CAPITULO VI

ESTUDIO DE CASO

A. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA SUJETO DE ESTUDIO

1. HISTORIA

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

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

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

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

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

2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SUJETO DE ESTUDIO

a. Visión y Misión

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

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

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

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

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

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

b. Valores

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

c. Principios de decisión

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

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

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

d. Principios de actuación

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

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

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

e. Programa de difusión

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

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

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

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

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

B. ANÁLISIS EXTERNO

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

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

Figura 6.1
El mercado del autoservicio en México[1]

Figura 6.2

Crecimiento en ventas 1996-1999 en el mercado del autoservicio de México[2]

[1] ANTAD, "Reportes de Compañías", con datos de ventas de 1996
[2] ANTAD, "Reportes de Compañías"

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

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

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

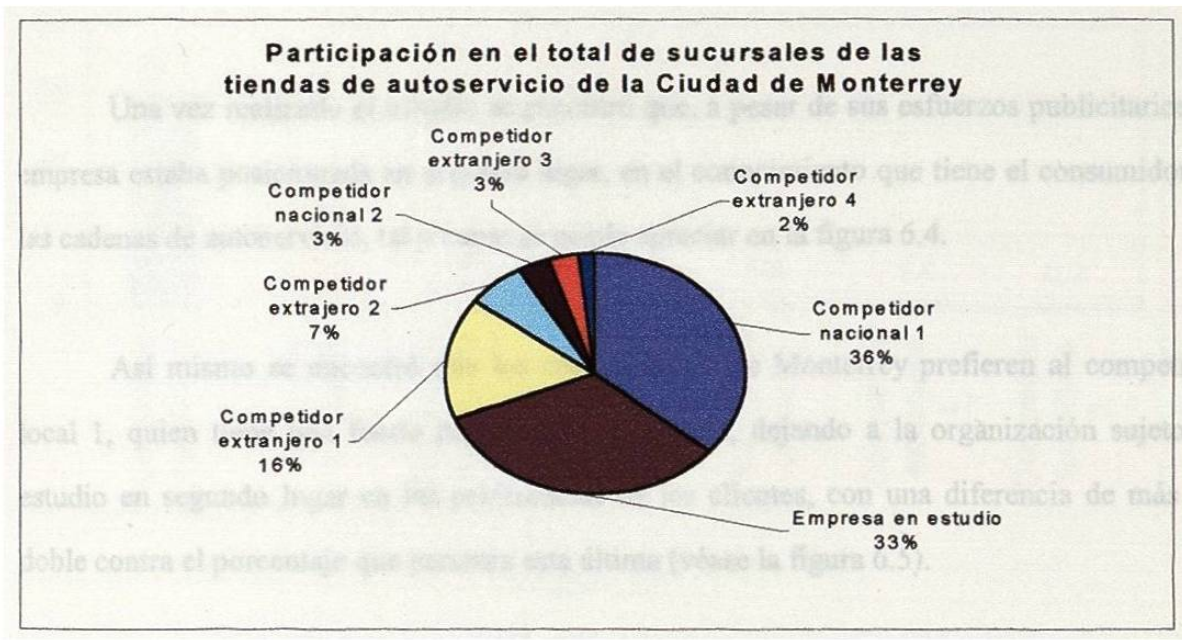

Figura 6.3

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

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

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

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

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

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

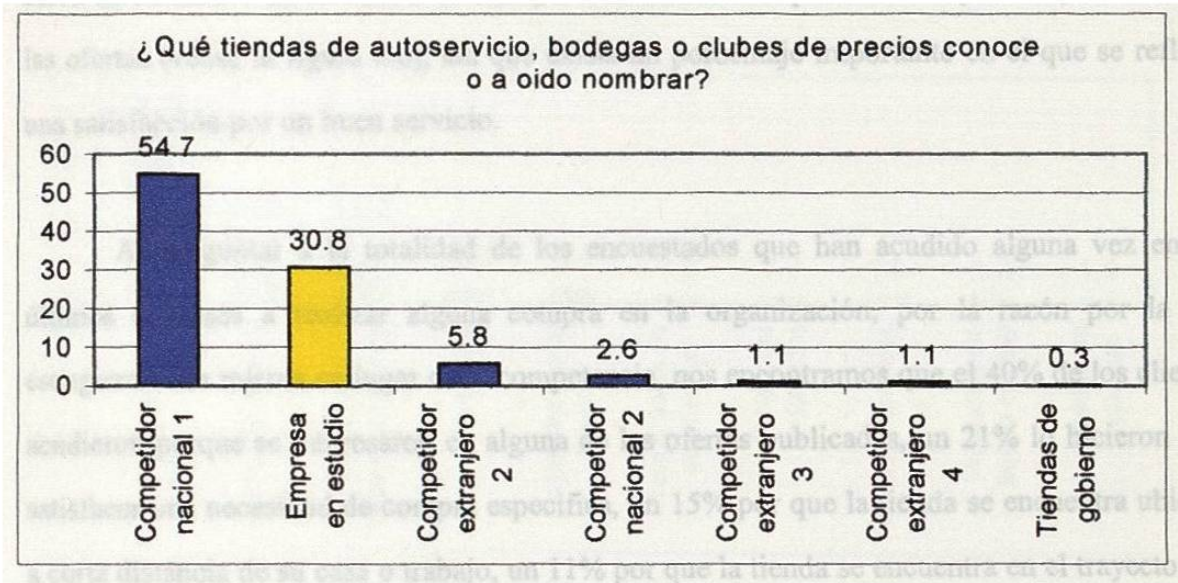

Figura 6.4

Cadenas de autoservicio conocidas por el consumidor en la Ciudad de Monterrey[3]

Figura 6.5

Tiendas de autoservicio más visitadas por el consumidor

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

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

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

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

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

Figura 6.6

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

Figura 6.7
Razones por las que los clientes asistieron a la empresa en estudio durante los últimos 6 meses

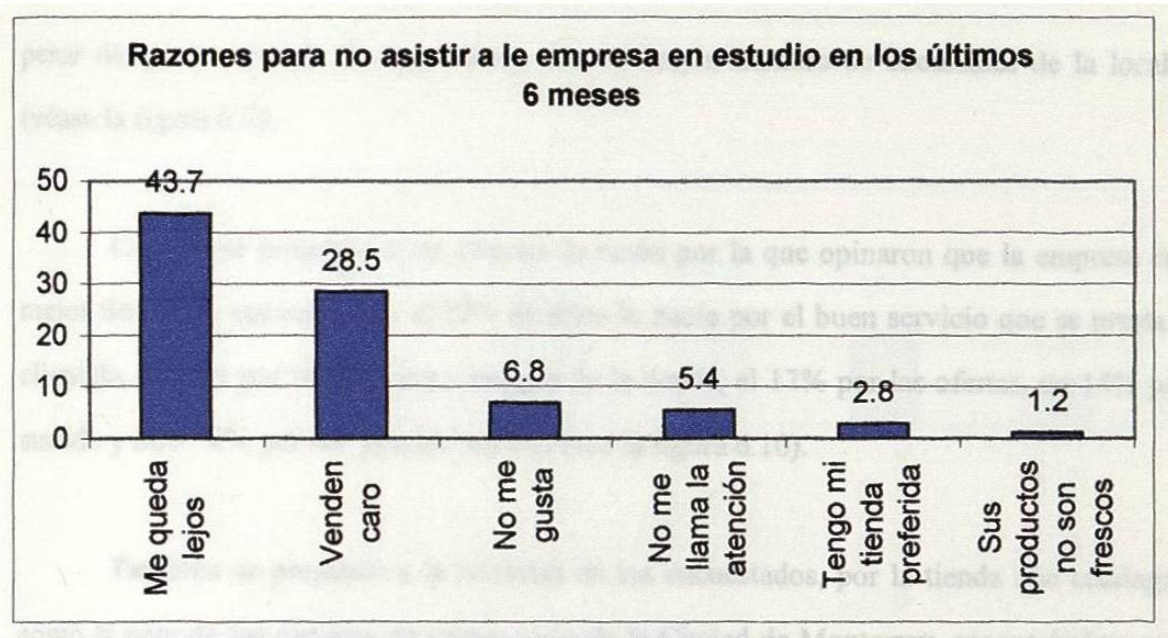

Figura 6.8
Razones por las que el consumidor no ha acudido en los últimos 6 meses a la empresa en estudio

