CAPITULO VII

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

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

A. SUBSISTEMA DE ALIMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

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

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

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

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

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

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

2. EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL

a. Esquema original de reclutamiento y selección

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

REPORTE DE ENTREVISTA

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

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

OBSERVACIONES: _____

BASADO EN LOS COMENTARIOS ANTERIORES, RECOMIENDO LA SIGUIENTE ACCIÓN:

- ☐ SEGUIR EL TRAMITE DE CONTRATACIÓN
- ☐ RECHAZAR AL CANDIDATO
- ☐ CONSIDERARLO PARA OTRO TIPO DE VACANTE

Nombre _____ Fecha _____ Firma _____

Figura 6.20

Reporte de entrevista

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

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

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

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

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

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

B. SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. EL DISEÑO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

a. Perfiles de puesto utilizados por la empresa

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

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

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

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

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

Figura 6.21

Perfiles básicos de puesto para auxiliares y cajeros de la empresa

b. Perfiles de puesto recomendados durante el proyecto.

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

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

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

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

PERFILES TIPO PARA AUXILIARES								
		TIENDA						
CARACTERISTICAS	FACTORES	ROPA	MERCANCÍAS GENERALES	FARMACIA	ABARROTES	SUPERMERCADO	FRUTAS Y VERDURAS	CARNES, PESCADOS Y PANIFICADORA
FISICAS	SEXO	INDISTINTO	INDISTINTO	INDISTINTO	MASCULINO	INDISTINTO	MASCULINO	MASCULINO
	EDAD	17 A 35 AÑOS	17 A 35 AÑOS	18 A 35 AÑOS	17 A 35 AÑOS	17 A 35 AÑOS	18 A 35 AÑOS	18 A 35 AÑOS
	ESTATURA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA
	COMPLEXIÓN	REGULAR	REGULAR	REGULAR	ROBUSTA	REGULAR	ROBUSTA	ROBUSTA
	PRESENTACIÓN	BUENA	MUY BUENA	MUY BUENA	BUENA	BUENA	REGULAR	REGULAR
	SALUD	BUENA	BUENA	MUY BUENA	BUENA	MUY BUENA	BUENA	BUENA
APTITUDES	HABILIDAD NUMERICA	I.T.M	I.T.M	T.M	T.M	T.M	T.M	I.T.M
TEORICAS	ESCOLARIDAD	SECUNDARIA	SECUNDARIA	TECNICA	SECUNDARIA	SECUNDARIA	SECUNDARIA	SECUNDARIA
	CONOCIMIENTOS	NO NECESARIOS	NO NECESARIOS	DESEABLES EN FARMACIA	NO NECESARIOS	NO NECESARIOS	NO NECESARIOS	BASICOS SEGUN EL AREA
PRACTICAS	EXPERIENCIA	NO NECESARIA	NO NECESARIA	NO NECESARIA	NO NECESARIA	NO NECESARIA	NO NECESARIA	MINIMA UN AÑO
SOCIOECONOMICAS	NIVEL	MEDIO MEDIO-BAJO	MEDIO MEDIO-BAJO	MEDIO MEDIO-BAJO	MEDIO-BAJO	MEDIO-BAJO	MEDIO-BAJO	MEDIO-BAJO
	ESTADO CIVIL	SOLTERO	SOLTERO	SOLTERO	INDISTINTO	INDISTINTO	INDISTINTO	PREFERENTEMENTE CASADO
	INTEGRACIÓN FAMILIAR	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE
GENERALES	LUGAR DE RESIDENCIA	CERCANO	CERCANO	CERCANO	CERCANO	CERCANO	CERCANO	CERCANO
	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	COMPLETO	COMPLETO	COMPLETO	COMPLETO	COMPLETO	COMPLETO	COMPLETO
	NECESIDAD DE SEGURIDAD	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE

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

Figura 6.22

Perfiles de puesto recomendados

2. LA INDUCCIÓN DE PERSONAL

a. Programa de inducción de la empresa

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

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

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

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

b. Programa de inducción planteado.

