

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA
División de Ciencias Sociales y Humanidades.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN:
"EL RECURSO HUMANO Y SU ALTO RENDIMIENTO: EL CASO
DE PROCTER & GAMBLE, PLANTA VALLEJO".

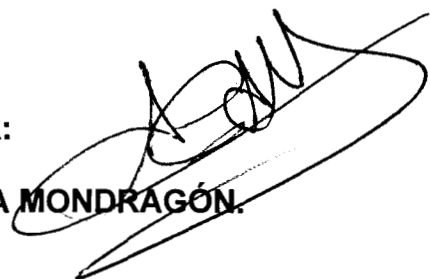
TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN,

PRESENTA:

SANTIAGO ARMANDO GARCIA CORONA
(MATRÍCULA: 95217528)

ASESOR:

ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN.



MÉXICO D.F.



SEP/1999.

A Martina, Ricardo y a Paty Aduna:

Gracias por su apoyo.

ÍNDICE.

<i>Contenido.</i>	<i>pág.</i>
INTRODUCCIÓN.....	(1)

CAPÍTULO I. EL ALTO RENDIMIENTO DEL RECURSO HUMANO.

1.1. La Etapa Mecánica.....	(5).
1.2. La Etapa Cultural.....	(17).

CAPÍTULO II. NOCIONES TEÓRICAS SOBRE NUESTRAS VARIABLES IDEPENDIENTES.

2.1. Edad.....	(21).
2.2. Nivel de Estudios.....	(23).
2.3. Estructura Organizacional.....	(25).
2.4. Inducción.....	(27).
2.5. Capacitación.....	(28).
2.6. Prestaciones.....	(31).

CAPÍTULO III. ¿QUIÉN ES PROCTER AND GAMBLE?

3.1. Principios.....	(37).
3.2. P&G valores Esenciales.....	(39).
3.3. Operaciones Mundiales.....	(40).
3.4. Líneas de Productos.....	(41).
3.5. En P&G nos Importa.....	(42).
3.6. En P&G Innovamos.....	(43).
3.7. Suministramos Calidad y Valor.....	(45).
3.8. En P&G Construimos Asociaciones.....	(46).
3.9. En P&G Entendemos.....	(47).

**CAPÍTULO IV.
METODOLOGÍA.**

4.1. Justificación de la Investigación.....	(50).
4.2. Planteamiento del problema.....	(50).
4.3. Objetivos.....	(50).
4.4. Variables.....	(51).
4.5. Definición de Variables.....	(52).
4.6. Hipótesis de Trabajo.....	(54).
4.7. Sujetos.....	(56).
4.8. Escenarios.....	(58).
4.9. Instrumento.....	(58).
4.10. Procedimiento.....	(60).

**CAPÍTULO V.
RESULTADOS FINALES.**

5.1. Análisis y Descripción de Resultados.....	(64).
5.2. Conclusiones.....	(70).
 BIBLIOGRAFÍA.....	 (77).
 ANEXOS.....	 (78).

INTRODUCCIÓN.

Las organizaciones han evolucionado a la par de los avances tecnológicos, estas navegan en un mundo incierto, en un mundo global. El recurso humano y la forma de integrarlo con el fin de lograr los objetivos organizacionales se ha vuelto necesario y vital para que una organización sobreviva.

La incertidumbre y el nivel de turbulencia en que viven las organizaciones plantean la necesidad de lograr un alto rendimiento en nuestro recurso humano ya que es el máspreciado de nuestros recursos.

De este último párrafo, surge la inquietud de investigar cómo Procter and Gamble logra un alto rendimiento de su recurso humano lo que le ha permitido estar a la vanguardia en todos los aspectos dentro de las empresas multinacionales.

El presente estudio constará de cinco capítulos, de los cuales, el primero abordará una referencia teórica de cómo se ha logrado el alto rendimiento del recurso humano en las organizaciones a partir de dos etapas históricas: la etapa mecánica y la etapa cultural.

Por lo que respecta al capítulo dos, en él se trata una referencia teórica de las variables independientes - edad, nivel de estudios, estructura organizacional, inducción, capacitación y prestaciones - y su papel en el alto rendimiento del recurso humano en las organizaciones.

En el capítulo tres, se habla de la organización Procter and Gamble, se mencionan cuáles son sus principios, los países en donde ofrece sus productos, y en general, de quién es Procter and Gamble.

En el capítulo cuatro, se menciona lo referente a la metodología que utilizamos en esta investigación. Aquí, se plantea: La Justificación de Esta Investigación; las Interrogantes a Resolver: ¿Cuáles son las Causas de los Factores Personales y Organizacionales que Permiten Lograr un Alto Rendimiento del Recurso Humano en la Organización Procter and Gamble?; En este mismo capítulo, se establecen y definen cuál es nuestra Variable Dependiente y Cuáles son Nuestras Variables Independientes; Se define el Objetivo General y los Objetivos Específicos, así como la Hipótesis de Trabajo y las Hipótesis Nula y Alternativa para cada variable independiente; también se habla de los Sujetos a quienes se les va a aplicar el cuestionario, así como de los Escenarios, Procedimientos e Instrumentos que intervienen en esta investigación.

En el capítulo cinco y último, se plantea el análisis y descripción de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de evaluación y, finalmente se formulan las conclusiones sobre esta investigación.

Para finalizar, se destinan dos últimos apartados, uno de ellos, para mencionar las fuentes bibliográficas que sirvieron de base para llevar a cabo esta investigación, y el otro, un anexo, donde se presenta el instrumento aplicado en esta investigación.

CAPÍTULO I.

EL ALTO RENDIMIENTO DEL RECURSO HUMANO.

La forma de lograr un alto rendimiento del recurso humano ha evolucionado como han evolucionado las organizaciones mismas, y la forma de medirlo ha evolucionado a la par de esta. Se pueden reconocer dos etapas fundamentales sobre cómo se ha logrado el alto rendimiento del recurso humano, etapas diferentes y que tienen características propias pero que en esencia buscan el mismo objetivo: la sobrevivencia de las organizaciones.

Las dos etapas que nos sirve para entender en qué debe apoyarse una organización para lograr un alto rendimiento del recurso humano son: La Etapa Mecánica y la Etapa Cultural.

Veamos las dos etapas:

1.1. ETAPA MECÁNICA(1900-1940)

La Revolución Industrial incrementó la complejidad mercantil y planteó la necesidad de hacer más eficiente a las organizaciones y por ende, se buscaron alternativas que permitieran aumentar la productividad en estas. Dos autores emergen dando una respuesta a esta necesidad y contribuyén de manera fundamental en la historia de este proceso, ambos ingenieros que plantean cosas distintas pero en esencia son un complemento, ellos son Taylor y Fayol, aquí se revisan sus aportaciones, las cuales permitieron lograr un alto rendimiento del recurso humano en las organizaciones.

⇒ **TAYLOR W. FREDERICK(1856-1915).**¹

Los progresos alcanzados en el mundo industrial adquirieron una magnitud sin precedentes en E.U. La aparición de la Administración Científica del Trabajo (OCT.) propone la búsqueda de la eficiencia productiva mediante el desarrollo y la puesta en práctica de procedimientos y estructuras.

“Queriendo transformar el conocimiento y la práctica “empíricos” del trabajo en un conocimiento “científico” y en una práctica “racional”, Taylor elaboró un método de análisis del trabajo. A partir de la descomposición en elementos simples de los conocimientos y de la experiencia obrera, el taylorismo efectúa una recomposición de las tareas que tiende a realizar la mayor eficacia y la mayor economía de medios. Se trata de medir el trabajo y de comparar las diferentes maneras de realizarlo para determinar el mejor método, la mejor solución técnica. según taylor, existe “una sola manera mejor” (*one best way*) de ejecutar una tarea que es puesta en evidencia por el estudio de los tiempos y movimientos.

La aparición de la Administración Científica vino a resolver los problemas de productividad. La Administración Científica tiene como objetivo el mismo que la maquinaria economizadora de trabajo: aumentar la productividad por unidad de esfuerzo humano.

La esencia de la Administración Científica implica un cambio completo de la actitud mental de ambas partes, tanto por parte de la dirección como de los trabajadores. Implica pues, una revolución de ambas partes respecto a sus obligaciones respectivas y hacia sus oponentes.

¹ Tomados de Taylor F. W. *En Principios de Administración Científica*. El Ateneo. Buenos Aires 1980. Pp. 3 - 10.

La primera ventaja que tiene la Administración Científica sobre la de tipo antiguo es que bajo ella se obtiene la iniciativa de los obreros con absoluta regularidad; su trabajo intenso, buena voluntad e ingeniosidad se consiguen con normalidad absoluta.

“Pero la ventaja mayor de la Administración científica proviene de las nuevas e inauditas obligaciones que asumen los hombres bajo ella. Estas obligaciones nuevas se dividen en cuatro grandes clases a las que adecuada o inadecuadamente, se les llama “los cuatro principios de la administración científica”:

1. El primero es el desarrollo de una ciencia para substituir al viejo conocimiento empírico de los obreros, se trata aquí de sistematizar el trabajo empírico;
2. La segunda de las nuevas obligaciones por la dirección es la selección científica y posterior mejora progresiva de los trabajadores;
3. La tercera consiste en que alguien tiene que inspirar a los obreros para lograr el cambio mental;
4. El cuarto principio es una división reflexiva del trabajo que antes era realizado por los trabajadores. Una masa inmensa de nuevas obligaciones que antes correspondía a los trabajadores, pertenecen ahora a la dirección y esto exige la cooperación entre la dirección y los trabajadores.

Taylor arranca con su Administración Científica el saber de los trabajadores ya que convierte el trabajo tradicional en tareas sencillas. Si una persona no rinde se debe a que no se hizo un estudio sobre sus habilidades. Se debe realizar un estudio previo para seleccionar a las persona adecuadas en los puestos adecuados.

De acuerdo con Taylor el problema de las organizaciones es de superávit, el trabajador y el patrón quieren ganar más, lo cual ocasiona un choque inevitable de ambas partes, la Administración Científica no resuelve este problema ya que esa revolución mental de la que hablaba Taylor no se dió.

El trabajador en esta época se limita a:

- a) Realizar tareas de acuerdo a sus habilidades,
- b) Realizar actividades simples y enajenantes, El trabajo será fragmentado en una serie de tareas parcelarias y repetitivas que desembocan en tareas sin calificación,
- c) Acostumbrar al trabajador a "tareas científicas" y ello se logra a través de un adoctrinamiento,
- d) Es un instrumento más para lograr el control del proceso de trabajo en los talleres de las grandes organizaciones, es un instrumento más utilizado por los capitalistas,
- e) El saber de los trabajadores es arrancado de los mismos con el fin de lograr un aumento en la productividad atacando básicamente la flojera sistemática - la que posee el trabajador y que utiliza para reducir a propósito la producción -. No tendrá ya la posibilidad de hacer el trabajo como se le ocurra: se le enseñará la mejor manera de trabajar,
- f) Los obreros serán seleccionados y entrenados para realizar el trabajo en el que se les especializa a fin de que cada uno pueda realizar el trabajo más complejo y compatible con sus aptitudes naturales, a la velocidad más rápida y con la eficiencia máxima,
- g) A los trabajadores operativos se les considera exclusivamente como una parte más en la organización, no se les toma en cuenta como seres pensantes.

⇒ **FAYOL HENRY** ().²

Henry Fayol nació en Francia posiblemente, es el autor más distinguido en el campo administrativo. Fayol atribuyó siempre sus logros a la aplicación consecuente y sistemática, en la Administración, de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables que la experiencia humana, a lo largo de los siglos, había logrado y que él sintetizó y aplicó en forma científica. abrió así, con claridad, el camino a toda escuela entre los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia que había en su época.

Fayol, además de las aportaciones que hizo a la teoría administrativa, realizó diversas investigaciones en el campo de la ingeniería metalúrgica y la formación geológica, y publicó diversos artículos sobre la forma e combatir incendios en las minas.

