UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

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

ESTUDIO EN DOS UNIDADES ORGANIZACIONALES DE LA CIUDAD DE MONTERREY

POR
SIMON VEGA MARTINEZ

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

AGOSTO, 2002

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

ESTUDIO EN DOS UNIDADES ORGANIZACIONALES DE LA CIUDAD DE MONTERREY

S. V. M.

2002

TM
Z7164
.C8
FCPYA
2002
.V43

1020148585

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

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

ESTUDIO EN DOS UNIDADES ORGANIZACIONALES DE LA CIUDAD DE MONTERREY

POR
SIMON VEGA MARTINEZ

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

AGOSTO, 2002

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

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

Por

SIMÓN VEGA MARTÍNEZ

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

Agosto, 2 0 0 2

9782

TM
Z764
.C8
F@PYA
200
.V43

FONDO
TESIS

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

Aprobación de la tesis:

M.D.O. José Andrés Peña Ayala
Presidente

M.A. Juan Rositas Martínez
Secretario

M.A. Armando Ortiz Guzmán
Vocal

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

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

A mis padres, Victoriano y Leonor,
así como a mis hermanos José Leonor,
Angélica Luz, Jesús Natalio (QEPD),
Víctor Mariano y Héctor Octavio
por su amor, dedicación y compromiso
con nuestros valores familiares

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

ÍNDICE

Índice I

Presentación VIII

Capítulo I Importancia del estudio de la cultura en la empresa 1

A. Desafíos de la Administración de Recursos Humanos en México 2

1. Desafíos del entorno 2

2. Desafíos al interior de la organización 8

B. Justificación de la investigación a realizar 9

C. Objetivos y preguntas de investigación 15

D. Tipo de investigación a realizar 17

E. Hipótesis 18

F. Metodología a utilizar en la investigación 19

G. Alcances y limitaciones de la investigación 21

Capítulo II La Administración Estratégica 23

A. Definición de la Administración 24

B. Breve reseña histórica de la Administración 26

1. La Teoría Clásica 27

2. La Escuela de las Relaciones Humanas 28

3. La Escuela Conductual 30

4. La Escuela Neoclásica 30

5. La Escuela de Sistemas 30

6. El Enfoque Contingente o Situacional 31

7. El Control Total de la Calidad 32

8. El Desarrollo Organizacional 33

C. La Administración Estratégica 34

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

Capítulo V La Administración de Recursos Humanos y su relación con la Cultura Organizacional 89

A. Subsistema de alimentación de Recursos Humanos 91

1. La investigación del mercado y la planeación de Recursos Humanos 92

2. El reclutamiento y la selección de personal 93

B. Subsistema de aplicación de Recursos Humanos 95

1. El diseño, análisis y descripción de puestos 95

2. La inducción de personal 96

3. La evaluación del desempeño 98

C. Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos 99

1. Las compensaciones e incentivos 99

2. La seguridad e higiene 101

3. Las relaciones con los empleados 102

4. Las relaciones con el sindicato 105

D. Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos 106

1. La capacitación 106

2. La planeación de la carrera 108

E. Subsistema de control de Recursos Humanos 109

1. El banco de datos 110

2. El sistema de información de Recursos Humanos 110

3. La auditoria de Recursos Humanos 111

Capítulo VI Estudio de caso 113

A. Descripción de la empresa sujeto de estudio 114

1. Historia 114

2. La Cultura Organizacional en la empresa sujeto de estudio 115

a. Visión y Misión 115

b. Valores 116

c. Principios de desición 118

d. Principios de actuación 119

e. Programa de difusión 120

B. Análisis Externo 121

C. Análisis Interno 133

D. Diagnóstico inicial de las unidades organizacionales seleccionadas para el estudio 144

Capítulo VII Estrategias propuestas en la Administración de Recursos Humanos para el desarrollo de una Cultura Organizacional competitiva 153

