

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA

LA ORGANIZACION DE TIENDAS PARA EMPLEADOS  
DEL IMSS.

**D. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECAS**

ESCOBAR VARGAS, VICTOR: 84229170.  
GARCIA GALVAN HUGO: . . 84230655.  
SEMINARIO DE INVESTIGACION I. . .  
ESCOBAR ITURBE CRISTINA . . . .  
SEPTIEMBRE DE 1989 . . . . .  
LIC. EN ADMINISTRACION . . . . .  
MEXICO D.F. . . . .

## INDICE.

### INTRODUCCION.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Antecedentes. . . . .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1  |
| 2. Base Legal. . . . .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2  |
| 3. Objeto. . . . .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3  |
| 4. Políticas. . . . .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3  |
| 4.1 De la Administración de Tiendas, 3.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |
| 5. Estructura Orgánica. . . . .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 7  |
| 6. Funciones. . . . .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 8  |
| 6.1 De la Administración de tienda "A", 8; 6.2 De la Administración de tienda "B", 11; 6.3 Contabilidad, 11; 6.4 Mercaderías, 12; 6.5 Abarrotes, 14; - 6.6 Salchichonería, 15; 6.7 Ropa, 16; 6.8 Perfumería Fina, Regalos y Enseres, 17; 6.10 Cajas, 18; 6.11 Vigilancia, 18; 6.12 Intendencia, 19.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |    |
| 7. Descripción de Puestos. . . . .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 20 |
| 7.1 Administrador de tiendas tipo "A" y "B", 20; - 7.2 Jefe de Mercaderías en tienda tipo "A", 20; 7.3 Contador de tienda tipo "A", 21; 7.4 Calculista en tiendas, 22; 7.6 Jefe de Recepción y Bodega en tienda tipo "A" y "B", 22; 7.7 Operador de tiendas tipo "A" y "B", 23; 7.8 Jefe de cajas en tiendas tipo "A" y "B", 23; 7.9 Subjefe de cajas en tiendas "A" y "B", 24; 7.10 Cajera de tiendas tipo "A" y "B", 24; 7.11 Subjefe de vigilancia en tiendas tipo "A" y "B", 25; 7.12 Jefe de Intendencia tienda tipo "A", 25; 7.13 Jefe de Vigilancia e Intendencia en tienda tipo "B" 25; 7.14 Vigilante tiendas tipo "A" y "B", 26; 7.15 Auxiliar en tiendas, de Intendencia, "A" y "B", 26; 7.16 Secretaria de tiendas tipo "A" y "B", 26. |    |
| 8. Clasificación de Tiendas. . . . .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 27 |
| 9. Clasificación de empleados. . . . .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 27 |
| Organigrama tienda tipo "A". . . . .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 28 |
| Organigrama del IMSS. . . . .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 29 |
| 10. Recursos Humanos. . . . .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 30 |
| 11. Recursos materiales. . . . .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 31 |
| 12. Recursos financieros. . . . .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 31 |
| 13. Diagnóstico. . . . .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 32 |
| 13.1 Negligencia del personal de Intendencia, 32; - 13.2 Estancamiento de mercancía dentro de la Bodega 33; 13.3 Solicitud de duplicidad de Informes, 33; - 13.4 Tiempo improductivo en el área de cajas, 34.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |    |

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 14. Generación de alternativas. . . . .            | 34 |
| 14.1 Problema del personal de bodega e Intendencia |    |
| 34; 14.2 Problema de Administración, 35; 14.3 Pro- |    |
| blema del área de cajas, 35.                       |    |
| 15. Evaluación de alternativas. . . . .            | 36 |
| 16. Selección de alternativas de solución. . . . . | 37 |
| 17. Implementación. . . . .                        | 38 |
| 18. Control. . . . .                               | 39 |
| CONCLUSION.                                        |    |
| BIBLIOGRAFIA.                                      |    |

## INTRODUCCION.

Hemos enfocado nuestra atención en una Tienda para Empleados porque consideramos que han sido pocos los estudios realizados acerca de ellas por considerarse empresas no lucrativas, lo cual no significa que no requieran del establecimiento de una administración formal que no debe perder de vista los lineamientos generales que necesita toda empresa para su funcionamiento.

Al recordar que la Administración moderna lleva implícitos los factores de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, y que las Tiendas para Empleados como elementos dinámicos dentro de la economía de nuestra sociedad, no escapan a la implantación de dichos factores; pensamos en estudiar la Organización de las Tiendas sin olvidar que los 4 elementos anteriores se interrelacionan constante y dinámicamente a través del tiempo.

Organizar es: Establecer una estructura intencional de papeles que las personas de una empresa deben desempeñar para el logro de un objetivo definido, mediante la creación de un ambiente que favorezca el desempeño humano; lo anterior implica que para alcanzar los objetivos deseados, han de interactuar factores intrínsecos y extrínsecos al sistema, y que dentro de todo ello, el factor humano juega un papel primordial para la consecución de los mismos, porque creemos que el ambiente lo forman las personas, la productividad la logran las personas, el servicio lo otorgan las personas, y son éstas, el factor menos posible de predecir en una organización.

## 1. ANTECEDENTES.

Después de la Revolución Mexicana de 1910-1920, se ingtauraron en nuestro país las Instituciones que le dieron identidad política, así como también sirvieron como fundamento de organización política y social; de entre las variadas institueciones que surgieron se encuentra la Seguridad Social, la cual se institucionalizó al surgir la Ley del Seguro Social el 19 de enero de 1943 bajo el régimen del Gral. Manuel Avila Cana--cho. En 1944 surge el Instituto Mexicano del Seguro Social como organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, teniendo carácter de obligatorio y cobertura nacional.

Fue hasta 1954 que se creó la prestación por parte del IMSS, de tiendas, otorgando el servicio hasta 1974 en su local del sótano ubicado en las oficinas centrales; ya en 1974 se abbrieron 3 establecimientos en el Valle de México, uno que substituyó a la antigua tienda y se extendió el servicio al inte--rior de la República, en Monterrey y Guadalajara. Entre 1975 y 1977 se inauguraron 27 tiendas, 4 más en 1978 y 1 en 1979. Actualmente están funcionando 37 tiendas, de las cuales 6 se ubi--can en la zona metropolitana del Valle de México y 33 en pro--vincia, 3 de ellas en la frontera norte del país.

El crecimiento del sistema se efectuó en forma un tanto anárquica, canalizando los recursos a la expansión sin aten--der en forma parcial el aspecto organización; durante 1974 se expidió un manual de procedimientos que se renovó en el año de 1975 y ambos documentos se orientaron más hacia aspectos de --control que a integrar una estructura de comercialización fi--nancieramente sana. Posteriormente en el manual de 1979, se incluyeron criterios comerciales, sin definir en forma precisa una organización interna que contempla las variables que deben adaptarse para dar un servicio eficiente en los mercados tan --heterogéneos donde se otorga la prestación. Actualmente se es--tá elaborando un nuevo manual que optimice los recursos.

## 2. BASE LEGAL.

La cláusula 142 del Contrato Colectiva de Trabajo, determina la obligación del Instituto y Sindicato de establecer tiendas de consumo que beneficien a los trabajadores y de vigilar su funcionamiento de acuerdo al reglamento respectivo.

El artículo 14 del Reglamento de Tiendas para empleados -- del INSS, dice a la letra:

"La administración del sistema de tiendas estará a cargo - del Instituto Mexicano del Seguro Social, quien reglamentará la operación por conducto de la Jefatura de Servicios Sociales de Ingreso, la cual expedirá las normas relativas a su funciona--- miento y la hará del conocimiento de la Comisión Nacional Mixta de Tiendas y de las Subcomisiones".