I. Universalidad de la Teoría Administrativa.

Fayol señala que la Administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda actividad de grupos, ya sea “la casa”, “los negocios” o el “gobierno” y que, por lo mismo, es “universal”.

II. El Proceso Administrativo.

Henry Fayol vio a la organización como una entidad abstracta que era dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad y que la organización justificaba sus existencia a través del logro de sus objetivos. Si la organización desea obtener objetivos administrativos, debe coordinar los recursos con que cuenta y así el administrador deberá prever, organizar, mandar, coordinar y

² Tomado de Fayol H. *Administración Industrial y General*. El Ateneo. Buenos Aires 1980. Pp. 125 - 233.

controlar.

Veamos cada uno de ellos:

- **Previsión.** Para Fayol la Previsión ó Planeación es el acto de examinar el futuro. Lo describe en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción. “El mejor de los planes no puede anticipar todas las eventualidades posibles; pero prevé un lugar para las mismas y prepara las armas que serán necesarias en las circunstancias inesperadas”.
- **Organización.** La etapa de organización consiste en formular una estructura (normas más o menos sólidas de una cosa), dual material y humana) que conforme a la organización.
- **Dirección.** La etapa del mando o de dirección es la que hace funcionar los planes y la organización. Señala que el administrador que manda debe:
 1. Tener un conocimiento completo de su personal,
 2. Eliminar lo inoperante,
 3. Estar bien informado en cuanto a los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados,
 4. Dar un buen ejemplo,
 5. Conducir auditorias periódicas de la organización y usar diagramas representativos para estudiarlos,
 6. Unir a los asistentes del jefe a través de conferencias para definir unidades de dirección y fijar objetivos.
- **Coordinación.** La etapa de la coordinación consiste en la armonización de toda la información, buscando cohesión y unificación.

- **Control.** En esta etapa se debe verificar el resultado con el plan original. A partir de ese análisis se puede replantear la gestión administrativa

III. Los Principios Generales de Administración.

Fayol aclaró que en los principios administrativos no existe la rigidez, ya que, en general, en los asuntos administrativos no hay nada absoluto. Es preciso considerar las situaciones concretas y casuística para decidir dónde y cómo aplicar los principios generales. Dice textualmente:

“Además, los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en servirse de ellos; es este un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura”.

Al referirse a cada uno de los principios de la Administración, Fayol los explicó de la siguiente forma:

⇒ **División del Trabajo.** Consiste en la especialización de las tareas. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización, para “producir más y mejor con el mismo esfuerzo”.

⇒ **Autoridad y responsabilidad.** “No se concibe la autoridad sin la responsabilidad” y que “la responsabilidad es un colario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable”. Define a la autoridad como “el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer”. Fayol dice “se distingue en un buen jefe la autoridad legal inherente a la función y a la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios prestados, etc. En un buen jefe, la

autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal”.

⇒ **Disciplina.** “... La obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes”. “Las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad y de presencia difieren, en efecto, de una empresa a otra, de una categoría de agentes a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra”.

⇒ **Unidad de Mando.** El principio establece que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior. “En todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia, en el Estado, “la dualidad de mando”, es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves”.

⇒ **Unidad de Dirección.** “Un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin”.

⇒ **Subordinación de lo Particular a lo General.** En este principio dice que debe prevalecer el interés del grupo de la organización, ante el interés personal, y anota: “parecería que este concepto no debería ser recordado. Pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular. Es esta una lucha perpetua”.

⇒ **Remuneración al Personal.** Este principio, como lo redactó Fayol, parece no indicar nada nuevo, ya que, salvo en la esclavitud, siempre se ha tenido que pagar algo por el trabajo humano. Fayol quiso destacar que el salario debe ser “justo y equitativo, en lo que sea posible”.

⇒ **Centralización.** “La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida. En otras palabras, Fayol quiso decir que los jefes

deberán delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, dependiendo de la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del interior.

- ⇒ **Jerarquía.** Fayol en el principio de jerarquía, llamado también de la “cadena de mando” comprendió los niveles de Comunicación y Autoridad que deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencias. Señaló que el abuso en esta materia puede - a su vez - conducir a la lentitud administrativa o burocratismo.
- ⇒ **El Orden.** El principio de orden establece como recomendación y dice: “Es conocida la fórmula: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. En el orden social sería: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”.
- ⇒ **La Equidad.** En el principio de equidad, Fayol establece que todo superior debe ser justo. Explica que usa la palabra “equidad” en lugar de “justicia”, para no establecer aquí relación con el orden legal y referirse más que nada a la bondad como opuesta a la rigidez.
- ⇒ **Estabilidad del Personal.** Fayol destaca la estabilidad del personal y la relaciona con el desarrollo que el empleado o miembro tiene en el aprendizaje y dominio de su trabajo. Dice “ si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido el periodo de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función nunca será desempeñada a satisfacción”.
- ⇒ **La Iniciativa.** Fayol dice: “Una de las más vivas satisfacciones, que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito: es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana”. Define la iniciativa como “la posibilidad de concebir un plan y realizarlo. En igualdad de circunstancias un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre sus personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo”.

⇒ **Unión de Personal.** Fayol también aborda la importancia que tiene la unidad de personal para crear un espíritu de grupo. "La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas".

IV. Importancia de la Enseñanza de la Administración.

Fayol creía que un conocimiento general de la Administración beneficiaría a todo el mundo. Es importante enseñar a pueblo a organizarse y producir más.

V. Áreas Funcionales de las Organizaciones.

Fayol reconoce y describe seis diferentes funciones en las organizaciones industriales:

- ⇒ Técnica. La función de producir y mantener la planta,
- ⇒ Comercial. La compra, venta e intercambio,
- ⇒ Financiera. Búsqueda y uso óptimo del capital,
- ⇒ Contable. Balance de operación, inventarios, costos,
- ⇒ De Seguridad. Proteger a las personas y la propiedad,
- ⇒ Administrativa. Proceso administrativo, o sea, planear, organizar, mandar, coordinar y controlar

En resumen, en esta primera etapa - la mecánica - Taylor y Fayol son un complemento, y el alto rendimiento del recurso humano en las organizaciones se logra por una parte, a través de la especialización de tareas simples y repetitivas y por otra, haciendo énfasis en la parte directiva propuesta por Taylor y Fayol respectivamente.

La organización del trabajo en las empresas se basa ampliamente en los métodos tayloristas tradicionales que comportan una división del trabajo muy acentuada entre preparación y ejecución del trabajo. Empresas y gabinetes de organización planifican el trabajo adaptando los objetivos de producción a las normas de rendimiento calculadas por máquina, por equipo y por unidad de tiempo; después controlan los “standards” realizados que registran las desviaciones respecto de las normas y elaboran estadísticas de resultados.

Para organizadores y responsables de empresa, el conocimiento de los tiempos de fabricación está legitimado por los imperativos de gestión: a partir del conocimiento de los tiempos establecidos por cronometraje es como se calcula el precio de venta, como se realiza la planificación, como se evalúan los resultados. Los tiempos son, por tanto, un elemento indispensable de la previsión, de la coordinación y del control de la producción. Intervienen en el plano técnico cuando una oficina de estudios debe elegir entre dos instalaciones la que es más rentable. De igual manera en las empresas en las que no se intenta ya controlar el trabajo por cronometrajes, una gran parte de la gestión continúa basándose en toda una experiencia de conocimientos de las normas de rendimiento que son mantenidas y consideradas como “históricamente” válidas. Las empresas viven de las normas de rendimiento establecidas y se contentan con ajustarlas, ponerlas al día cuando son adquiridas nuevas máquinas. Los métodos de gestión toman nuevas formas técnicas: gestión de stocks, introducción de la informática y de la gestión operativa. pero el taylorismo y el fordismo siguen siendo los fundamentos de la organización y del trabajo, y puede preguntarse si ciertas técnicas modernas de gestión, como el que la informática se haga cargo de la producción, no

contribuyen a acentuar la taylorización del trabajo, o a presentarla bajo un aspecto más aceptable, reemplazando los controles estadísticos a los cronometrajes.

Los principios tayloristas bajo su forma tradicional o bajo formas más ocultas, continúa dominando la organización del trabajo no solamente de las empresas industriales, sino también de las grandes empresas del sector terciario. Aunque más tardía, la taylorización del trabajo de oficina(bancos, seguros, administración) ha sido quizá todavía más sistemática que la industria y su actual sumisión a la informática aumenta la centralización y burocratización de estos sectores terciarios. El trabajador se limita a realizar tareas sencillas y enajenantes en la mayoría de los casos.

La subdivisión del trabajo en elementos simples que se encadenan va a llegar a ser el principio de la organización científica del trabajo. Con el cronometraje, el tiempo mide la economía del trabajo; regula su ritmo y sus movimientos. esto supone un sistema perfeccionado de previsibilidad de la producción y de coordinación de sus diferentes elementos.

Al Taylorismo lo juzgan como incapaz de tener en cuenta la totalidad de factores que intervienen en el trabajo: no puede controlar los imponderables y los incidentes; desprecia la variabilidad de la habilidad obrera; ignora las combinas de oficio por las que los obreros se reservan una autonomía. La misma proporción de estos cuadros medios piensan que el cronometraje no es útil para la buena realización del trabajo porque contribuye a transformar a la gente en robots, lo que es perjudicial para la calidad del trabajo y la moral de los obreros.

Fayol fue sin duda, el más destacado de los autores administrativos de su época. Fayol atribuyó siempre sus logros a la aplicación consecuente y sistemática, en la Administración, de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables que la experiencia humana, a lo largo de los siglos, había logrado y que el sintetizó y aplicó en forma científica. Abrió así, con claridad, el camino a toda una escuela entre los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia que había en su época.

Fayol y Taylor abordaron la misma problemática. Taylor la desarrolló del taller hacia arriba; Fayol, de la dirección general hacia abajo. Taylor dio importancia al análisis del puesto, con el sistema “medición de los tiempos y movimientos” y a la “selección del personal”. Fayol vio muy tempranamente que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativos.

1.2. LA ETAPA CULTURAL(1980-19..).³

A partir de la década de los 80's, el nivel de turbulencia ambiental ha rebasado todas las expectativas. Para señalar algunos de los eventos más importantes nos basta con mencionar, entre otros, el acelerado poderío económico de los países de oriente, encabezados por Japón, la caída de los países socialistas con todas las repercusiones políticas y económicas, la caída del muro de Berlín, la integración de mercados a partir de alianzas económicas - América del Norte, Asia y Europa - y políticas entre países de la región.

3 Tomado de Solís P. Pedro y Antonio Barba. *En Las metáforas de la teoría de la Organización*. Edit.

Por otro lado, la aceleración aumentó la velocidad con la cual los nuevos productos y servicios invaden los mercados.

Las consecuencias de la aceleración por estas dos vías son:

1. Una creciente dificultad en anticipar suficientemente el cambio para planear una respuesta a tiempo,
2. La necesidad de aumentar la velocidad de la implementación de la respuesta,
3. La necesidad de una respuesta flexible y a tiempo para las sorpresas las cuales podrían no ser anticipadas en el proceso.

Para hacerle frente a estas consecuencias surge el concepto de cultura. Los autores que asumen la cultura como una variable crítica de la organización, la consideran como una especie de argamasa social o normativa que mantiene a la organización unida. La cultura expresa los valores o los ideales sociales y las creencias que los miembros de una organización comparten. Estos valores o patrones de creencias se manifiestan por medio de artefactos simbólicos tales como los mitos, los rituales, los cuentos, las leyendas y el lenguaje especializado. La cultura concebida como un conjunto clave de creencias y valores compartidos, llena muchas y muy importantes funciones:

- a) transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización;
- b) facilita la generación de compromisos en algo más amplio que el individuo;
- c) la cultura incrementa la estabilidad del sistema social;
- d) la cultura sirve como un artefacto que proporciona sentido y significado y que, además, puede guiar y modelar la conducta.