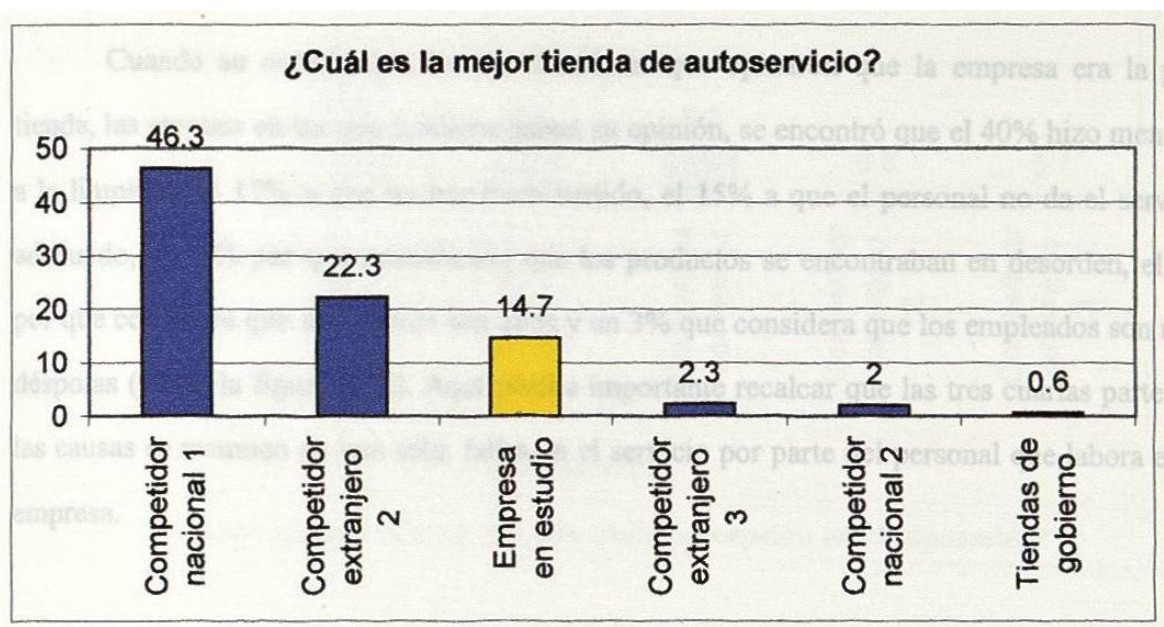

Figura 6.9
Cadenas de autoservicio preferidas por los consumidores

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

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

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

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

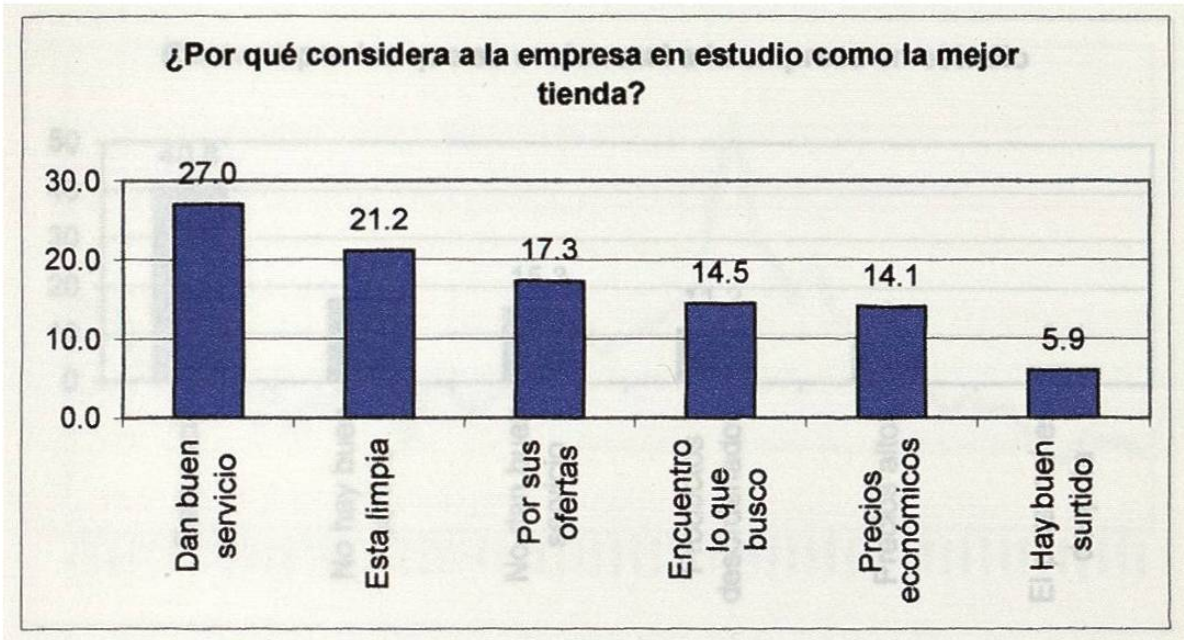

Figura 6.10
Motivos por los que los clientes consideran a la empresa en estudio como la mejor cadena de autoservicio de Monterrey