Ley sobre adquisiciones, arrendamiento y almacenes de la - Administración Pública Federal, en su artículo 1 dispone:

La presente Ley es de orden público y de interés social y tiene por objeto regular las operaciones de las Dependencias y entidades de la Administración Pública Federal relativa a:

I. Adquisición de mercancías, materias primas y bienes muebles.

II. Arrendamiento de bienes muebles.

III. Contratación de servicios relacionados con bienes muebles, y:

IV. Almacenes.

Manual de organización de la Jefatura de Servicios Sociales de Ingreso, aprobado por el H. Consejo Técnico.

### 3. OBJETIVO.

Contribuir al fortalecimiento del poder adquisitivo de los trabajadores, ofreciendo en venta artículos de consumo, en mejores condiciones de precio que las del mercado.

### 4. POLITICAS.

#### 4.1 DE LA ADMINISTRACION DE TIENDAS.

El presente documento será de carácter obligatorio a nivel nacional para las tiendas para empleados del IMSS.

Las funciones asignadas en el presente manual, tienen carácter enunciativo y no limitado, por lo tanto el personal de un área estará obligado a auxiliar al de otra cuando sea necesario.

Cumplirá los objetivos y funciones que establezcan la Jefatura de Servicios Sociales de Ingreso y la Subjefatura de Tiendas, de los manuales, instructivos o disposiciones que dicte.

Aplicará los programas que la Jefatura de Servicios Sociales de ingreso y la Subjefatura de Tiendas establezca para el mejoramiento del servicio y la operación.

Promoverá que el incremento anual en ventas sea superior al índice inflacionario.

En todos los casos solicitará asesoría y autorización de la Subjefatura de Tiendas cuando se pretenda modificar las instalaciones o distribución de la Tienda, las plantillas y horarios de servicio al usuario o estructura de horarios del personal que da atención directa al público.

Asegurará el óptimo abastecimiento de la Tienda, primordialmente de los artículos que componen la canasta básica y procurará tener las marcas y presentaciones de mayor demanda, para lo cual ejercerá una estricta supervisión en la existencia de -

mercancías, autorizará los pedidos en base a los desplazamientos de los productos, considerando el tiempo promedio de entrega, así como los espacios destinados para exhibición y almacenaje.

Invariablemente el fincamiento de pedidos a proveedores, - la recepción, marcaje y etiquetado de mercancías deberá realizarse de acuerdo a los catálogos y /o cartas condición vigentes, - sancionadas por la Jefatura de Tiendas.

El abasto de mercancías será complementado con proveedores locales de artículos perecederos y de abarrotes esenciales y básicos cuando se obtengan mejores condiciones de compra que — con los proveedores nacionales autorizados o en el caso de que éstos no presten un servicio adecuado respecto a suficiencia y oportunidad en el abastecimiento de mercancía, ajustándose siempre a los procedimientos institucionales y extrainstitucionales establecidos,

Adoptará las medidas necesarias para que se cumpla con los plazos de pago a proveedores, y favorecer el abasto de mercancía.

Se procurará lograr y mantener el equilibrio financiero, ajustando los gastos de operación a las necesidades reales de la unidad, verificando constantemente la recepción, marcaje, etiquetado y compra de mercancía, evitando y controlando las mermas mediante un adecuado manejo, exhibición y vigilancia de mercancías, tendiendo a obtener la máxima utilidad bruta mediante estrategias comerciales que permitan una óptima mezcla de ventas.

La distribución de los artículos en sala de ventas deberá efectuarse con estrategia comercial, procurando que los de mayor desplazamiento se exhiban al fondo de la tienda.



Se motivará constantemente al personal para que se atienda a los usuarios con cortesía y amabilidad.

Para proteger de mejor manera el poder adquisitivo de los trabajadores se llevará el sistema de que las primeras entradas de mercancía sean las primeras salidas de bodega.

Se solicitará autorización a la Subjefatura de Tiendas para suspender o interrumpir el horario de atención al público o levantamiento de inventarios físicos fuera del calendario establecido.

Cuando algún proveedor desee comisionar personal en la tienda para promocionar y/o demostrar sus productos, deberá ser a través de una carta excedida por la compañía de que se trate, en la que se especifique claramente el período que abarca la comisión. Asimismo que indique que existe una relación laboral entre la persona y el proveedor, por lo que el IMSS, queda relevado de cualquier obligación que pudiera derivarse de la permanencia de este personal en la tienda, así como de toda responsabilidad que pudiera originarse respecto a la misma, frente a cualquier autoridad, persona física o moral.

Para el control del personal autorizado, por proveedores como promotores y/o demostradores se entregarán gafetes de identificación, los cuales deberán ser portados por este personal durante el desempeño de sus actividades.

Las actividades de los demostradores o promotores comisionados en la tienda, serán las de: verificar la recepción de mercancía, etiquetar, exhibir, demostrar, resurtir, controlar a los niveles de existencia, así como mantener en buenas condiciones la mercancía y material de trabajo bajo la estrecha supervisión del jefe de línea correspondiente.

Cuando el personal de proveedores (promotores y/o demostradores) incurran en alguna falta o no desempeñe correctamente sus funciones, la administración de la tienda deberá reportarlo

de inmediato ante el proveedor correspondiente y solicitará su reemplazo.

Para mantener la eficiencia en el servicio durante la temporada navideña (mes de diciembre y primera quincena de enero), no se permitirá el disfrute de vacaciones al personal de la tienda.

Otorgará facilidades al personal de supervisión autorizado que visita la tienda, proporcionando la información y documentación que se requiera, así como atendiendo las instrucciones que dicten.

Cuando se presente algún siniestro en la unidad deberá notificarse de inmediato y por escrito a la Contraloría General, Jefatura de Servicios Sociales de Ingreso y a la Delegación respectiva, aplicando oportunamente las medidas correctivas que la situación amerite.

Promoverá relaciones con Delegación, Sindicato y Proveedores que contribuyan al cumplimiento del servicio.

Mantendrá informada por conducto de la Delegación a la Jefatura de Servicios Sociales de Ingreso y a la Subjefatura de Tiendas de la situación administrativa y financiera que guarda la unidad.

Mantendrá informada a la Delegación y a la Jefatura de Servicios sociales de Ingreso acerca de las actividades y problemas más relevantes en la operación de la tienda.

## 5. ESTRUCTURA ORGANICA.

Delegaciones Regionales, Estatales y del Valle de Méxi  
co.

Jefatura Delegacional de Servicios Institucionales.

Coordinación de Servicios Sociales de Ingreso (en su e  
caso).

Administración.

Contabilidad.

Mercaderías.

Abarrotes.

Salchichonería.

Ropa.

Perfumería Fina, Regalos y Enseres.

Recepción y Bodega.

Cajas.

Vigilancia.

Intendencia.

## 6. FUNCIONES.

### 6.1 DE LA ADMINISTRACION DE LA TIENDA A.

Vigilar el cumplimiento de los abjetivos y metas establecidos con la Subjefatura de Tiendas, a través de la Delegación.

Difundir y vigilar el cumplimiento de taress y responsabilidades establecidas en los instructivos de Operación de Tiendas.

Coordinar con las autoridades correspondientes la formulación del presupuesto anual de operación.

Vigilar sistemáticamente la operación de todas las áreas de la tienda, detectando y corrigiendo las anomalías que se observen.