Para que la cultura pueda ser concebida como un algo a compartir entre los trabajadores es necesario un proceso de adoctrinamiento que permita el cual estos asuman la cultura organizacional como parte de su cultura individual

En este capítulo se vio de manera rápida cómo en dos etapas históricas surgen dos alternativas - basadas en principios distintos - que permiten lograr un alto rendimiento del recurso humano.

CAPÍTULO II.

NOCIONES TEÓRICAS SOBRE NUESTRAS VARIABLES INDEPENDIENTES.

En el capítulo anterior se habló de dos etapas en la historia del pensamiento administrativo, etapas que utilizan “herramientas” distintas para lograr un alto rendimiento del recurso humano, pero que en esencia, buscan el mismo objetivo: que las organizaciones sobrevivan y logren una rentabilidad en sus acciones que lo permitan.

Ahora, en este capítulo, se hará una referencia teórica sobre las variables independientes de esta investigación y su relación con el alto rendimiento del recurso humano.

2.1. EDAD.

El alto rendimiento del recurso humano cambia notablemente según la edad, sin embargo, cuando en una organización se tiene como norma no aceptar a personas que cuentan con cierta edad, se desperdicia su enorme potencial ya que no se vislumbran otras cualidades - sólo la edad - que le pueden ser benéficas para la organización.

En la actualidad se tiene como patrón incorporar a gente joven - de 18 a 30 años de edad - a las organizaciones, ya que son gente dinámica y con un gran espíritu de innovación. Incorporarlos a esta edad permite una plena identificación con la organización así como un alto rendimiento del mismo, sin olvidar el proceso de adoctrinamiento al que deben de ser sometidos para lograrlo. Esto no parece funcionar para cierto tipo de puestos, ya que estos

reclaman que el individuo tenga un cúmulo de experiencias que muy difícilmente entre los 18 y 30 años se consigue.

Un individuo adulto lleva siempre consigo un bagaje de experiencias personales y culturales fuertemente estructuradas, y una serie de preocupaciones teórico-prácticas ligadas a las dificultades encontradas en la actividad habitual.

El proceso de cambio en un adulto que ha madurado una serie de valores a los que referirse, que ha experimentado el éxito o fracaso ligado a ciertos tipos de comportamiento, es ciertamente más complejo y más aleatorio que el de un muchacho que todavía debe crearse esquemas de referencia.

El individuo adulto cambia su percepción social y, por lo tanto, su conducta sólo si acepta y percibe nuevos valores, nuevos hechos, ya que el cambio en la ideología que guía la acción, la aceptación de un cambio de valores y el cambio en el mundo social percibido, son tres aspectos de un mismo proceso, su alto rendimiento debe basarse pues, en estimularlo a conseguir objetivos organizacionales y personales.

Al buscar un alto rendimiento del recurso humano no se puede evitar un dilema de base: cuanto más es obligado y aconsejado el individuo a cambiar sus valores, con más hostilidad reacciona, rehusando el cambio porque se siente amenazado en su integridad psicológica; para poder cambiar es necesaria en consecuencia una libre y espontánea aceptación de los nuevos valores. El cambio

no se conseguirá hasta que el nuevo sistema de valores haya sido experimentado como algo libremente elegido.

2.2. NIVEL DE ESTUDIOS.

La problemática del nivel de estudios - definido ya como los conocimientos adquiridos en instituciones educativas pública o privadas por los trabajadores - en las organizaciones actuales es de suma importancia para la misma. La gestión de la empresa moderna exige, además de un bagaje de informaciones técnicas sobre los factores de producción y de eficiencia, una competencia específica sobre los problemas de las relaciones humanas y del funcionamiento de los grupos, dado que las organizaciones empresariales se van configurando cada vez más como organismos psicosociales.

El problema de la formación profesional no parece ser tanto el de suministrar enseñanzas teóricas cuanto el de desarrollar efectivamente en el individuo las cualidades que harán de él un miembro efectivo de un grupo de trabajo, es decir, capaz de contribuir:

- a) a la formulación autónoma de objetivos;
- b) a la utilización de medios idóneos para el logro de los objetivos; y
- c) a la capacidad de cambiar objetivos y medios según las condiciones impuestas por la realidad.

Esto ha sido ya de alguna forma intuido por el mundo industrial que ha tratado de resolver el problema afanándose en la búsqueda de técnicas y metodologías de enseñanza, consideradas eficaces sólo porque se apartan

notablemente, incluso en un examen superficial, de las técnicas usadas comúnmente en ambientes escolares.

El proceso de formación - nivel de estudios - ésta dirigido a influir en el individuo a través de:⁴

- a) la modificación de la estructura cognoscitiva (modo de ver el mundo físico y social);
- b) la modificación de los valores (sentimientos, sentido de autoridad, sentido de pertenencia a los grupos);
- c) la modificación de la acción (control de los movimientos físicos y sociales).

El proceso de formación en las escuelas y en las empresas es concebido todavía preferentemente como un conocimiento para condicionar a otras personas y perpetúa la supervivencia de esquemas ya superados. La escuela acostumbra a una situación de formación en la que los alumnos son considerados pasivos y dependientes del maestro, donde generalmente no se fomenta un tipo de relación entre iguales, sino que se fomenta la competición y la relación privilegiada del maestro.

En muchas empresas, paralelamente, sobrevive la mitología del jefe carismático e indiscutido, es decir, el equivalente de la relación maestro-alumno en la escuela.

En nuestro días, esta mitología se resuelve en una mixtificación, porque las relaciones entre individuos se están desarrollando en el sentido de una progresiva socialización.

⁴ Canonic Ald. *Adiestramiento y Formación del Personal*. Edit. Deustc. Bilbao 1973. Pp. 95, 96.

La empresa comienza también a ser conceptuada como un organismo psico-social, es decir, un sistema integrado en funciones interdependientes.

Hasta hoy, la formación - nivel de estudios - ha obrado sobre el plano de los conocimientos teóricos y de los conocimientos técnicos más bien que en un plano global, es decir, en el modo de ser. Se ha enseñado y se enseña a saber y a saber hacer, y no a saber ser, porque se parte de una concepción enteramente racional del hombre en el trabajo y cuesta reconocer que lo irracional, los aspectos afectivos y sentimentales, tienen también un gran papel en el rendimiento del trabajador.

Nuestra cultura parece habituada a perpetuar, ya sea en la escuela, ya en el mundo del trabajo, la vieja relación patriarcal padre-hijo, donde los hijos están sometidos a una tutela prolongada y se deben uniformar con modelos de comportamiento impuestos desde lo alto, no libremente discutidos y aceptados.

2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.⁵

Desde el inicio de este siglo nuestro pensamiento sobre la estructura organizacional ha estado dominado por el enfoque de “una mejor forma”. Existe una forma correcta y otra incorrecta de diseñar una organización. Sin embargo, el gran número de fracasos, hace evidente que las organizaciones difieren en que, por ejemplo, los sistemas de planeación a largo plazo o los programas de

⁵ Tomado de Mitzberg Henry. *El Proceso Estratégico*. Edit. Mc. Graw Hill. Méx. D.F. Cap. X

desarrollo organizacional son buenos para algunas compañías pero no para otras. Por consiguiente, la teoría administrativa reciente ha variado del enfoque de “una mejor forma” hacia el enfoque de “todo depende de”, formalmente conocido como la “teoría de contingencia”. La estructura debe reflejar la situación de la organización, esto es, su edad, tamaño el tipo de sistema de producción, y el grado de complejidad y dinamismo de su medio ambiente.

El alcance del enfoque “todo depende de” es limitado y las estructuras son correctamente diseñadas con base en un tercer enfoque que considera obtener un alto rendimiento del recurso humano para lograr los objetivos organizacionales y personales de los actores - empleados o trabajadores -, el cual podría ser llamado “obtener todo junto”, o la “configuración”. Los espacios de control, tipos de formalización y descentralización, sistemas de planeación, así como las estructuras matrices no deben ser seleccionadas de manera independiente, como un comprador que escoge las verduras en el mercado. Por el contrario, estos y otros elementos de diseño organizacional deben configurarse de manera lógica en grupos consistentes internamente.

Cuando la enorme cantidad de investigaciones que se han realizado sobre la estructura organizacional se analiza a la luz de esta conclusión, desaparece mucha de la confusión original y la convergencia acerca de varias configuraciones se hace evidente, las cuales difieren en cuanto a sus diseños estructurales, las situaciones en las que se encuentran y aun en los periodos históricos en los que primero se desarrollaron.

Toda estructura organizacional refleja la forma en que se ha dividido el trabajo para después lograr la coordinación entre tales tareas.

A medida que las organizaciones y el mundo de los negocios han avanzado en su complejidad, las estructuras de estas han cambiado, así en nuestros días se pueden apreciar estructuras planas que reflejan pocos niveles jerárquicos con el fin de lograr los objetivos organizacionales en una forma eficiente y eficaz.

Puede existir además estructuras basadas en agrupamiento por unidades o jerárquica - llamada también tradicional -, la cual se refiere a la selección de las bases a partir de las cuales los puestos serán agrupados en unidades, y éstas, a su vez, en unidades de orden superior. Este tipo de estructura es típica en el mundo de los negocios y en el mundo de las organizaciones en general, se basa en agrupamiento por departamentos.

La estructura matriz - como la de la UAMI - conduce los enlaces a su conclusión natural. En un nivel de la organización, no importando cuales sean las bases de agrupamiento, siempre persisten algunas interdependencias.

2.4. INDUCCIÓN.

La problemática de integración entre el individuo y la organización no es nueva. Las primeras preocupaciones surgieron con los griegos. Más recientemente, Weber diseñó la hipótesis de que las organizaciones pudieran destruir la personalidad individual con el surgimiento de una "estricidad

deshumanizante”. Mayo y Rosthlisberger hicieron extensos análisis del impacto causado por la organización industrial y por el sistema de autoridad unilateral sobre el individuo. Criticaron especialmente el “enfoque molecular” e inhumano desarrollado por la administración científica de Taylor y seguidores.

A medida en que los enfoque administrativos avanzaron, la necesidad de dar una inducción a los trabajadores para lograr un alto rendimiento de los mismos con el fin de conseguir los objetivos organizacionales, se hizo necesaria.

Por medio de la inducción se espera que el recurso humano tenga un alto rendimiento, además, la organización espera que el empleado obedezca su autoridad, y , a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y opere con justicia.

Siempre existe una relación de intercambio entre los individuos y la organización. El individuo ingresa en la organización cuando espera que sus satisfacciones personales sean mayores que sus esfuerzos personales.

2.5. CAPACITACIÓN.

La capacitación se refiere a la utilización de programas formales de instrucción para establecer y estandarizar en las personas los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de determinados trabajos al interior de las organizaciones.

La exigencia de una preparación especial en todos los que trabajan en un sistema de trabajo empresarial ha sido advertida desde los comienzos de la organización industrial.

Tal preparación se ha entendido, generalmente, como capacitación. Los programas de desarrollo de recursos humanos(DRH) ayudan a asegurar que la organización tenga el personal con las capacidades y los conocimientos que ésta necesita para alcanzar sus objetivos estratégicos. Se dirigen a entrenar a los nuevos empleados, para que alcancen el nivel de desempeño - alto rendimiento - que se requiere en sus trabajos de una manera rápida, económica y a desarrollar las habilidades del personal existente, de tal forma que mejore su desempeño en los cargos actuales y se prepare para asumir responsabilidades mayores en el futuro.

El punto de partida del programa de DRH es el plan estratégico de la empresa, el cual se traduce en planes de recursos humanos. Estos planes definen los requerimientos en términos numéricos y también muestran las capacidades y la experiencia adicional que la organización necesita, de acuerdo con sus planes de desarrollo de productos o del mercado, o de cambios tecnológicos. Una importante fuente adicional de información del DRH son los resultados del proceso de evaluación, el cual identifica las necesidades de entrenamiento y desarrollo individuales y corporativas.

El desarrollo de los recursos humanos se compone de dos elementos:

Capacitación y Desarrollo, para los propósitos de esta investigación nos enfocaremos al primero de estos.