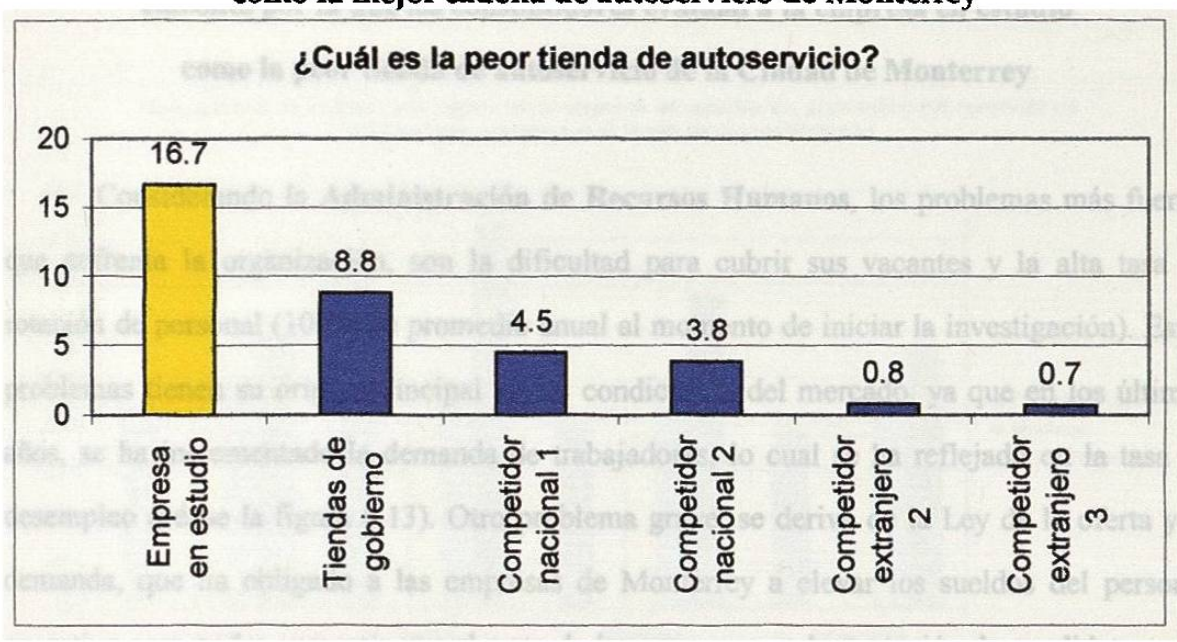

Figura 6.11

Cadenas de autoservicio con una mala percepción en el consumidor

Figura 6.12

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

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

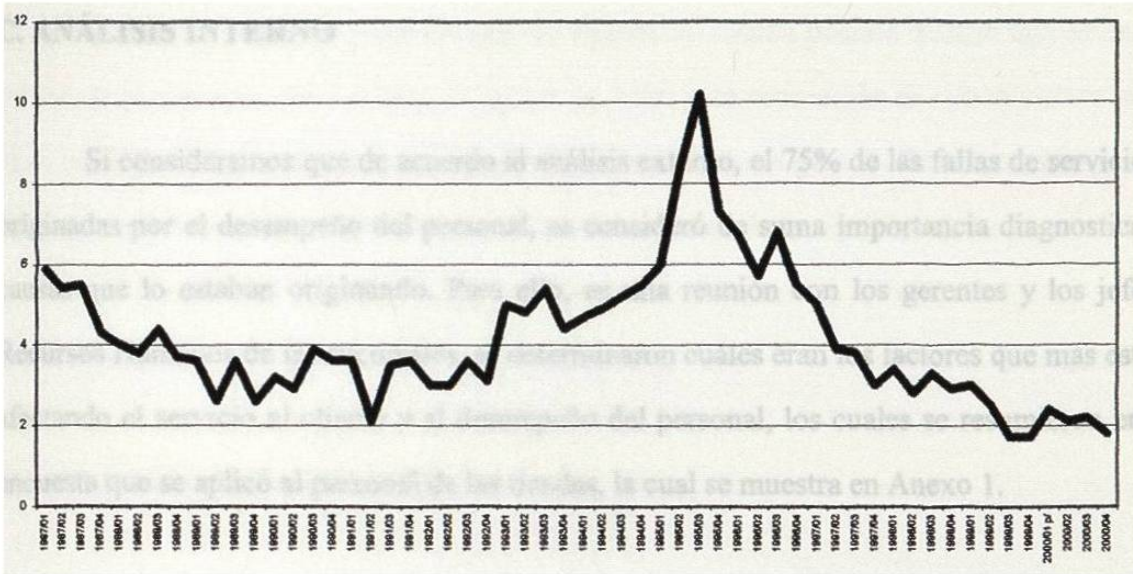

Figura 6.13

Tasa trimestral de desempleo de la Ciudad de Monterrey de 1987 al año 2000[4]

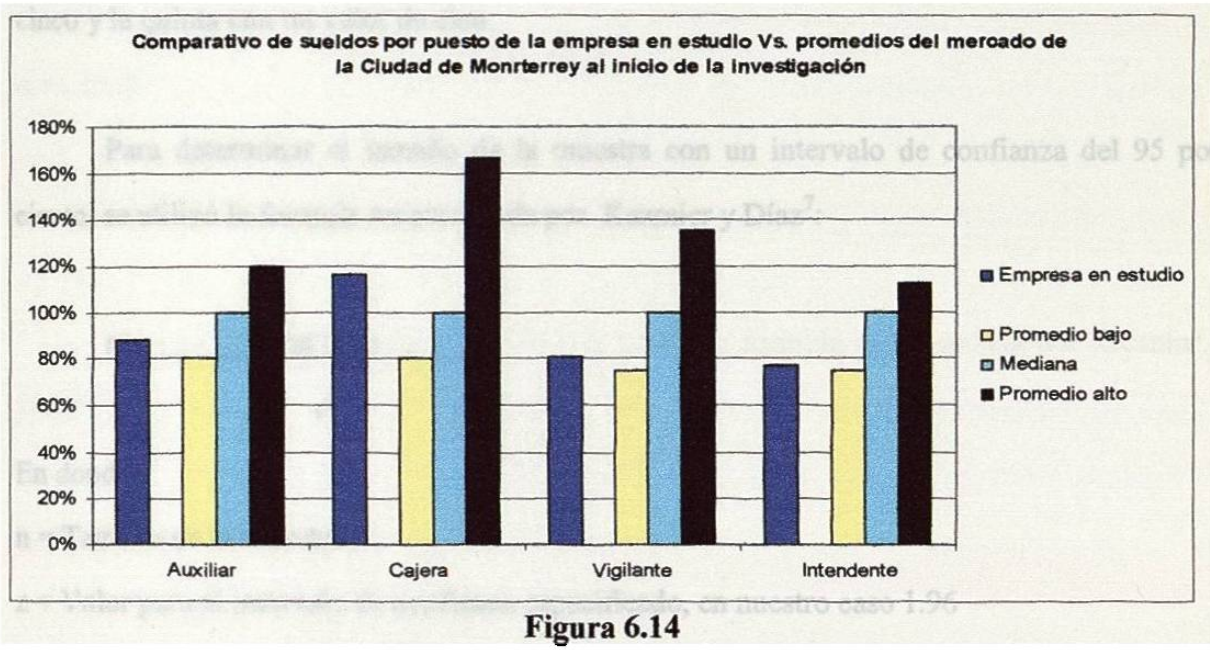

Figura 6.14

Comparativo de sueldo por puesto Vs. promedios del mercado en 1993[5]

[4] INEGI, con datos de la Subdirección General de Finanzas del IMSS.
http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/portada.html
[5] Elaborado con datos proporcionados por el Centro Patronal de N.L. y con datos de la propia empresa

C. ANÁLISIS INTERNO

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

La encuesta se elaboró utilizando una escala de Likert[6] de cinco alternativas de respuesta, en la que la primera de ellas se consideraba con un valor de cero, la segunda con un valor de veinticinco, la tercera con un valor de cincuenta, la cuarta con un valor de setenta y cinco y la quinta con un valor de cien.

Para determinar el tamaño de la muestra con un intervalo de confianza del 95 por ciento, se utilizó la formula recomendada por Kazmier y Díaz[7]:

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

En donde:

n = Tamaño de la muestra

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

π = Estimación inicial de la proporción desconocida de la población

e = Error, que estamos determinando en 0.05

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

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

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

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

Substituyendo los valores tenemos:

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

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

$$n = 19.6^2$$

$$n = 384.16$$

Para determinar la media se utilizó la siguiente formula recomendada por Kazmier y Díaz[8]:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

