



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**MANUAL DE INDUCCIÓN PARA  
EDUCAL S.A DE C.V**

**T E S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**P R E S E N T A:**

**DANIELA QUIROZ BONILLA**

**DIRECTOR DE TESINA:**

**PROF. EFRAÍN PÉREZ ESPINO**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX**

**2017**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Índice

Introducción.....	3
Capítulo 1 - Semblanza de EDUCAL S.A de C.V.....	9
1.1 Antecedentes.....	9
1.2 Origen y desarrollo histórico de EDUCAL.....	20
1.3 Estructura ocupacional de EDUCAL.....	29
Capítulo 2 - Diagnóstico de clima, cultura e identidad organizacional de EDUCAL.....	37
2.1 Datos socioculturales.....	37
2.2 Clima organizacional.....	40
2.3 Identidad.....	43
2.4 Estructura y Comunicación.....	47
2.5 Cultura.....	53
2.6 Análisis FODA.....	67
Capítulo 3 - Propuesta de Manual de Inducción para EDUCAL S.A de C.V.....	72
Capítulo 4 – Conclusiones.....	100
Bibliografía.....	108

## **Introducción**

El presente proyecto se originó debido a una necesidad que presentaba la institución en la que actualmente me encuentro laborando, ante la cual aproveché la oportunidad para realizar una aportación profesional que a su vez me permitiera desarrollar un proyecto académico que me permitiera titularme.

La necesidad que se mencionó líneas arriba se generó debido a que existía una preocupación de índole institucional en EDUCAL por la constante rotación de personal que presentaban sus puntos de venta y por la baja identificación institucional que se detectaba en los trabajadores (as) de nuevo ingreso. Aunado a lo anterior cabe mencionar que la decisión de desarrollar un Manual de Inducción se determinó en primera instancia en función de una percepción personal, ya que al formar parte del área de reclutamiento y selección de personal se pudo constatar que no existía ninguna guía o proceso formalizado de inducción para el personal de nuevo ingreso, por lo que para fines profesionales se decidió desarrollar el proyecto antes mencionado y a su vez utilizarlo con fines académicos para mi titulación.

Para el adecuado manejo del tema el presente trabajo se ha dividido en 3 capítulos que constan de lo siguiente:

Capítulo 1 – Cuyo contenido abarca una semblanza general de EDUCAL S.A de C.V la cual explica a grandes rasgos como se encuentra la institución actualmente, su estructura, sus lineamientos, su corazón ideológico, sus objetivos, sus procedimientos y su filosofía. Por otro lado, en este capítulo también se abordan los antecedentes históricos de la organización, no sólo desde la perspectiva del origen institucional sino desde del entorno político y cultural que prevalecía en las diferentes épocas en las que la empresa presentó cambios sustanciales. Se

abordan los acontecimientos políticos que directa o indirectamente influyeron en el desarrollo histórico de la entidad y así mismo se da un breve panorama cultural y educativo de los años en los que la institución se estableció, evolucionó y se desarrolló. El objetivo primordial de este capítulo fue dar al lector una visión general tanto de la organización como del entorno que la rodeaba durante su evolución y desarrollo. Así mismo se abordó la estructura ocupacional de la empresa para dar al lector una descripción más detallada de la conformación estructural actual del objeto de estudio, la cual resulta necesario conocer en primera instancia para comprender a cabalidad el análisis y las conclusiones del mismo desarrolladas en los capítulos subsecuentes.

Como breve conclusión de este capítulo se aprecia que la entidad ha estado sujeta en todo momento a los cambios estructurales, económicos y políticos del país, más específicamente del sector cultural y educativo, ya que desde su fundación su misión y objetivo principal ha sido en todo momento coadyuvar con la promoción y difusión cultural en el país, por lo que ha tenido que sujetarse a los cambios que cada administración exigía, convirtiéndose esta condición per se en el origen de muchas problemáticas detectadas durante el análisis desarrollado en el capítulo 2 ya que, como podrá apreciarse en las conclusiones la estructura y características de una institución pública muchas veces suelen ser importantes alicientes para el desarrollo de problemas de clima y cultura organizacional.

Capítulo 2 – Contiene el diagnóstico de clima, cultura e identidad organizacional realizado a EDUCAL con el fin de analizar la situación actual de la empresa en cuanto a clima, cultura e identidad, para lo cual se llevó a cabo una investigación aplicada tanto documental como de campo que permitiera recopilar aquella

información relevante para identificar y evaluar las principales áreas de oportunidad de la empresa a través del diagnóstico de sus principales fortalezas y debilidades.

Para desarrollar dicha investigación se realizaron encuestas y entrevistas a los públicos internos y posteriormente se obtuvo un conjunto de indicadores que permitieron diagnosticar las principales características y conflictividad de la organización con las cuales fue posible desarrollar un análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, a través del cual se obtuvo la situación actual de la empresa y se detectaron de manera interna sus debilidades y fortalezas y de manera externa sus amenazas y oportunidades.

Capítulo 3 – Propuesta de Manual de Inducción para EDUCAL S.A de C.V; este capítulo contiene el entregable de la propuesta que se desarrolló a raíz de las principales problemáticas detectadas en el capítulo 2 mediante el diagnóstico organizacional, misma que también se originó debido a las necesidades iniciales de la organización. En dicho análisis, una de las mayores problemáticas que se detectan es la falta de integración grupal, la cual obstaculiza la consolidación de un clima laboral agradable y empático entre los miembros de la organización al tiempo que impide la integración del personal de nuevo ingreso y su identificación con la empresa. Por lo tanto resulta importante enfocarse primordialmente en este punto debido a que desemboca en otro tipo de problemáticas como: Discriminación y rechazo entre grupos de trabajadores con mayor antigüedad frente a los de nuevo ingreso, lo cual provoca una rotación constante de personal (sobre todo en los puntos de venta), poca o nula confiabilidad de los empleados hacia la administración y dirección de la empresa al no sentirse reconocidos y valorados por ésta, lo cual

se traduce en una baja productividad en el empleo, disminución de las ventas y por ende disminución en los ingresos propios que percibe EDUCAL.

Ergo, la propuesta principal que se desarrolló para el presente trabajo (no así la única estrategia planteada para fines laborales y profesionales) fue una propuesta de integración e inducción a los empleados actuales y de nuevo ingreso a través de un Manual de Inducción que coadyuve a mantener un espíritu de grupo y el orgullo de pertenencia que se traduce en un plano de igualdad entre todos los trabajadores de la empresa.

Por otro lado habrá que recordar al lector que el objetivo principal del presente trabajo fue en todo momento diseñar y desarrollar un Manual de Inducción para EDUCAL, mismo que fue llevado a cabo con éxito por la sustentante del mismo y cuyo contenido se presenta en el capítulo 3 de esta tesina.

Finalmente, una vez que fueron desarrollados los tres capítulos ya mencionados, se ha concluido lo siguiente:

Es necesario que el sector paraestatal en general amplíe su visión en cuanto a la importancia de las áreas de Desarrollo Organizacional, debido a la necesidad de que dentro de la Administración Pública se promuevan más temas, programas y herramientas que permitan establecer guías, parámetros e indicadores de medición para llevar a cabo programas de inducción, motivación y capacitación específicos y acordes con las necesidades y características que tiene una entidad pública y paraestatal.

Lo anterior con la finalidad de coadyuvar a la disminución de problemáticas como las que fueron detectadas en el diagnóstico organizacional realizado a EDUCAL desarrollado en el capítulo 2 de esta tesina, las cuales constan de lo siguiente: falta

de integración entre los grupos de trabajadores de EDUCAL, poca o nula integración del personal de nuevo ingreso, ya que al incorporarse en un ambiente de trabajo que puede llegar a ser hostil los nuevos colaboradores no realizan grandes esfuerzos por incorporarse con sus compañeros de área, discriminación y rechazo entre grupos de trabajadores con mayor antigüedad frente a los de nuevo ingreso, lo cual provoca una rotación constante de personal (sobre todo en los puntos de venta), poca o nula confiabilidad de los empleados hacia la administración y dirección de la empresa al no sentirse reconocidos y valorados por ésta, lo cual se traduce en baja productividad en el empleo, disminución de las ventas y por ende disminución en los ingresos propios que percibe EDUCAL.

Ergo, la propuesta que se desprende de este diagnóstico es un Manual de Inducción para EDUCAL que permita a sus trabajadores actuales y de nuevo ingreso identificarse con la organización y sentirse parte de ella. No obstante se hace especial énfasis en el hecho de que la propuesta anterior no pretende dar solución a todas las problemáticas que se detectaron a lo largo del análisis; sin embargo se optó por presentar dicha propuesta debido a que un Manual de Inducción representa para EDUCAL el primer contacto oficial con su nuevo trabajador; es decir la primera oportunidad de persuadirlo, inducirlo, instruirlo y capacitarlo para fomentar su óptimo desarrollo dentro de la empresa, al mismo tiempo que se le motiva dándole a conocer todos los beneficios que obtendrá como colaborador de la misma y con ello podría crearse una especie de protección para que el nuevo colaborador no se viera inmerso de inmediato en las problemáticas poco a poco se van sucintando a lo largo de su estancia en la organización.



Por otro lado es importante resaltar que a pesar de la importancia que han adquirido hoy en día los procesos de inducción en las empresas, el sector público aún conserva cierto rechazo a la implementación de programas de bienvenida para los nuevos trabajadores, ya que consideran que los recursos destinados a los mismos son innecesarios y excesivos tratándose de servidores públicos que “por ley”, deben servir a las dependencias del estado sin importar las condiciones del clima laboral existente en sus lugares de trabajo.

Ergo se concluye la necesidad de que las entidades paraestatales hagan un esfuerzo por abandonar paulatinamente esta modalidad y busquen el desarrollo de programas de promoción, crecimiento laboral, carrera profesional, basificación e integración de todo su personal.

Finalmente debe reconocerse que si bien es necesario que las empresas en general amplíen y diversifiquen su visión sobre la importancia de los recursos humanos y una adecuada inducción e integración a su ambiente de trabajo, es necesario también que por otro lado los egresados de la Carrera en Ciencias de la Comunicación tengan las herramientas y los conocimientos necesarios para el adecuado diagnóstico, desarrollo y ejecución de programas, planes, estrategias, herramientas y medios de comunicación específicos para las empresas gubernamentales, con base en las características que estas tienen y el perfil de los trabajadores que laboran en ellas.

## Capítulo 1 - Semblanza de EDUCAL S.A de C.V

### 1.4 Antecedentes

Según su Manual Institucional, EDUCAL se define como una entidad paraestatal “(dicho de una institución, de un organismo o de un centro: que, por delegación del Estado, coopera a los fines de este sin formar parte de la Administración Pública)”<sup>1</sup> es decir que pertenece al Gobierno Federal pero tiene su autonomía propia para desempeñar funciones como un organismo privado y de este modo generar utilidades propias. Anteriormente pertenecía al sector educativo y colaboraba sectorialmente con la Secretaría de Educación Pública a través del desaparecido CONACULTA; a partir del 2016, al crearse la Secretaría de Cultura: encargada del ámbito cultural y artístico de México, EDUCAL quedó formalmente dentro de su sector paraestatal.

Desde su fundación, la institución ha funcionado administrativamente hablando a través de “tres niveles”, es importante mencionar que la clasificación antes mencionada ha sido adoptada por la autora de la presente tesina con fines meramente explicativos, ya que estructuralmente únicamente se observa en los registros el “último nivel” del que se hará mención líneas abajo.

En primera instancia o como bien podría llamarse “primer nivel” se encuentra la Asamblea de Accionistas que conforma EDUCAL, en la que participan como socios algunas de las principales instituciones educativas del país, tales como: el INAH (Instituto Nacional de Antropología e Historia), INBA (Instituto Nacional de Bellas

---

<sup>1</sup> Real Academia Española. Consultado el 25/01/17 a las 5:18 pm a través de <http://www.rae.es/>.

Artes), INEA (Instituto Nacional para la Educación de los Adultos), CONALEP (Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica), CONAFE (Consejo Nacional de Fomento Educativo) y un organismo del IPN- llamado COFFA (Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas del IPN).

En el “segundo nivel” se encuentra el Consejo de Administración, mismo que se ha estipulado por normatividad, ya que al ser una empresa paraestatal EDUCAL debe funcionar administrativamente a través de dicho Consejo. Los miembros que lo conforman son nombrados por el Ejecutivo Federal a través de la coordinadora de sector, que en este caso es la Secretaría de Cultura, y deben ser representantes de SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público), SFP (Secretaría de la Función Pública), SEP (Secretaría de Educación Pública), SECULT (Secretaría de Cultura), CONAFE (Consejo Nacional de Fomento Educativo), INAH (Instituto Nacional de Antropología e Historia), e INBA (Instituto Nacional de Bellas Artes).

Dicho consejo existe con el fin primordial de rendir cuentas a la Asamblea de Accionistas respecto de la situación administrativo-contable de la entidad, para ello se le atañen las siguientes funciones:

- Fungir como órgano supremo de Administración.
- Aprobar los programas y presupuestos financieros así como las modificaciones que estos sufran en el transcurso del año fiscal.
- Fijar y ajustar los precios de los bienes que la empresa comercializa.
- Aprobar la estructura básica de la organización.
- Aprobar la constitución de reservas y aplicación de utilidades.

- Rendir informes anuales sobre la situación financiera de la entidad y asumir las responsabilidades que de los resultados emanen.

Por último, y en el “tercer nivel” se encuentra la estructura formal bajo la cual opera EDUCAL que es a través de un Director General nombrado por el Ejecutivo Federal y el cual se encarga de planear, dirigir y evaluar las actividades generales de la entidad encaminado siempre al logro de los objetivos de la misma; para lo cual la dirección general se apoya en las cinco gerencias que conforman el nivel jerárquico superior de EDUCAL, así como en su Unidad Jurídica:

Por un lado, y como el brazo derecho de la Dirección General funge la Gerencia Técnica Administrativa, en esta área se llevan a cabo los procesos de gestión y cobro de los créditos a favor de EDUCAL a través del departamento de Crédito y Cobranza, el suministro y control de los bienes muebles y servicios de EDUCAL en el departamento de Recursos Materiales, el pago de las remuneraciones y prestaciones, el desarrollo de programas de capacitación, motivación y desarrollo para el personal en el departamento de Recursos Humanos, la administración de los recursos financieros mediante el registro y control de las operaciones contables, financieras y fiscales gracias al departamento de Recursos Financieros, la toma de inventarios físicos a través del departamento de Control de Inventarios y por último y de las funciones más importantes, la Gerencia Técnica Administrativa debe realizar la distribución del presupuesto autorizado de cada año a todas las áreas, acción que realiza a través del departamento de Programación y Presupuesto y que debe llevarse a cabo con sumo cuidado a fin de evitar posibles desbalances u

observaciones de la contraloría en cuanto a la ejecución del gasto público que realiza la entidad.

Entre las áreas sustantivas de la entidad, se encuentran por un lado la Gerencia de Distribución encargada de coordinar el resguardo, manejo y distribución del material bibliográfico que ingresa al almacén central de la empresa y supervisar la logística de los procesos de almacenamiento, surtido, empaque y distribución de las publicaciones, acciones que realiza gracias a sus dos departamentos de Abastecimiento y Distribución y Almacén, y por el otro la Gerencia de Librerías encargada de planear, coordinar y dirigir todas las operaciones de las librerías con las que cuenta EDUCAL dentro y fuera del país, así como de mantener una oferta editorial y de productos culturales adecuada para cada punto de venta; a esta gerencia pertenece el departamento de Control Administrativo en donde se verifican, gestionan y supervisan las funciones administrativas de todas las librerías de EDUCAL, el departamento de Librerías que coordina la administración y operación general de todas las librerías de EDUCAL, el departamento de Compras en donde se coordinan las compras de material bibliográfico y productos culturales que EDUCAL comercializa a través de sus librerías y el departamento de Ventas, encargado de coordinar y promover la comercialización del material bibliográfico y productos culturales que distribuye la entidad a instituciones públicas y privadas.

Dichas áreas deben trabajar continuamente en conjunto ya que de ellas depende toda la operación y logística que se lleva acabo cada día en la entidad para cumplir con sus metas institucionales.

La Gerencia de Sistemas también tiene suma importancia en la institución, ya que de ella depende el correcto funcionamiento de todos los dispositivos electrónicos que la empresa utiliza en su operación diaria, se encarga de determinar y aprobar los recursos, la infraestructura y las políticas generales para el uso de las TIC'S (tecnologías de la información y comunicación) en EDUCAL mediante el desarrollo e implementación de sistemas informáticos, acciones que realiza el departamento de Desarrollo de Sistemas; también se encarga de proporcionar los servicios de procesamiento de datos comerciales de venta, operaciones administrativas de control y registro, así como del respaldo de la información y bases de datos, todo a través del departamento de Procesamiento de Datos.

Para los fines comerciales de la entidad, EDUCAL depende de la Gerencia de Mercadotecnia cuya función es la de crear y definir estrategias de marketing y publicidad para posicionarla como una empresa competitiva y cultural en todo el país, esta gerencia se apoya de dos departamentos: Departamento de Proyectos Especiales, el cual se dedica a coordinar, supervisar y gestionar los proyectos especiales de EDUCAL como son los procesos de reimpressiones, la producción y distribución de los promocionales institucionales y las actividades nacionales e internacionales y el departamento de Productos Culturales que programa y desarrolla actividades culturales y de fomento a la lectura en los puntos de venta para posicionar a EDUCAL con su público meta.

Finalmente como toda empresa, EDUCAL se respalda legalmente a través de su Unidad de Asuntos Jurídicos encargada de dirigir, coordinar y brindar asesorías y apoyo a la entidad en el ámbito jurídico corporativo fungiendo como representante

legal en asuntos judiciales a través de sus dos departamentos de Convenios y Contencioso.

Como se ha mencionado anteriormente, EDUCAL es una empresa paraestatal, por lo que debe contar con órganos de vigilancia encargados de supervisar que la entidad cumpla con los programas y acuerdos gubernamentales establecidos en cada administración. Dichos órganos son designados por el Gobierno Federal a través de la Secretaría de la Función Pública y consisten en un Comisario y su suplente y una Contraloría Interna también llamado OIC (Órgano Interno de Control).

Actualmente la entidad define su objetivo principal como la *“...distribución y comercialización de libros y productos culturales para contribuir al crecimiento de la oferta editorial y a la infraestructura de librerías en todo el país a través del fortalecimiento de librerías propias y afiliadas, y con la participación en ferias de libros y actividades culturales de presencia nacional e internacional”*.<sup>2</sup>

Por otro lado, y aunada al objetivo principal, se encuentra la misión que EDUCAL ha establecido:

*“Promover y apoyar la cultura a través de la comercialización de libros y productos culturales de la Secretaría de Cultura y de otras instituciones públicas y privadas, fortaleciendo los canales de distribución en México y en el extranjero”*.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Extraído del Manual Organizacional de EDUCAL 2015.

<sup>3</sup> Ídem

De igual forma, tienen planteada la siguiente visión:

*“Ser la mayor comercializadora de libros y productos culturales, mejorando permanentemente nuestro desempeño, con una arraigada cultura de servicio”.*<sup>4</sup>

Finalmente cabe mencionar que nuevamente determinado por su carácter paraestatal, EDUCAL se ve obligada a regirse bajo un esquema de valores contenidos en el Código de Ética de los servidores públicos, mismos que han sido adaptados para la empresa y son los siguientes:

- Bien Común

Todas las decisiones y acciones del servidor público deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad. El servidor público no debe permitir que influyan en sus juicios y conducta, intereses que puedan perjudicar o beneficiar a personas o grupos en detrimento del bienestar de la sociedad.

El compromiso con el bien común implica que el servidor público esté consciente de que el servicio público es un patrimonio que pertenece a todos los mexicanos y que representa una misión que sólo adquiere legitimidad cuando busca satisfacer las demandas sociales y no cuando se persiguen beneficios individuales.