La Capacitación llena el vacío entre lo que alguien está capacitado para hacer y lo que puede llegar a ser capaz de hacer. Su primer propósito es asegurar, lo más pronto posible, que la gente pueda alcanzar un nivel aceptable en su trabajo. Con base en esto, el entrenamiento actúa mejorando las capacidades y el conocimiento que se requieren para elevar el nivel desempeño en el trabajo actual, o para desarrollar un potencial para el futuro.

La capacitación tiene que verse como una inversión. Ésta cuesta dinero pero se si invierte bien, va a producir retornos valiosos.

Para incorporar y mantener una capacitación eficaz se debe pensar en lo siguiente:⁶

1. Entender los principios básicos de la forma en que aprende la gente; esto le va a decir a uno cómo planear y dirigir los programas de capacitación.
2. Apreciar el concepto de la capacitación sistemática, cosa que se debe hacer para obtener resultados.
3. Saber cómo identificar las necesidades de capacitación.
4. Estar en capacidad de planear programas de capacitación que hayan de satisfacer las necesidades identificadas. Esto incluye cursos formales e informales y cursos dentro o fuera del trabajo.

⁶ Armstrong Michael. *Gerencia de Recursos Humanos*. Edit. F.C.E. Colombia. 1991. Pp. 201.

5. Saber cómo seleccionar y utilizar técnicas apropiadas de capacitación.
6. Entender cómo obtener lo mejor de los programas de desarrollo gerencial.
7. Tomar medidas para evaluar los resultados de los programas de capacitación y utilizar tales resultados para incrementar su efectividad.

2.6. PRESTACIONES.

“Muchos empresarios, desde los años 1920, reconocieron la importancia de otorgar ciertas prestaciones a los empleados, para protegerlos, lograr un mayor nivel de vida y conseguir un alto rendimiento de estos. Por consiguiente, ofrecieron varios tipos de prestaciones.

Deseosos de obtener mejores condiciones de trabajo para sus miembros y de atraer a más trabajadores, los líderes sindicales presionaron para obtener prestaciones adicionales aun cuando los empresarios procuraban otorgárselas, para disuadir a los obreros de afiliarse a los sindicatos. Como resultado, los trabajadores obtuvieron beneficios marginales y servicios a través de la iniciativa del empresario, por la iniciativa del sindicato, o por ambas”.⁷

Hoy en día una variedad de prestaciones suplementarias complementan los sueldos que se pagan directamente a los empleados. Estas prestaciones también denominadas beneficios marginales, incluyen pensiones de jubilación, seguridad social, vacaciones pagadas, seguro de desempleo y una gran variedad de otros servicios que pudieran recibir los empleados.

7 Chruden y Sherman. *Administración de Personal. Organización, Contratación y Remuneración del Personal.* Edit. Iberoamericana. Méx. D.F. 1983. Pp. 176, 177.

El costo de las prestaciones y los beneficios recibido indirectamente por los empleados varía entre el 18 y el 65% de los costos de la nómina total, dependiendo de la organización y de la región donde se encuentre. En virtud del incremento constante de los costos de las prestaciones, muchos directivos cuestionan el valor que tienen para los que reciben como para la organización, sin embargo, una adecuada política de prestaciones para el personal, permite lograr un aumento en el rendimiento de los trabajadores.

El hecho de que las prestaciones hayan llegado a ser una parte importante de la compensación del empleado, ha provocado que los trabajadores las vean como una conquista. Las prestaciones ya no son vistas como regalos de la empresa que la dirección puede decidir no dar, sino por el contrario, deben ser vistas como un detonante para lograr un alto rendimiento del recurso humano en las organizaciones actuales.

“El costo de las prestaciones se ha incrementado como resultado de la inflación, lo que ha requerido que las organizaciones evalúen los beneficios reales de sus planes para permanecer en niveles competitivos con otras organizaciones. Además, las compañías deben hacer un esfuerzo especial para asegurar que los planes estén en conformidad con las leyes, no incrementando el salario sujeto a impuestos sino el salario real. En ocasiones se otorga una prestación para beneficiar a personal, pero el resultado es el contrario, pues ese beneficio incrementa la base de los impuestos”.⁸

⁸ Chruden y Sherman. Op. Cit. Pp. 170.

Se puede adelantar que en el futuro los empleados seguirán pidiendo nuevas prestaciones. Tan pronto como una prestación es establecida en una industria o empresa, tiende a extenderse a otras. Esto puede ocasionar indiferencia a la productividad porque la mayor parte de los empleados sienten que se han ganado los beneficios y que tienen derechos a ellos, sin sentir ninguna obligación conexas a ella. Cuando una empresa expone su plan de beneficios para lograr lealtad, a veces, se le llama "paternalista", por esa forma de proceder.

Como cualquier otra fase de la administración de una empresa, un programa de prestaciones debe ser congruente con los objetivos y políticas de la institución. Los objetivos deben satisfacer las necesidades y las expectativas del empleado y ayudarlo a que se identifique con la organización. Los objetivos de cualquier organización dependen mucho de factores, tales como el tamaño, la ubicación, la relación con el sindicato, las leyes locales y las pautas de una rama, industria o comercio. Aún más, los objetivos tienen que ser compatibles con la filosofía y las políticas de la organización.

A menos que una organización ya haya diseñado su sistema de prestaciones a su medida y esté funcionando bien, todo programa de beneficios debería desarrollarse conjuntamente entre la empresa y sus trabajadores. Esto permitirá un análisis más cuidadoso de las prestaciones posibles, la preferencia de los directamente interesados y el poder evaluar tanto empleados como empresa el costo estimado de cada una y sus posibilidades reales dentro de la organización.

Muchas organizaciones establecen comités compuestos de representantes de la administración y de empleados que estudian las necesidades y hacen recomendaciones en lo que concierne a las prestaciones y servicios deseados.

La mayor parte de los sistemas de prestaciones están basados en la participación. Permitirla y fomentarla ayudan a asegurar que ella administración se esté moviendo en la dirección de la satisfacción del empleado. También una base de comunicación para cualquier problema asociado con la aplicación de las prestaciones.

El éxito de un programa de prestaciones depende del grado de confianza y comprensión de los empleados. La comunicación efectiva es la clave para lograr estos objetivos. Al explicarse a los empleados los beneficios de un seguro o un plan de pensión complicado, debe explicárseles claramente los requisitos para obtenerlos para que no haya ningún mal entendido.

El costeo de los beneficios marginales debe ser de responsabilidad mutua, esto es, los costos de los beneficios deben ser siempre compartidos entre la organización y los empleados beneficiados, o por lo menos, la concesión de un beneficio debe reposar en la solidaridad de las partes involucradas.

Una relación humana más profunda puede mantenerse sólo cuando las dos partes desean y son capaces de hacer más de los que los requisitos mínimos cooperan entre sí para promover un propósito mutuo del grupo. Como los

servicios y beneficios marginales son complementos lógicos de los requisitos de trabajo, la empresa tiene el derecho a esperar patrones más elevados de eficiencia por parte de los empleados.

En una economía de iniciativa privada, el principio básico orientador deber ser que no debe emprenderse voluntariamente ningún beneficio al empleado, a menos que, como retorno para la organización, haya rendimiento en términos de productividad y moral por parte de los empleados.

CAPÍTULO III.

¿QUIÉN ES PROCTER & GAMBLE?

Procter and Gamble es una de las empresas multinacionales más exitosas de nuestros días. Este éxito no se basa en la casualidad, ni en la buena voluntad, por el contrario, se fundamenta - entre otros factores - en la innovación constante de sus productos y sus estilos de dirección. En este capítulo se cita en forma breve algunos de los “secretos” que envuelven a esta organización, lo que le ha permitido ser una empresa líder en su ramo.

Procter and Gamble sustenta parte de su éxito en los siguientes factores:

3.1. PRINCIPIOS.

Procter and Gamble tiene sus principios y conductas que se derivan de su Propósito y Valores Esenciales:

⇒ ***Tenemos respeto por todos los individuos.***

En P&G se cree que todos los individuos pueden y desean contribuir a su máximo potencial. Se valora las diferencias. Se inspira y se permite que la gente logre expectativas y niveles altos y metas estimulantes. En P&G se es honestos con las personas con respecto a sus resultados

⇒ ***Los intereses de la empresa y del individuo son inseparables.***

Se cree que hacer lo correcto para el negocio con integridad llevará al éxito mutuo tanto para la Empresa como el individuo. La búsqueda del éxito mutuo nos une. Se estimula la propiedad de acciones y conductas propietarias.

⇒ ***Nos enfocamos estratégicamente en nuestro trabajo.***

Se opera con objetivos y estrategias claramente articulados y alineados. Sólo se hacen pedimos trabajo que añada valor al negocio. En P&G se simplifica, se Estandariza y racionaliza el trabajo actual siempre que sea posible.

⇒ ***La innovación es la piedra angular de nuestro éxito.***

Se da mucha importancia a grandes y nuevas innovaciones de consumo. Se pone en duda el convencionalismo y se reinventan las formas de hacer negocios para así ganar en el mercado.

⇒ ***Estamos enfocados exteriormente.***

Se desarrolla una comprensión superior de los consumidores y sus necesidades. Se crea y se suministran productos, embalaje y conceptos que construyen valores de marca ganadores. Se desarrollan relaciones estrechas y mutuamente productivas con los clientes y proveedores. En P&G se es buen ciudadano corporativo.

⇒ ***Valoramos la maestría personal.***

Se cree que es responsabilidad de todos los individuos desarrollarse a sí mismos y a otros constantemente. Se estimula y se espera maestría técnica notable y excelencia en la ejecución.

⇒ ***Procuramos ser los mejores.***

En P&G se trata en ser los mejores en todas las áreas de importancia estratégica para la Empresa. Se miden los resultados rigurosamente contrastándolos con los mejores, interior y exteriormente. Se aprende tanto de nuestros éxitos como de los fracasos.

⇒ ***La interdependencia mutua es una forma de vida.***

Se trabaja juntos con confianza en todas las funciones, sectores, categorías y geografías. Se valoran y enorgullecen los resultados de aplicar las ideas de otros. Se construyen relaciones mejores con todas las partes que contribuyen a cumplir con el propósito Corporativo, incluyendo a los clientes, proveedores, universidades y gobiernos.

Además, Procter cuenta con los siguientes valores esenciales:

3.2. P&G VALORES ESENCIALES.

P&G es su gente y los Valores Esenciales por las cuales viven.

⇒ *Gente P&G.*

Atraemos y reclutamos a la mejor gente del mundo. Construimos nuestra organización desde dentro, promocionando y recompensando a las personas únicamente por su rendimiento. Actuamos según la convicción de que los hombres y la mujeres P&G siempre serán nuestra ventaja más importante.

⇒ *Liderazgo.*

Todos somos líderes en nuestra área de responsabilidad con un compromiso profundo: conseguir resultados de liderazgo. Tenemos una visión clara de hacia donde vamos. Enfocamos nuestros recursos para alcanzar estrategias y objetivos de liderazgo. Desarrollamos la capacidad para cumplir con nuestras estrategias y eliminar barreras estructurales.

⇒ *Propiedad.*

Aceptamos responsabilidad personal para cumplir con necesidades empresariales, mejorar nuestros sistemas y ayudar a otros a mejorar su eficacia. Todos actuamos como propietarios, tratando los bienes de la empresa como si fueran nuestros y condicionando nuestro comportamiento para conseguir el éxito a largo plazo de la Empresa,

⇒ *Integridad.*

Siempre intentamos hacer lo correcto, Somos honestos y directos los unos a los otros. Operamos dentro del espíritu y el cuerpo de la ley. Apoyamos los

valores y principios de P&G en cada acción y decisión. Cuando abogamos por propuestas, nos basamos en datos y somos intelectualmente honestos, incluyendo el reconocimiento de riesgos.

⇒ ***Una Pasión por Ganar.***

Estamos resueltos a ser los mejores en hacer lo que importa más. Tenemos una insatisfacción sana con el status quo. Tenemos un deseo irresistible de mejorar y ganar en el mercado.