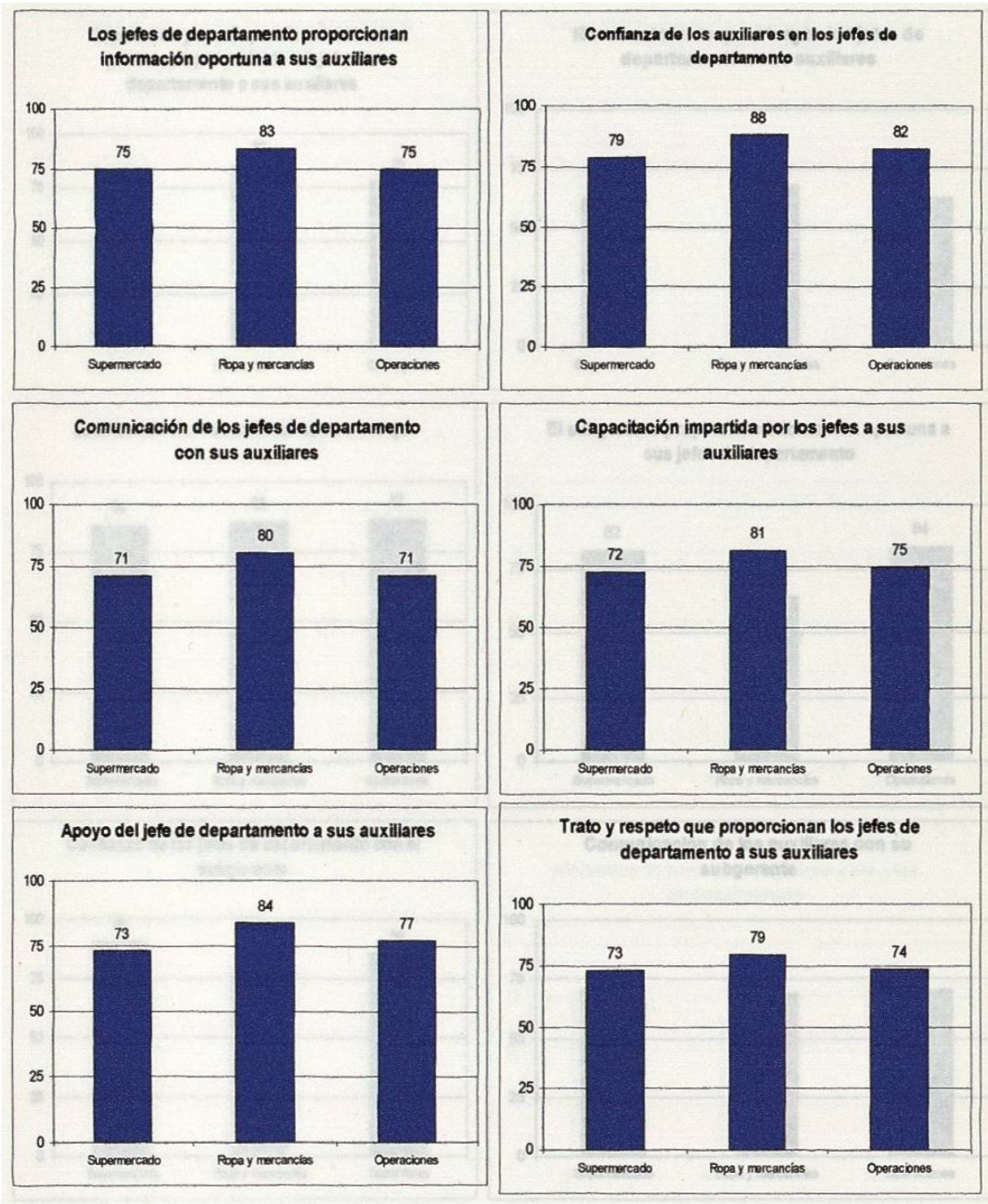

Figura 6.15

Gráficas de los resultados de la encuesta

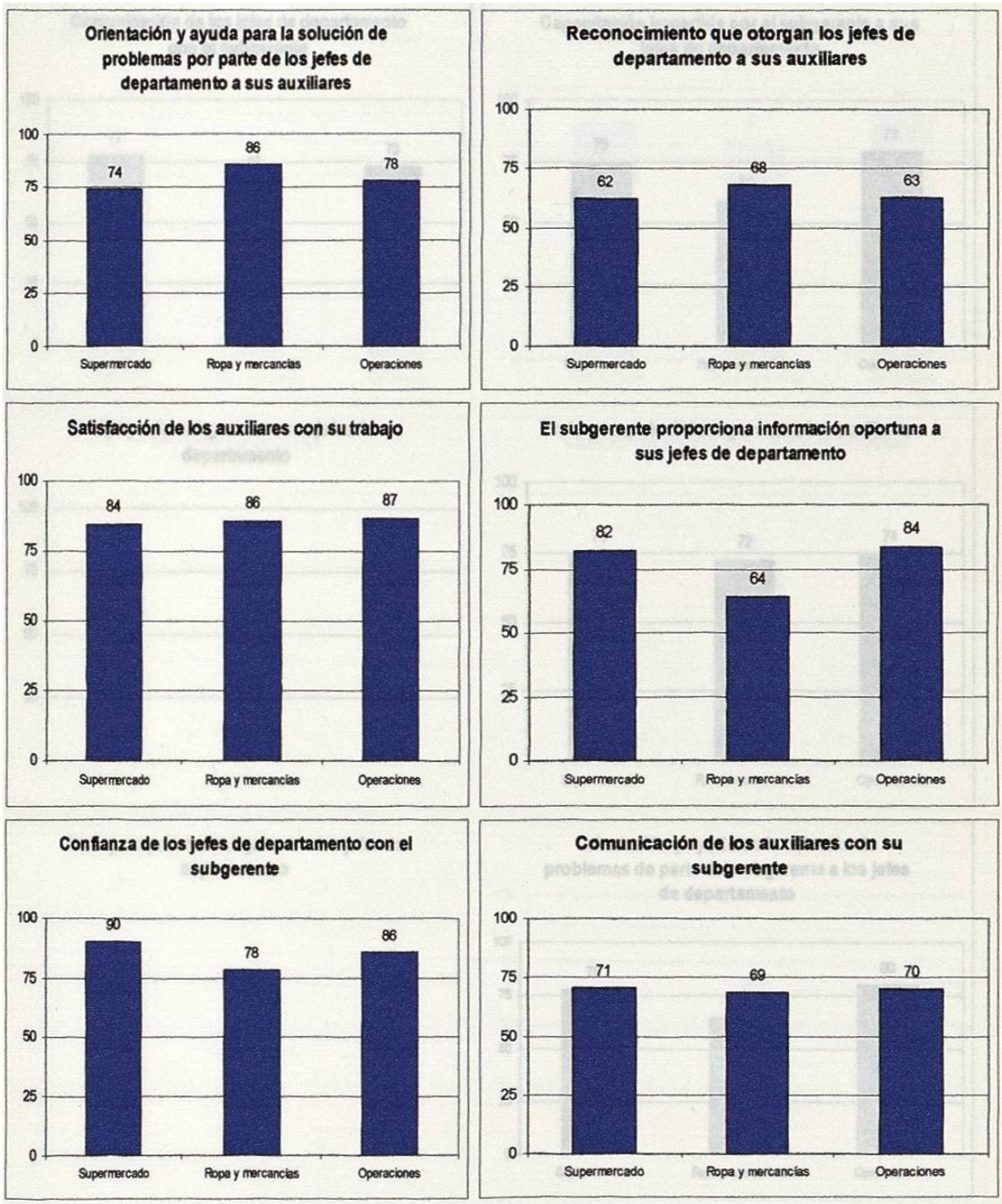

Figura 6.16

Gráficas de los resultados de la encuesta

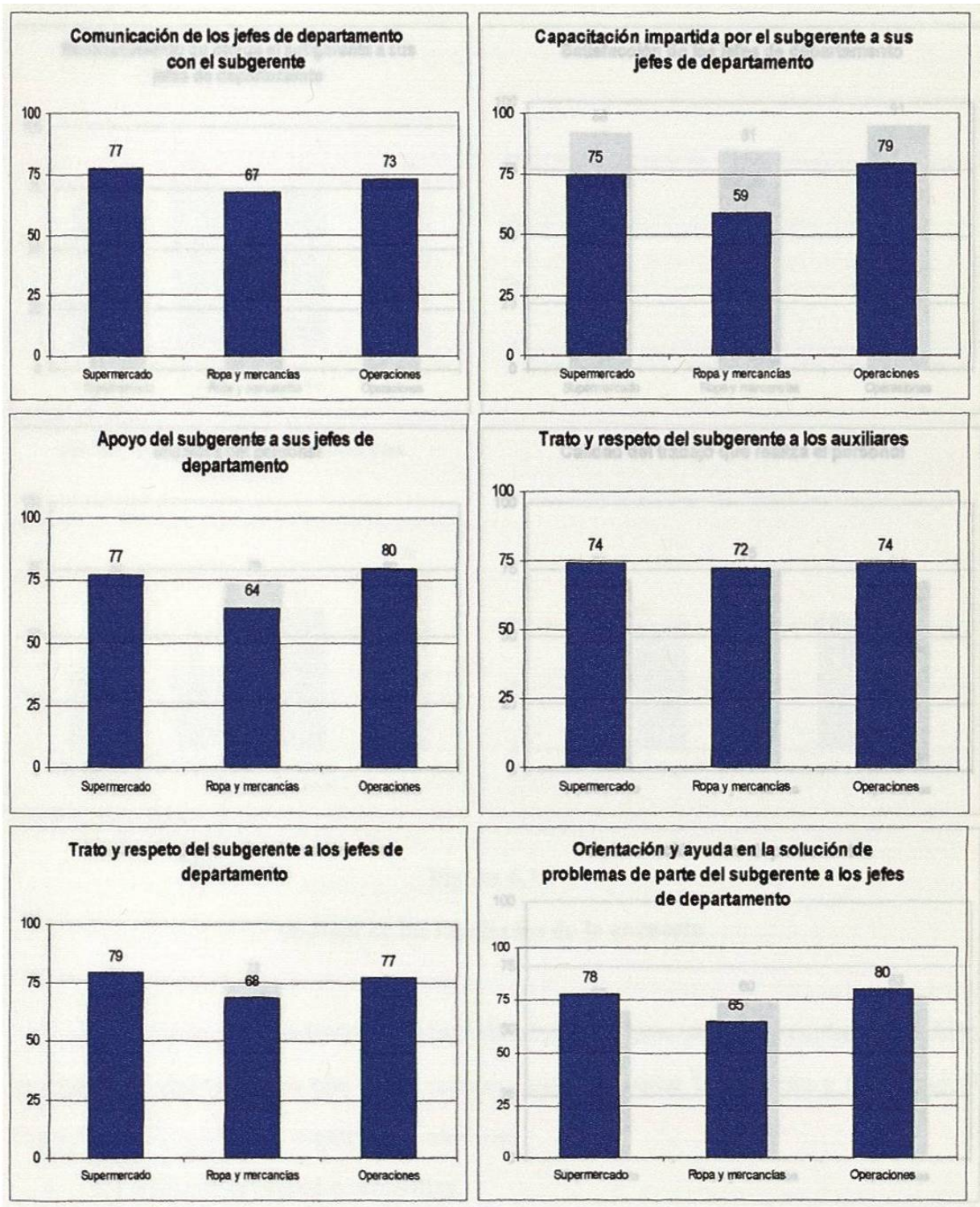

Figura 6.17

Gráficas de los resultados de la encuesta

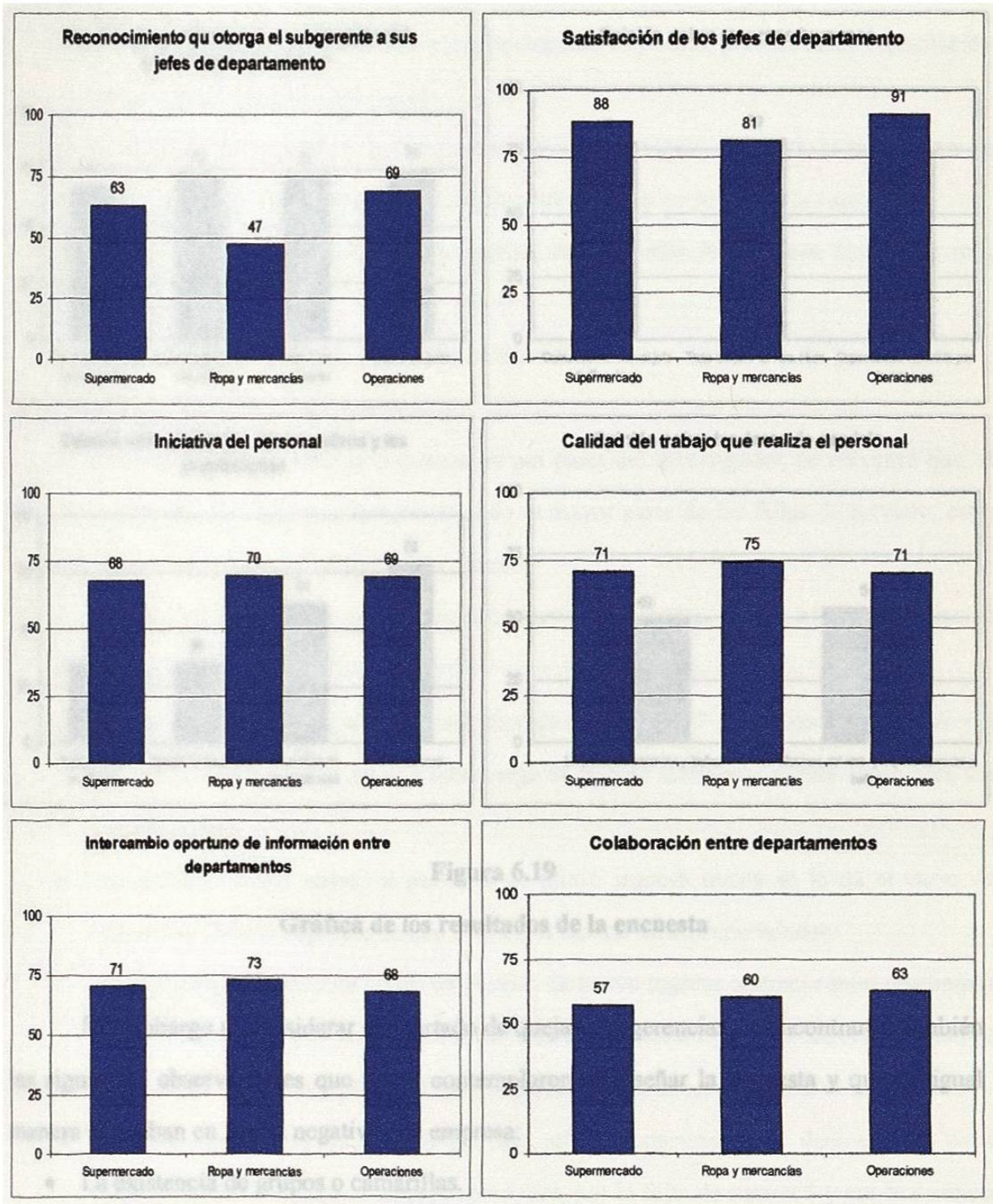

Figura 6.18

Gráficas de los resultados de la encuesta

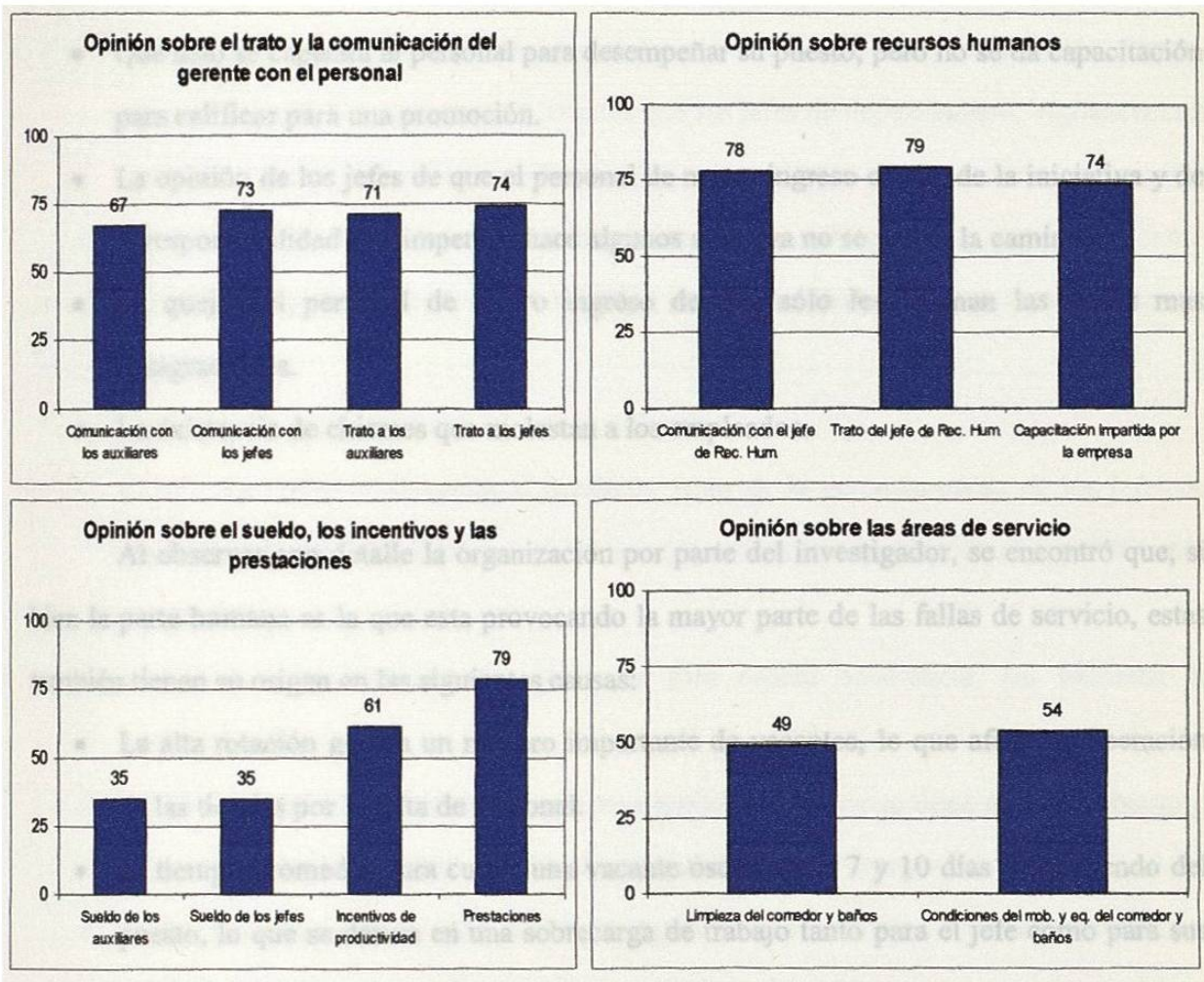

Figura 6.19

Gráfica de los resultados de la encuesta

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

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

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

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

- La alta rotación genera un numero importante de vacantes, lo que afecta la operación de las tiendas por la falta de personal.
- El tiempo promedio para cubrir una vacante oscila entre 7 y 10 días dependiendo del puesto, lo que se deriva en una sobrecarga de trabajo tanto para el jefe como para sus colaboradores.
- En muchos de los casos, al personal de nuevo ingreso nunca se le da el curso de inducción dada la urgencia de que empiece a laborar en su departamento.
- Un porcentaje importante de los empleados de nuevo ingreso renuncia antes de cumplir los dos meses, lo que predispone al jefe de departamento para no capacitar al nuevo colaborador ("para que pierdo el tiempo capacitándolo sí en unos días va a renunciar").
- Como consecuencia de lo anterior, los jefes de departamento dedican una parte importante de su tiempo a labores operativas, por la falta de personal y por la carencia de conocimientos y de habilidades del personal de nuevo ingreso.