Supervisar y controlar las solicitudes y abastecimiento del material de trabajo y equipo necesario para la operación.

Supervisar el óptimo abastecimiento de artículos, principalmente de aquéllos que componen la canasta básica.

Autorizar pedidos y devoluciones a proveedores de acuerdo a los procedimientos autorizados.

Supervisar periódicamente el correcto marcaje de la mercancía, en cuanto a la clave de la sección departamental que le corresponda y su precio de venta, conforme a la hoja de catálogo, carta condición o lista de precios correspondiente.

Vigilar el cumplimiento de los cambios de precios originados por la supervisión de precios en mercancías.

Verificar sistemáticamente que la recepción de mercancías sea acorde con la fecha de entrega pactada con el proveedor y se ajuste a procedimientos establecidos.

Instruir a los Jefes de Línea para la exhibición de la

mercancía, a fin de que se realice de acuerdo a un atractivo acmodo y presentación que favorezca sudesplazamiento.

Verificar que la mercancía de cualquier línea que no - tenga la debida rotación y/o que se encuentre en mal estado, se devuelva al proveedor, se promocióne o destruya, según el caso.

Supervisar que la rotación de mercancías en bodega se-realice de acuerdo al procedimiento de primeras entradas, prime-ras salidas.

Verificar en forma selectiva que el pago a proveedores sea oportuno y conforme a las condiciones pactadas.

Evaluar y en su caso autorizar la "transferencia de -- mercancía entre tiendas", conforme al procedimiento señalado por la Subjefatura de Tiendas.

Supervisar que el inventario de mobiliario y equipo se encuentre actualizado, así como elaborados y tramitados los reguardos respectivos.

Autorizar y verificar en todos los casos el Control de Mermas.

Supervisar y controlar el correcto manejo de los fondos fijos asignados a la tienda y promover la actualización de los-montos, de acuerdo al "Instructivo para Manejo de Fondos Fijos".

Supervisar la correcta aplicación de los registros derivados de la operación contable de la tienda, en cuanto a su periodicidad y procedencia.

Supervisar y verificar diariamente los depósitos banca-rios por concepto de ventas y otros ingresos.

Supervisar el correcto resultado del arqueo en cajas a través de pruebas selectivas.

Autorizar el control de forma ll, permisos, licencias,

pases de salida, roles de vacaciones y demás incidentes del personal.

Preparar, actualizar e informar oportunamente a la Subjefatura de Tiendas los cambios, altas y bajas de la plantilla de personal ejercida de la tienda, de acuerdo a las normas y procedimientos institucionales.

Definir los grupos de trabajo para el desarrollo del inventario físico.

Preparar, instruir, y vigilar la toma física de inventarios.

Analizar los resultados producto del inventario físico practicado en la tienda, detectando y aplicando las medidas correctivas que en su caso resulten.

Vigilar que se efectúen las conciliaciones mensuales de la cuenta bancaria.

P Preparar el programa de conservación y mantenimiento del inmueble, mobiliario y equipo de la tienda en coordinación con las autoridades correspondientes del Instituto.

Revisar, comparar y evaluar resultados de las áreas de la tienda contra metas establecidas que señale la Subjefatura de tiendas e informar acerca de las desviaciones y sus causas, así como de las soluciones factibles.

Detectar e informar por escrito a la Subjefatura de Tiendas la violación de las condiciones pactadas con proveedores en cuanto a la oportuna entrega de mercancías, presentaciones y cantidades correctas.

Revisar y autorizar el envío mensual de la documentación contable de la tienda, a la Contraloría General y al Departamento de Coordinación Financiera.

## 6.2 DE LA ADMINISTRACION EN TIENDA B.

Además de los lineamientos marcados en el inciso anterior (6.1), se encuentran los siguientes:

Supervisar diariamente, en forma selectiva, un mínimo de 5 facturas de la mercancía ya recibida, para verificar que la recepción ha sido correcta.

Supervisar que todas las áreas de la tienda se encuentren debidamente aseadas.

Autorizar y supervisar los horarios de entrada, salidas y salidas del personal mediante roles de cada área.

Vigilar que la tienda se abra y cierre de acuerdo a los horarios de servicio establecidos.

## 6.3 CONTABILIDAD.

Registrar oportunamente en libros las operaciones contables de compras, ventas, devoluciones, ingresos, diversos, bonificaciones y gastos.

Vigilar la correcta aplicación y ordenamiento del catálogo de proveedores.

Asentar predio de ventas en pedidos.

Verificar precios de costo y venta en facturas de mercancía recibida, así como de notas de bonificaciones y devoluciones de mercancía regresada al proveedor.

Elaborar notas de liquidación por proveedor y relacionar las notas de devolución de mercancía regresada al proveedor.

Tramitar el pago de proveedores que cobran en plaza.

Tramitar el reembolso de los fondos asignados a la tienda.

Elaborar diariamente el informe a la Delegación de las

ventas a crédito.

Analizar el gasto reportado por la Contraloría General y promover los ajustes necesarios, en su caso.

Revisar diariamente que los cortes de caja sean correctos y que su importe se incluya en el depósito correspondiente, así como el de otros conceptos de ingreso en efectivo.

Participar en la toma del inventario físico y determinar las cifras control.

Efectuar arqueos a fondos fijos,

Conciliar las cuentas previstas para tiendas.

Controlar el inventario de inmobiliario y equipo de la tienda.

Controlar ventas a otras unidades del Instituto.

#### 6.4 MERCADERIAS.

Supervisar en forma directa las áreas que componen el piso de ventas.

Coordinar las actividades de las áreas del piso de ventas y bodega.

Detectar las necesidades de equipo y material de trabajo en las áreas del piso de ventas, recepción y bodega, y reportarlas de inmediato a la administración.

Supervisar el abastecimiento adecuado de mercancías en góndolas y su correcta exhibición en cuanto a cuadraje y frente.

Supervisar el correcto etiquetado de los artículos en exhibición, el marcaje en bodega y que los cambios de precios se efectúen según lo ordenado en cada caso.

Vigilar que la tienda se abra y se cierre de acuerdo a las horas de servicio establecidas.



Comprobar las medidas de seguridad en la tienda.

Controlar las llaves de Perfumería Fina y Regalos.

Reportar semanalmente a la Administración sobre la mercancía que no haya tenido rotación adecuada.

Vigilar que el personal de la tienda proporcione una atención amable y eficiente a los usuarios.

Proporcionar a la Administración la mercancía que no tenga desplazamiento en esa localidad, para transferirla.

Supervisar la oportuna solicitud de mercancías.

Supervisar los pedidos y que se realicen acordes con los procedimientos establecidos.

Vigilar la correcta rotación de mercancía, PE-PS, primeras entradas-primeras salidas.

Controlar al personal de proveedores como su material.

Definir, diseñar y aplicar las medidas conducentes al logro de una adecuada exhibición de mercancías y mejor aprovechamiento de espacios, de acuerdo a normas de mercadotecnia.

Orientar al personal de sala de ventas para que proporcione atención eficiente al usuario.

Supervisar diariamente en forma selectiva 5 facturas para verificar que la recepción de mercancía ha sido correcta.

Supervisar que todas las áreas estén debidamente aseadas.

Supervisar que el servicio de cajas opere debidamente.

Autorizar y supervisar el cumplimiento de "rol de vigilancia" para el inmueble.

Autorizar y vigilar los horarios de entrada, alimentos y salidas del personal mediante roles de cada área.