⇒ ***Confianza.***

Respetamos a nuestros colegas, clientes y consumidores de P&G y los tratamos en la manera que queremos que nos traten. Cada uno de nosotros tiene confianza en las capacidades e intenciones de los demás. Creemos que las personas trabajan mejor cuando hay un clientes y consumidores de P&G y los tratamos en la manera que queremos que nos traten. Cada uno de nosotros tiene confianza en las capacidades e intenciones de los demás. Creemos que las personas trabajan mejor cuando hay un fundamento de confianza.

3.3. OPERACIONES MUNDIALES.

Procter and Gamble se encuentra en más de 70 países:

Alemania, Antillas, Arabia Saudí; Argentina, Australia, Austria, Bangladesh, Bielorrusia, Bélgica, Brasil, Bulgaria, Canadá, Colombia, Costa Rica, Corea, Croacia, Chile, China, Dinamarca, Egipto, El Salvador, Eslovenia, España, Estados Unidos, Estonia, Filipinas, Finlandia, Francia, Grecia, Guatemala, Holanda, Hungría, India, Indonesia, Irlanda, Italia, Japón, Kazajistán, Kenia, Letonia, Líbano, Lituania, Malasia, Marruecos, México, Nigeria, Noruega, Nueva Zelanda, Paquistán, Perú, Polonia, Portugal, Puerto Rico, Reino Unido, República

Checa, República Eslovaca, Rumania, Singapur, Sri Lanka, Sudáfrica, Suecia, Suiza, , Taiwan, , Turquía, Ucrania, , Uzbekistán, Venezuela, Vietnam, Yemen, Yugos, entre otros.

Por otra parte, Procter tiene un posicionamiento líder en las siguientes líneas de Productos:

3.4. LÍNEAS DE PRODUCTOS.

⇒ ***Productos de Detergentes y Limpieza. Detergentes y lejías, suavizantes para la ropa, limpiadores de hogar y detergentes lavavajillas:***

Ace, Ace, Ariel, Bounce, Cascade, Cheer, Comet, Dawn, Downy, Fairy, Lenor, Magia Blanca, Mr. Clean, Salvo, Spic and Span, Tide.

⇒ ***Productos de Papel. Pañales, pañuelos faciales, papel higiénico, papel de cocina, toallitas para bebés, protección femenina:***

Always/Whisper, Attends, Baby Fresh, Bounty, Charmin, Pampers, Tampax.

⇒ ***Productos de Belleza. Limpiador y tónico facial, loción para manos y cuerpo, limpieza personal, cosméticos de color, cosméticos para cuidado de la piel, desodorante, champú, acondicionador del cabello, fijador del cabello, fragancias para el hombre, fragancias para la mujer:***

Cover Girl, Giorgio, Head & Shoulders, Hugo Boss, Oil of Olay, Old Spice, Pantene, Pro-V, Pert Plus, Rejoice, Safeguard, Secret, Skill, Vidal Sassoon.

⇒ **Productos para la Salud. Dentífrico, cepillo de dientes, enjuague, fijante de dentaduras postizas, digestivo, antialérgico, antigripal, descongestionante, antisinusítico, pastillas para la garganta. Productos farmacéuticos: antiinfeccioso, de huesos, cardiaco, gastrointestinal, de reposición de hormonas:**

Blend-A-Med, Blendax, Chloraseptic, Crest, Fixodent, Metamucil, NyQuil, Pepto Bismol, Scope, Vicks, Formula 44, Vick Vapo Rub. Pharmaceuticals: Actisite, Alora, Asacol, Dantrium, Didonel, Helidac.

⇒ **Productos Alimenticios, Bocados, café, jugos, refrescos, manteca, mantequilla de cacahuete, maní:**

Crisco, Folgers, Hawaiian Punch, Jif, Olean, Pringles, Punica, Sunny Delight, Valensina.

3.5. EN P&G NOS IMPORTA.

Mejorar la vida de los consumidores del mundo es un trabajo que siempre empieza en casa. Comienza con nuestros empleados, cuyos intereses consideramos inseparables de los de la Empresa. Sigue con las comunidades donde vivimos y trabajamos. Y llega hasta el futuro, a través de nuestro apoyo para educación de calidad.

⇒ **Nos importan nuestros empleados.**

Los beneficios que P&G aporta a sus empleados están entre los mejores del mundo. Nuestra Empresa sentó las bases para el establecimiento de programas de beneficios que hacen de los empleados los auténticos dueños del negocio. Y seguimos con este compromiso con nuestra gente manteniendo nuestro liderazgo en todas las área importantes de relaciones con empleados:

diversidad, creación y seguridad de empleos, salarios y beneficios, un ambiente de trabajo seguro y saludable, y la formación y la educación necesarias para el desarrollo de carreras profesionales altamente satisfactorias.

⇒ ***Nos importan nuestras comunidades.***

Cada año, P&G y el Fondo de Procter & Gamble contribuyen con más de U.S.\$50 millones para mejorar la calidad de vida en las comunidades donde vivimos y trabajamos. Ayudamos a los necesitados. Socorremos en tiempo de desastre. Apoyamos las artes. Invertimos nuestros recursos – y nosotros, en forma de decenas de miles de horas de voluntarios – en nuestras vecindades en todo el mundo. Nos importa el futuro. La educación, desde preescolar hasta posgrados, recibe consideración prioritaria de Procter & Gamble. En China, ayudamos a construir colegios para niños en zonas rurales a través del Project Hope. En la India, ayudamos a que las niñas reciban una educación a través del proyecto de enseñanza primaria de CARE. Y en todo el mundo damos becas y otras formas de ayuda en la educación a los hijos de empleados de P&G, y a otros jóvenes dignos.

En Procter por Innovación se entiende:

3.6. EN PROCTER AND GAMBLE INNOVAMOS.

En Procter & Gamble, nos hemos dedicado a la innovación rompedora durante todo el tiempo que llevamos funcionando. Por ejemplo, Tide era el primer detergente sintético de servicio pesado en el mundo. Con Pampers, se creó el negocio de pañales desechables. Pert Plus era el primer 2-en-1 champú y

acondicionador. Y después de décadas, seguimos con la misma velocidad de innovación con nuevos productos asombrosos como Olean, aceite de cocina sin grasa.

¿Qué significa la innovación en Procter & Gamble?

La innovación es la capacidad para combinar ideas frescas sobre el consumo con conocimientos profundos de la tecnología - una combinación que ha conducido a la creación de más de 200 tecnologías que se encuentran únicamente en marcas P \$ G.

La innovación es una red global de ideas y descubrimientos. Más de 7,000 científicos de casi 600 universidades e institutos trabajan en 17 centros de investigación por todo el mundo. A través de esta red, científicos de Asia, América Latina, Europa y Norteamérica comparten ideas y logros para crear productos superiores en todo el mundo.

La innovación es un compromiso interminable. P&G invierte por encima de US \$ 1.2 billones al año en investigación y desarrollo y es una inversión rentable. Solicitamos casi 20,000 patentes cada año, que sitúa a P\$G entre las empresas más innovadoras en el mundo.

“Quisiéramos que las marcas como Tide hicieran incluso más que limpiar la ropa. Quisimos que la ropa siguiera teniendo un aspecto nuevo. Así que desarrollamos Carezyme”.

3.7. SUMINISTRAMOS CALIDAD Y VALOR.

Más de 54,000 personas de P&G trabajan en más de 150 fábricas en casi 50 países para fabricar más de 30,000 variedades de productos, año tras año. Y todos nos concentramos en un objetivo claro: dar a los consumidores del mundo productos de calidad con la mejor relación calidad/precio posible.

Para nosotros, la ecuación calidad/precio es muy sencilla. Cuando suministramos la calidad más alta posible con el precio más asequible, sabemos que aportamos el valor que esperan y merecen los clientes. Nuestra organización de suministro de productos global - incluyendo Fabricación, Ingeniería, Compras y Logística - es un elemento clave en nuestra estrategia de valor. Fabricando y enviando productos de alta calidad de la manera más segura y eficiente, los hombres y mujeres de Suministro de Productos ayudan de verdad a hacer que cada día sea mejor para consumidores en todo el mundo.

Suministramos la misma alta calidad en todo el mundo. Invertimos mucho para garantizar que nuestras fábricas en cada rincón del mundo funcionen con los mismos altos niveles de calidad. Esto es verdad tanto para nuestras fábricas más antiguas, como Ivorydale en Cincinnati, EE.UU., como para las más nuevas, como nuestra instalación de alimentación en Mechelen (Bélgica).

Nos esforzamos por conseguir calidad, eficiencia y seguridad en todas nuestras instalaciones, y no nos rendimos nunca. Innovamos tanto en la forma en que fabricamos nuestro productos como en los mismos productos.

P&G tiene 83,000 patentes para sus productos y para las tecnologías para fabricarlos.

3.8. EN P&G CONSTRUIMOS ASOCIACIONES.

⇒ **En P&G, queremos dar a los consumidores las mejores ideas, los mejores productos y la mejor calidad posibles.**

Y sabemos que no lo podemos hacer solos. Buscamos las ocasiones para combinar nuestros puntos fuertes con los de los socios en cada faceta de nuestros negocios.

⇒ **Colaboramos con nuestros proveedores.**

Aumentamos nuestras habilidades tecnológicas fomentando los conocimientos y la creatividad de los socios comerciales que aportan las materias primas para nuestros productos. Por ejemplo, en muchos casos nuestros proveedores desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de nuevos ingredientes que muchas veces son la base de innovaciones de productos importantes. Trabajamos estrechamente con los clientes. Nuestros equipos de desarrollo de Negocios de Clientes aportan a los clientes toda la experiencia que tenemos disponible. Llevamos equipos con más de 17,000 expertos en finanzas, Logística, Marketing, Desarrollo de Productos, Recursos Humanos y Sistemas de Información a más de 10,000 clientes en todo en mundo.

⇒ **Trabajamos con otros para mejorar la vida.**

P&G trabaja con cientos de asociaciones profesionales, instituciones de

educación y gobiernos que comparten nuestro interés por mejorar la salud y la calidad de vida para la gente en todo el mundo. Apoyamos programas de educación sanitaria globales, a través de organizaciones como por ejemplo, La Federación Odontológica Mundial.

Finalmente, en P&G se entiende:

3.9. EN P&G ENTENDEMOS.

En P&G, trabajamos duro para entender al consumidor. De hecho, P&G lleva mucho tiempo a la cabeza de la investigación de hábitos de consumo. Fuimos una de las primeras empresas en el mundo en contratar a profesionales dedicados a estudiar las necesidades del consumidor. Sentamos las bases para muchas de las técnicas de investigación que ahora se usan en toda la industria. Y hoy en día consultamos con más de siete millones de consumidores cada año a la vez que nos hacemos las preguntas que nos han motivado durante décadas. “¿Qué podemos aprender? y ¿Qué podemos hacer para mejorar la vida de la gente?”

Llegamos a conocer a nuestros consumidores más nuevos. P&G dirigió los primeros estudios exhaustivos de consumo de todos los tiempos en países como China y el Este de Europa. Los conocimientos que conseguimos como

resultado nos permitieron satisfacer las necesidades del consumidor desde el principio. Y establecer nuestras marcas como líderes en el mercado en los primeros momentos.

Tenemos un mundo de ideas. Hacemos comparaciones entre lo que sabemos de cada país. En categorías globales, como detergentes o cuidado del cabello, podemos satisfacer las necesidades comunes de los consumidores de todo el mundo, además de las necesidades que son específicas a mercados particulares.

Nos beneficiamos de nuestra experiencia. Llevamos más de 70 años recogiendo las reacciones de los consumidores.

CAPÍTULO IV.
METODOLOGÍA.

4.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Decidí realizar esta investigación ya que considero que es muy importante identificar los factores personales y organizacionales que permiten un alto rendimiento del recurso humano en Procter and Gamble.

