Cuentas con los recursos y equipos necesarios para hacer tu trabajo?					
39.- ¿Piensas que los jefes manejan la organización de forma competente?					
40.- ¿Consideras que tu equipo de trabajo están juntos para el alcance de las metas y retos de la organización?					
41.- ¿Los jefes se dirigen de una manera ética y honesta?					
42.- ¿El puesto que ocupas en la empresa esta en relación con el perfil académico que tienes?					
43.- De acuerdo a tu percepción, ¿los puestos estratégicos son ocupados por personas capacitadas para ocupar dicho puesto?					
44.- ¿La carga de trabajo esta correctamente distribuida entre tu equipo de trabajo?					
45.- ¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su actual empresa?					
46.- ¿Considera que esta bien remunerado su trabajo?					
47.- ¿Te sientes con la suficiente libertad de emitir tu opinión?					
48.- ¿Consideras que la empresa te ofrece estabilidad laboral?					
49.- ¿Te atrae más el trabajo que hacen los compañeros que te rodean?					
50.- ¿Las actividades que realizas cotidianamente son de agrado?					
51.- ¿Te sientes con la libertad de ser tu mismo en la empresa?					
52.- ¿Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales?					
53.- ¿A las personas se le anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal?					
54.- ¿Tu jefe te mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes?					

55.- ¿Tu/s jefe/s tienen una visión clara hacia donde va la empresa y de como lograrlo?

56.- ¿Tu jefe involucra a la gente en decisiones que afectan su ambiente laboral?

57.- ¿Consideras que tu jefe asigna bien y coordina al personal?

58.- ¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motiva a trabajar más?

59.- ¿Considera que por su experiencia laboral o formación académica podría ganar más en otra empresa?

60.- ¿La situación laboral actual en México, de acuerdo a tu percepción, te limita a la búsqueda de otro empleo?

61.- ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?

62.- ¿Consideras que a las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen?

63.- ¿Consideras que los ascensos se dan a quien los merece?


SEXO: F\_\_\_ M\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD \_\_\_\_\_

COMENTARIOS :

## REFERENCIAS

---

### MESOGRAFIA

Consultado el 26 de Marzo 2012

 [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_cpyme\\_informacion](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_informacion)

Consultado el 26 de Marzo 2012

 [www.buzoneo.info/diccionario\\_marketing/diccionario\\_marketing\\_p.php](http://www.buzoneo.info/diccionario_marketing/diccionario_marketing_p.php)

Consultado el 26 de Marzo 2012

 <http://antiguo.itson.mx/Publicaciones/contaduria/Julio2008/estudiotecnico.pdf>

 [http://books.google.com.mx/books?id=oVHIFmFi\\_ToC&pg=PA27&dq=antecedentes+de+administracion&hl=es&ei=SIXTTM3BGIf4sAP7j8n0BQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEIQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=oVHIFmFi_ToC&pg=PA27&dq=antecedentes+de+administracion&hl=es&ei=SIXTTM3BGIf4sAP7j8n0BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEIQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false), consultado el 27 de Marzo 2012

 [http://books.google.com.sv/books?id=I7ETHJ2tWfoC&pg=PA120&dq=areas+funcionales+de+la+administracion&hl=es&ei=d9PYTP79FIP2tgPDwf3JBw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEYQ6AEwBg#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.sv/books?id=I7ETHJ2tWfoC&pg=PA120&dq=areas+funcionales+de+la+administracion&hl=es&ei=d9PYTP79FIP2tgPDwf3JBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEYQ6AEwBg#v=onepage&q&f=false), consultado el 27 de Marzo 2012

## BIBLIOGRAFIA:

- 1.- Thomason, G.F. (1990). "Human resources strategies in the sector, *International Journal of Human Resource Management*" Kansas city :Ed 2.
- 2.- Besseyre des Hors, C.H. (1991). "La gestión estratégica de recursos humanos", Deusto, Bilbao: Ed 4
- 3.- Storey, J. (1991). "Developments in the Management of Human Resources". Blackwell, Oxford:Ed 3
- 4.- Overman, S. (1992). "Reaching for the 21 st. Century". HR amazing, New York city :Ed2
- 5.- Evans, P. (1985). "Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Conferencia de la Asociación Europea de Dirección de Personal",.Atena: Ed 1
- 6.- Marr, R. y Garcia, S. (1984). "Política de personal en la empresa (Economía de los recursos humanos)".ESIC, Madrid: Ed 3.
- 7.- Viedma, J.M. (1992). "La excelencia empresarial española". Madrid:Ed 5
- 8.- Fayol, H. (1925). "Administration Industrielle et Générale".Dunod, París :Ed4
- 9.- Mayo, E. (1945). "Los problemas sociales de una civilización industrial".Boston: Ed.13,
- 10.- Maslow, A. (1954). "Motivación y personalidad".New Cork: Ed.35
- 11.- McGregor, D. (1979, ed.3). "El aspecto humano de las empresas".Mexico:Ed 5
- 12.- Barnard, Ch.I. (1968). "La función de los ejecutivos".Harvard University Press, Cambridge:Ed 1
- 13.- Schein, E. (1982). "Psicología de la organización, Prentice-Hall Hispanoamericana" .México: Ed 1
- 14.- Boulding, K.E. (1956). "Teoría General de Sistemas". Mexico: Ed 12
- 15.- Peters y Waterman, (1982): "En busca de la excelencia", Deusto, Bilbao. 3° Ed.
- 16.- Schein, E.H. (1988): "La cultura empresarial y el liderazgo", Plaza y Janés, Barcelona. 4°Ed
- 17.- Ansoff, H.I. (1985): "La dirección y su actitud ante el entorno", Deusto, Bilbao. 4°Ed.
- 18.- Puchol, L. (1993): "Dirección y gestión de recursos humanos", Esic, Madrid. 2°Ed.
- 19.- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993): "Competencia en el trabajo: Modelo para un rendimiento superior", John Wiley & Sons, New York
- 20.- Boyatzis, R.E. (1982): "Administración de la competencia: un modelo eficaz para la administración". 3°Ed.
- 21.- Xavier, LL.P. (1997): *La gestión de recursos humanos en base a competencias*, Barcelona. 2°Ed.
- 22.- Peña Baztán, M. (1990): "Dirección de personal, Hispano Europea", Barcelona. 2°Ed.
- 23.- Chiavenato, I. (1988): "Administración de recursos humanos", McGrawHill, México. 3°Ed.
- 24.- Sánchez, Cantu, (2007) *El plan de negocios del emprendedor*, Ed. McGraw-Hill.
- 25.- Alcaraz, Rafael, (2008) *El emprendedor de éxito*,. México, ED. McGraw-Hill. 3ª Ed.
- 26.- Gareth R, Jennifer M, (2003) *Administración contemporánea*, 4ª Ed.
- 27.- Reyes P. Rodríguez V. (2003) *Administración de empresas teoría y práctica*, México. 4°Ed
- 28.- Munch, I (2007), *Métodos y técnicas de investigación*, México.2°Ed