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

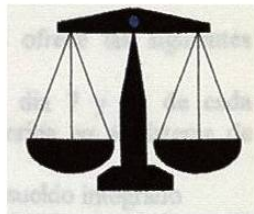
- Una estrategia encaminada a crear en el nuevo colaborador, un sentido de identidad y de pertenencia para con la empresa.
- Otra estrategia encaminada a transmitir los valores de la organización.
- Una última estrategia encaminada a socializar al nuevo empleado para fortalecer el trabajo en equipo entre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

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

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

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

Conociendo mis prestaciones, derechos y obligaciones



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

El personal que te apoyará en tu carrera

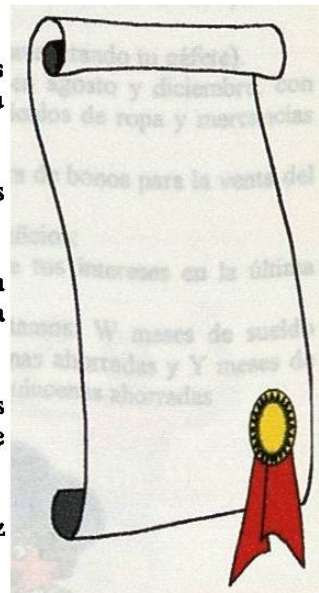
Con el fin de apoyarte en tus funciones ponemos a tus ordenes al siguiente personal:

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

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

Nuestros valores

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



1) **Honestidad:** Cumplir con responsabilidad con lo que esperan de nosotros nuestros compañeros de trabajo, nuestros clientes, nuestra familia y nuestra empresa.

2) **Respeto:** Tratar a todos con dignidad y consideración, evitando hacer a los demás lo que no nos gusta que nos hagan a nosotros.

3) **Desarrollo:** Esforzarnos por aprender más de nuestro departamento y de nuestra empresa, para mejorar nuestro desempeño y así hacer carrera dentro de la organización.

4) **Servicio:** Atender al cliente con interés, amabilidad y cortesía, tal y como nos gusta que nos traten a nosotros cuando vamos de compras; sin importar el que estemos fuera de nuestro departamento.

5) **Calidad y productividad:** Hacer bien las cosas, a la primera vez y cada vez mejor; aprovechando al máximo los recursos de que disponemos.

6) **Participación:** Mostrar iniciativa para realizar nuestras funciones, así como para colaborar con tus compañeros para que el trabajo se realice de la mejor manera.

7) **Innovación:** Utilizar nuestra creatividad y talento para buscar nuevas y mejores formas satisfacer al cliente y de mejorar nuestra empresa.

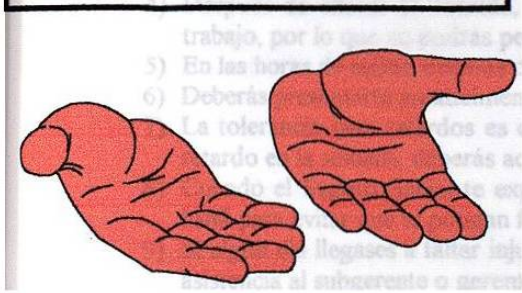
Prestaciones económicas

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

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

Prestaciones que te protegen contra imprevistos futuros

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



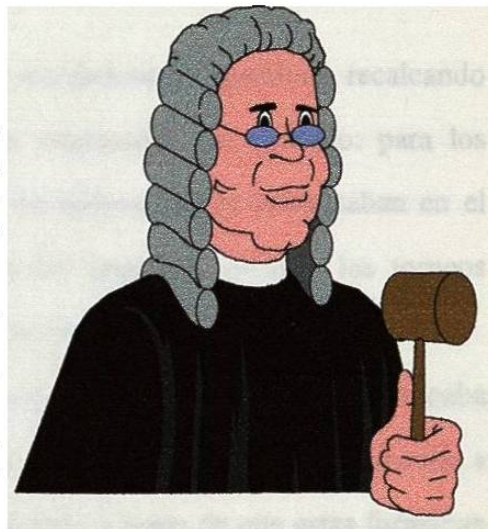
5) **Seguro de vida** de acuerdo a la siguiente tabla:

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

6) **Doble pago por seguro de vida** en los casos de muerte accidental.
7) **Seguro de invalidez** por una cantidad igual a la del seguro de vida por muerte natural.
8) **Seguro de gastos médicos mayores** para el trabajador, la esposa y los hijos (sin reembolso de deducible ni de coaseguro).
9) **Fondo de retiro voluntario** para el personal con más de 10 años de antigüedad.
10) Además, para los empleados sindicalizados **la federación ofrece**:
    a) **Seguro de vida** para el empleado por X meses de salario mínimo.
    b) **Seguro de invalidez** para el empleado por X meses de salario mínimo.
    c) **Servicios gratuitos** de capilla, féretro y carroza en caso de fallecimiento de:
        - Padres, si el trabajador es soltero.
        - Esposa e hijos menores de 21 años, si el empleado es casado.
11) Para el empleado de confianza se ofrece una **ayuda económica del personal de confianza** en caso de fallecimiento de alguno de los padres, esposa ó hijo.
12) También te proporcionamos todas las **prestaciones de Ley** como son:
    a) Seguro Social
    b) Infonavit
    c) Fonacot
    d) Depósitos a tu Afore, etc.

Eventos Recreativos y deportivos

1) **Eventos deportivos:**
    a) Minimarathon y miniolimpiada
    b) Torneo de fútbol
    c) Torneo de voleibol.
2) **Eventos recreativos:**
    a) Festival del día del niño, con juegos mecánicos, payasos, rifas, etc.
    a) Visita de los hijos de empleados a la sucursal
    b) Festival de la canción
    c) Noche mexicana con baile y concurso de disfraces
    d) Concurso de calaveras
    e) Posada navideña con rifa y música en vivo.



Obligaciones

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

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

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

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

- Apoyar el video sobre la historia del fundador con anécdotas que reforzaran su imagen de héroe de la compañía y su compromiso con los valores que legó a la empresa.
- Definir los valores de la empresa en palabras más accesibles para el personal, utilizando como apoyo el manual del empleado.
- Incluir narraciones sobre los héroes de la empresa, destacando que su éxito se debió al apego a los valores de la organización.
- Impartir el curso de **Cultura Organizacional** a todo el personal vigente.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

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

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

b. Propuestas para mejorar el proceso de evaluación del desempeño

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

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

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

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

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PARA EL NUEVO EMPLEADO

NOMBRE: TIENDA: FECHA:

PUESTO: DEPTO:

CALIFIQUE CADA FACTOR GRADUÁNDOLO DE ACUERDO CON EL SIGUIENTE CRITERIO	CRITERIO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
		10	9 8	7 6 5	4 3 2 1

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

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

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

CONCLUSIONES

☐ SE LE OTORGA LA PLANTA

☐ NO SE LE OTORGA LA PLANTA

☐ OTRA ALTERNATIVA

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO FIRMA DE LA GERENCIA

COMENTARIOS: _____

Figura 6.23

Formato de evaluación del nuevo empleado

Monterrey N. L., a _____

Sr. _____

P r e s e n t e :

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

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

A t e n t a m e n t e

(Nombre y firma del gerente)
Gerente de Sucursal

C.C.P. Archivo

Figura 6.24

Carta de notificación de planta

C. SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. LAS COMPENSACIONES E INCENTIVOS

a. Descripción del sistema de compensaciones e incentivos

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

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

b. Sugerencias para el sistema de compensaciones e incentivos.

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

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

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

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

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

2. LA SEGURIDAD E HIGIENE

a. La seguridad e higiene del centro de trabajo

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

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

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

b. Propuestas para la mejora en la seguridad e higiene

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

a. La calidad de vida laboral y la comunicación en la organización

La empresa tenía establecido como parte de los procedimientos de Recursos Humanos para mejorar la calidad de vida laboral y la comunicación, la distribución periódica de una revista interna, la utilización del tablero de avisos para la publicación de los cumpleaños y reportajes sobre la seguridad, la motivación, la ecología, etc.; así como la aplicación de encuestas de salida al personal que se retiraba de la empresa. También tenia establecido la entrega de una tarjeta de felicitación al colaborador que cumplía años, la cual era elaborada y entregada por el jefe de Recursos Humanos.