P&G necesita saber cuáles son los factores personales y organizacionales que permiten un alto rendimiento de su recurso humano para mantener su liderazgo actual.

4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son los factores personales y organizacionales que originan el alto rendimiento del recurso humano en la organización Procter and Gamble?

4.3. OBJETIVOS.

A) Objetivo General.

⇒ Conocer los factores personales y organizacionales que permiten a P&G lograr un alto rendimiento de su recurso humano.

B) Objetivos Específicos.

⇒ Identificar los factores personales que originan el alto rendimiento del recurso humano en Procter and Gamble;

⇒ Identificar los factores organizacionales que originan el alto rendimiento del recurso humano en Procter and Gamble;

4.4. VARIABLES.

⇒ **Variable Dependiente.**

- El alto rendimiento del recurso humano en la Organización Procter and Gamble.

⇒ **Variable Independientes.**

- Factores Personales que originan el alto rendimiento del recurso humano en la Organización Procter and Gamble.

a) Del individuo, como son:

- Edad y

- Estudios Profesionales.

- Factores Organizacionales que originan el alto rendimiento del recurso humano en la Organización Procter and Gamble.

- Estructura Organizacional,

- Inducción,

- Capacitación y

- Prestaciones.

4.5. DEFINICIÓN DE VARIABLES

Al hablar de alto rendimiento el recurso humano nos estamos refiriendo al gran desempeño del mismo dentro de una organización y se puede definir como el papel que realiza en base a los objetivos alcanzados en un periodo de tiempo "x". Por ejemplo, si un trabajador alcanza los objetivos en su volumen de ventas - trazados a obtenerlos en un mes "x" -, se habla de que este obtuvo un alto rendimiento, por el contrario, si no logro los objetivos trazados en su volumen de ventas, se habla de que tuvo un bajo rendimiento.

Existen Métodos que permiten medir el papel que tuvo un trabajador en un periodo determinado en base a una política de aplicación del personal. Es así como las políticas de aplicación de personal varían de acuerdo con la empresa. Sólo por citar algunos, tenemos a: los métodos que se basan en medir el ausentismo, los objetivos y la productividad alcanzada.

Por otra parte, la edad no otra cosa que los años que tiene un individuo y es precisamente eso. La edad se contabiliza al momento del nacimiento de un individuo.

El nivel de estudios se concibe como el nivel de conocimientos que tiene un individuo y que los ha obtenido en instituciones educativas, sean públicas o privadas y que tiene un respaldo que se basa principalmente en un certificado o título profesional.

La Estructura Organizacional puede ser definida como la totalidad de

maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas. La representación gráfica de cómo es la estructura organizacional de una empresa se refleja en su organigrama. Así, el organigrama nos muestra en forma gráfica su estructura organizacional y cómo se ha dividido el trabajo dentro de la misma.

Por lo que toca a la Inducción, ésta consiste en dar un curso introductorio o de bienvenida al trabajador sobre lo que es la organización, sus tareas a realizar, quién es su jefe, etc. con el fin de permitirle un rápido acercamiento a la misma y las tareas que deberá desempeñar.

La capacitación se refiere a la utilización de programas formales de instrucción para establecer y estandarizar en las personas los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de determinados trabajos al interior de

las organizaciones. Además, la capacitación es brindar a los trabajadores nuevos conocimientos sobre los ya tiene y sobre los que ha adquirido durante su estancia en la Organización, permite lograr un aumento en la productividad ya que provee a los trabajadores de nuevos conocimientos que le permiten realizar su trabajo en forma eficiente y eficaz.

Las prestaciones son derechos que recibe un trabajador por encima de su salario normal, estas pueden asumir la forma de un servicio - por ejemplo el

seguro social - o bien, asumen un carácter eminentemente monetario - como es el caso de la prima dominical, la prima vacacional y aguinaldo -. Hoy en día, estas prestaciones, también denominadas beneficios marginales, incluyen pensiones de jubilación, seguridad social, vacaciones pagadas, seguros de desempleo y una gran variedad de otros servicios que pudieran recibir los empleados.

4.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO.

Como sabemos una Hipótesis es un enunciado declarativo, que nos sirve para encontrar una posible respuesta a un problema. Nuestras Hipótesis se dividirán de acuerdo a los factores personales y organizacionales que originan el alto rendimiento del recurso humano en P&G.

● Factores Personales que originan el alto rendimiento del recurso humano en P&G.

⇒ **Edad.**

1. Hipótesis Nula:

La Edad no es un factor importante para lograr un alto rendimiento del recurso humano en P&G.

2. Hipótesis Alterna:

La Edad si es un factor importante para lograr un alto rendimiento del recurso humano en P&G.

⇒ **Nivel de Estudios.**

3. Hipótesis Nula:

El Nivel de Estudios no es un factor importante para lograr un alto rendimiento del recurso humano en P&G.

4. Hipótesis Alterna.

El Nivel de Estudios si es un factor importante para lograr un alto rendimiento del recurso humano en P&G.

- **Factores Organizacionales que originan el alto rendimiento en P&G.**

⇒ **Estructura Organizacional.**

5. Hipótesis Nula.

La Estructura Organizacional no es un factor importante para lograr un alto rendimiento del recurso humano en P&G.

6. Hipótesis Alterna.

La Estructura Organizacional si es un factor importante para lograr un alto rendimiento del recurso humano en P&G.

⇒ **Inducción.**

7. Hipótesis Nula.

La Inducción no es un factor importante para lograr un alto rendimiento del

recurso humano en P&G.

8. Hipótesis Alterna.

La Inducción si es un factor importante para lograr un alto rendimiento del recurso humano en P&G:

⇒ **Capacitación.**

9. Hipótesis Nula.

La Capacitación no es un factor importante para lograr un alto rendimiento del recurso humano en P&G.

10. Hipótesis Alterna.

La Capacitación si es un factor importante para lograr un alto rendimiento del recurso humano en P&G.

⇒ **Prestaciones.**

11. Hipótesis Nula.

Las Prestaciones no son un factor importante para lograr un alto rendimiento del recurso humano en P&G.

12. Hipótesis Alterna.

Las prestaciones si son un factor importante para lograr un alto rendimiento del recurso humano en P&G.

4.7. SUJETOS.

El estudio se realizo con trabajadores de la Organización Procter and

Gamble - planta vallejo - sin importar su sexo ni estado civil. La población o universo en el momento de realizar la investigación fue de 250 trabajadores, de la cual, obtuvimos una muestra final de 125 trabajadores.

La distribución de los trabajadores - al momento de realizar esta investigación - en los diferentes niveles jerárquicos con que cuenta Procter and Gamble es la siguiente:

- ⇒ Línea Estratégica: 2 Trabajadores,
- ⇒ Línea Directiva: 8 Trabajadores,
- ⇒ Línea Intermedia: 8 Trabajadores, y
- ⇒ Línea Operativa: 207 Trabajadores.

Sin embargo - como ya se menciona -, la muestra final fue de 125 trabajadores, distribuyéndose de la siguiente forma:

- ⇒ Línea Estratégica: 2 trabajadores,
- ⇒ Línea Directiva: 8 trabajadores,
- ⇒ Línea Intermedia: 8 trabajadores, y
- ⇒ Para la Línea Operativa: 107 trabajadores.

Se aclara desde este momento, que se decide aplicar el cuestionario a la

totalidad de los trabajadores de las líneas estratégica, directiva e intermedia, excepto a los de la línea operativa, por razones que más adelante se aclaran en el apartado destinado a describir el procedimiento.

4.8. ESCENARIOS.

Este estudio se realizó en la organización Procter and Gamble - planta vallejo -, ubicada en poniente 146 # 740, col. Industrial Vallejo.

El lugar donde se aplicarán los cuestionarios a los trabajadores será en su lugar de trabajo correspondiente.

El instrumento y los procedimientos se detallan a continuación.

4.9. INSTRUMENTO.

Para realizar esta investigación elaboramos un cuestionario final que consto de 30 reactivos, de los cuales la pregunta 3,6,11,14,18,23,24 y 28 fueron de respuesta múltiple; la pregunta 1 fue introductoria y la pregunta 2,4,5,7,8,9,10,12,13,15,16,17,19,20,21,22,25,26,27,29 y 30 fueron de respuesta cerrada.

Como se puede apreciar, la mayoría de las preguntas tienen son del tipo cerradas es decir, son e éxito y fracaso. Cuando el entrevistado contesta un "sí",

es un éxito, y si contesta un “no”, es un fracaso. La ventaja de utilizar este tipo de preguntas es que permite un fácil análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Las preguntas fueron elaboradas en forma cuidadosa y se relacionan con las variables independientes de acuerdo al siguiente orden: La pregunta 1,2,3,4 y 5 se relacionan con la edad; la pregunta 6,7,8,9,10,11 y 12 con el nivel de estudios; La pregunta 13,14,15 y 16 con la estructura organizacional; la pregunta 17,18,19 y 20 con la inducción; la pregunta 21,22,23,24,25 y 26 con la capacitación, y finalmente la pregunta 27,28,29 y 30 se relacionan con las prestaciones.

Del total de reactivos del que consta nuestro cuestionario existen **preguntas fundamentales**, y se les da esta categoría por que nos muestran de manera tajante si las variables independientes - edad, nivel de estudios, estructura organizacional, inducción, capacitación y prestaciones - influyen en los trabajadores para lograr un alto rendimiento en Procter and Gamble, estas preguntas fundamentales son: la pregunta 5 - se relaciona con la edad -, la pregunta 10 - se relaciona con el nivel de estudios -, la pregunta 16 - se relaciona con la estructura organizacional -, la pregunta 20 - se relacionan con la inducción -, la pregunta 26 - se relaciona con la capacitación y la pregunta 30 - se relaciona con las prestaciones -.

Esto es a grandes rasgos el instrumento utilizado para realizar nuestra investigación.

4.10. PROCEDIMIENTOS.

La investigación se realizó con 125 trabajadores de Procter and Gamble - planta vallejo - sin importar su sexo, ni edad y la forma de obtenerlo se basa en el procedimiento para determinar el tamaño de una muestra para poblaciones finitas y que a continuación se presenta:

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra para poblaciones finitas es la siguiente:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

σ = nivel de confianza,

N = universo o población,

p = probabilidad a favor,

q = probabilidad en contra,

e = error de estimación (precisión en los resultados),

n = número de elementos (tamaño de la muestra).

Aplicándolo a nuestra investigación:

Se planea llevar a cabo una investigación para determinar los factores personales y organizacionales que determinan el alto rendimiento del recurso humano en la organización Procter and Gamble (P&G); para lo cual es necesario calcular el tamaño de la muestra requerida, con un intervalo de confianza del 95%

y un error de estimación del 5%. La Investigación se llevará a cabo en una población o universo de 250 trabajadores de P&G - planta vallejo -.

Datos:

$n = ?$
 $e = 6.2\%$
 $\sigma = 1.96\%$
 $p = 50\%$
 $q = 50\%$
 $N = 250$

Substitución:

$$n = \frac{3.84 * 250 * 0.50 * 0.50}{(0.062)^2 * (250 - 1) + 3.84 * 0.50 * 0.50} =$$

$$n = \frac{192}{1.9} = 125 \text{ (número de entrevistas).}$$

Una vez determinado el tamaño de la muestra se procedió a elaborar un primer cuestionario, para el cual realizamos una prueba piloto. El procedimiento para realizar esta prueba fue al azar y consistió en aplicar 10 cuestionarios para igual número de trabajadores; la utilidad de esta prueba fue inmediata ya que detectamos dos fallas: la primera, fue en la pregunta 1 - se había establecido una pregunta con respuesta en forma de intervalos, los cual no nos reflejaba en forma clara la edad a la que ingresaban los trabajadores en P&G -. La segunda, fue que al aplicar el cuestionario a cualquier tipo de trabajadores - al azar -, el 90 % de los

entrevistados no conocían el tipo de estructura organizacional - ya que eran trabajadores de línea operativa - con que cuenta P&G, razón por la cual, al determinar a los sujetos a quienes íbamos a aplicar el cuestionario final se llego a la conclusión de aplicarlo a la totalidad de los trabajadores de la línea estratégica, directiva e intermedia.