---

<sup>4</sup> ídem



- Integridad

El servidor público debe actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad. Conduciéndose de esta manera, el servidor público fomentará la credibilidad de la sociedad en las instituciones públicas y contribuirá a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad.

- Honradez

El servidor público no deberá utilizar su cargo público para obtener algún provecho o ventaja personal a favor de terceros. Tampoco deberá buscar o aceptar compensaciones o prestaciones de cualquier persona u organización que puedan comprometer su desempeño como servidor público.

- Imparcialidad

El servidor público actuará sin conceder preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna. Su compromiso es tomar decisiones y ejercer sus funciones de manera objetiva, sin prejuicios personales y sin permitir la influencia indebida de otras personas.

- Justicia

El servidor público debe conducirse invariablemente con apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña. Respetar el Estado de Derecho es una responsabilidad que, más que nadie, debe asumir y cumplir el servidor público.

- Transparencia

El servidor público debe permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley.

La transparencia en el servicio público también implica que el servidor público haga un uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.

- Rendición de Cuentas

Para el servidor público rendir cuentas significa asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad. Ello lo obliga a realizar sus funciones con eficacia y calidad, así como a contar permanentemente con la disposición para desarrollar procesos de mejora continua, de modernización y de optimización de recursos públicos.

- Entorno Cultural y Ecológico

Al realizar sus actividades, el servidor público debe evitar la afectación de nuestro patrimonio cultural y del ecosistema donde vivimos, asumiendo una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente de nuestro país, que se refleje en sus decisiones y actos. Nuestra cultura y el entorno ambiental son nuestro principal legado para las generaciones futuras, por lo que los servidores

públicos también tienen la responsabilidad de promover en la sociedad su protección y conservación.<sup>5</sup>

Respecto a las normas, estatutos y leyes que rigen a EDUCAL, debemos tomar en cuenta nuevamente que al ser una empresa paraestatal EDUCAL, S.A. de C.V. debe regirse en primera instancia por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como acatar y observar lo que dictan las diferentes Leyes, Reglamentos, Códigos, Manuales, Decretos Oficiales y Escrituras Públicas que le son aplicables.

Así mismo, debido a que la entidad forma parte de la Administración Pública Federal, uno de los rubros más importantes a observar es el control y registro de su presupuesto, para lo cual la entidad debe sujetarse a la siguiente normatividad:

- Ley de Entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal,
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y su Reglamento,
- Ley de Presupuesto y Responsabilidades Hacendarias y su Reglamento,
- Decreto de Presupuesto de la Federación para cada ejercicio fiscal,
- Ley de Contabilidad Gubernamental y su Reglamento.

Por otro lado, es importante mencionar que otra de las características que define a la entidad es que a pesar de contar con administración propia y objetivos específicos, algunas de las principales transacciones que realiza se ven influidas en forma importante por decisiones de carácter operativo, financiero y presupuestal que emanan de su coordinadora de sector, es decir de la Secretaría de Cultura por

---

<sup>5</sup> Extraído y sintetizado del Código de Conducta de los Servidores Públicos, 2016. Consultado el 04/01/17 a las 6:39 pm a través de [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5404568&fecha=20/08/2015](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5404568&fecha=20/08/2015)

lo que cada decisión estructural, presupuestal y operativa debe ser previamente consultada y aprobada por la misma.

## 1.5 Origen y desarrollo histórico de EDUCAL

EDUCAL se constituyó durante el último año de gobierno del presidente José López Portillo el 29 de enero de 1982. Según la escritura pública No. 21086 fue instaurada como una empresa de participación estatal mayoritaria constituida como Sociedad Anónima de Capital Variable e integrada con aportaciones del Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), el Banco Mexicano Somex, Meridiano, S.A. de C.V., Lanza, S.A. de C.V., y Eductrade, S.A. de C.V.

Durante la administración del presidente Miguel De La Madrid EDUCAL atravesó por diferentes etapas, tales como la suspensión de sus actividades, la reactivación de las mismas y su fusión con el Correo del Libro. Cabe recordar que el sexenio de Miguel De La Madrid se caracterizó por ser un periodo crítico y de gran incertidumbre debido a la crisis financiera que se había suscitado después de que el entonces presidente Jose López Portillo nacionalizara la banca y devaluara el peso.

En el periodo antes mencionado, en materia educativa lo que el gobierno buscaba era revolucionar y descentralizar los servicios educativos de manos del S.N.T.E (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación), *“...entre los proyectos estratégicos propuestos para la educación básica estaban: la integración de la educación preescolar, primaria y secundaria en un ciclo de educación básica...”*,<sup>6</sup> por lo que originalmente el objeto de EDUCAL era diseñar, fabricar, importar y

---

<sup>6</sup> Maricela Olivera Campirán, “Evolución histórica de la educación básica a través de los proyectos nacionales: 1921-1999”, consultado el 07/02/17 a las 5:55 pm a través de <http://biblioweb.tic.unam.mx>

exportar material didáctico de conformidad con los sistemas y programas del sector educativo.

En 1986 el Consejo de Administración de EDUCAL acordó cerrar temporalmente las operaciones, en tanto se reorientaban sus actividades para poder cumplir con sus objetivos; es menester recordar como relata José Agustín en su Tragicomedia Mexicana vol. 3, que el gobierno de Miguel De La Madrid también se caracterizó por presentar una pronunciada contracción en el gasto público, ya que redujo al mínimo las estructuras administrativas y se replantearon las funciones esenciales del aparato gubernamental.

Como consecuencia de lo anterior el gobierno retiró de manera drástica gran parte del presupuesto que se destinaba a las actividades industriales y comerciales de las empresas públicas y comenzó con un proceso de privatización de las mismas; ergo, gran parte de las empresas paraestatales fueron vendidas a los monopolios de la industria privada del país “...reduciendo su número de 1155 a 413”.<sup>7</sup>

Sin embargo, esa no fue la suerte de EDUCAL ya que en octubre de 1988, durante el último año de gobierno de Miguel De La Madrid, el órgano de gobierno de la institución determinó reactivar sus actividades con la encomienda de rescatar la ex-dirección de “El Correo del Libro”, dependiente de la Dirección General de Publicaciones de la Secretaría de Educación Pública (SEP), la cual le transfirió el programa incluyendo recursos económicos y personal de confianza, a fin de

---

<sup>7</sup> S/A, “¿Cómo fue el sexenio de Miguel de la Madrid?”, consultado el 07/02/17 a las 6:25 pm través de <http://www.animalpolitico.com/2012/04>

continuar con las funciones de distribución y comercialización de las publicaciones editadas por el sector educativo y cultural.

Con lo anterior EDUCAL modificó su objeto de creación original y se convirtió en la institución encargada de la comercialización y distribución de libros y productos culturales de los subsectores de educación y cultura del país.

Con el fin de comprender mejor el nuevo compromiso que adquirió la entidad al adquirir las funciones que desarrollaba la ex-dirección de El Correo del Libro, es necesario mencionar que dicha institución nació en 1978 en forma de una gaceta de libros, “...*la cual servía para difundir entre los profesores adscritos a la Secretaría de Educación Pública las novedades editoriales publicadas por el sector educativo y cultural...*”<sup>8</sup>.

Posteriormente, con el mismo nombre, se nombraron *las casetas móviles* que se colocaban en diversos puntos de la Ciudad de México, las cuales consistían en pequeñas bodegas abiertas al público surtidas con títulos de todas las editoriales y libros de texto de primaria, secundaria y bachillerato.

Ya para 1990, mientras transcurría la administración de Carlos Salinas de Gortari, se modificó el objeto social de EDUCAL con el propósito de ampliar sus funciones de comercialización pues la entidad buscaba establecer y administrar sus propias librerías, participar en ferias, así como en muestras y exposiciones de obras de material didáctico y cultural con el fin de fortalecer la difusión y promoción de libros en el ámbito nacional e internacional.

---

<sup>8</sup> S/A, “Nosotros”, consultado el 07/02/17 a las 6:31 pm a través de <http://www.correodellibro.com.mx/nosotros/>

En 1998, con base en el Programa de Cultura 1995-2000, que se llevó a cabo durante la administración del Dr. Ernesto Zedillo, el otrora Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Actualmente Secretaría de Cultura) encomendó a EDUCAL asumir funciones de órgano coordinador y promotor de las actividades de comercialización, fungiendo como vehículo de interacción institucional e interinstitucional.

La importancia que adquirió EDUCAL en ese entonces se debía a que dicho Programa de Cultura contenía entre sus principales directrices: “...*el fortalecimiento de la vinculación de la política cultural con el sistema educativo nacional, la descentralización efectiva de bienes y servicios culturales, la producción y distribución eficientes de bienes culturales en todo el territorio nacional y la preservación y difusión, dentro y fuera del país del patrimonio cultural nacional...*”<sup>9</sup> la encomienda que se hizo a la entidad indudablemente contribuía al cumplimiento del objetivo fundamental de difundir la cultura. Derivado de esto, en 1999 la empresa instauró sus puntos de venta con un enfoque de tiendas librerías, con lo cual su actividad se enriqueció y diversificó con otro tipo de actividades y venta de productos culturales.

Ya para 2001, debido a que EDUCAL necesitaba asumir las funciones que el entonces CONACULTA le había encomendado, era necesario redefinir nuevamente su objeto social a fin de dotarse de un marco jurídico acorde con las actividades reales que le imponían sus funciones:

---

<sup>9</sup> S/A, “Programa de Cultura 1995-2000”, DOF, consultado el 09/02/2017 a las 5:11 pm a través de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4871798&fecha=21/02/1996](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4871798&fecha=21/02/1996)



- Realizar nacional e internacionalmente las actividades de comercialización y distribución de bienes y servicios culturales producidos por las unidades administrativas e instituciones públicas agrupadas por la Secretaría de Cultura, así como ediciones y productos de otras instituciones públicas preferentemente de carácter educativo y cultural.
- Asesorar y participar con las unidades administrativas e instituciones públicas coordinadas por la Secretaría de Cultura en el desarrollo y comercialización de los bienes y servicios culturales que producen y prestan, así como en la operación o contratación del uso y aprovechamiento de espacios comerciales en los términos que se acuerde.
- Prestar el servicio de administración de cualquier recurso lícito, en dinero o en especie, que se allegue o se le transfiera, con objeto de cumplir sus fines.
- Realizar la producción, edición, reimpresión y distribución de las publicaciones o bienes culturales relacionados con sus fines.
- Operar y administrar los puntos de venta y, en su caso, los servicios conexos y anexos de manera directa o en asociación con personas físicas o morales públicas o privadas, así como llevar a cabo todos los actos específicos y necesarios para el desarrollo de esta actividad.
- Adquirir y poseer todo tipo de bienes muebles e inmuebles que estime necesarios y convenientes para realizar los objetivos de la sociedad.

- En general llevar a cabo todos los actos y celebrar todos los contratos que sean necesarios para la realización de tales objetivos y los que fueren anexos y conexos.<sup>10</sup>

Cuando se gestó el Programa Nacional de Educación y Programa de Cultura 2007-2012, ya en el segundo sexenio de alternancia (PAN) con Felipe Calderón Hinojosa, EDUCAL fue el punto de enlace entre todos los organismos que integraban el subsector cultura, ya que su función principal en ese entonces era fungir como un facilitador en la comercialización de bienes y servicios, asumiendo dos compromisos fundamentales:

- Incrementar su red de librerías propias con el fin de contribuir a fortalecer la oferta de libros en el País, y
- realizar la distribución de las publicaciones de la Secretaría de Cultura entonces CONACULTA en todo el territorio nacional.

Actualmente EDUCAL ha diversificado de manera exponencial su oferta editorial y ha presentado un crecimiento considerable desde su fundación ya que durante la administración de Gerardo Jaramillo Herrera, el número de librerías con las que cuenta se ha extendido a toda la República Mexicana llegando a un total de 94. Cabe mencionar que 3 de esas librerías se han llevado a cabo en coparticipación estatal con los gobiernos de Pachuca, Querétaro y Puebla.

Un año antes de la llegada de Gerardo Jaramillo, comenzó a construirse el Centro Cultural Elena Garro bajo la dirección de Hector Agustín Chávez Castillo, ubicado

---

<sup>10</sup> Extraído y sintetizado de la Carpeta de Órgano de Gobierno EDUCAL – 2015.

en Fernández Leal # 43 del emblemático barrio de la Conchita en el centro de Coyoacán, que es considerada la zona más exitosa para librerías de todo el país debido a la gran cantidad de artistas e intelectuales que habitan en este barrio histórico.

El Centro Cultural Elena Garro fue concebido como un espacio de vida comunitaria en torno a los libros y a una oferta permanente de actividades que pusieran al alcance de los vecinos diversas expresiones de la cultura de México y el mundo. Actualmente cuenta con 180 mil ejemplares y una gama de más de 20 mil títulos en español, inglés, francés e italiano y es la librería que por excelencia genera mayores ventas para la entidad, además de fungir como el espacio impulsor de actividades culturales contribuyendo con ello al cumplimiento de su misión.

En el año 2009 EDUCAL puso en marcha su programa de librerías móviles, mejor conocidas como “Librobuses” el cual consiste en camiones expandibles de 6.5 toneladas que se transforman en librerías y tienen capacidad de albergar en su interior un acervo de hasta de 4,000 ejemplares y hasta 10 personas. Dichas librerías móviles recorren lugares de difícil acceso y bajos recursos en la República Mexicana con la finalidad de promover la lectura entre la población de escasos recursos y contribuir con ello al cumplimiento de su misión que es *“Promover y apoyar la cultura a través de la comercialización de libros y productos culturales de la Secretaría de Cultura y de otras instituciones públicas y privadas...”*<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Extraído del Manual Organizacional de EDUCAL 2015.

Aunado al objetivo principal que ha permeado en el actuar de la empresa y que ya ha sido mencionado líneas arriba, es importante mencionar que conforme han transcurrido los años la entidad ha fijado objetivos específicos que le han permitido adaptarse a los cambios del entorno que han surgido con cada cambio de administración; dichos objetivos son:

- Incrementar el número de espacios para exhibición y venta con calidad y equidad para todos, procurando cubrir aquellas ciudades que por sus características geográficas y económicas, no cuentan con este tipo de servicio.
- Mejorar la oferta de los fondos editoriales de instituciones públicas y privadas en las librerías propias así como en ferias y eventos especiales.
- Atender al mayor número de instituciones de los tres niveles de gobierno y a la Dirección General de Bibliotecas del CONACULTA, en la adquisición de acervo bibliográfico.
- Apoyar las actividades sustantivas y operativas de la entidad para mejorar continuamente la gestión administrativa de la entidad, con la finalidad de proporcionar servicios de calidad y equidad.
- Mejorar la estructura financiera y operativa de la entidad para hacerla más eficientes sus procesos.
- Incorporar nuevas tecnologías de la información para mejorar las operaciones y procesos de la empresa.

Como lo menciona el último objetivo, EDUCAL ha buscado adaptarse a los cambios del entorno con el fin de sobrevivir y continuar con su desarrollo, por lo cual en el

año 2014, bajo la gestión del Lic. Carlos Rojas Urrutia en la Gerencia de Mercadotecnia, se pone en marcha la Librería Virtual con un catálogo de 1,800 libros físicos, 20 títulos electrónicos de la Dirección General de Publicaciones, y 13,000 títulos electrónicos de editoriales privadas.

Dicha plataforma ha representado para EDUCAL un crecimiento importante en sus ventas ya que durante el segundo año de la puesta en marcha del programa, las ventas de material bibliográfico se incrementaron en un 120%<sup>12</sup> y se logró además un acercamiento con un público potencial (jóvenes de 20 a 28 años) que ha incorporado las TIC's a su estilo de vida.

Como puede apreciarse, el desarrollo de EDUCAL a lo largo de su historia ha sido a través de una paulatina adaptación de la empresa al entorno que la rodea, ya sea político, económico, social o tecnológico con el fin de subsistir y continuar desarrollándose gracias a la implementación de programas económicos y estrategias de merchandising.

---

<sup>12</sup> Extraído y sintetizado de la Carpeta de Órgano de Gobierno EDUCAL – 2015.

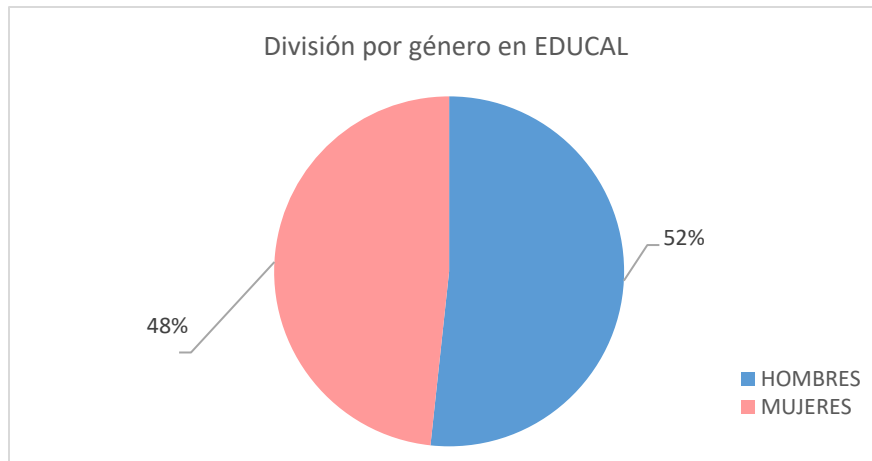
## **1.6 Estructura ocupacional de EDUCAL**

Para la estructuración del presente apartado se llevaron a cabo entrevistas a colaboradores de la entidad y se tomaron datos estadísticos de la plantilla general de EDUCAL, así como datos adicionales obtenidos a través de una encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación realizada durante el último trimestre del año 2016.

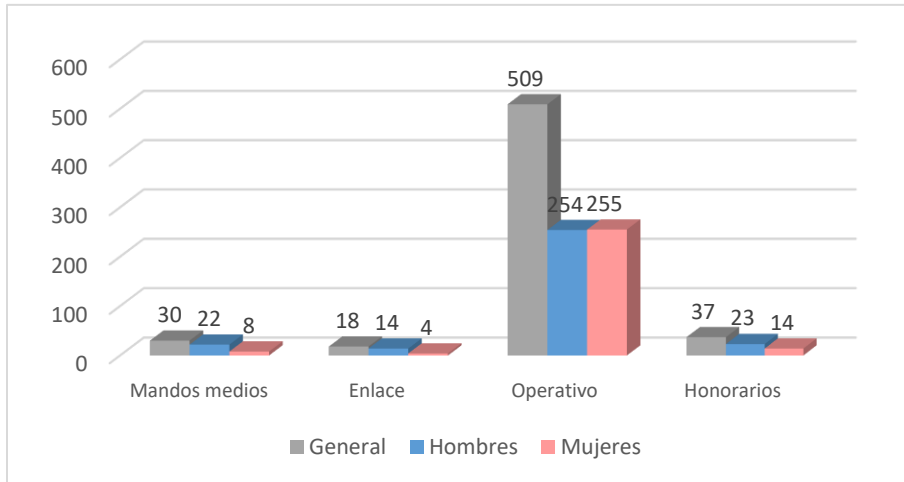
Es importante mencionar que la estructura ocupacional de EDUCAL ha sufrido diversos cambios a lo largo de su historia, mismos que por ser de índole confidencial y encontrarse resguardados en los archivos de concentración no pudieron ser consultados. Sin embargo se cuenta con el testimonio de colaboradores que han pertenecido a EDUCAL desde su fusión con la Ex Dirección del Correo del Libro, por lo que han podido constatar que la ocupación en ese entonces se reducía aproximadamente a 250 colaboradores tomando en cuenta oficinas y los primeros puntos de venta que EDUCAL instauró para comenzar con la comercialización y distribución de los títulos de todas las editoriales y libros de texto de primaria, secundaria y bachillerato.