Conocer y resolver conflictos humanos que afecten la

operación y el servicio a usuarios.

Informar a la Administración de las incidencias que se presenten en el área.

Participar en la toma física de inventarios.

#### 6.5 ABARROTES.

Asegurar el óptimo abastecimiento de mercancía, principalmente en los artículos que integran la canasta básica.

Resurtir en forma permanente la sala de ventas con los productos que se encuentran en bodega.

Determinar oportunamente las necesidades de mercancía para fincamiento de pedidos.

Mantener etiquetada la mercancía con los precios y claves autorizadas y supervisar el correcto etiquetado cuando lo realicen promotores.

Mantener acomodados los artículos por familias afines de los muebles comerciales destinados al área.

Mantener aseados y cuadrados los muebles.

Orientar a los usuarios con respecto al servicio de la tienda.

Vigilar que los asistentes hagan uso adecuado del servicio.

Retirar de la sala de ventas artículos en mal estado.

Retirar de sala de ventas y área de cajas, artículos abandonados y reacomodarlos en su lugar correspondiente.

Depositar la mercancía sujeta a devolución invariablemente en el área destinada para tal efecto.

Identificar la mercancía de poco desplazamiento e informar a la Administración.

Elaborar y aplicar los cambios de precios que procedan.

Controlar y evitar de manera estricta las mermas.

Informar a la Administración de las incidencias que hay ya en el área.

Participar en la toma física de inventarios.

#### 6.6 SALCHICHONERIA.

Asegurar el óptimo abastecimiento de mercancía, principalmente de los artículos que integren la canasta básica.

Resurtir en forma permanente las vitrinas de refrigeración y mantenerlas en óptimas condiciones de limpieza y temperatura.

Determinar oportunamente los pedidos de mercancía.

Tener perfectamente identificados los productos con el precio correspondiente.

Cortar o rebanar la mercancía, pesarla, empackarla y marcar el precio de venta unitario y su clave.

Controlar que el personal de proveedores, dé un óptimo servicio.

Evitar al máximo las mermas y aprovechar integralmente todos los productos.

Mantener al administrador de las incidencias del servicio.

Asegurar que el personal cuente con licencia sanitaria y tarjeta de salud correspondiente.

Participar en toma física de inventarios.

## 6.7 ROPA.

Asegurar el óptimo abastecimiento de la mercancía, principalmente los que conforman la canasta básica.

Determinar oportunamente las necesidades de mercancía.

Participar en la recepción de mercancía y elaborar notas de devolución, cerciorándose que se registren en contabilidad.

Identificar la mercancía de poco desplazamiento e informar a la Administración.

Controlar y evitar estrictamente las mermas.

Etiquetar la ropa de acuerdo a lo establecido en el Manual de Operación.

Acomodar la ropa en los exhibidores correspondientes.

Mantener aseados los muebles y ropa.

Orientar a usuarios con respecto al servicio.

Vigilar que los asistentes hagan uso adecuado del servicio.

Mantener ordenada la ropa en todo momento y protegida con mantas.

Recoger del área de cajas y de otros lugares la ropa abandonada por los usuarios y acomodarla en el lugar correspondiente.

Verificar que en Bodega y etiquetado no se encuentre ropa almacenada o rezagada.

Retirar de la sala de ventas la mercancía deteriorada o en mal estado, para su devolución.

Reetiquetar la mercancía promocionada asignándole un lugar preferente para su venta.

Informar a la Administración de las incidencias en su área.

Participar en la toma física de inventarios.

{En tiendas tipo "B" controla además las líneas de perfumería fina y enseres.

#### 6.8 PERFUMERIA FINA, REGALOS Y ENSERES.

Se siguen los mismos lineamientos que en otras áreas, - en los renglones de: abastecimientos, clave departamental y precios, etiquetado, acomodo, aseo de muebles, mercancía con poco - desplazamiento, orientación de usuarios, vigilancia de los asistentes, retirar mercancía de otras áreas, acomodo permanente, artículos en mal estado, cambios de precios procedentes, recepción de mercancías, control estricto de mermas, incidencias en el área y participación en la toma de inventarios.

(+) Solo las tiendas tipo "A" manejan estas líneas, en las tiendas tipo "B", es responsabilidad del área de ropa.

#### 6.9 RECEPCION Y BODEGA.

Recibir la mercancía de acuerdo a los pedidos fincados en la tienda y las hojas del catálogo vigentes, marcando el precio de venta, clave y color de acuerdo con la fecha de entrada - para asegurar que las primeras entradas sean las primeras salidas.

Acomodar, acarrear y estibar la mercancía por familias afines en bodega.

Clasificar la devolución por línea y proveedor.

Entregar oportunamente las devoluciones a proveedores.

Mantener aseada su zona de trabajo.

Vigilar las existencias en bodega en coordinación con - Jéffes de Línea.

Controlar que no salga mercancía sin las notas de devolución que las ampare.

Informar a la Administración de las incidencias de su á  
rea.

Participar en la toma física de inventarios.

#### 6.10 CAJAS.

Distribuir numerario para inicio de actividades.

Registrar y cobrar todas las mercancías que salgan.

Manejar correctamente los valores producto de ventas, --  
como los asignados.

Elaborar reportes de precios y/o claves equivocadas.

Elaborar los cortes de caja necesarios.

Practicar diariamente un arqueo en cada caja.

Atender amable y oportunamente a usuarios.

Mantener aseada y ordenada su área.

Informar acerca de incidencias en su área.

Participar en la toma física de inventarios.

#### 6.11 VIGILANCIA.

Requerir a los usuarios identificación.

Proteger los objetos que los usuarios dejan para su --  
guarda y custodia.

Vigilar todas las áreas de la tienda, evitando sustrac-  
ción, destrucción y cambios de precio a la mercancía.

Vigilar el orden y seguridad en toda la tienda.

Participar en las investigaciones y diligencias que le  
sean ordenadas.

Asegurar que al término de labores, la tienda quede debidamente cerrada y protegida con los sistemas de alarma.

Controlar la salida y entrada de empleados, proveedores y clientes, así como mercancía, mobiliario y equipo.

Participar en la recepción y devolución de mercancía - así como los arqueos y pruebas selectivas a cajas.

Informar a la Administración de las anomalías, fallas, descomposturas o daños detectados.

Participar en la toma física de inventarios.

#### 6.12 INTENDENCIA.

Efectuar diariamente el aseo rutinario de todas las áreas.

Efectuar el aseo exhaustivo de las áreas conforme al programa establecido o por instrucciones de sus superiores.

Apoyar en todas las áreas de la tienda cuando así se requiera.

Contar y reportar desperfectos de instalaciones físicas, hidráulicas, sanitarias o eléctricas.

Solicitar, proteger y mantener en óptimas condiciones para su uso el equipo e implementos necesarios para realizar sus labores.

Informar a la Administración de las incidencias del área.

Participar en la toma física de inventarios.

## 7. DESCRIPCION DE PUESTOS.

### 7.1 ADMINISTRADOR DE TIENDAS TIPO "A" y "B".

Nombre del puesto: Administrador de tienda.

Horario: Ocho horas discontinuas.

Jefe Inmediato: Jefe Delegacional de Servicios Institucionales y Coordinador Delegacional de Servicios Sociales de I.

Subordinados directos: Contador, Jefe de mercaderías, Secretarias.

Coordinación Interna: Contador y Jefe de Mercaderías.

Coordinación Externa: Jefes de supervisión de la operación, aprovisionamiento, coordinación financiera y Jefes de Oficinas de Compras de la Subjefatura de - Tiendas.