A. Subsistema de alimentación de Recursos Humanos 154

1. La investigación del mercado y la planeación de Recursos Humanos 154

2. El reclutamiento y la selección de personal 156

B. Subsistema de aplicación de Recursos Humanos 162

1. El diseño, análisis y descripción de puestos 162

2. La inducción de personal 166

3. La evaluación del desempeño 177

C. Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos 181

1. Las compensaciones e incentivos 181

2. La seguridad e higiene 183

3. Las relaciones con los empleados 186

4. Las relaciones con el sindicato 191

D. Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos 192

1. La capacitación 192

2. La planeación de la carrera 194

E. Subsistema de control de Recursos Humanos 195

1. El banco de datos 195

2. El sistema de información de Recursos Humanos 197

3. La auditoria de Recursos Humanos 197

Capítulo VIII Resultados y conclusiones 199

A. Encuesta de clima y cultura laboral 200

B. Productividad 210

1. Ventas 210

2. Márgen de utilidad bruta 211

3. UAFIR 214

C. Ausentismo de personal 214

D. Rotación de personal 216

E. Replica 219

1. Productividad 220

2. Ausentismo de personal 223

3. Rotación de personal 227

F. Conclusiones 228

1. Las estrategias en la Administración de Recursos Humanos y la Cultura Organizacional 229

2. La Cultura Organizacional y su relación con la productividad, el ausentismo y la rotación de personal 232

3. La Cultura Organizacional y su impacto en los resultados económicos de una organización 232

4. La Cultura Organizacional como ventaja competitiva 234

Anexos 236

Anexo 1: Encuesta inicial de diagnóstico 237

Anexo 2: Resultados de la encuesta inicial de diagnóstico 240

Anexo 3: Diferencia entre la medias de las encuestas iniciales de las sucursales "F" y "S" 243

Anexo 4: Encuesta final de diagnóstico 245

Anexo 5: Resultados de la encuesta final de diagnóstico 250

Anexo 6: Diferencia entre las medias iniciales y finales de la sucursal "F" 256

Anexo 7: Diferencia entre las medias iniciales y finales de la sucursal "S" 257

Anexo 8: Personas más admiradas y/ó con las que al personal más le gusta trabajar 258

Anexo 9: Los tres problemas más importantes que la empresa debe resolver en la sucursal "F" 259

Anexo 10: Los tres problemas más importantes que la empresa debe resolver en la sucursal "S" 260

Anexo 11: Sugerencias al director realizadas por el personal de la sucursal "F" 261

Anexo 12: Sugerencias al director realizadas por el personal de la sucursal "S" 262

Bibliografía 263

PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Para concluir, quiero dar mi agradecimiento a la Universidad Autónoma de Nuevo León, ya que gracias a su programa de becas por desempeño académico fue que pude realizar mis estudios de postgrado. También quiero expresar mi gratitud para con los maestros de Escuela de Graduados de FACPYA, que con su ejemplo y alto compromiso con la calidad, influyeron fuertemente en mi formación profesional. Así mismo deseo dar las gracias a los integrantes de mi Jurado, por las recomendaciones realizadas al presente trabajo, especialmente al Presidente del Jurado, el M.D.O. José Andrés Peña Ayala, por las valiosas asesorías que me dio a lo largo de los años. No quiero dejar de manifestar mi agradecimiento al personal de la Biblioteca Magna Universitaria de la UANL, al personal de las bibliotecas de la UDEM y del ITESM, por la todas las facilidades que me dieron para investigar el marco teórico. Así mismo quiero dar las gracias a los directivos de la empresa en la que realice mi trabajo de investigación, entre los que quiero destacar al Sr. Luis Fernández García y al Lic. Gonzalo Barrutieta Losada, Directores de la Región Norte; al Lic. Raúl Gutiérrez Zanella (QEPD), Gerente de Recursos Humanos de la Región Norte, al Lic. Arturo Solís García, Gerente de Relaciones Laborales y a los Gerentes de Distrito por todas las facilidades que me brindaron para la implantación de mi proyecto. También quiero dar las gracias a las personas que me hicieron el favor de proporcionarme mes tras mes los resultados de los indicadores operativos de todas las sucursales, entre los que se encuentran el Lic. Fernando Mendoza Rivera, el Lic. César Morales Bautista, el C.P. Francisco Garza Guerrero y el Sr. Pedro Rodríguez Yánez; todos ellos de Recursos Humanos; así como el personal de Tesorería y Finanzas, el C.P. Ricardo González, el C.P. Ruy Wilman Burgos, el C.P. Arturo Solorio Lara y el C.P. José Juan Aguirre. No menos importante, es el compromiso que adquirí con los Jefes y Subgerentes de Recursos Humanos de la empresa, por su ayuda en la aplicación de las

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

Que Dios les bendiga a todos.

Simón Vega Martínez

Agosto del 2002

Domicilio particular:

Luis G. Coindreau 605

Fraccionamiento La Nogalera

San Nicolás de los Garza

Nuevo León, C.P. 66417

Teléfono 83-02-09-63