Para mejorar la comunicación y la calidad de vida laboral en la organización, se plantearon las siguientes acciones:

- Publicar en el tablero de avisos los resultados obtenidos por los departamentos en las auditorias operativas que se realizaban mensualmente, jerarquizando del primero al último lugar los puntos obtenidos, para fomentar el sentido de competencia entre los equipos de trabajo.
- Publicar en el tablero la felicitación por los incentivos de productividad obtenidos por los departamentos para mejorar la percepción de reconocimiento al personal.
- La publicación en el tablero de avisos, de las felicitaciones al personal que había sido promovido a otro puesto o que había sido aprobado como candidato en entrenamiento para una promoción interna, para resaltar que el apego a los valores de la empresa contribuya al desarrollo profesional de los colaboradores.
- El establecimiento de un buzón de quejas y sugerencias para colaboradores que mejorara la comunicación con la gerencia.
- La aplicación de una entrevista de seguimiento al personal de nuevo ingreso, utilizando para ello los formatos mostrados en las figuras 6.25 y 6.26, los que eran revisados posteriormente por el gerente de la sucursal.
- La notificación inicial a los jefes de departamento de las encuestas que se aplicarían al personal de nuevo ingreso, para que se esforzaran en mejorar los puntos evaluados.
- La realización de una entrevista de salida, al personal que se renunciaba a la empresa, por parte de Recursos Humanos y la gerencia de la sucursal; para emprender acciones en las áreas de oportunidad encontradas en la supervisión de los jefes de departamento, de las condiciones de trabajo, etc.
- La proyección de películas en las horas de comida del personal.
- La organización de un festejo para el personal que cumplía años.

Nombre del empleado_____
Departamento:_____Fecha:_____

1) ¿Qué opina del trato que se le dio durante sus tramites de contratación?

_____

2) ¿Se le informaron los horarios y los días de descanso antes de contratarlo?

_____

3) ¿Cuáles fueron los ingresos adicionales al salario que se le ofrecieron

_____

4) ¿Se le llevo a conocer el puesto y las funciones que realizaría antes de contratarlo?

_____

5) ¿Qué podemos mejorar en los tramites previos a la contratación?

_____

6) ¿Qué opina de la explicación de las prestaciones, expuesta durante el curso de inducción?

_____

7) ¿Cuáles prestaciones considera más útiles

_____

8) ¿Cuáles prestaciones desea que se le vuelvan a explicar?

_____

9) ¿Qué dudas tienes sobre tus derechos y obligaciones?

_____

11)¿Se le entrego su uniforme completo y su equipo de trabajo?
_____¿Qué le falta?_____

12) ¿Cuenta ya con su locker?

_____

13) ¿Se le mostró el comedor, el lugar de pago y los departamentos de la tienda?

_____

14) ¿Se le presento con todo el personal?

_____

15) ¿Qué podemos mejora en el curso de inducción?

_____

16) ¿Se le explico con paciencia y cortesía la forma de realizar su trabajo?

_____

17) ¿Qué reglas de seguridad te explicaron?

_____

18) ¿Qué opinas del trato que te ha brindado tu jefe de departamento?

_____

19) ¿Qué dudas tienes sobre tu trabajo?

_____

20) ¿En que cuestiones de tu trabajo deseas que te vuelvan a entrenar?

_____

Figura 6.25

Entrevista de orientación

Nombre del empleado_____
Departamento:_____Fecha:_____

1) ¿Ya se te notifico tu planta?

_____

2) ¿Conoces a tu delegado sindical?

_____

3) De las prestaciones que se te ofrecieron en tu contratación ¿Cuáles no se han cumplido?

_____

4) ¿Hay alguna cuestión de tu trabajo que no se te haya cumplido?

_____

5) ¿Cómo te han tratado tus compañeros?

_____

6) ¿Qué debe mejorar tu jefe en el trato al personal?

_____

7) ¿Te queda alguna duda sobre la forma de realizar tu trabajo?