-Clientes.

-Proveedores.

-Funcionarios Delegacionales.

Requisitos del Puesto: De 25 a 35 años; apariencia satisfactoria; Contratación de Confianza "B", capacitación previa, y escolaridad: Pasante en licenciaturas de Administración, economía, Contabilidad, Ingeniería Industrial, Mercadotecnia, Relaciones Industriales, Derecho, Preparatoria o equivalente con amplia experiencia en tiendas de autoservicio.

### 7.2 JEFE DE MERCADERIAS EN TIENDAS TIPO "A".

Nombre del puesto: Jefe de Mercaderías.

Horario: 8 horas discontinuo.

Jefe inmediato: Administrador.

Subordinados directos: Jefe de Área.



**Coordinación Interna:** Administrador, Contador, Jefes — de área.

**Coordinación externa:** Jefes de supervisión de la operación, aprovisionamiento, coordinación financiera y Jefes de Oficina de compras de la Subjefatura de tiendas. Funcionarios Delegacionales, Proveedores y Clientes.

**Requisitos del puesto:** 25 años de edad, apariencia personal satisfactoria, contratación de preferencia base, o confianza "A", capacitación previa. **Escolaridad:** Estudios profesionales en Administración, Contabilidad, Ingeniería Industrial, Economía o Mercadotecnia, Relaciones Industriales, Preparatoria o equivalente con amplia experiencia en tiendas de autoservicio.

### **7.3 CONTADOR DE TIENDAS TIPO "A".**

**Nombre del puesto:** Contador de tienda.

**Horario:** Ocho horas discontinuas.

**Jefe inmediato:** Administrador.

**Subordinados directos:** Calculistas.

**Coordinación interna:** Administrador, Jefe de mercadería y Jefes de área.

**Coordinación externa:** Coordinador Delegacional de Servicios Sociales de Ingreso, en su caso. Contador Delegacional, - Subjefatura de Tiendas, Proveedores, Instituciones bancarias.

**Requisitos del puesto:** 23 años de edad, apariencia personal satisfactoria, Contratación de Confianza, capacitación previa, escolaridad: Estudios profesionales de Contador Público, conocimientos en contabilidad general.

#### 7.4 CALCULISTA EN TIENDAS TIPO "A" y "B".

Horario: Ocho horas.

Jefe inmediato: Contador.

Subordinados directos: Ninguno.

Coordinación interna: Jefes de área.

Coordinación externa: Areas delegacionales, Proveedores y empleados de la Subjefatura de Tiendas.

Requisitos del puesto: 20 años, apariencia personal satisfactoria, contratación de confianza, escolaridad de secundaria o carrera comercial, conocimientos elementales de contabilidad.

#### 7.5 JEFATURA DE AREA EN TIENDAS TIPO "A" y "B".

Jefe inmediato: Jefe de mercaderías en tiendas "A"; Administrador en tiendas tipo "B".

Subordinados directos: Operadores de tiendas.

Coordinación interna: Administrador de tiendas tipo "B" Jefe de mercaderías de tienda tipo "A", Jefes de área, empleados del área de contabilidad, cajeras, auxiliares de intendencia y vigilantes.

Coordinación externa: Subjefatura de tiendas y proveedores.

Requisitos del puesto: Edad de 18 a 40 años, apariencia personal satisfactoria, contratación base, escolaridad de secundaria completa.

#### 7.6 JEFE DE RECEPCION Y BODEGA EN TIENDAS TIPO "A" y "B".

Categoría: Ayudante de Departamento.

Horario de 8 horas.

Jefe inmediato: Jefe de mercaderías en tienda tipo "A"  
Administrador en tiendas tipo "B",.

Subordinados directos: Operadores.

Coordinación interna: Jefes de área de la tienda.

Coordinación externa: Proveedores.

Sexo masculino, contratación de confianza, y escolaridad secundaria concluida.

#### 7.7 OPERADOR DE TIENDAS TIPO "A" y "B".

Horario: 8 horas.

Jefe inmediato: Jefe de área.

Coordinación interna: Jefe de recepción y bodega, operadores de tienda, cajeras, vigilantes, y aux. de intendencia.

Coordinación externa: Usuarios del servicio y promotores.

Requisitos: 18 años mínimo, sexo masc. de preferencia y contratación de base.

#### 7.8 JEFE DE CAJAS EN TIENDAS TIPO "A" y "B".

Categoría: Ayudante de departamento.

Horario: discontinuo.

Jefe inmediato: Jefe de Mercaderías en tienda tipo "A"  
Administrador en tiendas tipo "B".

Subordinados directos: Subjefe de cajas y cajeras.

Coordinación interna: Jefes de área, empleados de vigilancia e intendencia.

147026

consables de la protección de valores, Banco para depósitos y obtención de billetes y monedas fraccionarias.

Requisitos del puesto: Edad de 25 años, certificado de secundaria.

#### 7.9 SUBJEFE DE CAJAS EN TIENDAS TIPO "A" y "B".

Categoría: Ayudante de Departamento.

Horario: 8 horas discontinuo.

Jefe inmediato: Jefe de cajas.

Subordinados directos: Cajeras.

Coordinación interna: Jefes de área, empleados de vi--gilancia e intendencia.

Coordinación externa: Usuarios del servicio, empleados de compañías responsables de la protección de valores, Bancos.

Requisitos del puesto: Edad mínima de 20 años, certificado de secundaria, apariencia personal satisfactoria, experiencia previa en autoservicio o bancos, manejo de cajas registradoras.

#### 7.10 CAJERA DE TIENDAS TIPO "A" y "B".

Horario: 8 he. discontinuo.

Jefe inmediato: Jefe o Subjefe de cajas.

Coordinación interna: Personal de la tienda.

Coordinación externa: Usuarios.

Requisitos: Edad mínima 18 años, sexo indeterminado, apariencia personal aceptable, escolaridad primaria, conocimientos en manejo de cajas registradoras.

### 7.11 JEFE DE VIGILANCIA EN TIENDAS TIPO "A".

Categoría: Ayudante de Departamento.

Horario: 8 hs. discontinuo.

Jefe inmediato: Jefe de mercaderías.

Subordinados directos: Vigilantes.

Coordinación interna: Todo el personal de la tienda.

Coordinación externa: Proveedores, clientes, promotoras y demostradoras, para controlar entradas y salidas.

Requisitos del puesto: Edad mínima 22 años, sexo masculino de preferencia, contratación de confianza y estudios de secundaria.

### 7.12 JEFE DE INTENDENCIA TIPO "A".

Categoría: Ayudante de servicios de intendencia.

Horario: 8 horas.

Jefe inmediato: Jefe de mercaderías.

Subordinados directos: Auxiliares de intendencia.

Coordinación interna: Personal de la tienda.

Coordinación externa: Areas Delegacionales.

Requisitos del puesto: Apariencia personal satisfactoria, contratación base y primaria terminada.

### 7.13 JEFE DE VIGILANCIA E INTENDENCIA EN TIENDAS "B".

Categoría: Ayudante de Depto.

Horario: 8 hs. discontinuo.

Jefe inmediato: Administrador.

Subordinados: Vigilantes, auxiliares de intendencia.

Coordinación interna: Todo el personal de tienda.

Coordinación externa: Proveedores, clientes, promotores, áreas delegacionales.

Requisitos del puesto: 22 años, MASCULINO de preferencia

cia, contratación de confianza y escolaridad secundaria.