En 1999 EDUCAL comenzó con su plan de diversificación, que obligó a la entidad a instaurar más puntos de venta con un enfoque de tiendas librerías, duplicando con ello la plantilla que ocupaba para su operación a un aproximado de 520 trabajadores según las entrevistas realizadas al personal con mayor antigüedad en el Departamento de Recursos Humanos.

Actualmente EDUCAL cuenta con una población de 589 trabajadores de los cuales 48% son mujeres y 52% hombres.

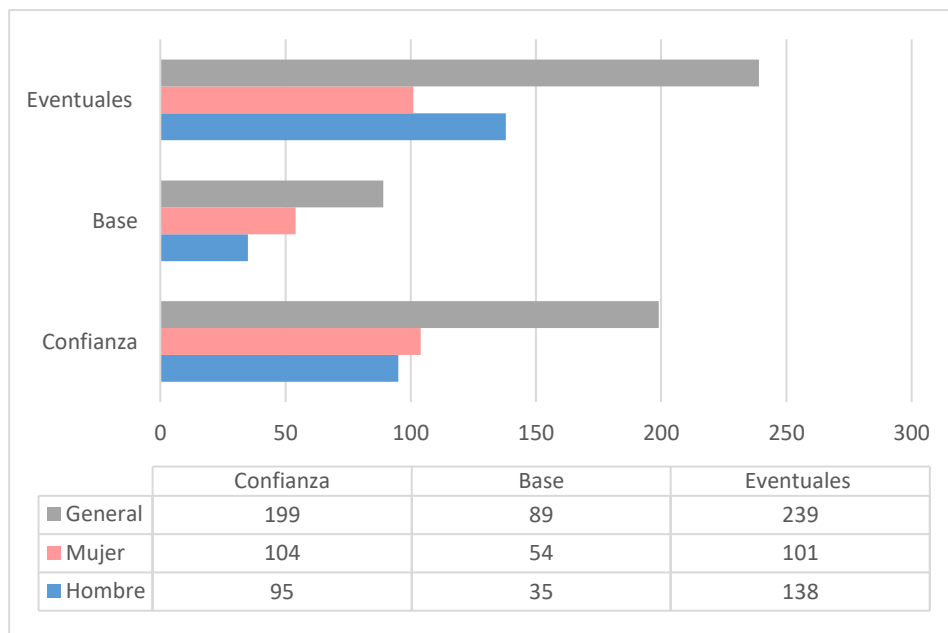


Lo anterior ha permitido a la entidad participar en programas y certificaciones referentes a equidad de género dentro de la Administración Pública, un punto a favor para EDUCAL ya que a la fecha no se reportan problemáticas relacionadas con discriminación de género, no obstante sería importante y recomendable desarrollar programas que permitieran una mayor inclusión de las mujeres dentro de puestos de nivel enlace, medio y gerencial ya que la mayoría de estas plazas están ocupadas por hombres (7 Subdirectores o Gerentes de Área todos hombres, 30 mandos medios de estructura ocupados en su mayoría por hombres con un total de 22 y 8 mujeres, 18 enlaces de los cuales 14 son hombres y 4 son mujeres y 26 Jefes de Departamento de los cuales 19 son hombres y únicamente 7 son mujeres) y resulta importante continuar realizando esfuerzos para contribuir con el empoderamiento femenino dentro de la APF.



Si bien los niveles operativos están ocupados de manera equitativa por hombres y mujeres, resulta importante observar que a pesar de que no existe una diferencia radical entre la ocupación de hombres y mujeres, no sucede lo mismo con el tipo de plaza que ocupa la mayoría de la población en EDUCAL.

Dicha población se encuentra distribuida de la siguiente manera: 199 trabajadores de confianza, de los cuales 104 son mujeres y 95 son hombres, 89 trabajadores de base de los cuales 54 son mujeres y 35 hombres y finalmente 239 plazas eventuales de las cuales 101 son ocupadas por mujeres y 138 por hombres.





Como puede observarse, el personal contratado bajo un esquema “de confianza” es excesivo para el tamaño y características de la organización sin mencionar que una vez terminado el presente sexenio, la administración de EDUCAL cambiará y con ello su personal, lo anterior deja en un estado de suma vulnerabilidad a la institución ya que un porcentaje importante de la población, que ya se ha adaptado y conoce los procesos y operaciones que ésta lleva a cabo, se verá obligado a salir junto con todo el equipo directivo lo cual implica que la nueva administración deberá suplir a este personal con nuevos colaboradores, los cuales tendrán que enfrentarse a la llamada curva de aprendizaje y adaptación.

Lo anterior representa para la entidad escenarios desfavorables en los que su progreso y desarrollo se verán obstaculizados debido a que los nuevos integrantes de la organización se encontrarán aprendiendo el funcionamiento de la misma, por lo cual resulta sumamente importante desarrollar programas de inducción que permitan reducir el tiempo de duración de dicha curva y que faciliten la integración e identificación de los nuevos trabajadores con la empresa.

Por otro lado la problemática antes planteada se circunscribe también a la actualidad ya que la diferencia que existe entre el trato que se brinda a los trabajadores de confianza y a los de base dificulta la óptima integración de equipos de trabajo, pues el sentimiento de discriminación en los trabajadores que no son de confianza es un obstáculo importante para el desarrollo de un clima laboral agradable que permita la convivencia e identificación entre los compañeros de trabajo.

Otra de las problemáticas detectadas resulta de la poca o nula lealtad que los trabajadores de confianza pueden llegar a desarrollar hacia la empresa, pues su

compromiso se reduce únicamente a servir a los fines que determine el equipo administrativo y no a los fines institucionales, lo anterior se traduce en una falta de identificación con la filosofía institucional que si bien podría pensarse que no afecta por tratarse de trabajadores “temporales” no debe olvidarse que dichos sentimientos de apatía, desánimo y falta de lealtad a la organización pueden transferirse también a los trabajadores que son basificados quienes a su vez contagiarán de este sentimiento a los colaboradores de nuevo ingreso y así sucesiva y constantemente se repetirá el patrón creando un círculo vicioso que afectará gravemente a la organización.

Dicho lo anterior, podría pensarse que resulta de suma urgencia establecer programas de basificación o de Servicio Profesional de Carrera para los colaboradores que deseen continuar desarrollándose en la institución, sin embargo esta posibilidad es pequeña debido a que por las características de la entidad el Servicio Profesional de Carrera, que es la forma en la que servidores de instituciones públicas pueden desarrollar una carrera laboral y de crecimiento accediendo a plazas de mayor nivel, no es aplicable para la misma. Ello ha sido motivo de estancamiento y desánimo entre los trabajadores de la entidad así como en el mismo departamento de Recursos Humanos en donde poco o nada se ha realizado para tratar de subsanar dicha situación que bien podría encontrar alguna solución en el desarrollo de sistemas de promoción internos independientes al Servicio Profesional de Carrera, tales como concurso de plazas, reconocimiento al mérito, promoción por antigüedad etc., que podrían motivar al personal. Sin embargo cabe resaltar que otra de las dificultades que encuentra el área de Recursos Humanos es el gremio sindical que opera en la institución y que

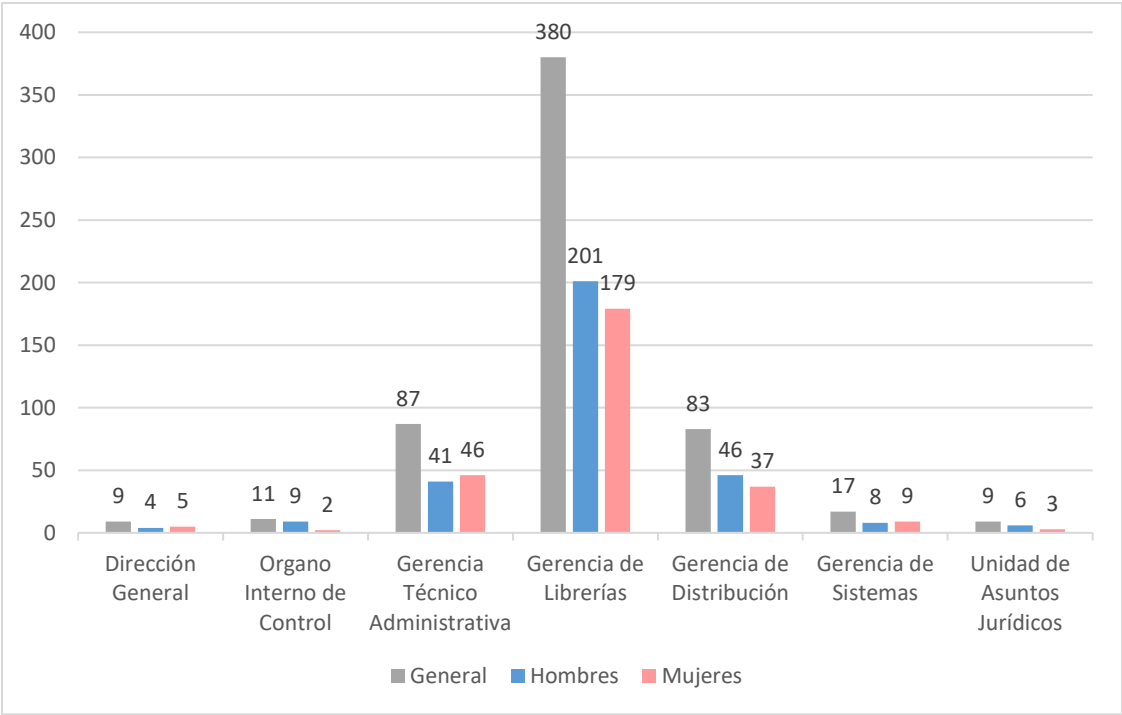
frecuentemente obstaculiza el desarrollo e implementación de programas como los que anteriormente se han mencionado, con el fin de preservar esos lugares para personas “recomendadas”.

No obstante a pesar de lo anterior, la entidad podría contrarrestar dichos problemas a través de negociaciones con el gremio sindical que permitieran establecer un esquema de reconocimiento y promoción interna para los trabajadores, dando oportunidad de que estos participaran en el mejoramiento de procesos de su área, en el establecimiento de programas de mejora etc. lo cual les daría la oportunidad de sobresalir en su trabajo y promoverse incluso dentro de su misma área, por ejemplo: el gráfico subsecuente muestra que la mayor ocupación en EDUCAL está focalizada en la Gerencia de Librerías con 380 trabajadores, lo anterior debido a que las actividades que en ella se desarrollan son de carácter sustantivo es decir que contribuyen cabalmente al cumplimiento de la misión y visión de EDUCAL; de esa población 201 son hombres y 179 son mujeres en este caso podrían crearse programas de mejoramiento que permitieran a los trabajadores proponer mejoras y cambios en los procesos que permitieran eficientar más los resultados en el área de ventas (por ser de las más importantes para el logro de los objetivos comerciales de la entidad) y reconocer las mejores propuestas o los resultados más eficaces a través de bonos por productividad y la posibilidad de participar en un programa de capacitación para sus compañeros de área con el fin de que obtengan resultados similares, por supuesto reconociendo la participación del trabajador o trabajadora mediante reconocimiento y promoción en su área.

La segunda área con mayor ocupación es la Gerencia Técnico Administrativa con 87 trabajadores de los cuales 41 son hombres y 46 mujeres, dicha área se encarga

de gestionar los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para el óptimo desarrollo de la entidad, para este caso podría establecerse un programa de promoción y liderazgo que permitiera efficientar los recursos del área en menos tiempo y reconociera a los líderes que lograran mejores resultados además de una mayor satisfacción en su equipo de trabajo.

En tercer lugar de ocupación se encuentra la Gerencia de Distribución a través de la cual se realiza toda la operación de surtido y distribución de material bibliográfico y productos culturales, tanto a los puntos de venta como a los clientes de la entidad, en ella colaboran un total de 83 personas, de las cuales 46 son hombres y 37 mujeres.



En esta gerencia podría encontrarse una gran área de oportunidad, pues al tratarse de procesos industrializados los trabajadores tienen conocimientos y visiones de cómo podrían efficientar su trabajo, una forma de promover la participación, el

trabajo en equipo y el reconocimiento es incentivando a los colaboradores a proponer mejoras y realizar la implementación de la propuesta ganadora reconociendo al equipo encargado de desarrollar y proponer dicha estrategia de mejora, lo anterior motivaría a los colaboradores a innovar para ser reconocidos por la empresa y por sus compañeros gracias a sus contribuciones.

Como puede observarse, la empresa tiene múltiples áreas de oportunidad mismas que serán analizadas, argumentadas y mencionadas en el análisis FODA que se llevará a cabo como parte del diagnóstico organizacional que se realizará en el siguiente capítulo.

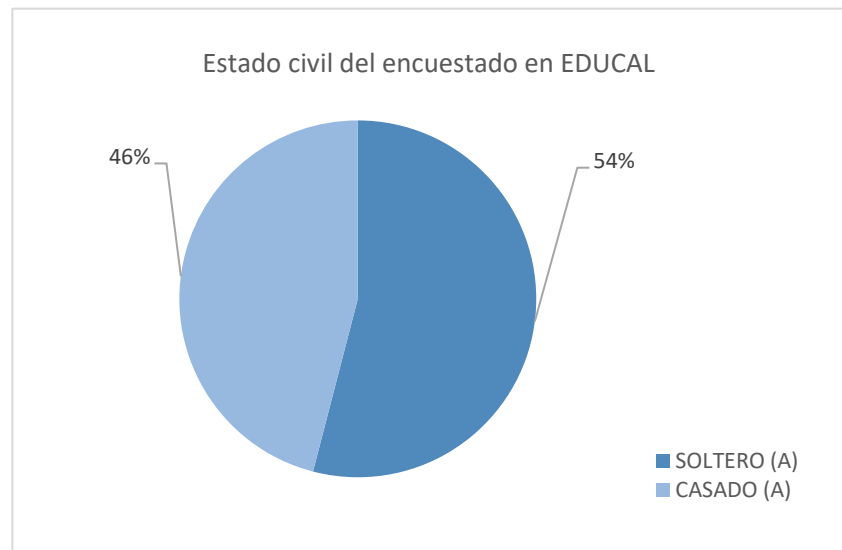
## Capítulo 2 - Diagnóstico de clima, cultura e identidad organizacional de EDUCAL

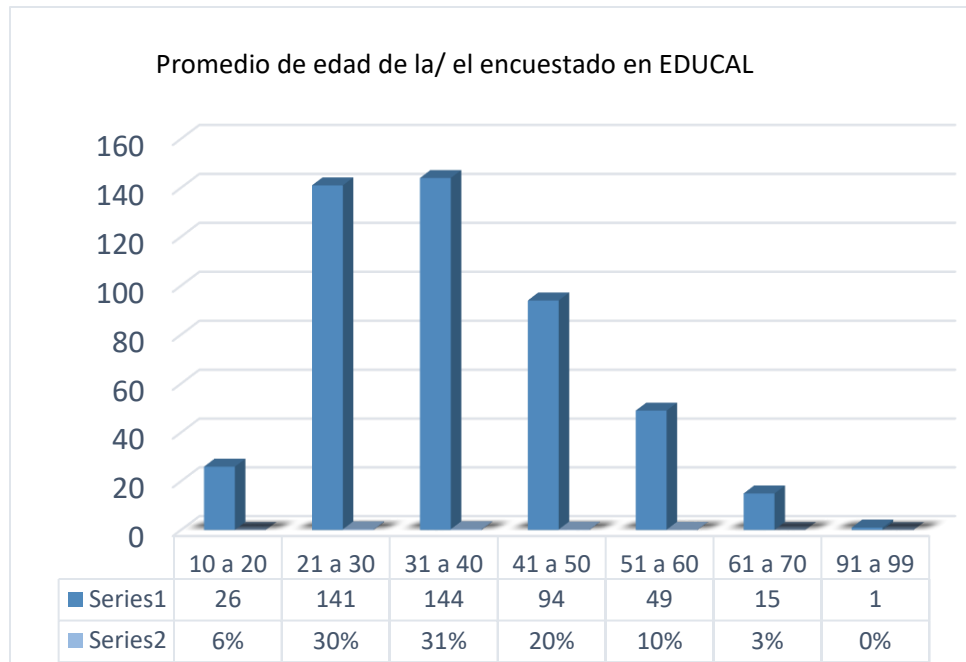
Con el fin de analizar la situación actual de la empresa en cuanto a clima, cultura e identidad, se llevó a cabo una investigación aplicada tanto documental como de campo que permitiera recopilar aquella información relevante para identificar y evaluar cuáles son los principales problemas que la aquejan, así como obtener un diagnóstico de sus principales fortalezas y debilidades.

Como resultado de esta investigación de campo, llevada a cabo mediante una encuesta aplicada a los públicos internos, se obtuvo un conjunto de indicadores que permitieron diagnosticar las principales características y conflictividad de la organización.

### 2.1 Datos socioculturales

En EDUCAL el 54% de los trabajadores son solteros y oscilan entre los 21 y los 40 años de edad, por lo que se observa un área de oportunidad en la cual la organización puede implementar programas de motivación, estímulo y reconocimiento acordes con el perfil de los servidores públicos que trabajan en la entidad.

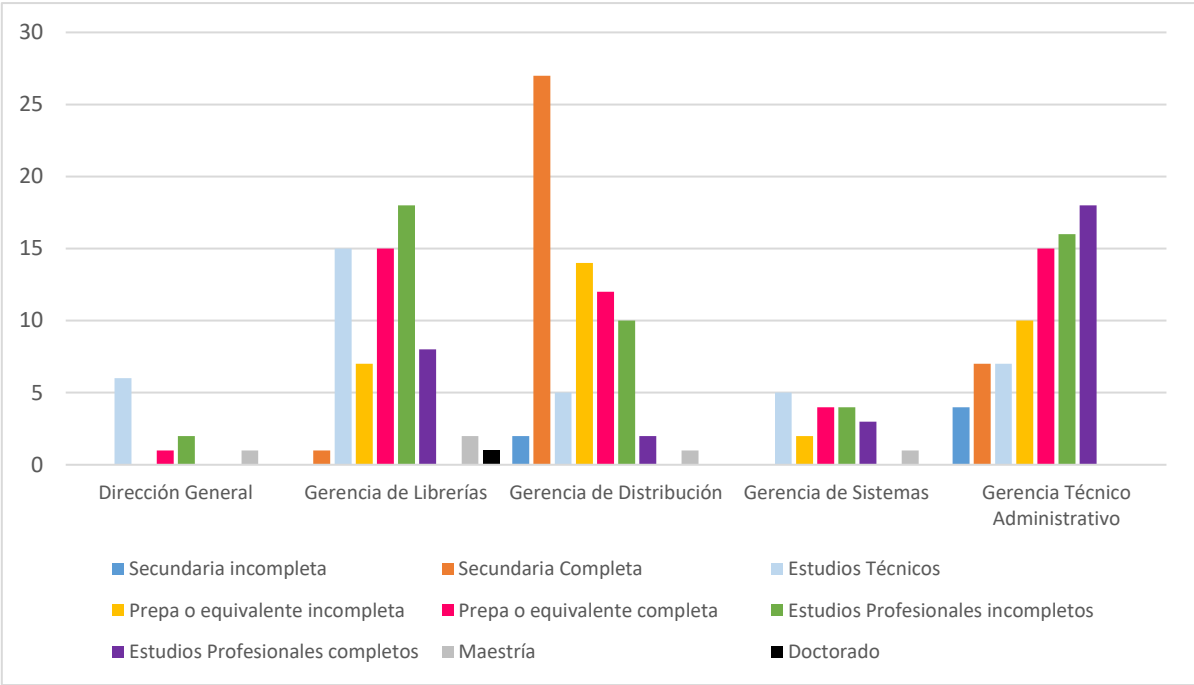




Las características sociodemográficas de esta población plantean también la necesidad y la oportunidad de establecer tácticas de integración y socialización para un perfil joven que puede ser fortalecido con actividades tanto laborales como de socialización tales como: comidas, días de campo, visitas a lugares de interés para el perfil señalado, convenios con empresas que oferten productos dirigidos a este target, certámenes y concursos, entre otros, con el objetivo final de lograr por un lado que los trabajadores se conozcan y aprendan a trabajar en conjunto y por el otro, que se sientan motivados y reconocidos por la empresa.