_____

8) ¿Tienes suficiente confianza para preguntarle tus dudas a tu jefe?
_____¿Por qué?_____

9) ¿Qué opinas de la gerencia?

_____

10) ¿Cómo calificas el servicio que te ha dado el departamento de Recursos Humanos?

_____

11) ¿Qué sugerencia tienes para el comedor?

_____

12) ¿Qué sugerencia tienes para los baños?

_____

13) ¿Qué opinas del área de lockers?

_____

14) ¿El vigilante de reloj checador te orienta en forma adecuada?

_____

15) ¿Tienes alguna duda o sugerencia para la empresa?

_____

Figura 6.26

Entrevista de ajuste

b. La disciplina

Las sanciones por medidas disciplinarias en la empresa en estudio, se estaban aplicando en forma consistente por las gerencias de las tiendas y por los jefes de departamento, a través de llamadas de atención verbales al empleado infractor. En muy pocas ocasiones se aplicaban días de suspensión sin goce de sueldo. En los casos de que un colaborador cometiera alguna infracción de las señaladas en el Art. 47 de la Ley Federal del Trabajo, se le daba de baja.

Para la aplicación de medidas disciplinarias, se recomendó seguir el siguiente procedimiento:

- Realizar una indagación previa con las personas testigos de los incidentes, con el jefe de departamento y con el subgerente.
- Poner al tanto a la delegación sindical de los actos de indisciplina.
- Entrevistar al colaborador indisciplinado, para hacerle ver que la sanción que se le aplicaría la empresa era una consecuencia de su conducta y no del deseo de aplicar un castigo por parte de la empresa.
- El establecimiento de compromisos por parte del colaborador y del jefe de departamento para la prevención de conflictos.

Cómo medida para moldear la conducta del personal con demasiadas faltas injustificadas, se planteó:

- Que el jefe de departamento, el subgerente del área y el jefe de Recursos Humanos entrevistaran por separado al colaborador al día siguiente de la ausencia.
- Que el jefe de departamento, el subgerente de área y el jefe de Recursos Humanos analizaran en conjunto los motivos del ausentismo del colaborador.

- Mantener informada a la delegación sindical de las causas del ausentismo injustificado y de las sanciones que se aplicarían.
- Revisar la puntualidad diaria del empleado con ausencias injustificadas, para negarle la entrada a laborar cuando presentara retardos que excedieran la tolerancia establecida en el Reglamento Interior de Trabajo, para que completara las cuatro faltas en un periodo de treinta días.
- Cuando el colaborador no acumulara las cuatro faltas en un periodo de 30 días, se recomendaría aplicarle una suspensión de varios días sin goce de sueldo.

Con las estrategias señaladas, se trataba de moldear la conducta de los colaboradores que no se ajustaban al sistema de valores del resto de la organización.

4. LAS RELACIONES CON EL SINDICATO

Las relaciones con las delegaciones sindicales en la empresa se mantenían en una atmósfera de cordialidad, sin que existieran conflictos de importancia que alteraran las buenas relaciones existentes entre la organización y el sindicato. Sin embargo, los representantes sindicales eran poco tomados en cuenta en la aplicación de medidas disciplinarias y en la mejora de las condiciones de seguridad e higiene de los centros de trabajo.

Para que el sindicato fuera parte importante en el desarrollo de una cultura competitiva se sugirió:

- La realización de juntas semanales con la gerencia, la delegación sindical y el jefe de Recursos Humanos.

- El dejar establecido que, si bien el sindicato tendría toda la libertad de hacer planteamientos en cualquier nivel de la empresa, todos los problemas laborales se deberían plantear en primera instancia en la sucursal.
- La atención inmediata de las quejas planteadas por la delegación sindical.
- Fomentar la participación del sindicato en la difusión de los valores de la organización.
- Dar la facilidad para que la delegación sostuviera una junta al mes con los colaboradores de nuevo ingreso.
- El mantener una comunicación constante con la delegación sindical de los problemas laborales a través de la realización diaria de juntas informales.
- El solicitar la colaboración de la delegación sindical en la supervisión del cumplimiento de las normas de seguridad e higiene.