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

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

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

- La falta de innovación por temor al riesgo.

Estas seis áreas de oportunidad encontradas, coinciden en un 60% con los factores que recomienda Robbins[9] para evaluar la **Cultura Organizacional**, lo que nos sugiere que cualquier estrategia que ayude a la organización a desarrollar su cultura, le permitirá mejorar su competitividad, tanto para dar un mejor servicio al cliente, como para mejorar el clima laboral y las relaciones con el personal.

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

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

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

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

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

La encuesta se aplicó en dos días consecutivos en cada sucursal, encuestándose a la totalidad de los empleados que se encontraban laborando durante esos dos días, siguiendo un procedimiento tipo censo. Para probar la diferencia entre las medias de las dos sucursales, se utilizo el procedimiento recomendado por Kazmier y Díaz[10]:

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

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

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

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

Figura 6.27

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

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

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

Figura 6.28

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

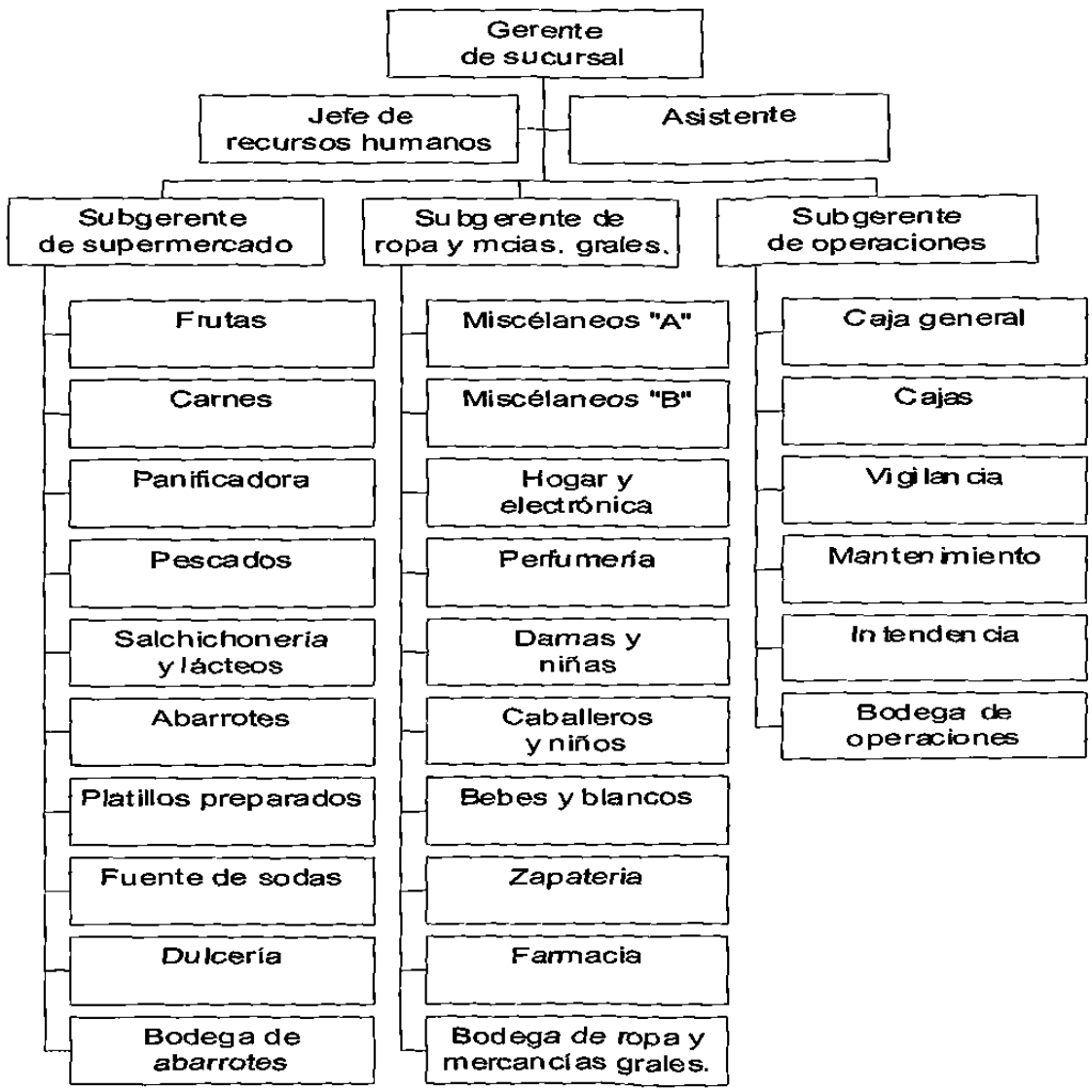

Figura 6.29

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

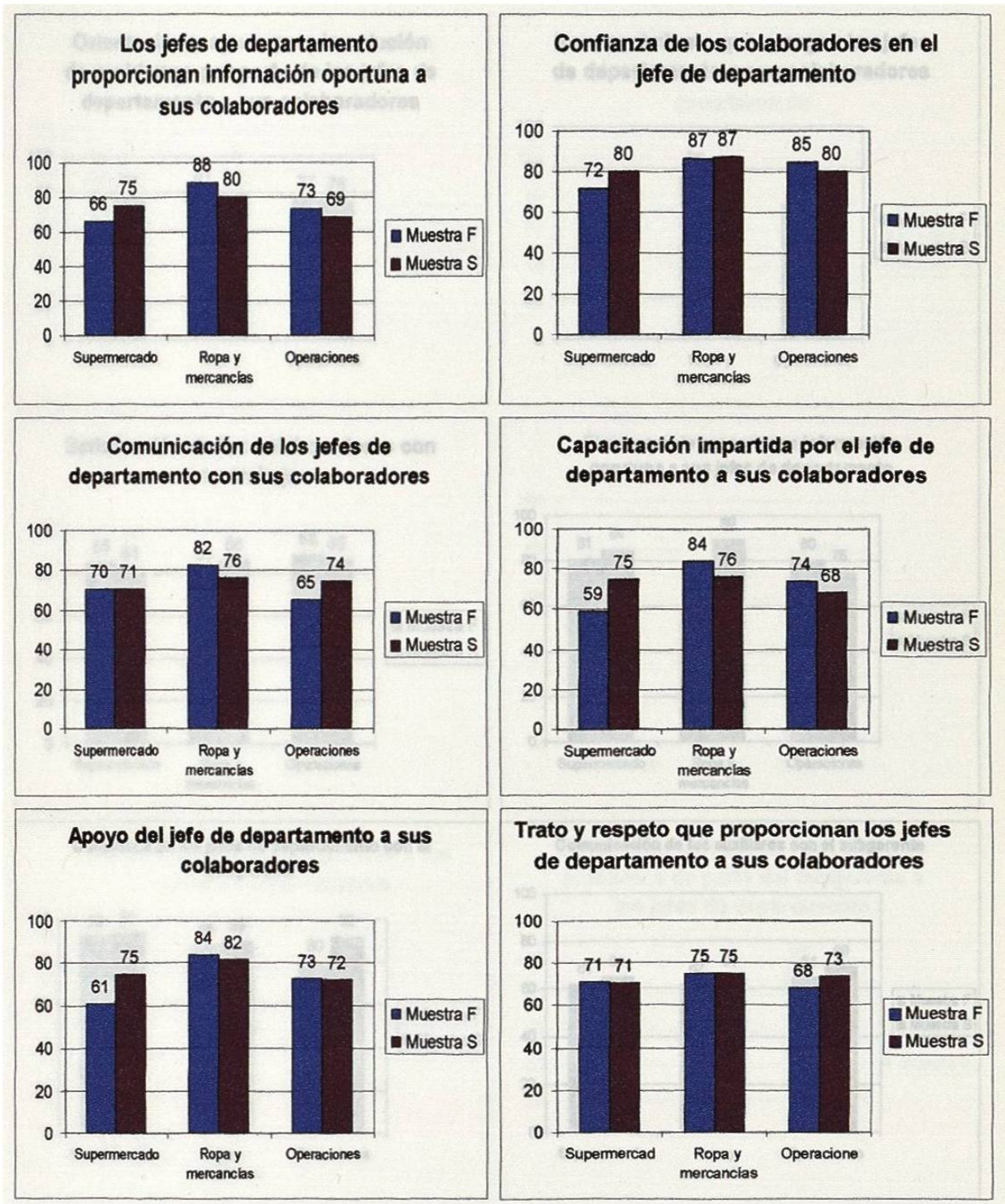

Figura 6.30

Gráficas de los resultados de la encuesta de clima laboral inicial

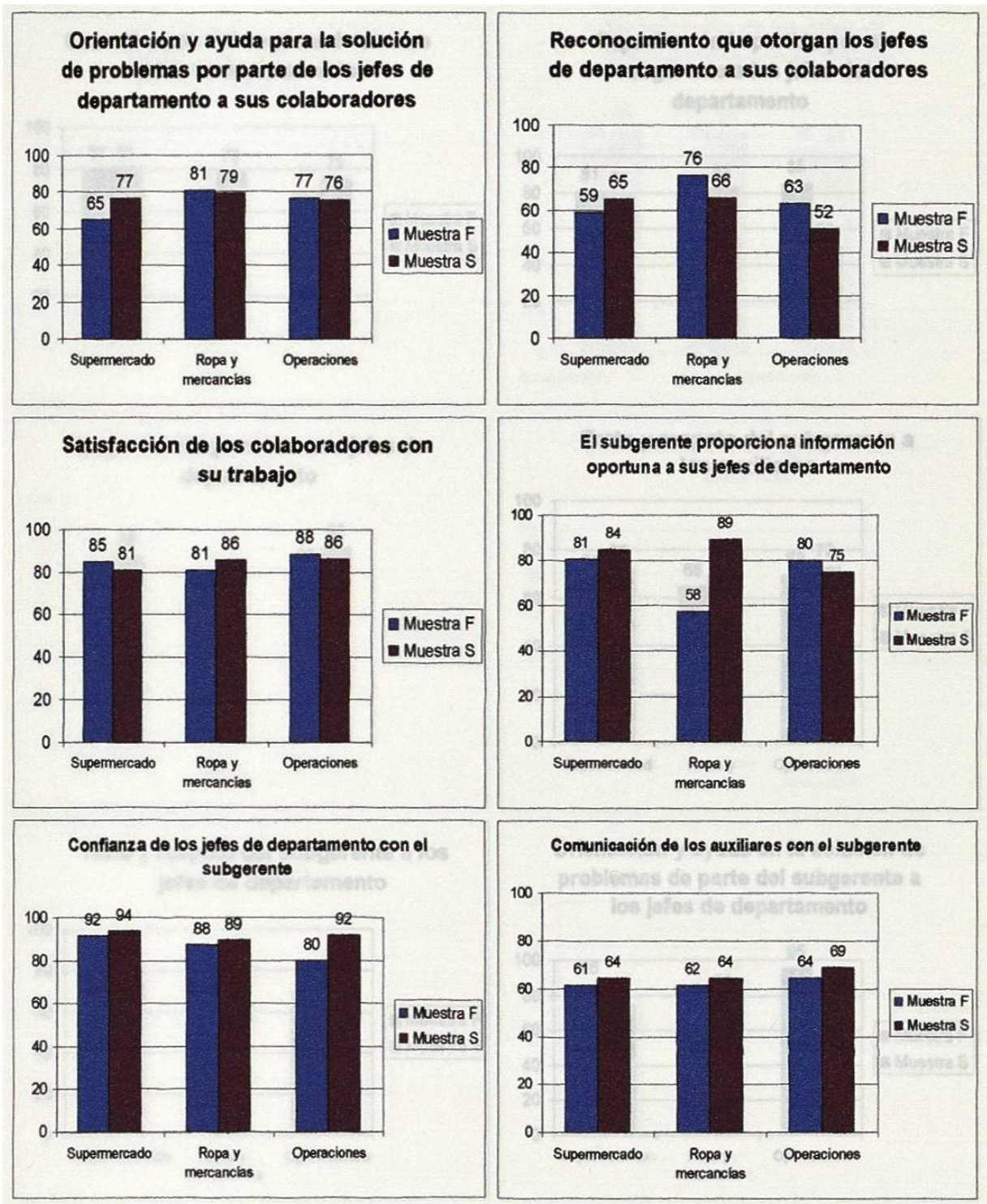

Figura 6.31

Gráficas de los resultados de la encuesta de clima laboral inicial

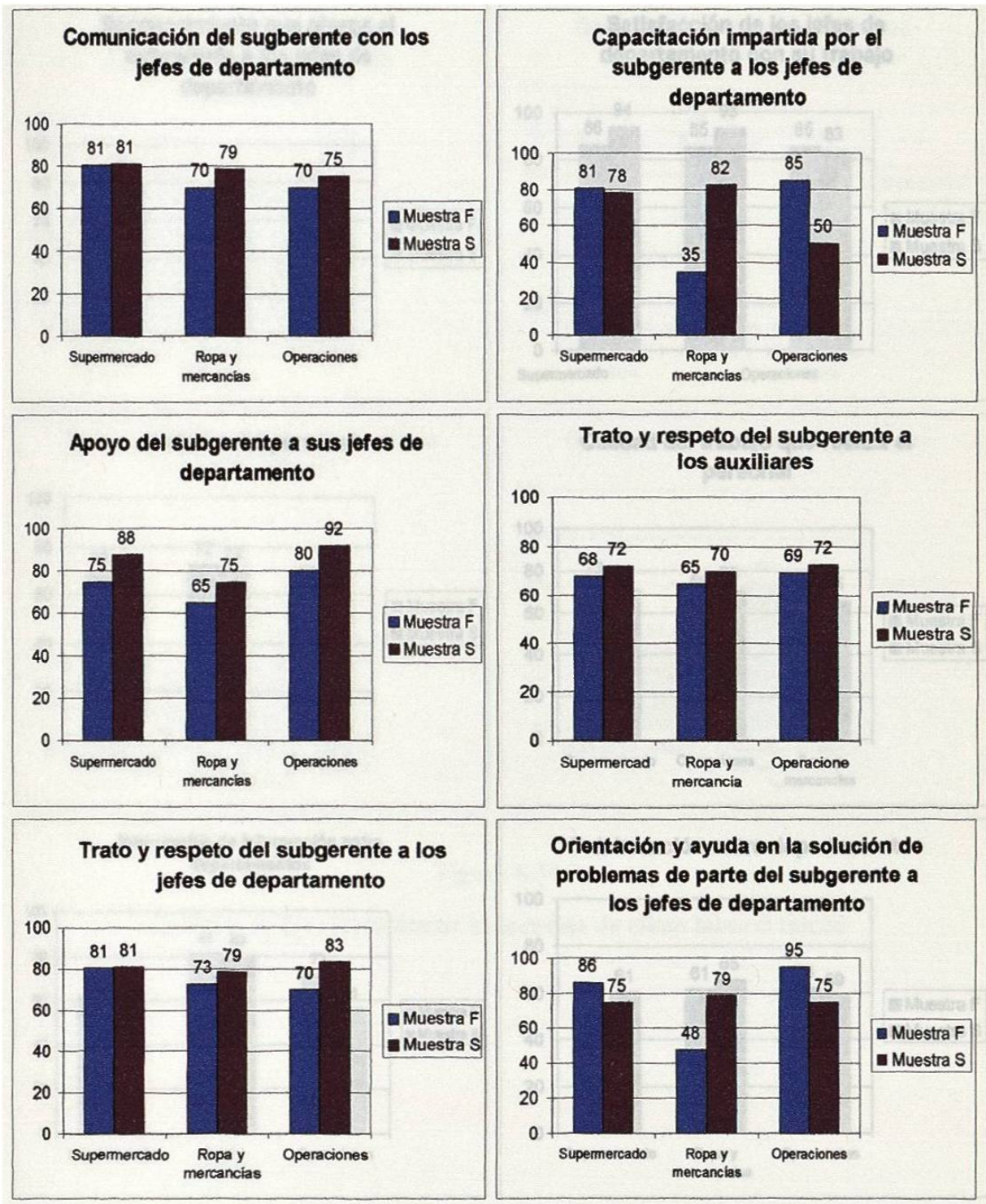

Figura 6.32

Gráficas de los resultados de la encuesta de clima laboral inicial

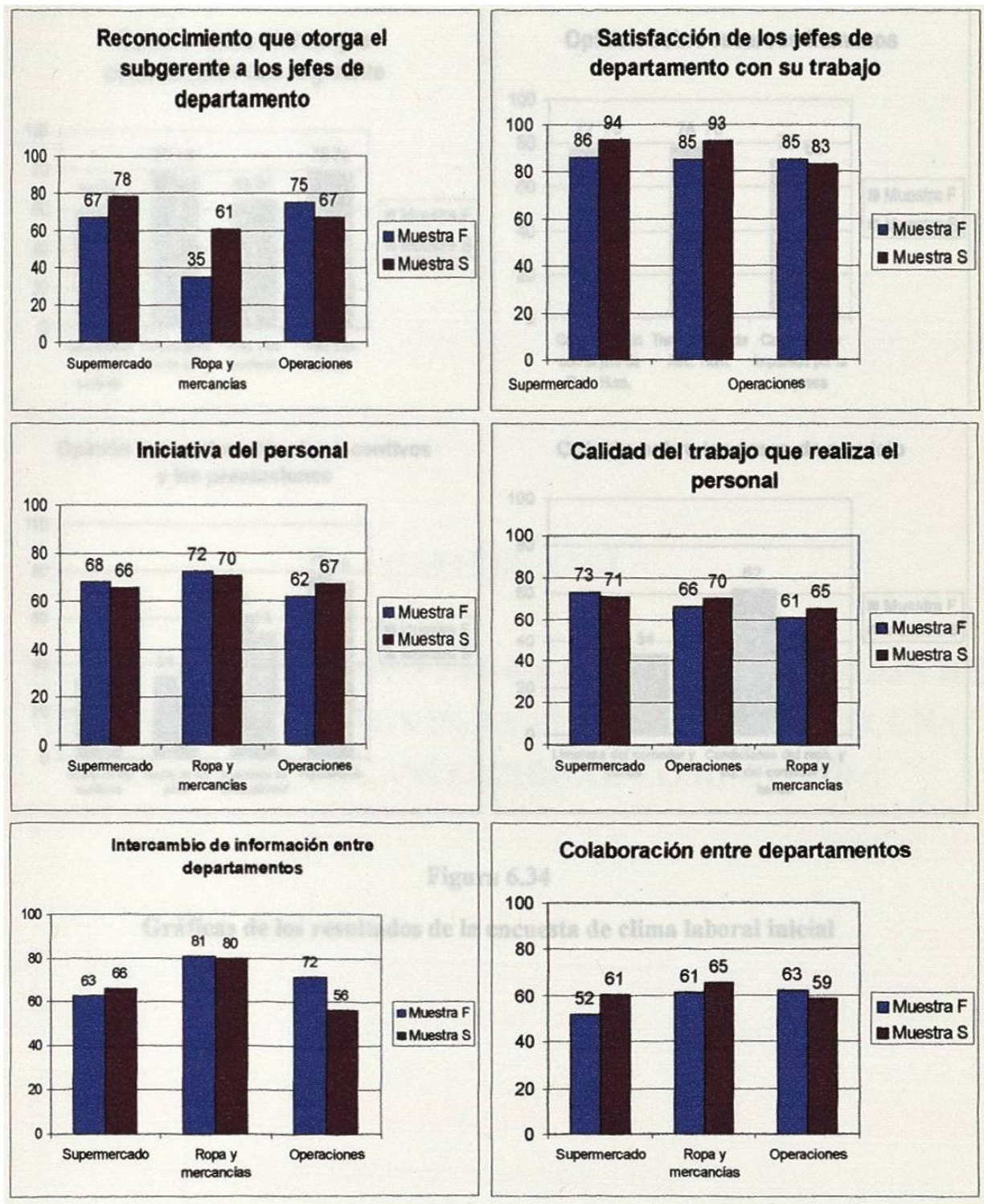

Figura 6.33

Gráficas de los resultados de la encuesta de clima laboral inicial

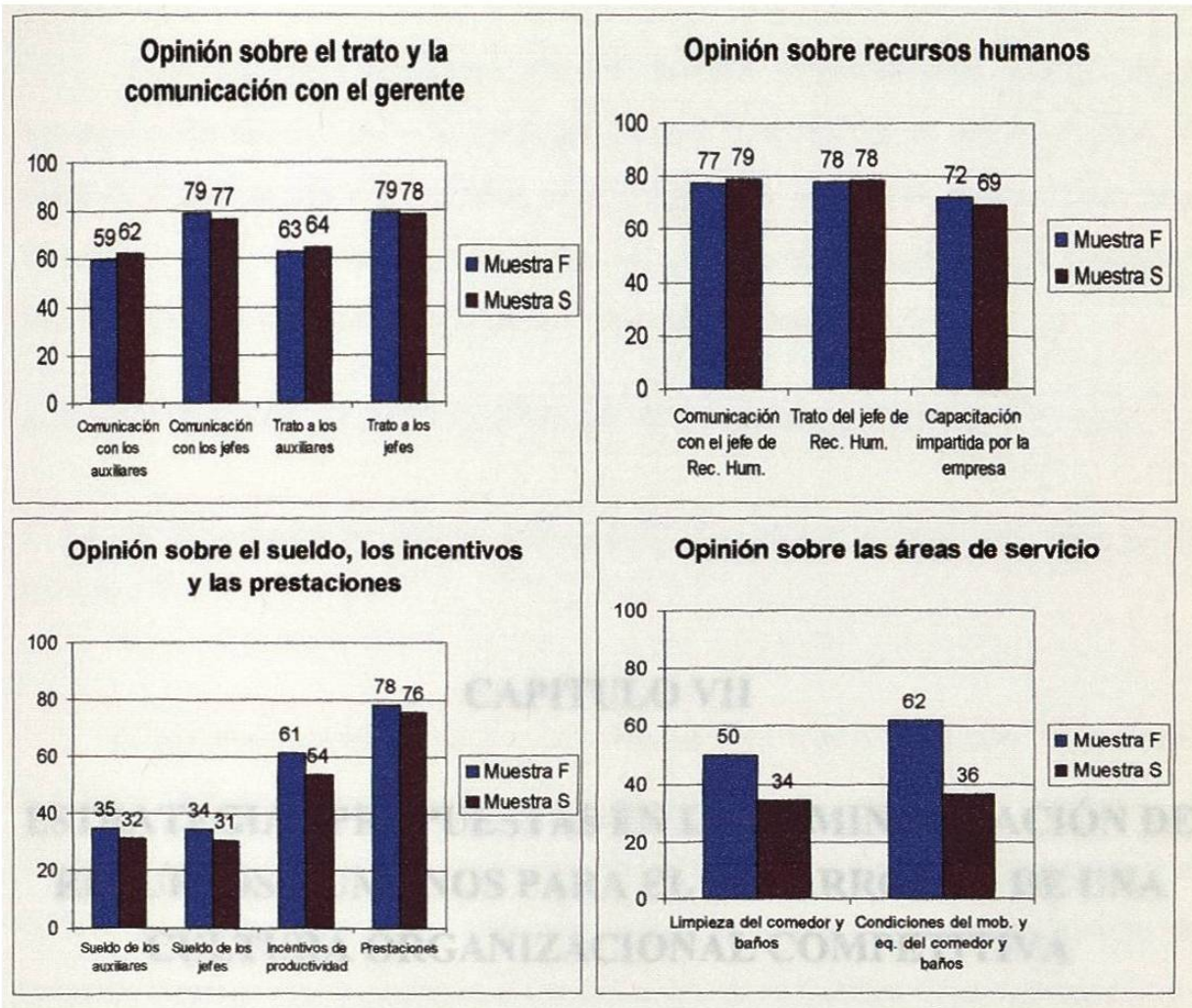

Figura 6.34

Gráficas de los resultados de la encuesta de clima laboral inicial