Respecto al nivel de escolaridad que presentan los trabajadores de EDUCAL se observa que el índice más elevado de preparación se localiza en la Gerencia Técnico Administrativa donde la mayoría de sus trabajadores cursaron y/o concluyeron estudios de licenciatura. Por otro lado se observa también que la Gerencia de Distribución cuenta en su mayoría con recursos humanos cuyo grado escolar es de secundaria concluida, lo cual se explica debido a que en ésta área se localiza el Departamento de Almacén dónde el perfil laboral para ingresar no es

demasiado exigente ya que las actividades que se desarrollan no requieren conocimientos calificados.



Sin embargo este mismo perfil socioeducativo existente en la gerencia de distribución representa para la entidad un área de oportunidad denominada de autorrealización y reconocimiento, ya que a partir de ella pueden implementarse programas de capacitación, de educación formal, de educación informal y de mejora continua que permitan la apertura de perspectivas de desarrollo y crecimiento para el personal y al mismo tiempo logren crear y fortalecer una movilidad escalafonaria mediante estímulos de ascenso de puestos para aquellos trabajadores que incrementen su perfil educativo a través de los programas que ofrezca la empresa.



## 2.2 Clima organizacional

Según Ignacio Olabuenaga, el clima organizacional es *“Una actitud colectiva, producida y reproducida continuamente por la interacción de los miembros de un entorno (organización, departamento,...)”*<sup>13</sup>

El mismo autor, apoyándose en la clasificación de Likert, plantea diversos tipos de clima organizacional: 1. Autoritario explotador, 2. Autoritario benevolente, 3. Demócrata consultivo, y 4. Demócrata participativo. Con base en la observación participante que he llevado a cabo a lo largo de mi estancia en la entidad, concluyo que el tipo de clima organizacional que impera en EDUCAL es el autoritario benevolente que se distingue porque *“Los directivos adoptan una actitud condescendiente y cuando los súbditos toman parte en una decisión lo hacen dentro de un marco estricto de reglas. Más que ser hostiles y desconfiados los súbditos se mueven en un ambiente de temor y de precaución. Los grupos informales que nacen no se enfrentan directamente a la dirección”*<sup>14</sup>

La conclusión anterior es debido a que las características del clima organizacional de EDUCAL empatan con las descritas en la definición de Olabuenaga, lo cual puede adjudicarse al tipo de organización, ya que como se explicó en un inicio, EDUCAL es una entidad paraestatal cuyas normas y estructuras se guían por aquellas marcadas en la función pública, donde los individuos guían sus acciones con cautela y con cierto “temor y respeto” por las figuras de autoridad que marca la jerarquía de las entidades.

---

<sup>13</sup> Olabuenaga, Ruiz. “Sociología de las Organizaciones”, ed. Deusto, España, 2002. p. 285.

<sup>14</sup> ibídem p. 295.

Siguiendo a Ruiz Olabuenaga es menester mencionar que este tipo de clima se caracteriza por lo siguiente:

- Desempeño: El personal de EDUCAL muestra compromiso con la organización y con los clientes, así mismo son conscientes de sus responsabilidades y se comprometen con el cumplimiento en tiempo y forma de sus tareas en las diversas áreas; aunque cabe mencionar que la mayor parte del personal no tiene problema en brindar apoyo en tareas extraoficiales siempre y cuando sean cubiertas sus horas extras.

- Obstáculos: Uno de los obstáculos que se encuentra en la entidad es la falta de integración del personal, lo cual sucede en gran medida porque hay una división evidente entre las diferentes áreas de la empresa; no se identifican unos con los otros; no conocen el alcance del trabajo que cada área realiza y por ende no existe una convivencia eficaz.

En el clima de opinión se percibió que la mayoría de los trabajadores de base sienten molestia por la falta de preparación de algunos compañeros y por las preferencias que tienen los mandos medios por el personal de “confianza” ya que a ellos, a pesar de tener más antigüedad y conocimiento de la entidad, no se les asignan tareas ni funciones “importantes”, así mismo los permisos y oportunidades de crecimiento en la entidad son restringidos por los jefes inmediatos o en algunos casos por los procesos burocráticos que el sindicato solicita se lleven a cabo cada vez que se pretende promover a los trabajadores.

Otra problemática es la dificultad que tienen las áreas para comunicarse, ya que al ser una entidad paraestatal los avisos y trámites deben pasar por filtros que imponen los mandos medios antes de llegar a los operativos encargados de ejecutar las

tareas correspondientes, lo cual retrasa las respuestas y acciones ocasionando que existan desacuerdos y malos entendidos entre las diferentes áreas.

Intimidad: Se encontró que existen amistades entre los miembros de diferentes áreas, sin embargo, dicha amistad se ve limitada por los espacios físicos de cada lugar.

Espíritu: Tener un trabajo en EDUCAL satisface medianamente la necesidad de seguridad que menciona Maslow al mantener un trabajo estable y también satisface las necesidades fisiológicas al recibir una remuneración económica y prestaciones que les permiten cubrirlas.

Actitud distante: Se ha percibido que algunos mandos medios tienen comportamientos rápidos, formales e impersonales hacia el resto del personal operativo debido a que únicamente tratan asuntos meramente laborales y en ocasiones se hace un uso excesivo del poder jerárquico que ostentan. Esto afecta de alguna manera el clima laboral pues los empleados operativos no se sienten integrados en sus áreas.

Confianza: La mayoría de los jefes directos en cada área mantienen buenas relaciones con el resto del personal, por lo que el logro de los objetivos en sus áreas es satisfactorio. Sin embargo, al existir una división entre “personal de base” y “personal de confianza”, la integración y trabajo en equipo se ven obstaculizados al no existir una adecuada integración confianza de los empleados de base hacia el gerente ni de éste hacia el personal a su cargo que no es “de confianza”.

Consideración: Los jefes formales de cada área tratan al personal a su cargo de forma respetuosa y considerada mientras los imprevistos y emergencias personales sean justificados. No obstante existen áreas como el Depto. de almacén donde los

permisos personales son otorgados a cuenta de tiempo extra, lo cual ocasiona que los trabajadores perciban un trato hostil y poco comprensible por parte de sus superiores.

Las conductas: Se identificaron los siguientes comportamientos en el personal de EDUCAL que incluyen gusto por la realización de su trabajo, compromiso con la organización, sentido de pertenencia en trabajadores con mayor antigüedad e identificación con la misión cultural que promueve la entidad, lo cual representa para la empresa otra área de oportunidad en la que pueden fomentarse programas de reconocimiento a la lealtad de los trabajadores para fortalecer y el sentido de pertenencia de los mismos y lograr que estos se conviertan en una especie de “embajadores de la empresa” para los colaboradores de nuevo ingreso, lo cual permitiría a la empresa reducir los costos de inducción inicial y coadyuvaría con el desarrollo de un mejor clima y ambiente laboral.

### **2.3 Identidad**

Tomando como referencia la apreciación de Joan Costa, la identidad representa *“los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor-fundador, y que están inoculados en aquellas en el caso de instruir, en el espíritu institucional de la organización.”*<sup>15</sup>

Así, etimológicamente la palabra identidad viene de ídem que significa “idéntico”, por lo tanto la organización debe ser idéntica a sí misma en su esencia, personalidad

---

<sup>15</sup> Costa, Joan. “Imagen corporativa en el siglo XXI”, ed. La Crujia, Argentina, 2009, p. 198.

y valores, pues si tiene congruencia podrá mostrarse a los públicos para que éstos la reconozcan y se identifiquen con ella. Ese es el nivel más alto de empatía y es la clave para la fidelización, lo cual beneficia a la organización ya que esos segmentos meta mantendrán sus ideas respecto a ella.

Es importante mencionar *“que los rasgos de la identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura en el sentido de que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.”*<sup>16</sup>

Es necesario que la organización sea realista respecto a su identidad pues no se trata de algo aspiracional sino de mostrar las características por las cuales quiere ser reconocida pues *“la identidad corporativa se expresa por medio del comportamiento, la cultura y la personalidad corporativas.”*<sup>17</sup>

De acuerdo con Costa toda organización cuenta con una identidad conceptual y visual. La primera se refiere al nombre de la organización, su misión, visión, valores y eslogan. Los primeros cuatro ya fueron descritos en el capítulo uno del presente trabajo. En cuanto al eslogan, basándose en la clasificación que Peña Pérez Gloria hace del mismo en su texto *“El valor persuasivo del eslogan publicitario”* se identificó como eslogan de EDUCAL *“La experiencia de leer”*, la cual menciona que el eslogan debe contener una o varias de las cualidades principales de la organización que se pretenden destacar. En este caso debe considerarse que la cualidad principal que la empresa desea destacar es el hecho de que visitar sus librerías es una experiencia placentera para los usuarios, ya que además de la amplia oferta editorial

---

<sup>16</sup> Etkin Jorge y Shuars Ten Leonardo. “Identidad de las organizaciones (invariancia y cambio)”, ed. Paidós, Argentina, 1997, p. 205.

<sup>17</sup> Romas, Fernando. “La comunicación corporativa e institucional, de la imagen al protocolo”. ed. Universitas S.A, España, 2002. p. 34.

que ofrecen, los clientes tienen acceso a salas de lectura acondicionadas, salas de video, cafeterías, salas de juegos y espacios naturales y de recreación como el Centro Cultural Elena Garro.

En la identidad visual según Costa deben considerarse el logotipo, la tipografía, gama cromática y uniformes. Los públicos de EDUCAL pueden identificarlo visualmente a través del siguiente logotipo, tipografía y gama cromática:



Es importante mencionar que como parte de su identidad visual, y de acuerdo al Manual de Identidad del Gobierno Federal 2013 – 2018 por norma oficial, todos los documentos oficiales que emite la entidad, deben contener el logotipo de la Secretaría de Cultura, para membretar oficios, memos, circulares y comunicados para el personal y para otras entidades gubernamentales; así mismo, la tipografía debe corresponder con la establecida por el gobierno de Enrique Peña Nieto: Soberana Titular y Soberana Sans de Cristóbal Henestrosa y Raúl Plancarte.



Por otro lado cabe mencionar que el logotipo de EDUCAL también es utilizado en folletos, comunicados y anuncios internos y en la parte exterior del edificio hay una placa que también incluye el logotipo permitiendo que los transeúntes identifiquen visualmente el lugar.



En cuanto al uniforme, es obligatorio para los empleados que trabajan en los puntos de venta (librerías) debido a que están expuestos a la vista del público externo y deben identificarse plenamente por los clientes; para el área de almacén es necesario que utilicen por norma, el equipo de protección correspondiente, mientras

que para el área administrativa el uso de uniformes no es obligatorio debido a que no se exponen a la vista del público externo y no requieren identificación.

## **2.4 Estructura y Comunicación**

La estructura de la organización está compuesta por los niveles de interrelación existentes entre las distintas gerencias de la entidad, es decir, Gerencia Técnico Administrativa, Gerencia de Librerías, Gerencia de Distribución, Gerencia de Mercadotecnia y Gerencia de Sistemas, las cuales a su vez se comunican con la Dirección General y con la Unidad de Asuntos Jurídicos. Dichas áreas en su conjunto son el esqueleto y columna vertebral de EDUCAL.

Partiendo de Olabuenaga se ha concluido que la estructura de EDUCAL es de tipo mecanicista, debido a que:

- 1) El cometido general de la organización es dividido en tareas específicas dentro de las áreas en las que ésta se divide
- 2) Cada empleado de EDUCAL dispone de derechos, obligaciones y métodos definidos para llevar a cabo sus funciones
- 3) Los conflictos que surgen entre los empleados o áreas son resueltos por el área jurídico - administrativa
- 4) El control, la autoridad y la comunicación discurren regularmente en forma jerárquica, es decir, de manera descendente partiendo del área directiva
- 5) Las actividades así como las formas operativas están gobernadas por instrucciones y decisiones emitidas por el área directiva
- 6) Se da una gran insistencia en la lealtad y obediencia a los superiores y a EDUCAL como condición para seguir siendo miembro de la organización



7) El prestigio o nivel jerárquico se establece en función del puesto que se ocupa en la organización.

Así mismo la estructura de tipo mecanicista permite que en EDUCAL exista mayor control sobre los procesos y actividades del personal debido a que la división por áreas facilita su supervisión. La designación de un líder formal en cada área (gerentes) permite lograr objetivos particulares exigidos por la dirección, por lo cual el flujo de comunicación se da de manera descendente, es decir, la comunicación va de los directivos a las áreas subalternas.

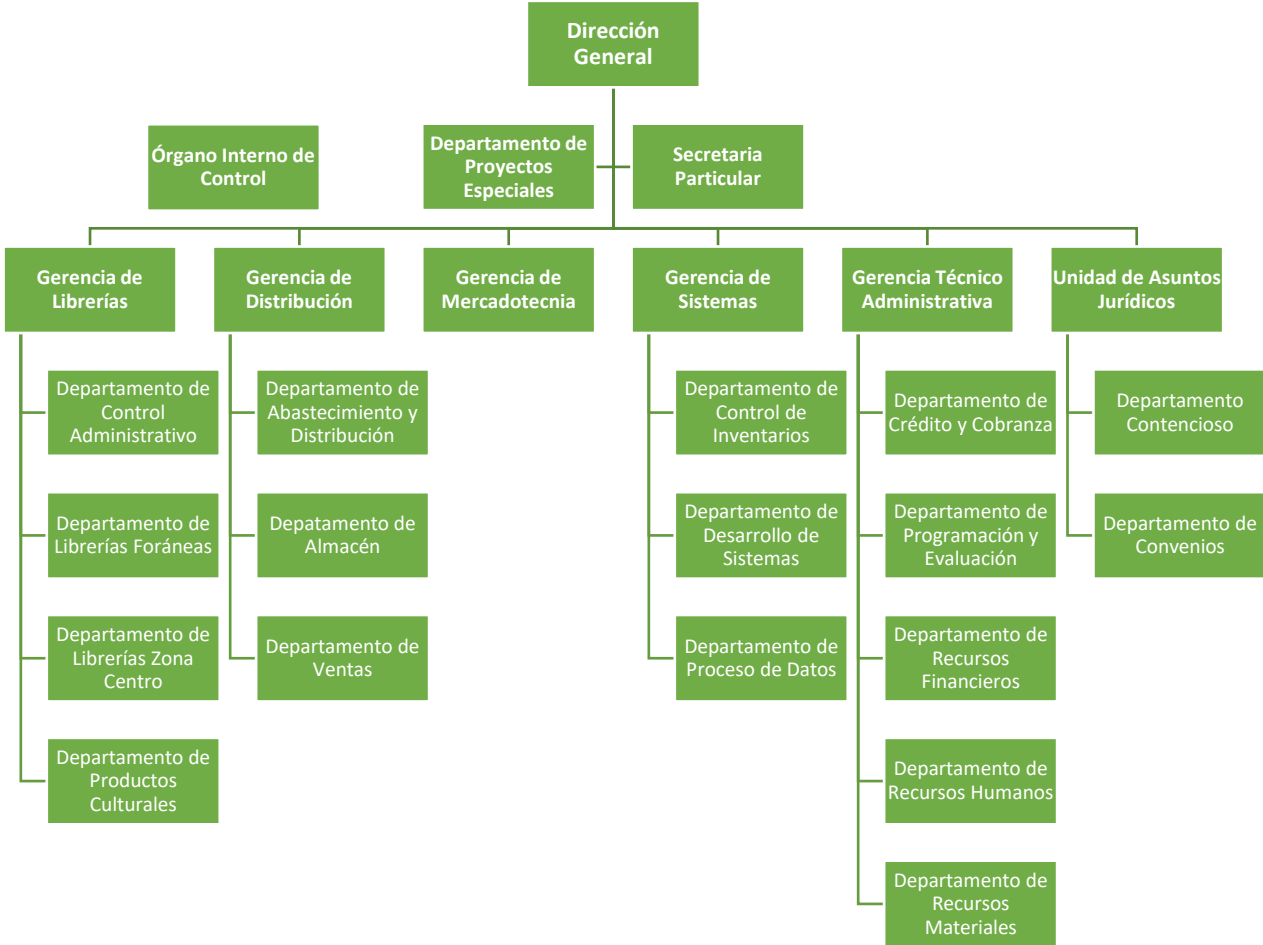
Por otro lado la estructura organizacional mecanicista permite a los directivos de EDUCAL utilizar los flujos de comunicación para transmitir órdenes e instrucciones a los niveles operativos, ya que el giro de la organización requiere un control mecánico para facilitar al personal de nuevo ingreso aprender los procesos que deben llevar a cabo y acatar las instrucciones que sus gerentes transmiten desde el área de dirección. Con lo anterior se tiene oportunidad de acrecentar los niveles de eficacia y eficiencia en las tareas que debe realizar el personal.

Estructura: En EDUCAL impera una estructura de tipo jerárquica vertical descendente, por lo que la información, las reglas y las políticas de la organización son transmitidas a partir de los mandos medios y de los canales formales de comunicación. Este esquema tiene como ventaja para la entidad la transmisión directa y precisa de las ordenes que emanan de la Dirección General; sin embargo deben tomarse en cuenta las desventajas que se desprenden de dicha estructura ya que a pesar de que la orden es directa, ésta debe pasar por varios eslabones antes de llegar al destinatario o destinatarios finales, lo cual implica que el mensaje sufre modificaciones en el trayecto y tiende a desvirtuarse. Por otro lado, debe

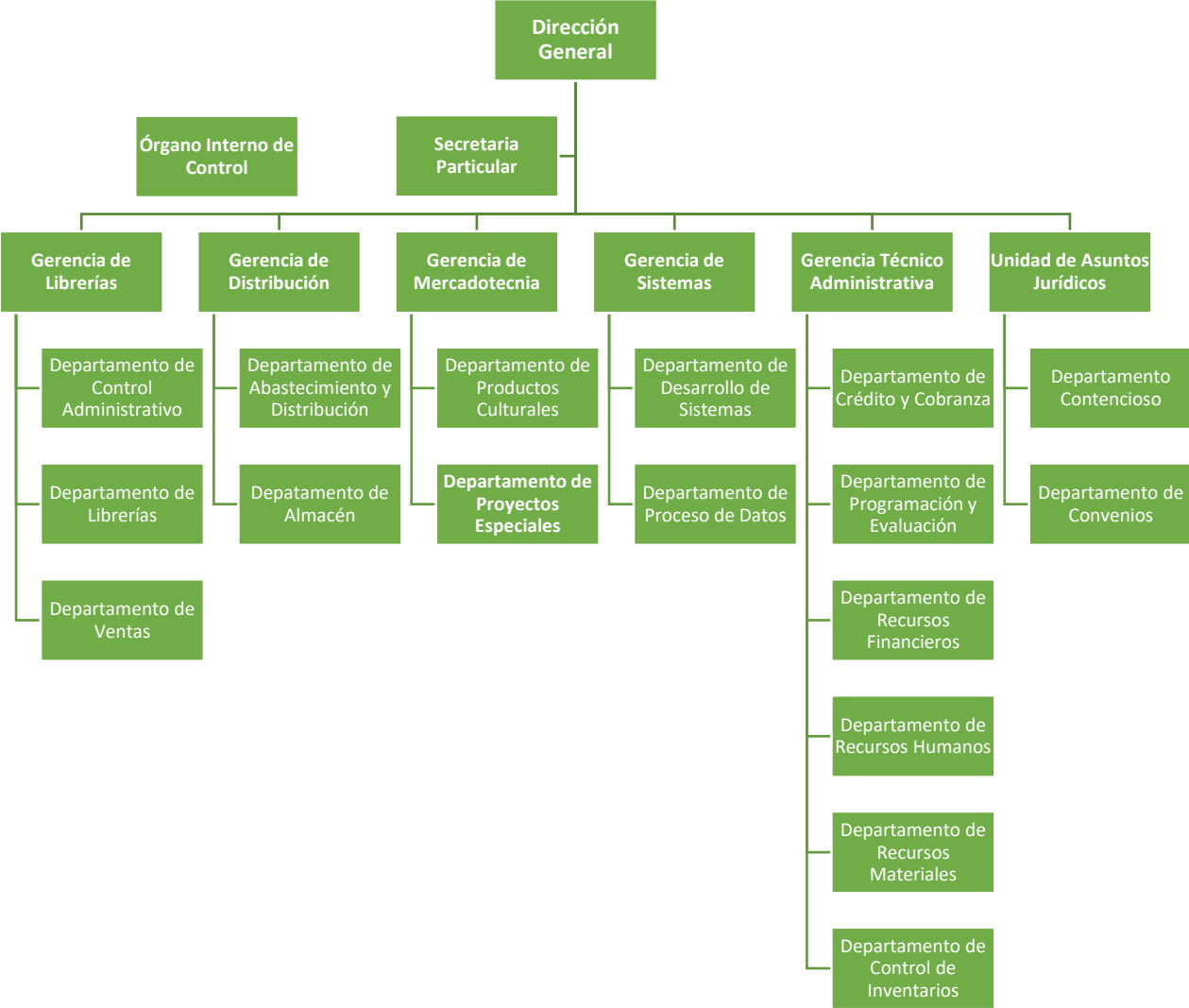
tomarse en cuenta que las líneas de comunicación de tipo vertical descendente no permiten la retroalimentación de la base de la estructura lo cual obstaculiza y/o impide que los trabajadores se sientan tomados en cuenta y así mismo, la organización pierde la oportunidad de adicionar propuestas y sugerencias en sus procesos.