Con el trabajo conjunto de la gerencia, la delegación sindical y Recursos Humanos se trataría prevenir los problemas laborales a través de la atención y solución de las condiciones y situaciones que podrían desencadenar en cualquier tipo de conflicto.

D. SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

1. LA CAPACITACIÓN

a. La capacitación en la organización

La organización tenía establecido un excelente programa de capacitación, desarrollado a partir de la DNC, que incluía un curso de una semana para las cajeras de nuevo ingreso y un programa de entrenamiento de un mes para los colaboradores de piso de ventas de nuevo ingreso. Sin embargo, con excepción del curso de cajeras, la capacitación al auxiliar no se desarrollaba de la mejor manera, principalmente por las siguientes razones:

- El alto número de vacantes obligaba al jefe de departamento a concentrarse en las labores operativas, dejando de lado la capacitación.
- La alta tasa de rotación desmotivaba al jefe de departamento, ya que la inversión en la capacitación de nuevo colaborador se perdía en poco tiempo por la renuncia del último.
- Al colaborador que permanecía en la empresa, por lo regular, sólo se le capacitaba sobre el aspecto operativo de su puesto, sin darle una capacitación que le permitiera alcanzar un desarrollo en la organización.

b. Propuestas para mejorar la capacitación

Para mejorar la capacitación del personal de nuevo ingreso, se planearon las siguientes acciones:

- Entregar a cada empleado de nuevo ingreso la guía del programa de entrenamiento para que el colaborador pudiera autoevaluar su grado de avance.
- Impulsar la impartición del programa de entrenamiento en el puesto a los auxiliares por parte de los jefes de departamento, a través de la supervisión del subgerente de área.
- El convencer a los jefes de departamento de que un colaborador debidamente capacitado es más productivo y requiere menor supervisión.
- Impulsar el desarrollo del personal a través de la capacitación para el puesto inmediato superior, impartida por el jefe de departamento.

2. LA PLANEACIÓN DE LA CARRERA

a. La planeación de la carrera en la empresa

La organización en estudio mantenía una política de promociones internas que trataba de impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores. A pesar de esta política de promociones internas, la empresa con frecuencia carecía de personal calificado para cubrir sus vacantes de subjefes, jefes y subgerentes. Esta escasez de personal calificado tenia su origen en:

- El poco interés por capacitar al personal para el puesto inmediato superior.
- La falta de formación de cartas de reemplazo para subjefes, jefes y subgerentes.
- El hecho de que con mucha frecuencia, se negaba a los colaboradores la oportunidad de promoción a otras sucursales.
-

b. Estrategias recomendadas para mejorar la planeación de la carrera

Para fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores, de conformidad con los valores de la organización, se recomendó a la gerencia de la sucursal, una serie de acciones encaminadas satisfacer la demanda interna de personal calificado y que al mismo tiempo trataban de motivar el buen desempeño, la satisfacción y el sentido de pertenencia a la organización por parte de los colaboradores:

- El motivar el buen desempeño y el deseo de superación de los trabajadores, felicitándolos por sus logros en la empresa y retroalimentandolos sobre sus áreas de oportunidad.

- El impulsar una política de promociones: de intendentes a auxiliares de tienda; de auxiliares de tienda a cajeros vendedores, cajeros y subjefes; de subjefes a jefes y de jefes a subgerentes.
- La capacitación del personal para que pudiera desempeñar con eficiencia el puesto inmediato superior.
- La creación de cartas de reemplazo para subjefes, jefes y subgerentes.
- El impulso a las promociones de personal, aún en otras sucursales.
- El reconocimiento público al personal que calificaba para la bolsa de promociones internas o que era promovido dentro o fuera de la sucursal.

E. SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

1. EL BANCO DE DATOS

a. Situación del banco de datos de Recursos Humanos

La empresa en estudio contaba con un banco con los datos del personal que estaba siendo subutilizado, ya que existían una gran cantidad de reportes o de procesos que se realizaban en forma manual, con el consumo de tiempo y probabilidad de errores que implicaba el realizarlo de esta manera.

b. Propuestas de mejora para optimizar la utilización del banco de datos.