#### 7.14 VIGILANTE DE TIENDAS TIPO "A" y "B".

Categoría: Auxiliar de Depto.

Horario: 8 hs.

Jefe inmediato: Jefe de vigilancia en tiendas tipo "A"

Coordinación interna: Jefes de área, Subjefe de cajas  
cajeras, operadores.

Coordinación externa: Usuarios, proveedores y personal de éstos.

Objetivo: Proteger el patrimonio del Instituto y conservar el orden en la Tienda.

Requisitos del puesto: Edad mínima 18 años, masculina de preferencia, apariencia aceptable, contratación de confianza escolaridad primaria, conocimiento en puesto similar.

#### 7.15 AUXILIAR DE INTENDENCIA EN TIENDAS "A" y "B".

Horario: 8 hs. continuas.

Jefe inmediato: Jefe de intendencia.

Coordinación interna: Todo el personal.

Coordinación externa: Areas Delegacionales.

Objetivo: Conservar en condiciones óptimas de aseo --  
la tienda.

Requisitos del puesto: 16 años mínimo, contratación h  
se, primaria completa.

#### 7.16 SECRETARIA DE TIENDAS TIPO "A" y "B".

Horario: 8 hs.

Jefe inmediato: Administrador.

Coordinación interna: Todo el personal.

Coordinación externa: Empleados de la delegación.

Requisitos: Mínimo 18 años, sexo femenino, apariencia personal satisfactoria, contratación de confianza, escolaridad secretarial, conocimiento en taquigrafía, mecanografía, archivo documentación, redacción y ortografía.

## 8. CLASIFICACION DE TIENDAS.

### TIENDAS TIPO "A".

Culiacán, Ciudad Obregón, Chihuahua, Guadalajara, León, Magdalena de las Salinas, Monterrey, Niño Perdido, Puebla, Saltillo, San Luis Potosí, Tacubaya y Tequesquahuac.

### TIENDAS TIPO "B".

Acapulco, Aguascalientes, Colima, Cuautla, Cuernavaca, Durango, Los Mochis, Mazatlán, Mérida, Morelia, Oaxaca, Orizaba, Pachuca, Querétaro, Tampico, Tepic, Toluca, Veracruz, Villahermosa.

### TIENDAS PRONTERIZAS.

Ciudad Juárez, Mexicali, Tijuana.

### TIENDAS PENDIENTES DE CLASIFICACION ESTRUCTURAL.

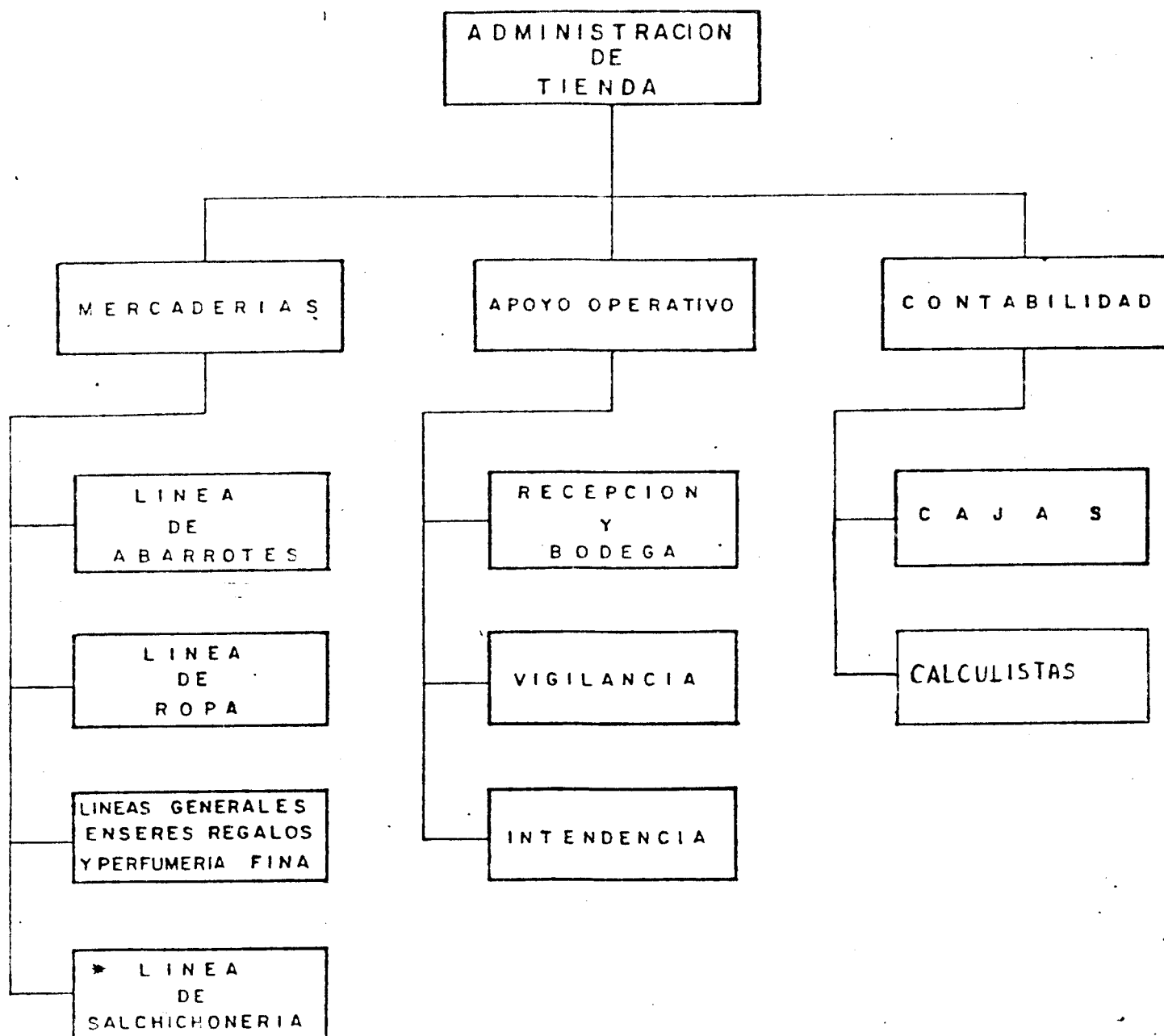
Ciudad Guzmán y Puerto Vallarta.

## 9. CLASIFICACION DE EMPLEADOS.

Trabajador de base. Son todos aquellos que ocupan en forma definitiva un puesto tabulado.

Trabajadores a Obra determinada. También denominados -- trabajadores por Concepto 03, son los contratados para realizar

## TIENDA TIPO A



\* EN LAS TIENDAS DONDE EXISTA ESTE SERVICIO



un trabajo específico, concluido el cual, se extingue toda relación de trabajo.

**Trabajador de Confianza.** Son todos aquéllos que realizan funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización de carácter general y no tabuladas, así como las relacionadas con trabajos personales del patrón dentro del Instituto.

**Trabajador de Confianza "A".** Son todos aquéllos libremente designados por el Instituto.

**Trabajador Substituto.** Son todos aquéllos que sin ser de base, ocupan temporalmente el puesto de pie de rama o categoría autónoma de un trabajador de base durante la ausencia de éste por vacaciones, licencias, incapacidades o permisos.

**Trabajador de confianza "B".** Son todos aquéllos designados por el Instituto, seleccionándolos entre el personal de base o Confianza "A".

Con la finalidad de hacer más explícita y mejor definida la configuración del Sistema, hemos escogido una tienda del IMSS, que por sus características físicas y de operatividad, nos sirve de modelo para entender a la mayoría de ellas.