Organigrama

La última actualización del organigrama de EDUCAL se llevó a cabo en noviembre del 2015, y se elaboró con base en el registro de estructura autorizado por la SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público) durante ese mismo año.



No obstante es importante mencionar que la estructura que opera realmente en la entidad no es del todo coincidente con la que se encuentra oficialmente registrada, ya que los cambios que autoriza el comité interno de la entidad deben pasar por un proceso muy largo y tardado para ser oficialmente reconocidos en la Administración Pública, por lo que la entidad opta por operar de manera interna con el siguiente organigrama.



En cuanto al tipo de comunicación que impera en la entidad, es necesario recordar en primer lugar que *“La comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación.”*<sup>18</sup>

Así mismo es necesario distinguir, de acuerdo con Collado, dos tipos de canales o medios existentes dentro de una organización: los canales de comunicación que permiten al receptor responder de manera inmediata y los canales de difusión dirigidos a múltiples receptores pero utilizados por un único emisor. Como ejemplo de los últimos están la intranet, la revista institucional, la cartelera, el boletín y el periódico.

Otra clasificación de Collado que podría aplicarse a los medios de comunicación interna es la siguiente: Canales de comunicación tradicionales y tecnológicos cuya diferencia principal es el soporte pues mientras el primero utiliza un soporte digital, el otro utiliza papel o en su caso el lenguaje verbal.

Para unificar las dos clasificaciones anteriores podríamos decir que los canales cuyo soporte es tradicional en su gran mayoría sirven para informar, es decir, son canales de difusión, mientras que los canales de comunicación se caracterizan por ser en su mayoría tecnológicos y permitir la retroalimentación inmediata entre emisor y receptor (directores, mandos medios y empleados).

En EDUCAL se ha detectado el uso, de manera interna, tanto de canales de difusión como de comunicación, así como el uso de medios tradicionales y digitales:

---

<sup>18</sup> Fernández Collado, Carlos. “La Comunicación en las organizaciones”, ed. Trillas, 1998 p.85.

### Medios de comunicación

- ✓ Correos electrónicos
- ✓ Buzón de sugerencias
- ✓ Teléfonos y extensiones
- ✓ Chat institucional (spark)
- ✓ Memoranda

La utilización de estos medios ha resultado beneficiosa y óptima para la entidad, ya que se logra el objetivo principal de los mismos que es optimizar la comunicación entre todas las áreas de EDUCAL pues tomando en cuenta que la empresa cuenta con personal ubicado en puntos de venta locales y foráneos, el aprovechamiento de este tipo de medios resulta de vital importancia para el desarrollo de las actividades de cada colaborador y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### Medios de difusión

- ✓ Pizarras informativas
- ✓ Informativo semanal
- ✓ Oficios y circulares

Dichos medios han resultado eficientes cuando se trata de transmitir un mensaje determinado a todo el personal, ya que cada semana se actualizan con información nueva y todos los avisos que emite la entidad fluyen de manera adecuada entre los colaboradores gracias a estos medios.

### Flujos de comunicación

Los flujos de comunicación que se encontraron en la organización fueron:

- ✓ Vertical descendente: Proviene del jefe y va hacia los subordinados. Se utiliza para ordenar (decir qué hacer), dar instrucciones (decir cómo hacerlo) e informar del porqué y para qué de lo que se hace.
- ✓ Horizontal: tiene lugar entre personas que desempeñan cargos del mismo rango en la organización. A través de este tipo de comunicación es posible: *“...definir objetivos, políticas, procedimientos, intercambio de ideas, tomar decisiones, producir recomendaciones y familiarizarse todos con lo que hacen otras unidades”*<sup>19</sup>.

Por las características de la entidad, los flujos de comunicación que imperan en ella son operables y útiles para el cumplimiento de sus funciones.

## 2.5 Cultura

Con base en el autor Rodríguez Andrade se puede decir que el tipo de cultura que se desarrolla en EDUCAL es de orden y control, y está definida en función de: *“las relaciones entre niveles formales y burocráticas ya que el estilo de liderazgo es autoritario, se desarrolla una cultura del orden y control, regida por normas rígidas, con sanciones por el mal desempeño o el desvío de reglas y órdenes, que será conservadora”*.<sup>20</sup>

Se encontró que la mayoría de las debilidades que aquejan a EDUCAL comienzan en la cultura pues los antecedentes y el corazón ideológico de la empresa se encuentran descritos y registrados debidamente pero su difusión y transmisión no

---

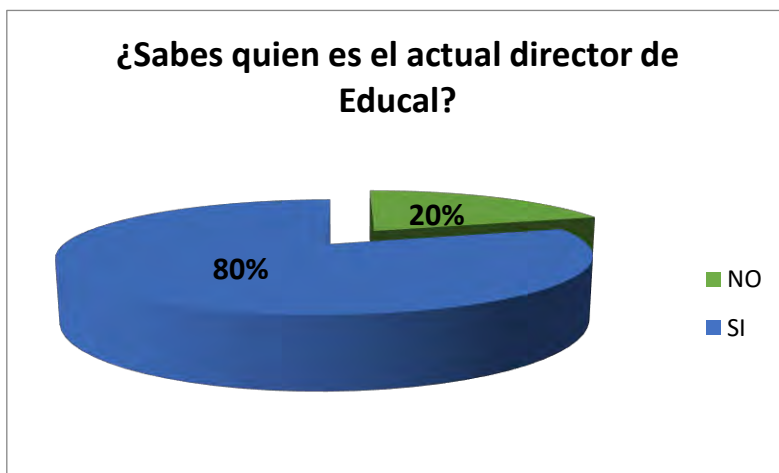
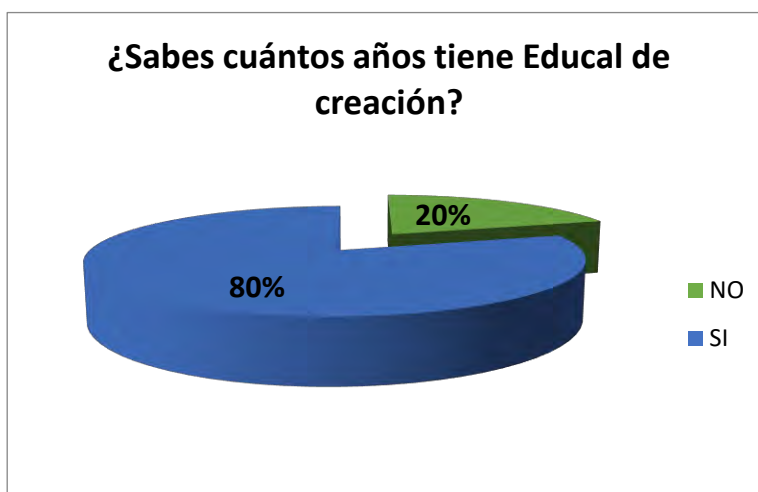
<sup>19</sup> Flores de Gortari, Sergio y Orozco Emiliano. “Hacia una comunicación administrativa integral”, ed. Trillas, México, 1981, p.66.

<sup>20</sup> Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. “Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación” en: La comunicación en las organizaciones, p.332.

ocurren de manera oportuna a la hora de incorporarse, lo cual dificulta que el trabajador de nuevo ingreso se identifique al 100% con la entidad, generando así un alto índice de rotación sobre todo en los puntos de venta.

Lo anterior puede constatarse a partir de los siguientes datos recabados mediante una encuesta aplicada a una muestra representativa del personal de las áreas sustantivas de EDUCAL.

Se observa que existe un porcentaje del 20% de encuestados que no conoce cuál es la antigüedad de la entidad y tampoco sabe quién es el actual director de la institución.

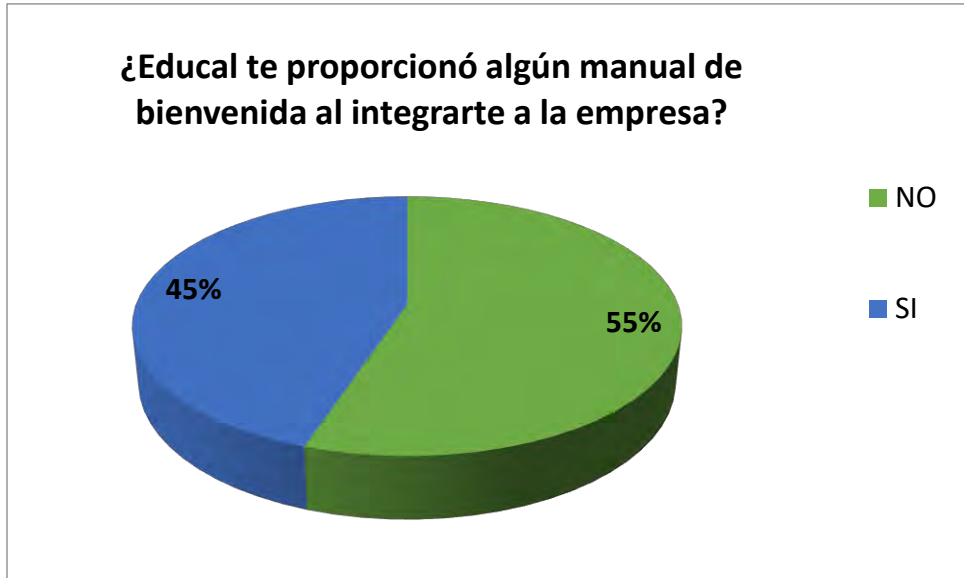


A pesar de que estas cifras no son muy elevadas, muestran que existen colaboradores que desconocen los antecedentes de la empresa. Cabe señalar que ese 20% que desconoce los antecedentes y que no identifica al director, es personal adscrito a los puntos de venta, donde el proceso de inducción a la empresa no se lleva a cabo ya que únicamente se les explica a los nuevos colaboradores cuáles serán sus funciones y es en el transcurso del tiempo que ellos van adquiriendo conocimientos sobre la empresa.

Aunque el porcentaje anterior resulta pequeño en comparación con el 80% restante que respondió afirmativamente, no se debe perder de vista que el proceso de inducción, socialización e integración a los nuevos empleados resulta de vital importancia debido a que es uno de los primeros acercamientos a la empresa y es en este punto cuando el trabajador realiza la primera evaluación respecto del nivel de satisfacción que puede llegar a obtener en su nuevo empleo. Si se percibe que éste puede llegar a los niveles deseados, el nuevo colaborador mostrará una mayor apertura y disponibilidad de integrarse a la organización.

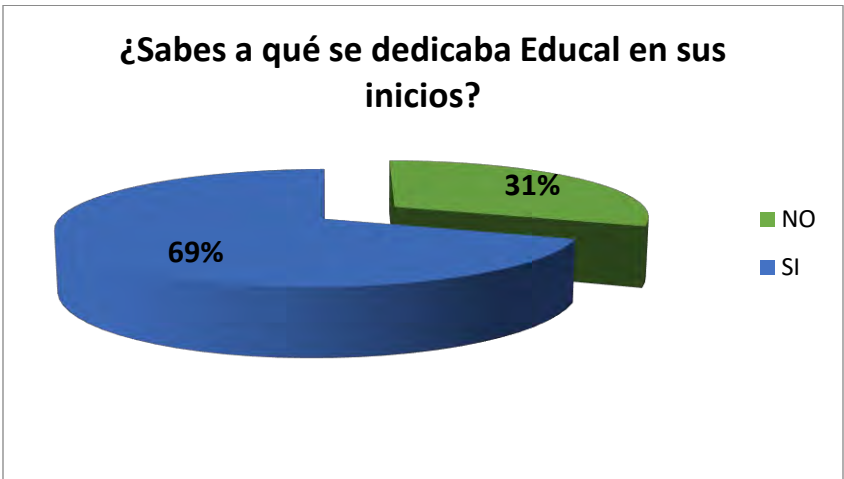
Sin embargo, lograr lo anterior resultará complicado debido a que la información que puede ser de interés para el nuevo trabajador no se difunde de manera homogénea y eficaz, pues no se cuenta con ningún manual de bienvenida, tal y como lo muestra la siguiente gráfica donde el 55% de los encuestados reportan no haberlo recibido al integrarse a la empresa.





Las personas que conocen dicha información son los empleados con mayor antigüedad quienes se incorporaron cuando todavía se les proporcionaban manuales y aquellos a los que se les ha mostrado un video informativo con el que cuenta la empresa.

Por otra parte también es evidente que no conocen los *“mitos de origen”*, ya que por lo menos una tercera parte de los encuestados desconoce a qué se dedicaba la entidad en sus inicios (31%).



Esto podría representar un problema para la organización al momento de incorporar a su plantilla nuevos trabajadores, debido a que, no contar con un manual que explique quienes son, de donde vienen y a donde van, dificulta la identificación de los trabajadores con ella, lo cual podría desembocar en un futuro problema de insatisfacción laboral al no establecerse condiciones o “factores de higiene” óptimos para evitar dicha insatisfacción.

Por factores de higiene debemos entender el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc., los cuales fueron desarrollados en la Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores formulada por Frederick Herzberg.<sup>21</sup>

Dicha teoría menciona que los factores higiénicos se relacionan directamente con el ambiente que rodea a las personas mientras desempeñan su trabajo, los cuales representan una variable que está fuera del control de los empleados. Sin embargo influyen directamente en la actitud que estos tienen ya que *“cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados pero cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción”*.<sup>22</sup>

Por lo tanto, es menester que la empresa ponga especial atención en cuidar el clima y ambiente laboral en el que se desarrollan sus empleados, a través de la optimización de los factores antes mencionados, por ejemplo la clarificación, difusión y aplicación de los beneficios sociales, políticas físicas y reglamentos

---

<sup>21</sup> Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman, “The Motivation to Work”, ed. Transaction Publishers, 2010, p. 247.

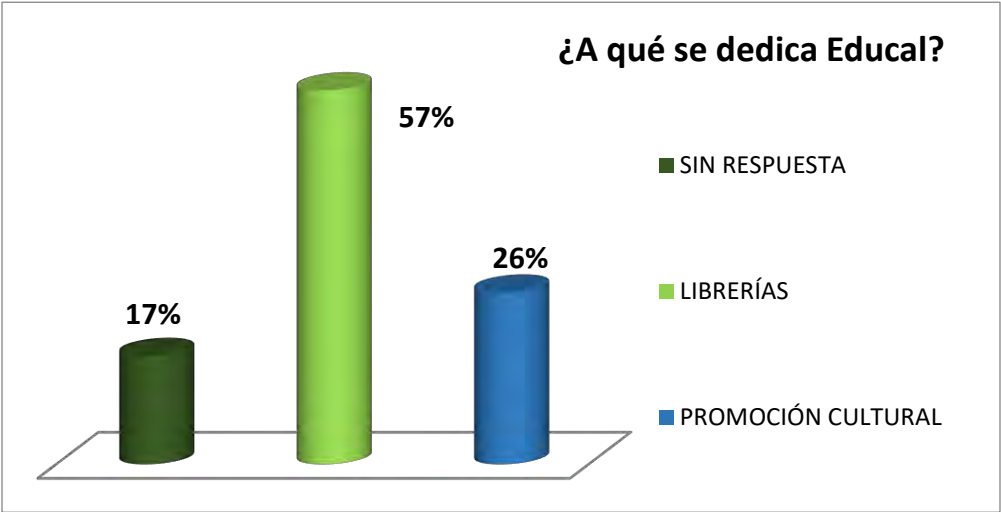
<sup>22</sup> De Andrade, Steffany Torres, Brenda et.al., “Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg”, Universidad Simón Bolívar, 31 de Enero 2012.

internos de la entidad, los cuales deben ser transmitidos desde la incorporación de los trabajadores a su nuevo lugar de trabajo y una forma clara y precisa de transmitir dicha información es a través de un Manual de Bienvenida.

Continuando con el análisis de la cultura que impera en EDUCAL, observaremos que en la siguiente gráfica se refleja que los trabajadores no han comprendido y adoptado del todo la misión de EDUCAL, la cual se define como:

*“Promover y apoyar la cultura a través de la comercialización de libros y productos culturales de la Secretaría de Cultura y de otras instituciones públicas y privadas, fortaleciendo los canales de distribución en México y en el extranjero.”*

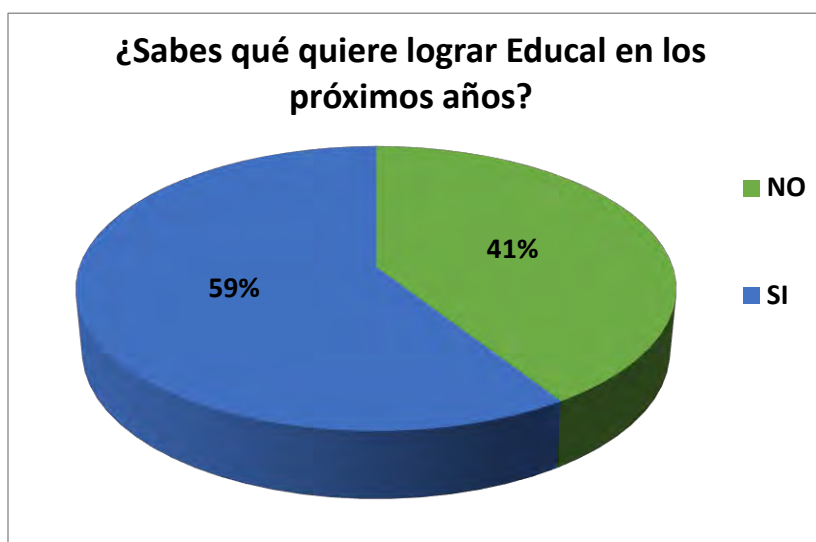
Ya que casi el 57% considera que la empresa únicamente tiene un fin lucrativo de venta de libros, mientras que únicamente 26% se identifica con la misión al considerar que la institución tiene como fin primordial la promoción cultural y un 17% se abstuvo de responder dicha pregunta.



En cuanto su visión, la organización considera que es:

*“Ser la mayor comercializadora de libros y productos culturales, mejorando permanentemente nuestro desempeño, con una arraigada cultura de servicio.”*

El problema que se identificó respecto a este rubro es que no se plantea una temporalidad que permita establecer con mayor precisión las metas necesarias para alcanzar el objetivo que se plantea. Así mismo, al igual que la misión, la visión no ha sido transmitida oportunamente y por lo tanto no ha sido adoptada por el personal, tal y como lo muestra la siguiente gráfica, en la que destaca que el 41% desconoce cuál es la visión de la empresa.