A petición de la Gerencia Divisional de Recursos Humanos, de la Gerencia Administrativa de Recursos Humanos y de los jefes de Recursos Humanos; se habilitó el

sistema de nóminas y el banco de datos para la emisión automática de una gran cantidad de procesos y de reportes, entre los que destacan:

- Elaboración de las altas al IMSS en la oficina central.
- Cambio automático de categoría, configuración de puesto y salario de acuerdo con el contrato colectivo de trabajo y con las fechas de ingreso al puesto de los colaboradores.
- Reporte mensual de cumpleaños.
- Emisión mensual de las evaluaciones de desempeño del personal de categorías administrativas.
- Determinación de las propuestas para las revisiones salariales de las categorías administrativas.
- Emisión de las notificaciones de incrementos salariales por desempeño.
- Determinación de los incentivos de productividad, de acuerdo con la información contenida en el banco de datos del departamento de finanzas de la empresa.
- Emisión de las evaluaciones de desempeño del nuevo empleado.
- Elaboración de las pólizas de seguro de vida y de gastos médicos mayores.
- Impresión de gafetes de identificación.
- Determinación de los indicadores de ausentismo y de rotación.
- Impresión del programa anual y mensual de vacaciones.
- Impresión de la tabla de antigüedad, etc.

Con la automatización de los procesos ya descritos se trataba de obtener un incremento en la productividad del departamento de Recursos Humanos, así como una mejora en el servicio y la supervisión del personal, derivadas de un mayor tiempo disponible para estas actividades.

2. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La organización en la que se realizó el estudio tenia contemplado un sistema de indicadores que permitía evaluar el grado en que se lograban los objetivos establecidos en la planeación estratégica. Los principales indicadores utilizados eran:

- Incremento en ventas.
- Margen de utilidad.
- Merma.
- Utilidad antes de financiamiento, impuestos y reparto de utilidades.
- Días de inventario.
- Gastos.
- Índice de ausentismo.
- Índice de rotación de personal.
- Auditorias operativas.

El modelo de Robbins contempla como variables independientes la productividad, el ausentismo y la rotación de personal. Basándose en éste modelo, se utilizarán los índices de ausentismo y de rotación utilizados por la empresa para medir las variables del mismo nombre. La productividad se medirá con el margen de utilidad, mismo que nos recomiendan Hill y Jones, considerando que en este indicador es un reflejo de la eficiencia en la rotación de inventarios, en la reducción de mermas y en el control de gastos de los departamentos.

3. LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

La empresa en estudio mantenía un excelente sistema de auditoria interna de Recursos Humanos que contaba con un auditor que tenia una amplia experiencia en todas las áreas del

departamento de personal y que realizaba al menos dos revisiones anuales a cada jefe de Recursos Humanos. Dentro de los aspectos revisados se destacan:

- Evaluación del cumplimiento de la normatividad legal: Reglamento Interior de Trabajo, Tabla de Antigüedad, Integración y funcionamiento de las Comisiones de Seguridad e Higiene y de Capacitación y Adiestramiento, etc.
- Revisión de los expedientes laborales: Contratos de trabajo, requisitos de contratación, pólizas de seguros, vacaciones, entre otros aspectos.
- Revisión de la capacitación: Impartición del programa de inducción y de los programas de capacitación al nuevo empleado y a los mandos intermedios, así como del llenado y control de las constancias de habilidades laborales.
- Evaluación del apego a los sistemas de compensaciones: Que los colaboradores se encontraran en el puesto, la categoría y el sueldo correctos; el cumplimiento del sistema de evaluación del desempeño para categorías administrativas, la administración del sistema de compensación variable y del paquete de prestaciones.
- Revisión del archivo maestro del banco de datos: Datos personales de los colaboradores, condicionadores de pago, condicionadores de tipo de contrato y de tipo de relación laboral, etc.
- Evaluación de una gran diversidad de reportes y de controles administrativos establecidos por las políticas internas de la empresa.

El contar con al menos dos auditorias anuales, mismas que tenían una duración promedio de una semana aproximadamente, impulsaba el apego a las normas y el desarrollo de una cultura de apego a la legalidad.