Se trata de la Tienda "Magdalena de las Salinas" del D.F. que se encuentra ubicada en Av. I. Politécnico Nacional s/n, casi esquina con Montevideo, Col. Magdalena de las Salinas, la cual cuenta con los siguientes recursos:

#### 10. Recursos Humanos.

| <u>Categoría.</u>        | <u>Número de Empleados.</u> |
|--------------------------|-----------------------------|
| Administrador de Tienda. | Uno.                        |
| Jefe de mercaderías.     | 1                           |
| Contador de tienda.      | 1                           |
| Calculistas. . . . .     | 5                           |
| Jefe de apoyo operativo. | 1                           |

| <u>Categoría.</u>            | <u>Núm. Empleados.</u> |
|------------------------------|------------------------|
| Operadores (Abarrotes). . .  | 10                     |
| Jefes de Ropa . . . . .      | 2                      |
| Operadores (Ropa). . . . .   | 5                      |
| Jefe de línea blanca . . . . | 1                      |
| Demostradora. . . . .        | 1 (línea blanca)       |
| Operadores (línea blanca) .  | 2                      |
| Jefe de perfumería . . . . . | 1                      |
| Demostradora (perfumería) .  | 1                      |
| Operadores (idem.) . . . .   | 2                      |
| Jefe de cajas. . . . .       | 1                      |
| Cajeras . . . . .            | 12                     |
| Jefe de recepción y bodega.  | 1                      |
| Operadores (Bodega). . . . . | 1                      |
| Jefe de Intendencia. . . . . | 1                      |
| Auxiliares de intendencia .  | 6                      |
| Jefe de vigilancia. . . . .  | 1                      |
| Auxiliares de vigilancia. .  | 8                      |

#### 11. Recursos Materiales.

La tienda cuenta con todo el material y equipo necesario para su funcionamiento y operación. Las instalaciones son adecuadas para el servicio y finalidad hacia los cuales han sido destinados. Unicamente es reducido el espacio del área de cajas cuando es mayor la afluencia de clientes; el estacionamiento es amplio, la sala de recepción y bodega es de tamaño adecuado, - también como la oficina, la sala de abarrotes y la de salchichonería.

#### 12. RECURSOS FINANCIEROS.

A pesar de los niveles actuales de inflación, la polí-

tica ejercida por los organismos internacionales hacia nuestro País en lo referente a la economía, nulo crecimiento de la misma, además, el pacto vigente, que ayuda al no crecimiento del nivel económico, el IMSS cuenta con finanzas sanas según lo publicó su director General el pasado mes de julio. Cabe mencionar que el Instituto está tratando de racionalizar al máximo sus recursos. La tienda cuenta con el personal necesario, así como, con la mercancía que ésta requiera; en cuanto al monto de el "fondo fijo" se considera suficiente para satisfacer las condiciones normales de operatividad.

### 13. DIAGNOSTICO.

Los principales problemas que se detectaron después de entrevistas con el administrador de la tienda y tomando como guía el "manual de procedimientos", el "Manual de organización", y el de "Descripción de puestos", son los siguientes.

#### 13.1 NEGLIGENCIA DEL PERSONAL DE INTENDENCIA.

##### CAUSAS:

- a) Falta de incentivos y motivación para mejorar su proyección personal.
- b) Desinterés hacia la actividad a desarrollar -- causada por tener capacidad de profesional o técnico.
- c) Apatía por parte de los trabajadores siendo soportada por parte del Sindicato.
- d) La falta de supervisión de parte de la administración, del Jefe de Mercaderías o del Jefe de Apoyo Operativo.

##### EFEITOS:

- a) La enajenación del Personal con respecto a su ambiente y a su actividad laboral.
- b) La frustración profesional provoca en el personal

mal un rechazo inconsciente hacia su actividad por tal motivo, ésta no se realiza en su momento oportuno.

- c) En forma cotidiana las áreas de trabajo se encuentran totalmente descuidadas, lesionando -- con ésto, los intereses del usuario y del INSS.
- d) Los anteriores puntos se presentan cuando no hay un estricto control en cuanto a las normas de procedimientos.

### 13.2 ESTANCAMIENTO DE MERCANCIA DENTRO DE LA BODEGA. A pesar de ser requerida en la sala de ventas.

CAUSAS: Son las mismas causas que las del punto anterior, además del siguiente:

- a) Falta de comunicación Formal (horizontal) entre el Jefe de Mercaderías y el de Apoyo Operativo.

#### EFFECTOS:

- A) Se hace presente la deficiencia en la organización del trabajo, reflejándose en la mala distribución, acomodo, empaque, y disminución de la venta de la mercancía.

### 13.3 SOLICITUD DE INFORMES MENSUALES, A LA ADMINISTRACION DE LA TIENDA, POR PARTE DE LA JEFATURA DE TIENDAS Y POR LA DELEGACION CORRESPONDIENTE.

#### CAUSAS:

- a) La Tienda depende normativamente y administrativamente de ambas dependencias.

147026

#### EFFECTOS:

- a) La tienda tiene al Administrador para realizar

una buena supervisión de labores o cualquier otra actividad.

#### 13.4 TIEMPO IMPRODUCTIVO EN EL AREA DE CAJAS.

##### CAUSAS:

- a) Las cajeras que entran a las 10:00 a.m. a laborar, no cuentan con caja registradora a su disposición para el desarrollo de su actividad.
- b) El profesiograma de la categoría de "Cajera de Tienda" indica que las actividades de ésta han de realizarse en la caja registradora, marcando la mercancía que sale de la tienda.
- c) Falta de espacio en el área de cajas.

##### EFFECTOS:

- a) Permanecen inactivas por mucho tiempo.
- b) No poder utilizar el recurso humano disponible en otras áreas donde puedan ser útiles.
- c) Se originan "serie de colas" en espera de ser atendidas.

#### 14. GENERACION DE ALTERNATIVAS.

14.1 Con respecto al problema del personal de Intendencia, Bodega y Sala de ventas.

- A) Realización de cursos de capacitación para motivar al personal en toda sus actividad.
- B) Promover cambios de personal para que se ubi--quen en categorías que vayan de acuerdo con su escolaridad.
- C) Dialogar con los representantes sindicales con respecto a la conducta del trabajador, para a-

si tratar de motivar un cambio de la misma.

De igual manera dialogar con los Jefes de Intendencia para que supervisen el trabajo de subalternos, o en su caso con los Jefes de Mercaderías y los Jefes de Apoyo Operativo para que mantengan una comunicación frecuente y eficiente - en relación con las actividades de subalternos, así como, para mantener una secuencia entre la Bodega y la Sala de Ventas.

14.2 Con respecto al problema de la Administración por verse precisados a dar informes a dos Dependencias.

D) Se tratará de dialogar con el Coordinador Delegacional de Servicios Sociales de Ingreso, así como con los Jefes de la Jefatura de Tiendas, sugiriéndoles que los informes se realicen hacia una sola Dependencia y que ésta a su vez los envíe a la otra.

14.3 Con respecto al problema del área de cajas. Hay - trabajo improductivo y descontento por parte de - las cajeras que entran a las 8:00 a.m.

E) Una opción es aumentar el número de cajas registradoras en la tienda.

F) Crear horarios de 4 hs. para las cajeras y de este modo no queda tiempo improductivo. De las 14:00 a 16:00 hs. laboran, incluyendo la hora de alimentos del turno matutino.