El lugar en que se les aplico la prueba piloto fue en su lugar de trabajo; a cuatro se les aplico en el almacén de artículos, a cinco en líneas de ensamble y a

1 en su oficina, siendo este último un Gerente de Producción - única persona que sabía el tipo de estructura organizacional que tiene Procter and Gamble -.

Una vez detectado las fallas se procedió a elaborar el cuestionario final - descrito en el apartado destinado a establecer el instrumento utilizado para realizar esta investigación - y establecemos que a los trabajadores de las líneas estratégica, directiva e intermedia se les aplicaría en su totalidad el cuestionario - como ya se menciono líneas arriba - ya que ellos deberían saber el tipo de estructura organizacional que tenía P&G. Para el resto de los trabajadores - 107 de la línea operativa se les aplicaría al azar sin importar el departamento de que formen parte - siempre y cuando sean de nivel operativo -, ni su edad, ni su sexo-.

El cuestionario final se les aplicó en su lugar de trabajo, del 2 al 6 de Abril de 1999 y en un horario de 09:00 hrs. a 14:00 hrs.

CAPÍTULO V.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS Y, CONCLUSIONES.

5.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS.

En capítulos precedentes se estableció que el instrumento de análisis utilizado para realizar esta investigación estaba estructurado de **preguntas abiertas** - la 3, 6, 11, 14, 18, 23, 24 y la pregunta 28 -, **de preguntas cerradas** - la 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 29 y la pregunta 30 - **y de una pregunta filtro** - la 1 - . También se estableció que las preguntas cerradas serían de la forma Si ó No. Además, se recalco que para las preguntas relacionadas con la variable que trata lo referente a la estructura organizacional - la 13, 14, 15 y la pregunta 16 - sólo se le aplicó la pregunta 14, 15 y 16 a 30 sujetos ya que al aplicar el cuestionario piloto se detectó que no tenía sentido aplicarles estas si de entrada no sabían el tipo de estructura organizacional con que contaba P&G.

Para tabular los resultados se le asignó el número 1 a las respuestas afirmativas y el número 0 a las respuestas negativas con el fin de facilitar operaciones matemáticas.

Los resultados que se obtuvieron al aplicar el instrumento de análisis utilizado para realizar esta investigación se muestra en la tabla no. 1, la cual, muestra las preguntas y respuestas - sólo para las preguntas cerradas - y su relación con las variables independientes: Edad, Nivel de Estudios, Estructura Organizacional, Inducción, Capacitación y Prestaciones. Se aclara que el hecho de no tabular los resultados de las preguntas abiertas no las excluye de este análisis de resultados.

El cuestionario se le aplicó a una muestra de 125 trabajadores de la cual, 70 fueron Hombres (56 %) y 55 fueron mujeres (44 %).

Para facilitar el análisis de los resultados se procedió de la siguiente manera:

- **EDAD.**

Los resultados muestran que la edad promedio de los entrevistados es de 20.83 años, ya que el 26 % de estos tenían 18 años - al momento de aplicarles dicho instrumento de análisis -, el 22% tenía 19 años, el 20% tenía 20 años, el 14% tenía 21 años, el 6% tenía 22 años, el 3% tenía 23 años, el 6% tenía 33 años y finalmente el 3 % contaba con 35 años.

Para el 96% de los sujetos entrevistados - 120 de 125 - la edad si fue un factor importante para ingresar a trabajar a P & G, mientras que para el restante 4% no lo fue.

En la pregunta no. 3, que fue abierta - y se podía elegir más de una opción -, el 56% de los entrevistados coincidió en que su edad les permite lograr un mayor liderazgo, el 61.3% coincidió en que su edad les permite tener una mejor comunicación, El 64% coincidió en que su edad les permite lograr una adecuada toma de decisiones, el 80% también coincidió en que por su edad logra objetivos - no se precisaron cuáles - y finalmente el 16% de los entrevistados coincidió en que debido a su edad obtiene un mayor respeto por parte de sus compañeros de trabajo.

Al formularles la pregunta 4 y 5, el 96% de los entrevistados coincidió en que su edad les permite lograr un trabajo en forma eficiente, eficaz y además, lograr un alto rendimiento, respectivamente, para el restante 4% esta no lo fue.

- **NIVEL DE ESTUDIOS.**

La pregunta 6 permitió identificar que el 1.6% de los entrevistados - tenía al momento de aplicarles el instrumento de análisis - un nivel de estudios de primaria, el 4% tenía estudios de secundaria, el 26.4% tenía estudios de preparatoria, el 8% tenía estudios comerciales, el 45.6% tenía estudios de licenciatura y finalmente el 2.4% tenía estudios de posgrado.

Los resultados muestran que para el 95% de los entrevistados el nivel de estudios si fue un factor importante para ingresar a laborar a P & G mientras que para el restante 5% no lo fue.

El 24% de los entrevistados coincidió en que la edad si fue un factor importante para escalar puestos en P & G, mientras que el restante 76% no lo fue.

Al formularles la pregunta 9 y 10 en ambas los sujetos entrevistados coincidieron en un 94% en que su nivel de estudios les permite desarrollar un trabajo en forma eficiente y eficaz y lograr un alto rendimiento, respectivamente, mientras que para el restante 6% no lo fue..

La pregunta no. 11 que fue abierta - y podían elegir más de una opción -, el

16% de los entrevistados coincidió en que debido a su nivel de estudios logran un mayor liderazgo, el 26.4% logra una mejor comunicación, el 48% logra una mejor toma de decisiones y finalmente el 61.6% de los entrevistados alcanza objetivos debido a su nivel de estudios.

El 22% de los entrevistados coincidió en que al recibir un ascenso en P&G su nivel de estudios si fue un factor importante para lograrlo, el 78% restante no compartió la misma opinión.

● **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Al aplicar el instrumento de análisis sólo el 24% de los entrevistados - 30 de 125 - si conocían el tipo de estructura organizacional y el restante 76% no la conocía, los sujetos que contestaron afirmativamente en la pregunta 13, se les aplicaba la pregunta 14, 15 y 16 ya que estas se relacionan con la variable que trata lo referente a la estructura organizacional.

De aplicar la pregunta 14 - que fue una pregunta abierta, y los sujetos podían elegir más de una opción - se obtuvo que el 83.3% de los entrevistados coincidió en que la estructura organizacional que tiene P&G les permite lograr una excelente comunicación con sus compañeros de trabajo, el 90% coincidió en que esta les permitía tener un autocontrol y el 66.6% coincidió en que debido a la estructura organizacional que tenia P&G esta les permitía alcanzar objetivos.

La pregunta 15 y 16 muestran que el 97% de los entrevistados considerarán

que la estructura organizacional si permite realizar un trabajo en forma eficiente y eficaz a los trabajadores de P&G y lograr un alto rendimiento del recurso humano, respectivamente, mientras que el restante 3% no comparte la misma opinión.

- **INDUCCIÓN.**

El 100% de los entrevistados sí recibe cursos de inducción, ya que los 125 contestaron afirmativamente al formularles la pregunta 17.

La pregunta 18 fue abierta - y por lo tanto los entrevistados podían elegir más de una opción - y el 100% de los entrevistados coincidió en que al recibir un curso de inducción este les permitió conocer a P & G, el 100% también coincidió en que a través del curso de inducción este les permitió conocer a su jefe inmediato, el 100% coincidió en que a través del curso de inducción este les permitió conocer el trabajo a desempeñar y finalmente el 100% coincidió en que este curso les permitió conocer lo que P&G espera de ellos.

El 100% de los sujetos entrevistados coincidió en que el curso de inducción que recibirón al ingresar a P&G les fue sumamente útil, por razones ya mencionadas en el párrafo anterior.

Al formularles la pregunta no. 20, el 100% de los entrevistados coincidió en que la inducción que recibirón les había permitido lograr un alto rendimiento.

- **CAPACITACION.**

Al igual que la variable anterior - inducción - los resultados nos muestran

que el 100% de los entrevistados recibieron algún curso de capacitación al ingresar a P&G. El 100% de los entrevistados también recibió algún curso de capacitación ya laborando en P&G.

El 80% de los entrevistados coincidió en que cada seis meses reciben por lo menos algún curso de capacitación, el restante 20% lo ha recibido al menos cada dos años.

La pregunta 24 fue abierta - y al igual que las de su tipo, los entrevistados podían elegir más de una opción - y los resultados nos muestran que un 37.6% de los entrevistados han recibido cursos de capacitación para mejorar su Liderazgo - estilo -, el 100% ha recibido cursos de mejora continua, el 80% ha recibido cursos sobre control total de calidad y el 56% de los entrevistados ha recibido cursos de capacitación enfocados a círculos de calidad.

Los resultados de las preguntas 25 y 26 nos arrojan que el 100% de los entrevistados si consideran que la capacitación que han recibido en P&G les ha permitido desarrollar un trabajo en forma eficiente y eficaz y, lograr un alto rendimiento, respectivamente.

- **PRESTACIONES.**

Los resultados nos muestran que el 100% de los entrevistados reciben prestaciones en P&G. También estos nos muestran que el 100% de los entrevistados recibe aguinaldo, el 100% recibe vacaciones, el 100% tiene IMSS, el 100% recibe SAR, el 100% recibe prima vacacional y finalmente el 94% de los

entrevistados recibe prima dominical.

Al formularles las preguntas 29 y 30, el 100% de los entrevistados coincidió en que las prestaciones que reciben en P&G les permite desarrollar un trabajo en forma eficiente y eficaz, y lograr un alto rendimiento, respectivamente.

5.2. CONCLUSIONES.

Las conclusiones que se pueden emitir son las siguientes:

El medio ambiente en el que se desenvuelven las organizaciones actuales plantea en lograr un alto rendimiento de su recurso humano con el fin de que estas sobrevivan. Taylor y Fayol han contribuido en gran medida a que las organizaciones sobrevivan en un medio ambiente con un gran nivel de turbulencia, en donde la competencia entre las mismas ocasiona este problema.

Los principios de Taylor y Fayol se encuentran aún en las organizaciones actuales, permitiendo a estas, enfrentar con gran éxito el nivel de competencia que se ha generado entre las mismas.

5.2.1. FACTORES PERSONALES PARA LOGRAR UN ALTO RENDIMIENTO.

En el estudio realizado resalta que la edad promedio de los entrevistados es de 20.83 años. Lo que nos muestra el gusto de esta organización por incorporar a sus filas a gente joven, lo que le permite, además, adoctrinarlos y que estos se identifiquen con

la organización.

La edad si es un factor importante para ingresar a P&G ya que el 96% de los entrevistados coincidieron en esta afirmación, lo que nos permite resaltar la importancia de contar con gente joven para lograr su identificación con la organización.

La Hipótesis de Trabajo que trata lo referente a la Edad, y nos referimos en forma específica a la Hipótesis Nula resulto ser cierta ya que la edad no es un factor importante para lograr un alto rendimiento del recurso humano ya que el 96% de los entrevistados contestaron afirmativamente al formularles la pregunta de si su edad les permite lograr un alto rendimiento en P&G. Adicionalmente, por su edad los entrevistados obtienen beneficios como son: un mayor liderazgo, una mejor comunicación, así como objetivos y un mayor respeto por parte de sus compañeros de trabajo. Al resultar cierta la Hipótesis Nula, logicamente, la Hipótesis Alternativa es falsa - que trata lo referente a la variable relacionada con la Edad -.

Por otra parte, en P&G el nivel de estudios si es un factor importante para ingresar a trabajar, ya que el 95% de los entrevistados afirmo que si lo fue. Sin embargo, para escalar puestos dentro de esta organización no es impedimento alguno su nivel de estudios, lo que nos permite inferir que para cierto tipo de puestos importa más el desempeño u algún otro indicativo.