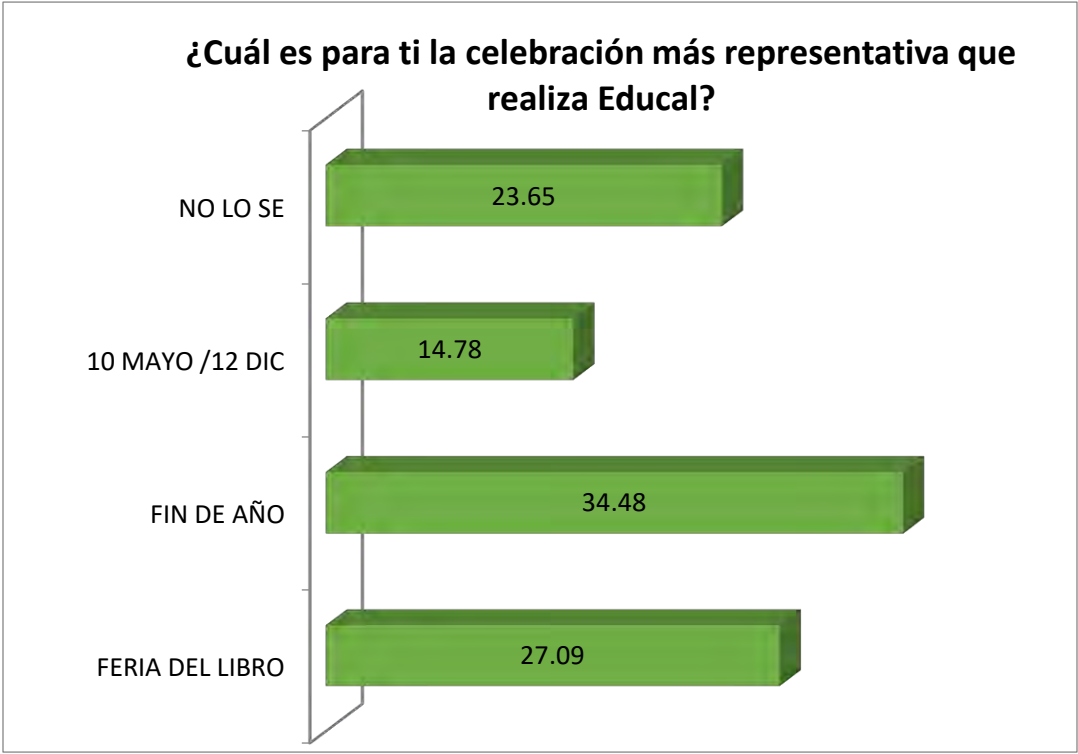


Por otro lado, para comprender la cultura organizacional con la que cuenta EDUCAL es necesario contemplar los ritos, pues *“están muy relacionados con el comportamiento no verbal, si bien su valor simbólico es muy superior porque proporciona un sentimiento de identidad y unión entre los miembros de la organización; su función es de carácter ceremonial, casi litúrgico”*<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Collado. Óp. Cit. p. 93.

En el caso de EDUCAL se encontró que el 34% de los encuestados considera la fiesta de fin de año como la más importante que realiza la empresa, mientras que el 27% considera que la celebración que caracteriza a la entidad es la Feria del Libro. En su minoría 14% mencionó el 10 de mayo y/o la celebración católica del 12 de diciembre (misa y tamales por festejo de la virgen de Guadalupe) y un porcentaje considerable del 24% no hizo alusión a ninguna festividad. Cabe señalar que dichos encuestados pertenecen a los puntos de venta donde las celebraciones antes mencionadas no se llevan a cabo, ya que únicamente se concentran para personal de oficinas centrales.

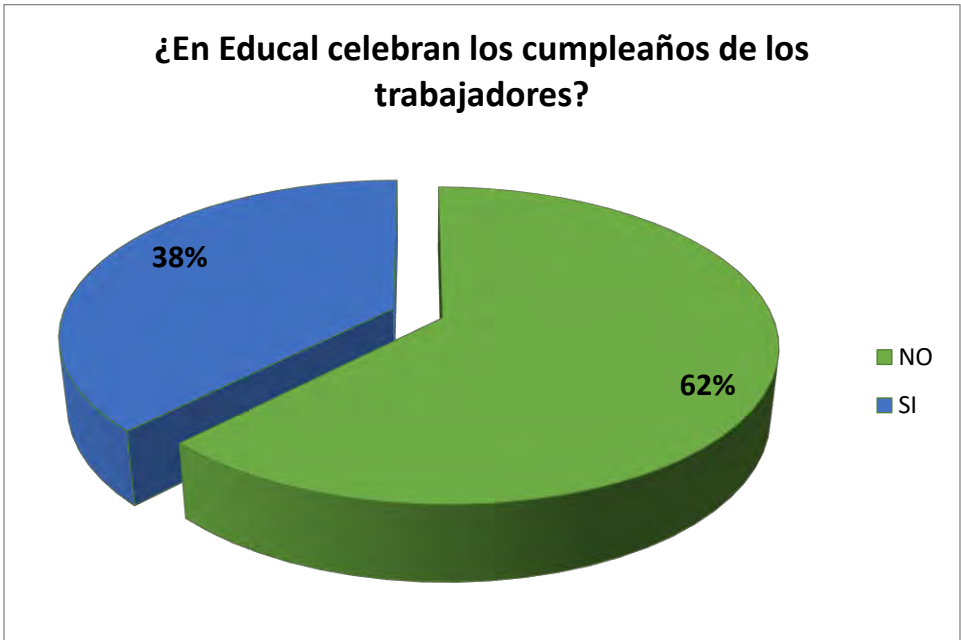


Dicha información nos muestra la falta de interacción que se da entre el personal de librerías y el personal de oficinas, ya que a los primeros no siempre se les permite asistir a los eventos por cuestiones de horarios, lo que repercute en el clima laboral

de la organización ya que los miembros adscritos a los puntos de venta no se sienten tomados en cuenta en los principales “ritos” institucionales.

La falta de reconocimiento también puede observarse a través de la siguiente gráfica donde el 62% de los encuestados manifiesta que no se celebran los cumpleaños. Sin embargo el 38% indica que sí celebra los cumpleaños con el personal de su área. Cabe destacar que el reconocimiento de estos eventos se realiza a través de una publicación en el informativo semanal, donde se menciona al personal que cumple años durante la semana en cuestión.

No obstante existen diferencias en cuanto a la forma de celebrar en cada área, ya que los festejos se llevan a cabo a través de un pastel, un regalo colectivo o decoración del lugar de trabajo entre otros. Pero nuevamente encontramos que el personal que labora en los puntos de venta carece de este tipo de celebraciones por parte de sus compañeros, lo que dificulta la integración y el compañerismo.



En función del tamaño actual de la empresa las relaciones sociales que se establecen son únicamente por departamento, debido a que pasan la mayor parte del tiempo en el mismo espacio y tienen que colaborar y trabajar para los mismos objetivos específicos del área; sin embargo esto también proporciona información para percatarse de que no existe relación entre un departamento y otro ya que todos colaboran para un objetivo general pero de manera individual como subsistemas.

Con base en lo anterior es necesario acotar que se debe prestar especial atención en los programas de integración que la entidad emplea para lograr que sus trabajadores se sientan incluidos y reconocidos, no solo en el aspecto laboral sino en el personal, así mismo debe recordarse nuevamente la importancia que la empresa debe asignarle al nivel de satisfacción de sus colaboradores, a fin de evitar desánimo, tortuguismo, mala actitud etc., que a su vez pueden llegar a generar que los colaboradores externen dichas molestias mediante un mal comportamiento, que generalmente desemboca en el llamado "Burnout" *"...también conocido como síndrome de aniquilamiento, síndrome de estar quemado, síndrome de desmoralización o síndrome de agotamiento emocional o profesional..."*<sup>24</sup> que se presenta entre otras cosas debido a que los trabajadores tienen *"...una pérdida progresiva del idealismo, energía, y motivos vividos, como resultado de las condiciones de trabajo"* lo anterior según Edelwich y Brodsky en 1980.

---

<sup>24</sup> Alejandra Apiquian Guitart, texto extraído por la Universidad Anáhuac México Norte de la Presentación realizada en el Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anáhuac. Mérida, Yucatán 26 y 27 de abril, p. 1, 2007.

El burnout presenta 4 estadios según la Mtra Alejandra Apiquian Guitart:<sup>25</sup>

Fase 1 o forma leve: los afectados presentan síntomas físicos, vagos e inespecíficos (cefaleas, dolores de espaldas, lumbalgias), el afectado se vuelve poco operativo, en la fase 2 o forma moderada: aparece insomnio, déficit atencional y en la concentración, tendencia a la auto-medicación, cuando se llega a la fase 3 o forma grave en la que el empleado presenta mayor en ausentismo, aversión por la tarea, cinismo. Abuso de alcohol y psicofármacos se hace sumamente urgente la intervención de un profesional de la comunicación organizacional, psicología laboral etc. que pueda ayudar a la empresa a implementar medidas correctivas antes de que el trabajador pase a la fase 4 o forma extrema en la que puede presentarse desde aislamiento, crisis existencial, depresión crónica y riesgo de suicidio hasta una crisis severa que incite al trabajador a atentar contra sus compañeros o contra la empresa misma.

A este síndrome se le puede hacer frente más fácilmente en la fase inicial que cuando ya está establecido. En las primeras fases es obligación del área de Recursos Humanos detectar entre los trabajadores de la empresa aquellos que pueden ser víctimas del llamado burnout para establecer medidas preventivas y resolutivas que permitan recuperar la estabilidad del trabajador y de la empresa, lo anterior a través de la vigilancia constante de las condiciones del ambiente laboral y el fomento del trabajo en equipo, así mismo resulta necesario el diseño e implementación de cursos de relaciones humanas, talleres de liderazgo, habilidades sociales, desarrollo directivo, etc. para los gerentes de área y nuevamente se hace

---

<sup>25</sup> Ibídem, p. 3.



necesaria la implementación de cursos de inducción al puesto y a la organización para el personal de nuevo ingreso a fin de evitar que los mismos se sientan desubicados y descontextualizados del nuevo entorno en el que se encuentran y con el tiempo sean más propensos a desarrollar este síndrome que de manera sucesiva podrían desembocar en una cadena escalar de eventos necesarios y determinantes para un comportamiento “catastrófico” de los trabajadores.

Por su parte las manifestaciones estructurales de la cultura organizacional están integradas por *“las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno (a quién se reconoce, se recompensa y se promueve) y la estructura del poder (grado de centralización o de participación en la toma de decisiones)”*<sup>26</sup>

En cuanto a las normas y políticas de la organización, EDUCAL cuenta con un Código de Conducta y un Reglamento Interno en los que se establece cuál debe ser el comportamiento de los integrantes de la organización, así mismo, se hace hincapié en la importancia de conducirse tomando en cuenta los valores de la institución mismos que ya han sido mencionados anteriormente.

Respecto al Manual de Procedimientos, al ser una entidad paraestatal de tamaño pequeña en donde el desarrollo de las actividades se lleva a cabo a través de una cultura burocrática muy arraigada, se identificó que EDUCAL no cuenta con Manuales de Procedimientos oficiales en ninguna de sus áreas; no obstante, debido a que la entidad debe cumplir con lineamientos establecidos por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social que señalan la obligatoriedad de dichos manuales, las áreas han establecido internamente diferentes modelos de trabajo para facilitar el

---

<sup>26</sup> Collado. Óp. Cit. p. 91

óptimo desarrollo de sus actividades aunque como ya se mencionó antes, no se han formalizado de manera oficial.

En referencia al sistema de estatus interno, basados en un análisis de las necesidades descritas por Abraham Maslow, puede decirse que los trabajadores de EDUCAL tienen sus necesidades básicas cubiertas en su mayor parte, ya que los trabajadores cuentan con una remuneración económica que les permite adquirir alimentos y además cuentan con prestaciones médicas que les ayuda a cubrir su necesidad básica de acceso a la salud.

En cuanto a las necesidades de seguridad en el empleo, se puede dividir a los trabajadores en dos sectores, ya que los trabajadores operativos de base sindicalizados tienen la plena certeza de que no pueden ser separados de su empleo a menos de que incurran en algún tipo de falta al reglamento interno que amerite dicha sanción, por lo que este sector tiene esa necesidad cubierta. El segundo sector es el de los trabajadores operativos eventuales y trabajadores por honorarios, los cuales prestan sus servicios por contrato durante un tiempo determinado a expensas de que la empresa decida renovarlo una vez concluido, por lo cual este sector no tiene cubierta dicha necesidad.

Respecto a las necesidades sociales se puede decir que dentro de la entidad todos los trabajadores tienen la facilidad de cubrirlas, ya que constantemente se fomenta el compañerismo, la aceptación y el respeto hacia todos los trabajadores y de igual forma, existen relaciones afectivas de amistad que se han desarrollado debido a la convivencia diaria.

Por otro lado, hablando de las necesidades de autoestima y reconocimiento, se identificó que todas las áreas que tienen que ver directamente con ventas (Puntos

de venta, Departamento de ventas, Gerencia de Librerías) obtienen catorcenalmente un porcentaje de comisiones de acuerdo a sus ventas logradas. Existe también un bono de puntualidad que consiste en pagar al personal la cantidad de \$730.40 mensualmente siempre y cuando cumplan con el 100% de asistencia sin retardos y también existe el reconocimiento por antigüedad, mismo que consiste en otorgar al trabajador un diploma y un obsequio simbólico durante la ceremonia de fin de año. Dichos programas permiten reconocer públicamente a los trabajadores y con ello se satisface medianamente la necesidad de reconocimiento establecida por Abraham Maslow.

No obstante, continuando con el análisis de satisfacción que tienen los empleados basados en la pirámide de Maslow, se identificó que en EDUCAL es complicado ascender desde niveles operativos a niveles medios ya que con cada nueva administración llegan equipos de trabajo que se instalan en dichos puestos denominados “de confianza” así mismo, los procesos que impone el Sindicato para lanzar a concurso las plazas vacantes, resultan complejos y tardados, lo que desanima a los trabajadores a competir por las mismas. Lo anterior, impide que la entidad logre cubrir la necesidad de autorrealización de los trabajadores.

De este modo, podemos concluir que la entidad permite a los trabajadores satisfacer en gran medida la mayor parte de las necesidades antes descritas, sin embargo hace falta crear un programa de motivación que permita a los colaboradores (as) sentirse parte fundamental de la entidad, y que la empresa conozca a fondo cuales son las necesidades que ellos necesitan cubrir para sentirse realizados y tener una mayor productividad en su empleo.

## 2.6 Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Cadena de librerías más grande del país	Falta de difusión y promoción de la marca debido a las normas oficiales que debe seguir como entidad paraestatal
Cuenta con 94 puntos de venta con presencia en cada una de las entidades federativas	Precios elevados en sus productos bibliográficos y culturales
Cuenta con el programa de Librobús para acceder a zonas de difícil acceso en todo el territorio nacional	Los costos de operación y mantenimiento de los librobuses son elevados, por lo que hay librobuses detenidos
Cuenta con recursos autogenerados (80%) además de los recursos públicos que le son asignados como entidad paraestatal (20%)	Debe cumplir con un doble objetivo simultáneamente (generación de recursos y promoción cultural sin fines de lucro)
Distribuidora oficial del sector educativo (SEP, DGP y SECULT) material de preparatoria abierta y oficial del subsector cultura y arte)	Almacén Central sobresaturado de material bibliográfico de instituciones públicas, ya que la venta del mismo no es muy elevada.
Brinda servicio de venta y distribución a las empresas editoriales de mayor presencia en el país	
Tiene participación en ferias nacionales e internacionales	No existe un perfil definido de público objetivo para la empresa, por lo que sus actividades y programas de difusión carecen de impacto en el público potencial

Desarrolla diversas actividades culturales para el público, además de la venta directa de material bibliográfico	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Distribución internacional de material bibliográfico a través de una plataforma online	
Empleados con mayor antigüedad se sienten identificados con la misión de la organización	Personal con antigüedad en oficinas centrales y jefaturas de librerías reacios al cambio y que tienen prácticas laborales indebidas muy arraigadas.
Trabajadores con experiencia que pueden proponer mejoras en los procesos	Falta de integración entre áreas
	Personal con un bajo perfil educativo debido a los bajos salarios que puede ofrecer la entidad
	Sindicato que obstaculiza la promoción del personal capacitado para los puestos vacantes
	Falta de sentido de pertenencia en el personal adscrito a los puntos de venta
Trabajadores jóvenes en puntos de venta con gusto por la lectura	Rotación constante de personal en los puntos de venta por falta de motivación y oportunidades de crecimiento
Red de coordinadores encargados de supervisar, motivar, instruir y capacitar	Falta de personal capacitado en venta de material bibliográfico y con

al personal que se encuentra en los puntos de venta	conocimientos culturales, debido a los bajos salarios que ofrece la entidad
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Falta de motivación en el personal adscrito a oficinas centrales y a puntos de venta
	Marco jurídico que obstaculiza la implementación de programas de motivación alternativos a los gubernamentales
	Cultura laboral burocrática muy arraigada
Puntos de venta locales estratégicos que permiten la venta al público extranjero (Aeropuerto Internacional, Coyoacán, Elena Garro, Centro Histórico)	
Puntos de venta foráneos ubicados en zonas turísticas (Los cabos, Ensenada, Guadalajara, Monterrey, Cancún)	Falta de infraestructura necesaria para distribuir y surtir a sus librerías foráneas por lo que contrata servicios de paquetería externos aumentando sus costos
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Difusión y promoción a través del aprovechamiento de las TIC'S	Principales competencias manejan precios competitivos
Publicidad interna y externa a través de redes sociales (Facebook)	Ventas por debajo de lo presupuestado

Comercialización internacional de material bibliográfico a instituciones públicas de otros países	Recorte presupuestal
	Aumento en los costos de servicios, viáticos, paquetería, gasolina y otros insumos que requiere la entidad para el desarrollo de sus funciones
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Identificación de un nicho de mercado relativamente joven e interesado en la cultura y en el material bibliográfico que promueve EDUCAL (estudiantes de universidades y posgrados, investigadores, profesores, etc.)	Economía precaria en el país que limita la adquisición de libros y productos culturales por parte de la población
	Sociedad mexicana con bajos hábitos de lectura
Establecer convenios con escuelas para implementar un programa de servicio social en los puntos de venta	Posible fusión con FCE (Fondo de Cultura Económica)
Implementación de un programa de inducción, motivación y capacitación para los trabajadores	Cambios administrativos con cada nuevo gobierno
Búsqueda e implementación de programas gubernamentales enfocados en el mejoramiento del clima y cultura laboral	
Asociaciones con empresas e instituciones que ofrezcan beneficios a los trabajadores	

Implementación de programas educativos que permitan al personal mejorar su perfil profesional	
---	--



### **Capítulo 3 - Propuesta de Manual de Inducción para EDUCAL S.A de C.V**

Debido a las características que tiene la organización (paraestatal, estructura orgánica diferente a la oficial, puntos de venta en otras ubicaciones geográficas diferentes a las de la matriz y cultura organizacional burocrática) una de las mayores problemáticas que se detectan es la falta de integración grupal, ya que a pesar de contar con personal que se siente identificado con la misión de la organización, las diversas prácticas administrativas que EDUCAL ha llevado a cabo han creado un descontento general en su población interna, obstaculizando así la consolidación de un clima laboral agradable y empático entre los miembros de la organización al tiempo que impide la integración del personal de nuevo ingreso y su identificación con la empresa.