## 15. EVALUACION DE ALTERNATIVAS.

15.1 La realización de cursos de capacitación es viable, ya que el IMSS cuenta con los recursos y el personal adecuado para su realización. Se deben llevar a cabo dentro de la jornada de trabajo del (o los) empleados y en lugar adecuado para tal efecto, tal como lo señala el C.C.T. en sus cláusulas 114, 115 y 117 a través de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento. Lo anterior como disposición de la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la fracción XV del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo.

15.2 El cambio o promoción de trabajadores no está en manos del administrador de la Tienda, pues para ello se debe de cumplir con los requisitos que marca el reglamento de la Bolsa de Trabajo del C.C.T. Lo que compete al Administrador únicamente, es motivar a su personal para realizar sus trámites correspondientes.

15.3 Cuando sea la visita de representantes sindicales a la Tienda, siempre se dirigen al Administrador de la misma y por lo tanto es posible que dialogue con aquéllos acerca de la conducta de los trabajadores y sea apoyado en sus requerimientos de motivación hacia el personal.

15.4 El dialogo con los Jefes de Area de la Tienda, son posibles y deben ser por lo menos una vez a la semana.

15.5 El dialogo con las Jefaturas Delegacionales y de Tiendas, es posible pero las directrices en las operaciones no pueden ser modificadas por el Administrador de la Tienda.

15.6 La autorización para el aumento del número de co-

ya resultadoras, además de llevar mucho tiempo, es casi seguro que sea negativo por parte de las autoridades -- pues una vez que implan tan las Unidades, es bastante difícil -- que hagan modificaciones, sobre todo en el renglón de "Activo - Fijo".

15.7 La creación de horarios de 4 horas de jornada para las cajas es posible a través de la Jefatura de Personal, -- aunque llevar a cabo la creación de las mismas llevaría mucho tiempo, pues las ya existentes tendrían que respetarse en su adscripción y esperar a cambios que se den voluntarios es prácticamente impráctico.

#### 16. SELECCION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

16.1 La impartición de cursos de capacitación se lleva a cabo siguiendo las normas correspondientes a través de la coordinación de la Jefatura de Personal y la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

16.2 Sugerir a la Jefatura de Personal la contratación de personal que no difiera demasiado en su calidad escolar con las características que el puesto requiera.

16.3 El Diálogo y la comunicación son elementos importantes para la solución de muchos problemas administrativos de cualquier índole, en el presente estudio, no escapa la comunicación de ser factor importante para la solución de problemas que aquí se detectan. La comunicación de la Administración con los Jefes de Mercaderías y de Apoyo Operativo debe ser formal, cordial, frecuente y debe ayudar a la creación de sólidos grupos de trabajo.



16.4 La supervisión por parte de la Administración en las áreas de Bodega y Sala de ventas debe hacerse por lo menos dos veces por semana, para que las mermas y el aseo no lleguen a ser problema cotidiano, y en caso de que así sea girar instrucciones a los Jefes de Mercaderías y Bodega para que se realice a tiempo y con eficiencia el trabajo. En los casos de negligencia del personal subalterno, realizar los reportes necesarios a la Administración para que a su vez ésta los haga llegar a la Jefatura de Relaciones Laborales y tomen el asunto en sus manos. Lo anterior se hará únicamente en los casos que no se obedezcan las indicaciones verbales por parte del personal subalterno.

## 17. IMPLEMENTACION.

17.1 Se solicita ante la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento Delegacional la impartición de cursos de Capacitación de Recursos Humanos, o de Integración de Personal que ya tengan establecidos en su Departamento. Se harán listados para que todo el personal sea favorecido con los cursos.

El objetivo del curso es desarrollar las actitudes habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su área de trabajo. La regularidad de los cursos se harán según las necesidades que se observen en el área laboral.

17.2 Se realizarán juntas semanales con los Jefes de Área de la Tienda para detectar problemas, mantener la comunicación y el interés en los objetivos de la Organización.

17.3 Insistir con los Jefes de Mercadería y Bodega en

lo referente a reportes que sean necesarios, la cantidad que se requieran y con la frecuencia obligada cuando el personal sea el causante de la no realización de los objetivos. La administración los hará llegar a la Jefatura de Relaciones Laborales para que tomen medidas pertinentes.

17.4 Mantener la comunicación formal, así como la Informal para mantener grupos de trabajo armoniosos y homogéneos en cuanto a los objetivos de la Organización, y de esta manera sentirse involucrado en los mismos.

#### 18. CONTROL.

Las juntas que se realizan cada semana son con la finalidad de no perder de vista los objetivos de la organización y al mismo tiempo crear grupos de trabajo vinculados con los objetivos.

Por parte de la Administración se llevará a cabo supervisión dos veces por semana en las áreas de Bodega y Sala de ventas, sugiriendo u ordenando los cambios necesarios para el cumplimiento de las tareas.

## BIBLIOGRAFIA.

Escobar Iturbe Cristina. Administración estratégica de empresas públicas. "Análisis de sistemas e Informática". UAM-I. Departamento de Economía, México. 1989.

IMSS-SNTSS. Contrato Colectivo de Trabajo. 1987-1989. México, 1988.

Koontz Harold, Cyril O'Donnell, Heine Wehrich. Elementos de Administración. 3a. Ed., Trad. Alfredo Díaz Mata, - Mc Graw-Hill, USA, 1982.

IMSS. Manual de Descripción de puestos. México, 1981.

IMSS. Manual de organización de Tiendas para Empleados -- del IMSS. México, 1981.

Moreno Padilla Javier. Nueva Ley del Seguro Social. 9a. ed. Trillas, México, 1984.

Orozco Tenorio, José. Metodología Documental para investigaciones en ciencias de la salud. Ed. Ciencia y Cultura de Méx., México, 1983.

Ortiz Berili, Alfredo, Ramón Villasuso, Rafael Sánchez y otros. Mayor, diccionario enciclopédico de la lengua - española. 1a. ed., Codex, B. Aires, 1968.

Schermerhorn, John R, James Hunt, Richard Osborn. Comportamiento en las organizaciones. Trad. Rubén Sánchez M. y Ana María Palencia G. 2a. ed., Interamericana, México, 1985.

## CONCLUSIONES.

La realización del presente trabajo nos enseñó entre otras cosas, que a pesar de que los administradores tengan las mejores intenciones en cuanto al trabajo, los resultados no surgen únicamente con buenas intenciones. Como lo indicamos al principio, pensamos que el factor humano es el menos predecible y manejable dentro de una organización, lo que hace que generalmente -- los problemas que surgen en aquélla tienen una relación directa con el factor humano, en su génesis o en su solución.

Referente al problema del área de cajas, nos faltó tiempo para calcular el costo de la inversión de cajas registradoras y la inversión para ampliar la superficie de despacho de cajas, \_ pues ambas inversiones se vislumbraban como factibles soluciones en dicho problema; aunque es importante destacar que la orden final de autorizar dichas inversiones no está, finalmente, \_ en manos del Administrador de la Tienda, sino en la Jefatura de Tiendas.

Los problemas de Bodega y de Intendencia creímos que se resolvían como lo indicamos anteriormente. El problema de la Administración no es viable desde la administración de la tienda sino más bien desde la Jefatura y la Delegación.

Realizar el presente trabajo con la Profesora Escobar, fué particularmente satisfactorio puesto que en todo momento nos apoyó en el trayecto de-1 trabajo con sugerencias atinadas las cuales nos sirvieron para enriquecerlo en su contenido. La cordialidad con que nos atendió es digna de hacerla mención.