La Hipótesis Nula referente a la variable: Nivel de Estudios resulto ser falsa, ya que el 94% de los entrevistados coincidió en que su nivel de estudios sí le ha permitido desarrollar un alto rendimiento en P&G, por lo tanto, su respectiva Hipótesis Alternativa resulto ser cierta.

Además, de que el nivel de estudios sí fué un factor importante para ingresar a laborar a P&G, este les permite lograr un mayor liderazgo, una mejor comunicación, una mejor toma de decisiones y, también, para alcanzar objetivos.

En una Organización actual no basta para lograr una mayor productividad de sus empleados la buena voluntad de los mismos, sino que también, debe ser gente preparada, ya que en P&G el 26.4% de los entrevistados tenía cuando menos estudios de preparatoria, el 45.6% tenía estudios de licenciatura, mientras que el 8% tenía estudios comerciales o técnicos.

Una conclusión fundamental de esta investigación es que la edad no es un factor importante - al menos en P&G - para lograr un alto rendimiento del recursos humano, mientras que el nivel de estudios sí lo es.

5.2.2. FACTORES ORGANIZACIONALES PARA LOGRAR UN ALTO RENDIMIENTO.

Los resultados de esta investigación nos muestran que sólo el 24% de los entrevistados conocia el tipo de estructura organizacional con que cuenta P&G, la cual, les permite lograr una excelente comunica-

ción, les permite además lograr un autocontrol y alcanzar objetivos.

La Hipótesis Nula referente a la Estructura Organizacional resulto ser falsa, ya que 97% de los entrevistados contesto que esta si les permite a los trabajadores lograr un alto rendimiento dentro de P&G, la Hipótesis Alternativa, por lo tanto es cierta.

En P&G el 100% de los trabajadores recibe algún curso de inducción al ingresar a trabajar, el cual, les permite conocer a la organización, conocer a su jefe inmediato, a si como el trabajo a desempeñar y por último, dicho curso les permite a los trabajadores saber lo que P&G espera de ellos.

Los beneficios de dar cursos de inducción a los trabajadores es imprescindible ya que permite un rapido acercamiento de un trabajador con la organización.

El 100% de los entrevistados coincidió en que la Inducción que recibió al ingresar a trabajar a P&G le permitió desarrollar un y lograr un alto rendimiento. Así, la Hipótesis Nula planteada para esta variable - Inducción - resulto ser falsa ya que esta si permite lograr un alto rendimiento de nuestro recurso humano.

Por otra parte, y a diferencia de la Inducción, el 90% de los entrevistados recibió algún curso de Capacitación al ingresar a trabajar a P&G, el restante 10% no lo recibio. Además, ya laborando, han recibido cuando menos un curso de Capacitación el 100% de los entrevistados. La frecuencia en los cursos de capacitación es de un

80% cada seis meses y el restante 20% es, cuando menos, cada dos años, para el total de entrevistados.

Los cursos de Capacitación se enfocan en un 100% para mejora continua, el 37.6% son referente a liderazgo, el 80% se enfocan a Control Total de Calidad y el 56% son sobre Círculos de Calidad, lo cual, nos da indicios de que el alto rendimiento del Recurso Humano no es obra de la casualidad, y en mucho se basa en los cursos de capacitación que reciben los trabajadores. También nos muestran, que los trabajadores entrevistados reciben más de un curso de capacitación.

La Hipótesis Nula para esta variable resulto ser falsa ya que la Capacitación si es un factor importante para lograr un alto rendimiento del recurso humano en P&G, ya que el 100% de los sujetos entrevistados coincidió en afirmar lo anterior.

La Capacitación es vista aquí como una Inversión ya que los beneficios que obtiene P&G son incuestionables.

El 100% de los entrevistados recibe prestaciones y en igual proporción reciben las siguientes: Aguinaldo, vacaciones, IMSS, SAR, prima vacacional y prima dominical, al referirnos que el 100% las recibe en igual proporción, hablamos de que el 100% coincidió en que recibe esta prestación.

Para esta Variable - Prestaciones - su Hipótesis Nula planteada resulto ser falsa, ya que el 100% de los entrevistados coincidió en

que las prestaciones que recibe en P&G le permiten lograr un alto rendimiento.

Así, las prestaciones logran un efecto motivante en el desempeño de un trabajador para P&G. Sin embargo, no sólo estas lo logran, sino que se complementan con el Nivel de Estudios, Inducción, Capacitación, Estructura Organizacional y Prestaciones ya que los resultados de esta investigación nos permiten afirmarlo, debido a que todas las Hipótesis Nulas para estas variables independientes resultaron ser falsas - excepto para la edad que fue cierta -.

P&G no debe hacer mucho énfasis en reclutar en sus filas a gente joven, ya que si bien, el contar con este tipo de elementos en su organización, su edad no les permite lograr un alto rendimiento dentro de esta organización. No debe desechar a un individuo tan sólo porque no es joven, debe ver otras habilidades que posee como pueden ser: experiencia, logros y deseos de trascender. La Justificación de esta investigación se fundamenta en este párrafo.

Los Objetivos Generales y Específicos planteados para el desarrollo de esta investigación se alcanzaron plenamente, ya que pudimos constatar que de los factores personales sólo el nivel de estudios fue un factor importante para lograr un alto rendimiento del recurso humano - la edad por el contrario, no lo fue -, mientras que para los factores organizacionales - estructura organizacional, inducción, capacitación y prestaciones - estos sí influyen en forma determinante en el recurso humano para lograr un alto rendimiento. Las causas de por qué los factores personales u organizacionales permiten

lograrlo ya han sido descritos en este capítulo.

BIBLIOGRAFÍA.

- Armstrong M. **Gerencia de Recursos Humanos.** Edit. Legis. Columbia, 1991. Pp. 199 - 215.
- Bulla, E. S. **Operations Managment. The Managment of Productive Systems.** New York 1976. Edit. Sons.
- Canonici Aldo. **Adiestramiento y Formación del personal.** Edit. Dausto. Bilbao, 1973. Pp. 85 - 103.
- Chiavenato I. **Administración de Recursos Humanos.** Edit. Mc. Graw Hill. 2ª Edición. México D.F. Pp. 342 - 345.
- Fayol Henry. **Administración Industrial y General.** Edit. El ateneo. Buenos Aires. Pp 125 - 233.
- Henry Mitzberg. **El Proceso Estratégico.** Edit. Mc. Graw Hill. 2ª Edición. Méx. D.F. 1993. Pp. 370, 376 y 379.
- Ibarra Colado E. y L. M. Hirose. **Mito y Poder en las Organizaciones.** Edit. Trillas. Méx D. F. 1992.
- Marx Carl y Engels Federico. **Obras Escogidas.** Edit. Progreso. Moscú 1973. Pp. 16.
- Pérez Salvador Blanca Rosa. **Estadística para las Ciencias Sociales.** Vol. I. Edit. UAMI. Méx. D. F. 1992.
- Taylor F.W. **Principios de Administración Científica.** Edit. El Ateneo. Buenos Aires. Pp. 3 - 10.
- Chruman y Sherman. **Administración del Personal.** Organización, Contratación y remuneración del Personal. Edit. Iberoamericana. Méx. D.F. 1983. Pp. 177 - 187.

ANEXOS.

ANEXO 1. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.

1. ¿A qué edad ingreso a P&G?

R... _____ años.

2. ¿Su edad fue un factor importante para ingresar a P&G?

Sí _____.

No _____.

3. Por su edad logra...

Mayor Liderazgo _____.

Mejor Comunicación _____.

Mejor Toma de Decisiones _____.

Objetivos _____.

Otros _____

_____.

4. Desde su punto de vista, ¿la edad ha sido un factor importante para desarrollar su trabajo en forma eficiente y eficaz en P&G?

Sí _____.

No _____.

5. ¿Su edad le ha permitido lograr un alto rendimiento en P&G?

Sí _____.

No _____.

6. ¿Cuál es su nivel de estudios?

Primaria _____.

Secundaria _____.

Comercial _____.

Técnica _____.

Licenciatura _____.

Posgrado _____.

Otros _____

7. ¿Su nivel de estudios fue un factor importante para ingresar a P&G?

Sí _____.

No _____.

8. ¿Su nivel de estudios ha sido un factor importante para escalar puestos en P&G?

Sí _____.

No _____.

No he recibido ascensos _____.

9. ¿Su nivel de estudios le ha permitido desarrollar un trabajo en forma eficiente y eficaz en P&G?

Sí _____.

No _____.

10. ¿Su nivel de estudios le ha permitido lograr un alto rendimiento en P&G?

Sí _____.

No _____.

11. Su nivel de estudios le permite...

Un Mayor Liderazgo _____.

Una Mejor Comunicación _____.

Mejor Toma de Decisiones _____.

Alcanzar Objetivos _____.

Otros _____
_____.

12. ¿Al recibir un ascenso, su nivel de estudios ha sido un factor importante para obtenerlo?

Si _____. No _____. No he recibido ningún Ascenso _____.

13. ¿Conoce el tipo de estructura organizacional que tiene P&G*?

Si _____. No _____.

*** Si la respuesta es negativa favor de pasar a la pregunta No. 17.**

14. La estructura organizacional de P&G le permite lograr...

Una Excelente Comunicación _____.

Autocontrol del personal _____.

Alcanzar Objetivos

Ninguno _____.

Otros _____
_____.

15. ¿La estructura organizacional le permite a los trabajadores desarrollar un trabajo eficiente y eficaz en P&G?

Si _____. No _____.

16. La Estructura Organizacional de P&G le permite a los trabajadores lograr un alto rendimiento?

Si _____.

No _____.

17. ¿Al ingresar a P&G recibió Ud. algún curso de inducción*?

Si _____.

No _____.

*** Si la respuesta es negativa favor de pasar a la pregunta No. 21.**

18. ¿Qué beneficios obtuvo Ud. el haber recibido un curso de inducción al ingresar a P&G?

Conocer a la organización _____.

Conocer a mi jefe inmediato _____.

Conocer el trabajo a desempeñar _____.

Conocer lo que P&G espera de mi _____.

Ninguno _____.

Otros _____
_____.

19. ¿Considera Ud. que la inducción que recibió al ingresar a P&G le fue útil?

Si _____.

No _____.

20. ¿La inducción que Ud. recibió le ha permitido lograr un alto rendimiento en P&G?

Si _____.

No _____.

21. ¿Al ingresar a P&G recibió Ud. algún curso de capacitación?

Si _____.

No _____.

22. ¿Trabajando en P&G ha recibido capacitación*?

Si _____.

No _____.

*** Si la respuesta es negativa favor pasar a la pregunta No. 27.**

23. ¿Con que frecuencia recibe Ud. algún curso de capacitación?

1 vez al mes _____.

1 vez cada dos meses _____.

1 vez cada seis meses _____.

1 vez al año _____.

1 vez cada dos años _____.

Otros _____
_____.

24. ¿En qué consistió la capacitación?

Mejorar mi Liderazgo _____.

Mejora Continua _____.

Control Total de Calidad _____.

Círculos de Calidad _____.

Otros _____
_____.

25. ¿La capacitación que Ud. ha recibido le han permitido realizar un trabajo en forma eficiente y eficaz en P&G?

Si _____.

No _____.

26. ¿Considera Ud. que la capacitación que ha recibido le ha permitido lograr un alto rendimiento en P&G?

Si _____.

No _____.

27. ¿Recibe prestaciones en P&G*?

Si _____.

No _____.

** Si la respuesta es negativa de por concluida este cuestionario. Gracias.*

28. De las siguientes prestaciones, ¿Cuáles recibe Ud. en P&G?

Aguinaldo _____.

Vacaciones _____.

IMSS _____.

SAR _____.

Prima Vacacional _____.

Prima Dominical _____.

Ninguna _____.

Otras _____

_____.

29. ¿Las prestaciones que Ud. recibe le permiten realizar un trabajo en forma eficiente y eficaz en P&G?

Si _____.

No _____.

30. ¿Las prestaciones que Ud. recibe le permiten lograr un alto rendimiento en P&G?

Si _____.

No _____.