Lo anterior ha desembocado en otras problemáticas de donde puede observarse que se desprenden consecuencias que podrían parecer “externas” pero que en realidad no lo son:

1. Discriminación y rechazo entre grupos de trabajadores con mayor antigüedad frente a los de nuevo ingreso, lo cual provoca una rotación constante de personal (sobre todo en los puntos de venta).
2. Poca o nula confiabilidad de los empleados hacia la administración y dirección de la empresa al no sentirse reconocidos y valorados por ésta, lo cual se traduce en:
3. Baja productividad en el empleo, disminución de las ventas y por ende disminución en los ingresos propios que percibe EDUCAL.

Derivado de lo anterior, resulta importante enfocarse en dar solución a las problemáticas principales que ya se han mencionado con el fin de mantener un

espíritu de grupo y el orgullo de pertenencia que se traduce en un plano de igualdad entre todos los trabajadores de la empresa y donde estos se sienten realmente parte de ella, se sienten reconocidos y no discriminados por las diferentes prácticas administrativas que se llevan a cabo. Lo anterior puede lograrse a través de una propuesta de integración e inducción a los empleados actuales y de nuevo ingreso mediante herramientas que permitan resaltar:

1. la importancia de la empresa en el entorno social y cultural del país,
2. la misión y la visión que se ha forjado a lo largo de los años y con las cuales deben identificarse todos sus trabajadores,
3. los cambios que ha tenido que implementar a lo largo de su historia y de los cuales gran parte de sus empleados han sido testigos,
4. la importancia que tiene cada área y cada trabajador, dentro de la estructura organizacional, para el logro de los objetivos de la empresa,
5. las prestaciones y otras actividades motivacionales que EDUCAL implementa para el reconocimiento de sus empleados,
6. los procesos que lleva a cabo la administración en materia de Recursos Humanos, así como la conformación de los grupos de trabajo, la importancia de la aportación laboral y conductual de cada trabajador y los diferentes programas que la empresa ha puesto a disposición de los mismos.

Ergo, la propuesta que se desprende de este diagnóstico es un Manual de Inducción para EDUCAL que permita a sus trabajadores actuales y de nuevo ingreso identificarse con la organización y sentirse parte de ella. Ello sin dejar de lado que más allá de esta propuesta, es posible y deseable diseñar y elaborar diversas propuestas tanto de índole administrativa como de comunicación organizacional

que podrían ser diseñados y llevados a cabo más adelante, lo anterior debido a que la propuesta anterior no pretende dar solución a todas las problemáticas que se detectaron a lo largo de este análisis; sin embargo un Manual de Inducción representa para EDUCAL el primer contacto oficial con su nuevo trabajador; es decir la primera oportunidad de persuadirlo, inducirlo, instruirlo y capacitarlo para fomentar su óptimo desarrollo dentro de la empresa, al mismo tiempo que se le motiva dándole a conocer todos los beneficios que obtendrá como colaborador de la misma y con ello podría crearse una especie de protección para que el nuevo colaborador no se viera inmerso de inmediato en las problemáticas poco a poco se van sucintando a lo largo de su estancia en la organización.

A través de esta herramienta la entidad puede reflejar su identidad y su cultura para que los nuevos trabajadores se identifiquen con ella, se sientan bienvenidos a su nuevo lugar de trabajo y conozcan cual es el desarrollo conductual que se espera de ellos. Lo anterior es importante debido a que los programas de inducción no se basan únicamente en dotar a el empleado de información que puede ser olvidada sin un esquema de evaluación, que permita al área de Recursos Humanos medir el impacto de la capacitación inicial que reciben los nuevos miembros de la empresa. Por lo tanto, como resultado del análisis situacional realizado así como del diagnóstico y FODA obtenido, en el presente capítulo se expone la propuesta de Manual de Inducción que se ha diseñado exprefeso para la institución EDUCAL S.A de C.V.

El propósito de este manual es:

1. Desarrollar una herramienta guía que permita a la institución instruir y capacitar a los nuevos colaboradores en el ejercicio de sus funciones y el aprendizaje de lo que es la organización.
2. Contribuir al fácil y adecuado acoplamiento de los nuevos trabajadores de la empresa para reducir la rotación de personal en los puntos de venta.
3. Fomentar la identificación del personal con la empresa desde sus primeros días de estancia, con el fin de coadyuvar al óptimo desarrollo de las funciones que deberán ejecutarse para el logro de los objetivos institucionales.

Es importante mencionar que esta propuesta únicamente data del diseño y desarrollo del Manual de Inducción para EDUCAL S.A de C.V, su aprobación al término del presente trabajo aún se encuentra sujeta a la decisión final de los directivos de la entidad. Por otro lado cabe resaltar que una vez aprobado el Manual de Inducción se deberá ejecutar y difundir de forma precisa, y posteriormente llevar a cabo una evaluación de los resultados obtenidos a través de la implementación de la presente propuesta con el fin de realizar adaptaciones y mejoras que surjan de la observación y evaluación constante del proceso de inducción.

Sin embargo, no omitimos especificar que a pesar de contar con altas probabilidades de que el Manual de Inducción para EDUCAL sea aprobado, su implementación, evaluación y seguimiento no serán objeto de estudio dentro de la presente tesina, ya que se trata de una aplicación posterior de análisis y encuestas que permitan medir la efectividad de dicho manual y con el fin de ejecutar los ajustes, cambios y mejoras necesarias a petición de los directivos de la entidad.

Manual de  
Inducción

**EDUCAL**  
la experiencia de leer

CADENA DE  
MAS GRANDE DE 94  
MÉXICO  
LIBRERÍA  
PUNTO DE  
VENTA

Bienvenidos a Educacal



BIENVENIDO A  
EDUCAL

Estimado colaborador (a):

A nombre de EDUCAL te damos la más cordial bienvenida, nos sentimos realmente honrados de tenerte con nosotros y de que formes parte de la gran familia de colaboradores (as) que han adoptado nuestra filosofía y día con día se esfuerzan y trabajan arduamente para contribuir con el cumplimiento de nuestra misión.

"Promover y apoyar la cultura a través de la comercialización de libros y productos culturales de la Secretaría de Cultura y de otras instituciones públicas y privadas, fortaleciendo los canales de distribución en México y en el extranjero."

Estamos convencidos de que como ellos, gracias a tus capacidades y habilidades, tú serás parte esencial de la lucha que día con día emprendemos en EDUCAL por un país más próspero, fraterno y con amor por la cultura y la lectura.

A partir de ahora EDUCAL es tu empresa, tu casa y tu familia, siéntete parte de ella y recuerda que tú, como todos los colaboradores (as) son el pilar principal de la institución, estamos para apoyarte, respaldarte y ayudarte a crecer, del mismo modo estamos seguros de que tu contribución hará de esta, una entidad más próspera y productiva.

CADENA DE LIBRERÍAS  
MÁS GRANDE DE  
**MÉXICO**  
**94** LIBRERÍA  
PUNTOS DE VENTA **VIRTUAL**  
**1** LIBROBUSES **FERIAS** PRESENCIA EN TODOS  
NACIONALES LOS ESTADOS DEL PAÍS  
E INTERNACIONALES  
CENTRO CULTURAL  
"ELENA GARRO"  
**DISTRIBUIDORA**  
OFICIAL DE LA SECRETARIA  
**DE CULTURA**

## ÍNDICE



Bienvenido a Educal .....	2
¿Quiénes somos? .....	7
Nuestra historia .....	11
¿Qué hacemos? .....	13
Programas comerciales .....	14
¿Cómo se integra Educal? .....	15
¿Cómo funcionan las librerías Educal? .....	23
Prestaciones y remuneraciones al personal ...	25
Instalaciones de Educal .....	30
Tus obligaciones como trabajador .....	35
Eventos y Celebraciones .....	38
Recursos humanos .....	42
Seguridad e higiene .....	43
Ética y prevención de conflictos de interés ....	44





## ¿QUIÉNES SOMOS?

Somos una entidad paraestatal sectorizada en la Secretaría de Cultura, es decir, pertenecemos al Gobierno Federal pero contamos con la autonomía para desempeñar funciones como un organismo privado y así generar utilidades propias. Nos regimos principalmente por la Ley Federal de Entidades Paraestatales, y por las diferentes normas que aplican a cada una de nuestras áreas.

Nuestro principal objetivo es distribuir y comercializar libros y productos culturales contribuyendo al crecimiento de la oferta editorial y a la infraestructura de librerías en todo el país a través del fortalecimiento de librerías propias y afiliadas, y con la participación en ferias de libros y actividades culturales de presencia nacional e internacional.



## MISIÓN



Promover y apoyar la cultura a través de la comercialización de libros y productos culturales de la Secretaría de Cultura y de otras instituciones públicas y privadas, fortaleciendo los canales de distribución en México y en el extranjero.

## VISIÓN



Ser la mayor comercializadora de libros y productos culturales, mejorando permanentemente nuestro desempeño, con una arraigada cultura de servicio.

## VALORES

### BIEN COMÚN

Todas las decisiones y acciones deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares.

### HONRADEZ

No utilizar un cargo público para obtener algún provecho o ventaja personal a favor de terceros.

### INTEGRIDAD

Actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad.

### IMPARCIALIDAD

Actuar sin conceder preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna.

### JUSTICIA

Conducirse con apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña.

### RENDICIÓN DE CUENTAS

Realizar sus funciones con eficacia y calidad y desarrollar procesos de mejora continua, de modernización y de optimización de recursos públicos.

### TRANSPARENCIA

Permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental.

### ENTORNO CULTURAL Y ECOLÓGICO

Evitar que nuestro patrimonio cultural y ecológico se vean afectados en el desarrollo de sus funciones laborales y personales.



# MUJERES HISTORIA

Educal promueve la ley que otorga el carácter legal a las empresas de participación estatal mayoritaria, para el sector cultural y de servicios culturales.

Educal crea el primer fondo de inversión de la FIDE (Fondo de Inversión de la FIDE) para apoyar a las empresas de participación estatal mayoritaria en el sector cultural.

CONACULTA (entonces Secretaría de Cultura) promueve la ley que otorga el carácter legal a las empresas de participación estatal mayoritaria en el sector cultural.

Educal crea el primer fondo de inversión social para apoyar a las empresas de participación estatal mayoritaria en el sector cultural.

Educal promueve la ley que otorga el carácter legal a las empresas de participación estatal mayoritaria en el sector cultural, otorgando el carácter legal a las empresas de participación estatal mayoritaria en el sector cultural.

El Consejo de Cultura otorga el carácter legal a las empresas de participación estatal mayoritaria en el sector cultural.

Educal crea el primer fondo de inversión social para apoyar a las empresas de participación estatal mayoritaria en el sector cultural.

Educal promueve la ley que otorga el carácter legal a las empresas de participación estatal mayoritaria en el sector cultural.

Educal promueve la ley que otorga el carácter legal a las empresas de participación estatal mayoritaria en el sector cultural.

Educal promueve la ley que otorga el carácter legal a las empresas de participación estatal mayoritaria en el sector cultural.

Educal promueve la ley que otorga el carácter legal a las empresas de participación estatal mayoritaria en el sector cultural.

## ¿QUÉ HACEMOS?

Nuestra razón de ser es la promoción y comercialización de material bibliográfico y productos culturales ya que la mayor parte de nuestros recursos (80%) son autogenerados, y sólo el 20% son recursos públicos. Sin embargo, la promoción y ampliación de la oferta editorial de fondos institucionales y privados, el fomento a la lectura, la educación, el conocimiento y la cultura, también forman parte de nuestra razón de ser, la cual cumplimos a través de tres actividades fundamentales:

**1**

Distribuimos y ofertamos libros físicos y electrónicos, además de productos culturales generados por la Secretaría de Cultura, en librerías, bibliotecas, instituciones del sector público, establecimientos privados y ventas en línea.

**2**

Participamos en programas de difusión y fomento a la lectura.

**3**

Participamos en ferias, presentaciones y eventos nacionales e internacionales.

**4**

Ofertamos contenidos digitales y nuevas plataformas de acceso a material bibliográfico electrónico.

13

## PROGRAMAS COMERCIALES

### RED DE LIBRERÍAS

Operamos 91 puntos de venta propios y 3 en coparticipación estatal, distribuidos en todos los estados del país.

### LIBROSUS

Contamos con 10 Librerías móviles que recorren todo el territorio nacional y brindan servicio directamente en plazas municipales a población de escasos recursos en todo el país.

### FERIAS

Tenemos participación en las ferias nacionales e internacionales de libros, que se llevan a cabo en pro de la ampliación de la lectura y la cultura.

### VENTAS INSTITUCIONALES

Comercializamos y promovimos nuestra oferta editorial con instituciones de los tres niveles de gobierno.

### CARTERA DE CUENTES

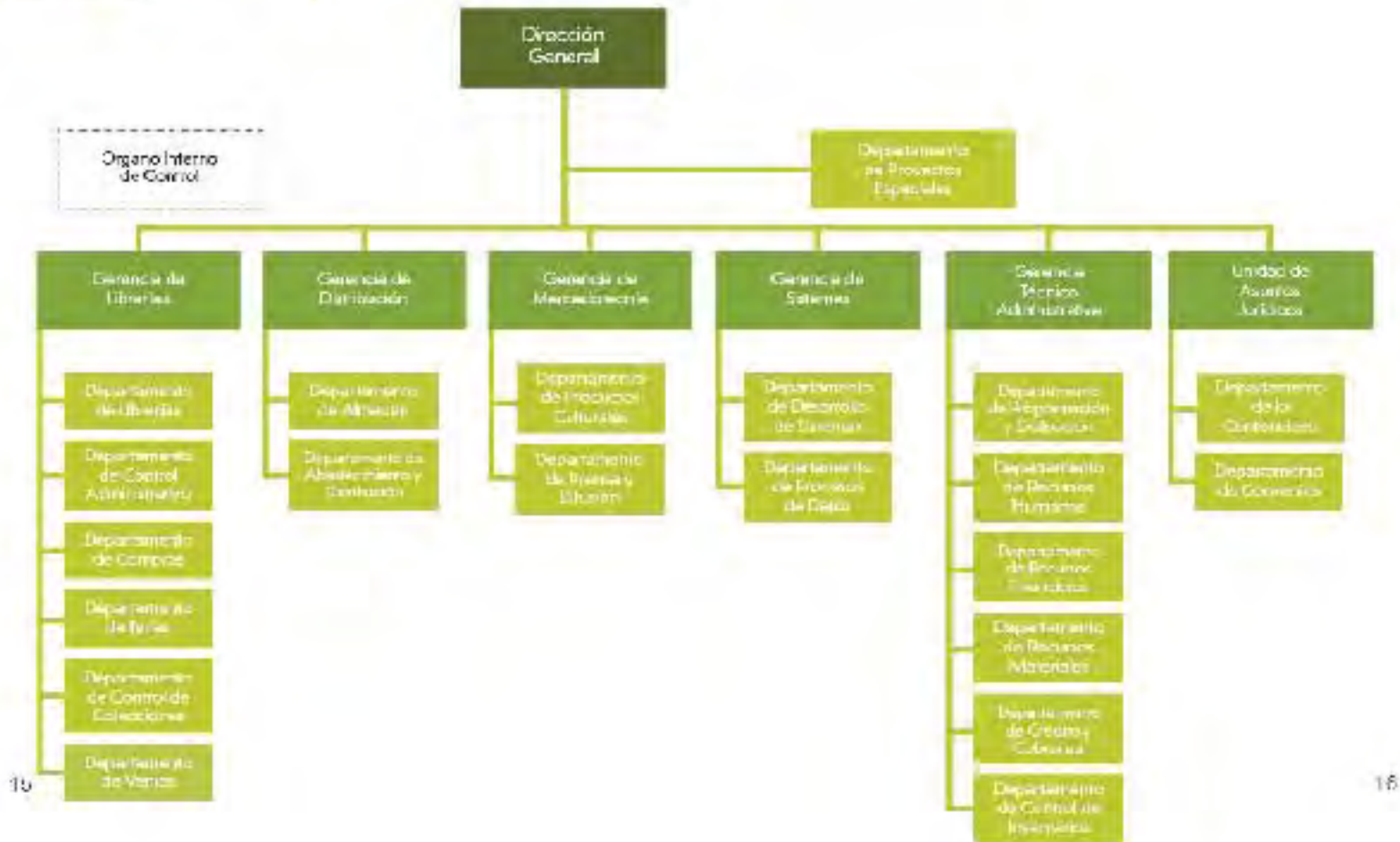
Promocionamos y comercializamos los diversos fondos editoriales del sector educativo y cultural con cadenas privadas de librerías.

### LIBRERÍA VIRTUAL

Realizamos venta y renta de libros electrónicos y físicos, además de promocionar eventos y productos culturales a través de nuestra librería virtual.

14

¿CÓMO SE INTEGRA EDUCAL?



Para poder desarrollar todas sus actividades, EDUCAL cuenta con una Dirección General, una Unidad de Asuntos Jurídicos, un Órgano Interno de Control y seis Gerencias que a través de sus diferentes Departamentos contribuyen con el cumplimiento de nuestra misión. A continuación conocerás cuál es la función principal de cada área:

#### **DIRECCIÓN GENERAL**

Planea, dirige y evalúa las actividades generales de Educál, S.A. de C.V., para que esta pueda lograr su misión.

#### **DEPTO. PROYECTOS ESPECIALES**

Coordina, supervisa y gestiona los proyectos especiales de Educál como son los procesos de reimpresiones, la producción y distribución de los promocionales institucionales y las actividades nacionales e internacionales.

#### **GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN**

Coordina el resguardo, manejo y distribución del material bibliográfico que ingresa al almacén central de la empresa, supervisando la logística para los procesos de almacenamiento, surtido, empaque y distribución de las publicaciones.

#### **DEPTO. DE ALMACÉN**

Recibe, retractila, almacena, surte y compra el material bibliográfico y productos culturales que se resguardan en su interior.

#### **DEPTO. DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN**

Abastece y distribuye el material bibliográfico y productos culturales a las librerías de EDUCAL y a sus clientes externos.

#### **GERENCIA DE LIBRERÍAS**

Planea, coordina y dirige todas las operaciones de las librerías de EDUCAL y se encarga de mantener una oferta editorial y de productos culturales adecuada para cada punto de venta.

#### **DEPTO. DE LIBRERÍAS**

Coordina la administración y operación general de todas las librerías de EDUCAL.

#### **DEPTO. DE CONTROL ADMINISTRATIVO**

Verifica, gestiona y supervisa las funciones administrativas de todas las librerías de EDUCAL.

#### **DEPTO. DE COMPRAS**

Coordina las compras de material bibliográfico y productos culturales que EDUCAL comercializa a través de sus puntos de venta.

#### **DEPTO. DE FERIAS**

Coordina y supervisa la participación de EDUCAL en las diferentes ferias nacionales e internacionales.

#### **DEPTO. DE CONTROL DE COLECCIONES**

Supervisa la distribución y comercialización que realiza EDUCAL del material bibliográfico proveniente de Instituciones Públicas de la Secretaría de Cultura, Entidades Federativas, Universidades, Colegios y Secretarías de todo el país a través de sus puntos de venta.

#### **DEPTO. DE VENTAS**

Coordina y promueve la comercialización del material bibliográfico y productos culturales que distribuye la entidad a Instituciones públicas y privadas.

#### GERENCIA DE MERCADOTECNIA

Crea y define las estrategias de mercadotecnia y publicidad para posicionar a EDUCAL como una empresa competitiva y cultural en todo el país.

#### DEPTO. DE PRENSA Y DIFUSIÓN

Promueve la imagen de EDUCAL a través de la organización de eventos públicos y con medidas de comunicación y es el área encargada del manejo de las redes sociales de la entidad.

#### DEPTO. DE PRODUCTOS CULTURALES

Programa y desarrolla actividades culturales y de fomento a la lectura en los puntos de venta para promover la cultura a través del desarrollo de dinámicas donde participen autores, editores, cuenta-cuentos y demás actores de la industria editorial.

#### GERENCIA DE SISTEMAS

Determina y aprueba los recursos, infraestructura y las políticas generales, para el uso de las tecnologías de la información y comunicación en EDUCAL.

#### DEPTO. DE DESARROLLO DE SISTEMAS

Disaña, desarrolla e implementa sistemas informáticos, para proporcionar infraestructuras y servicios de TIC's a EDUCAL.

#### DEPTO. DE PROCESOS DE DATOS

Proporciona los servicios de procesamiento de datos comerciales de venta, operaciones administrativas de control y registro, respaldando la información y bases de datos.

19

#### GERENCIA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA

Dirige las áreas de servicio interno y coordina los recursos humanos, financieros y materiales de la entidad, y así mismo distribuye a las áreas el presupuesto autorizado cada año.

#### DEPTO. DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN

Coordina la integración, control y evaluación de la distribución de los recursos públicos que se realiza a las diferentes áreas de EDUCAL.

#### DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

Realiza el pago de las remuneraciones y prestaciones a los colaboradores de EDUCAL, y desarrolla programas de capacitación, motivación y desarrollo para el personal.

#### DEPTO. DE RECURSOS FINANCIEROS

Coordina la administración de los recursos financieros de EDUCAL, mediante el registro y control de las operaciones contables, financieras y fiscales.

#### DEPTO. DE RECURSOS MATERIALES

Suministra y controla los bienes muebles y servicios con base a los requerimientos de las áreas de EDUCAL.

#### DEPTO. DE CRÉDITO Y COBRANZA

Gestiona y realiza el cobro de los créditos a favor de EDUCAL que brinda el departamento de ventas a sus clientes externos.

#### DEPTO. DE CONTROL DE INVENTARIOS

Planea y coordina la toma de los inventarios físicos, así como pruebas selectivas del material bibliográfico y productos culturales en los puntos de venta y almacenes de EDUCAL.

20

**UNIDAD DE ASUNTOS  
JUDICIALES**

Dirige, coordina y brinda asistencia y apoyo a la actividad en el ámbito jurídico corporativo, fungiendo como Representante Legal en asuntos judiciales.

**UNIDAD CONTENCIOSA**

Representa a Educap S.A. de C.V. en los procedimientos judiciales y administrativos que surgen para la entidad, fungiendo como apoderado legal para intervecciones judiciales, laborales y administrativas.

**UNIDAD SUPERVISORA**

Analiza y formula los conceptos en materia de adquisiciones, arrendamientos, obras públicas y servicios que cubren EDUCAP con terceros.

“EL HOMBRE SE CREE SIEMPRE MÁS DE LO QUE ES, Y SE ESTIMA MENOS DE LO QUE VALE” *Goethe*

“CONFÍA EN EL TIEMPO QUE SUELE DAR DULCES SALIDAS A MUCHAS AMARGAS DIFICULTADES” *Miguel de Cervantes*

“NO CONOZCO LA CLAVE DEL ÉXITO, PERO LA CLAVE DEL FRACASO ES COMPLACER A TODO EL MUNDO” *Woody Allen*









## PRESTACIONES Y REMUNERACIONES AL PERSONAL

### TU PRIMER PAGO

Tu primer pago será efectuado mediante cheque, deberás acudir al área de caja en fecha de pago de catorcena con:

- Comp. de domicilio (copia)
- CURP - (copia)
- RFC - (copia)
- IFE - (copia)
- Nombre de un beneficiario mayor de 18 años
- CURP y RFC del beneficiario (anotados)

Con esa documentación se tramitará tu cuenta y tarjeta de nómina y tus siguientes cobros podrás hacerlos catorcenalmente mediante depósito a tu cuenta bancaria.

### TRABAJAR TIEMPO EXTRA

Solamente cuando por alguna necesidad la empresa requiera que prestes tus servicios después de la jornada ordinaria. Podrás laborar tiempo extra siempre y cuando cuentes con la autorización por escrito o a través de medios electrónicos de tu jefe inmediato. Las horas extras que trabajas se te pagarán al doble

o triple de tu salario diario. Para conocer más a detalle cuál es el proceso de cálculo y pago de tus horas extras, acércate al área de Recursos Humanos.

### JORNADA DE TRABAJO

La jornada de trabajo en oficinas es de 8 horas diarias, 5 días a la semana y el horario de labores debe ser fijado por tu Jefe de Departamento y notificado a Recursos Humanos. La jornada de trabajo en los puntos de venta es de 8 horas diarias, 6 días a la semana y el horario de labores debe ser fijado por el Jefe de Centro Regional que te corresponda y notificado al Área de Recursos Humanos.

### VACACIONES

De acuerdo a la antigüedad que generes las vacaciones se aplican de la siguiente forma:

AÑOS DE ANTIGÜEDAD	DÍAS DE VACACIONES
De 1 A 3 Años	25
4 Años	19
De 5 A 9 Años	14
De 10 A 14 Años	16
De 15 A 19 Años	18
De 20 A 24 Años	20
Y SE AUMENTARÁ CONFORME LO SEÑALA EL ARTÍCULO 75 L.T.	

## DIAS DE DESCANSO Y DIAS ESPECIALES

En oficinas centrales por cada 5 días de trabajo disfrutarás de dos días de descanso. En el caso de los puntos de venta se otorga un día de descanso por cada 6 días trabajados con pago de salario íntegro.

- Si te casas por el civil (una sola vez)  
**EDUCAL te dará tres días hábiles con goce de sueldo**
- Si fallece tu conyugue, hijo, hermano, padre, madre o abuelo  
**EDUCAL te dará tres días hábiles con goce de sueldo**
- Si tienes o adoptas un hijo  
**EDUCAL te dará 5 días hábiles con goce de sueldo**

## PRIMA VACACIONAL

Se te pagará una prima vacacional del 25% sobre tu salario durante tu periodo de vacaciones. En caso de que no hayas laborado todo el año recibirás una parte proporcional de esta prestación.

## AGUINALDO

Recibirás un aguinaldo anual equivalente a cuarenta días de tu salario; 50% antes del día quince de diciembre y el otro 50% antes del día quince de enero del año siguiente.

## OTRAS PRESTACIONES

- **Vales de despensa:**
  - Tarjeta de vales – revisa la cláusula vigésima segunda del contrato colectivo de trabajo.
  - Ayuda de despensa vía nómina - revisa la cláusula vigésima primera del contrato colectivo de trabajo.
  - Despensa navideña – de acuerdo a tu antigüedad, revisa la cláusula vigésima tercera del contrato colectivo de trabajo.
  - Pavo y plenas - se te otorgará antes del 20 de Diciembre de cada año. En el caso de las librerías foráneas se les otorgará un pago en vales por monto equivalente.
- **Bono de productividad:**  
Cada mes se te otorgará la cantidad equivalente al 3% del 90% del salario que percibes.
- **Póliza de seguro:**  
La empresa te asegura por una cantidad equivalente a 40 meses de tu último salario. La suma asegurada será pagada a los beneficiarios que designes.
- **Descuentos en nuestras librerías:**  
Como trabajador tienes acceso a un descuento del 20% al 25% al adquirir libros en cualquiera de nuestras librerías EDUCAL y el costo de tu compra podrá ser descontado en pagos catorcenales vía nómina.

➤ **Bono de puntualidad:**

Si cumples con el 100% de asistencia sin acumular retardos recibirás un bono por puntualidad. Revisa la cláusula vigésima octava del contrato colectivo de trabajo.

➤ **Compensación de vida cara:**

Recibirás tu pego durante la primera quincena del mes de Agosto de cada año. Revisa la cláusula vigésima novena del contrato colectivo de trabajo.

## INSTALACIONES DE EDICAL



Esta área cuenta en su exterior con una terraza para fumadores, que también funciona como un espacio de esparcimiento para nuestros colaboradores (es).

### COMEDOR

Contamos con un comedor en nuestras oficinas centrales donde puedes resguardar, calentar y consumir tus alimentos; contamos con hornos de microondas, refrigeradores, máquina expeditora de refrescos, dispensador de agua, y tarjas para lavar trastes. Esta área tiene su propio reglamento, el cual deberás acatar en todo momento así como respetar el horario asignado por tu jefe de Departamento, el cual deberá ser de 30 minutos.





#### ÁREA DE FUMADORES

Contamos con áreas destinadas específicamente para fumadores en la terraza del comedor y en el patio principal de oficinas centrales. Recuerda que éste es un espacio destinado únicamente para fumadores, evite utilizarlos para fines distintos y no descuide tus actividades laborales por más de 10 minutos.



#### ÁREA DE CAPACITACIÓN

En el segundo piso del edificio II de las oficinas centrales se encuentran la sala de capacitación y la sala de juntas. En ellas se llevan a cabo diferentes pláticas, reuniones, cursos, talleres y actividades en los que tendrás la oportunidad de participar.

31



#### CAJA

Se encuentra a un costado de la caseta principal de vigilancia en el patio principal de EDUCAL. Su horario es de 9:00 am a 2:00 pm y deberás presentar tu credencial de trabajador o una identificación oficial para realizar cualquier trámite.



#### EXPOSICIÓN INFORMATIVA

En ellos se coloca información de tu interés que emiten las diferentes áreas de EDUCAL así como el informativo semanal (publicación semanal interna). No olvides revisarlos constantemente para estar enterado de todos los avisos y programas que desarrolla la entidad.

32



#### BUZONES DE SUGERENCIAS

Encontrarás estos buzones en el área de almacén, escaleras del edificio II y a un costado de las oficinas del Órgano Interno de control en las oficinas centrales de EDUCAL. Recuerda que si lo deseas puedes reportar de manera anónima procurando siempre un lenguaje de respeto.



#### ÁREA PARA BICICLETAS

Contamos con un área especial para resguardar tu bicicleta en caso de que sea tu medio de transporte. No olvides traer tu cadena y candado para asegurarla.



#### CAJERO ATM BANORTE

En el edificio II, a un costado de la unidad de enlace y enfrente de la oficina de partes, podrás encontrar un cajero automático Banorte en el que podrás realizar cómodamente tus cobros y otro tipo de operaciones bancarias.



## TUS OBLIGACIONES COMO TRABAJADOR

### HORARIO DE TRABAJO

Debes registrar tu hora de entrada y salida mediante el sistema electrónico de registro. Ya sea que te encuentres en oficinas centrales o en puntos de venta tendrás únicamente 15 minutos para ingresar con retardo, (viéndose afectada tu prestación por puntualidad). A partir del minuto 16 deberás solicitar el pase de entrada correspondiente para evitar descuentos en tus percepciones.

#### ¿Qué pasa si no checo entrada y salida?

Deberás justificar y documentar al Departamento de Recursos Humanos la razón por la cual omitiste realizar el registro, máximo un día antes del cierre de catorcena, (revisa el calendario de incidencias que emite el Departamento de Recursos Humanos) de lo contrario se considerará como "falta justificada" y se realizará el descuento correspondiente.

#### ¿Si no me di cuenta?

Tendrás como plazo máximo para aclararlo y justificarlo en el Departamento de Recursos Humanos la catorcena siguiente, por lo que el descuento será reembolsado hasta entonces.

#### Tuve un accidente y no puedo llegar

En caso de inasistencia por enfermedad o accidente, debes

dar aviso a tu jefe inmediato, dentro de un plazo máximo de 48 horas posteriores a la hora en que debiste presentarte a laborar, ya sea vía telefónica o por medio de un correo electrónico. Deberás justificar dichas inasistencias con el comprobante de incapacidad otorgado por el IMSS.

### PASES DE ENTRADA Y SALIDA

Cuando tengas la necesidad de salir o entrar a las oficinas fuera de tu horario laboral deberás solicitar en el Departamento de Recursos Humanos un pase de entrada o salida, mismo que deberá estar autorizado por tu jefe de departamento y que posteriormente deberás entregar nuevamente en el área de Recursos Humanos el mismo día que lo tramitaste para evitar que se realicen descuentos en tu nómina. Si por alguna razón no te es posible entregarlo podrás justificarlo en el Departamento de Recursos Humanos a más tardar un día antes del cierre de catorcena.

### EQUIPO Y MATERIALES DE TRABAJO

Como trabajador es tu obligación conservar en buen estado los Instrumentos y útiles que te sean proporcionados para el desarrollo de tus actividades, reintegrando aquellos que no uses. En el área de Almacén Central el uniforme y calzado que te proporcione EDUCAL deberá permanecer en los lockers de la empresa, podrás llevarlos a tu domicilio únicamente los fines de semana para su limpieza.

Si dejas de prestar tus servicios en EDUCAL deberás entregar todos los artículos, equipo, valores y credencial bajo tu custodia. De lo contrario se le efectuará el descuento correspondiente.

#### RECIBOS DE PAGO

Debes acudir al Departamento de Recursos Humanos por tu recibo de nómina cada viernes de catorcena respetando los horarios asignados para cada área. En el caso de librerías los recibos se enviarán y se regresarán firmados.

#### ¿Si tengo duda en descuentos?

Debes realizar la aclaración lo antes posible en el Departamento de Recursos Humanos.

#### PERMISOS Y LICENCIAS

Con dos días de anticipación deberás solicitarlo a tu jefe inmediato, sin embargo, la empresa puede reservarse el derecho a concederte el permiso. Estos no podrán exceder de 3 días en un lapso de un año y en cada caso deberás entregar en el Departamento de Recursos Humanos el oficio de autorización correspondiente, firmado por tu Jefe de Departamento para evitar que se realicen deducciones. Revisa el artículo 37 del Reglamento Interior de Trabajo.

#### NORMAS Y SANCIONES

Revisa el Capítulo X "Normas disciplinarias y procedimiento de aplicación" del Reglamento Interior de Trabajo y observa las medidas disciplinarias que deberás acatar durante tu estancia en EDUCAL a fin de que puedas evitar sanciones.

27

## EVENTOS Y CELEBRACIONES

### ENERO



Cada año celebramos este día partiendo nuestra tradicional Rosca de Reyes conviviendo con todos nuestros compañeros (as).

### MARZO



En Educal somos conscientes de la importancia que tienen nuestras colaboradoras para el logro de nuestros objetivos, ya que gracias a su trabajo y dedicación seguimos cumpliendo nuestras metas día con día, es por eso que cada 8 de marzo celebramos y reconocemos a nuestras compañeras.

38



ABRIL



Cada año celebramos a los pequeños de EDUCAL con eventos, regalos, paseos, juegos, eventos culturales y mucha diversión.

MAYO



Nos caracterizamos por ser una empresa que otorga un gran valor a la familia, en donde las mamás juegan un papel muy importante. Es por eso que cada año las consentimos con un festejo muy especial.

JUNIO



Porque los papás también merecen ser reconocidos ya que forman parte esencial en la familia. Por ello cada año organizamos para todos ellos un espacio para que puedan convivir y disfrutar de su día.

JULIO



Nuestras secretarías ocupan un lugar fundamental, ya que gracias a su experiencia logramos que año con año las metas y objetivos que nos proponemos se cumplan. Por ello procuramos que se sientan reconocidas a través de un festejo muy especial.

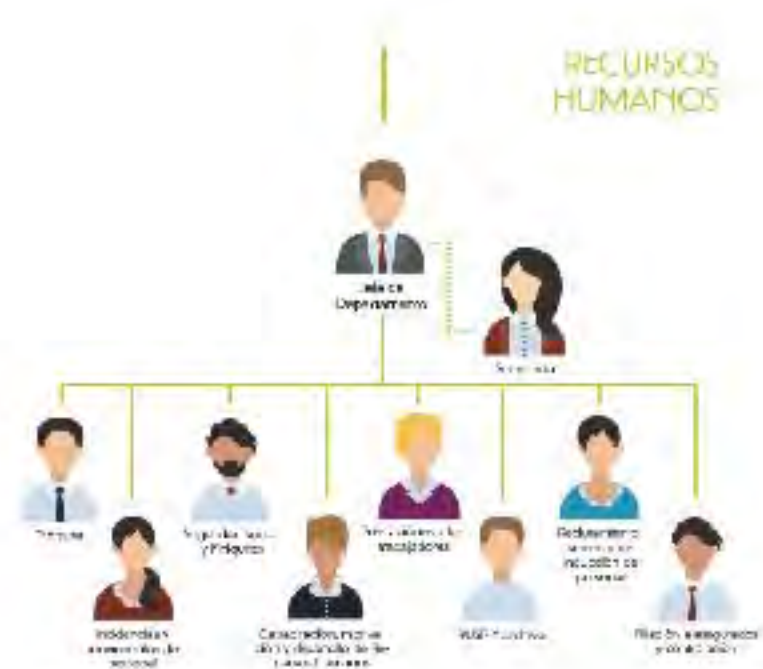
## NOVIEMBRE DICIEMBRE



Procuramos mantener vivas nuestras tradiciones colocando ofrendas en oficinas centrales y librerías, organizando nuestro tradicional concurso de calaveritas literarias y disfrutando de un delicioso pan de muerto.



Celebramos el logro de nuestras metas con todos los compañeros de oficinas centrales y librerías en la reunión anual de informe de logros.



### ¡ESTAMOS PARA AYUDARTE!

- Jefe de departamento Ext. 4019
- Secretaria Ext. 4119
- Nómina y Seguridad Social Ext. 4044
- Incidencias y movimientos de personal Ext. 4050
- Capacitación, motivación y desarrollo de Recursos Humanos y Prestaciones a los empleados Ext. 4144



## SEGURIDAD E HIGIENE

En EDUCAL contamos con una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene que a través de un Programa Interno de Protección Civil desarrolla las acciones de protección, auxilio y recuperación necesarias para salvaguardar tu integridad física.

**Evacuación**  
 En emergencias, evacuar a la Avenida de las Naciones en caso de incendio, terremoto, y según las señalizaciones, indicaciones e instrucciones de evacuación en todas las condiciones.

**Primeros Auxilios**  
 Cuando un accidente requiere de primeros auxilios, acudir al área de trabajo y seguir el protocolo establecido de la entidad.

**Combate contra Incendios**  
 Conocer el procedimiento de combate de emergencias de incendios y procedimientos en caso de incendio dentro de la empresa, para salvaguardar a los colaboradores.

**Seguridad**  
 Mantener una conducta responsable al conducir y manejar los vehículos, así como al utilizar maquinaria pesada en el área de trabajo.

4.1

## ÉTICA Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS

Contamos con un Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés que se encarga de elaborar y vigilar que se cumpla el Código de Ética y Conducta de Educual, al cual deberás spegarte durante tu estancia en la empresa y que puedes consultar en el siguiente enlace:

<http://www.educal.gob.mx/pdf/codigoCERCIE.pdf>

Si eres testigo o víctima de incumplimiento al Código de Ética y Conducta puedes emitir tu queja en el buzón destinado para ello en la entrada principal de la entidad, de acuerdo al zProtocolo y Procedimiento para la Recepción y Atención de Quejas y Denuncias de Incumplimiento al Código de Ética y Conducta de Educual, que podrás encontrar en el siguiente enlace:

<http://www.educal.gob.mx/pdf/protocoloquejas.pdf>

4.4

**FEBRERO 2017**  
**MANUAL DE INDUCCIÓN S.A DE C.V**

ELABORÓ

AUTORIZÓ

---

Recursos Humanos

---

Gerencia Técnico  
Administrativa

Av. Caylán 450, Col. Euzkadi, Delegación Azcapotzalco,  
C.P. 02660, Ciudad de México  
Tel. (55) 5354 - 4000 [www.educal.com.mx](http://www.educal.com.mx)



## **Capítulo 4 – Conclusiones**

Derivado del análisis diagnóstico y propuesta técnica que se realizó a la empresa paraestatal EDUCAL S.A de C.V para efectos de la presente tesina, se puede concluir lo siguiente:

Al no contar con un adecuado proceso de inducción, EDUCAL se enfrenta a grandes problemáticas para lograr una óptima integración y socialización de los nuevos colaboradores, ya que la falta de un Manual de Inducción incrementa la falta de identificación con la filosofía de la empresa, a la vez que impide que el nuevo trabajador conozca los preceptos que emanan de la cultura organizacional de la entidad.

Por otro lado es importante resaltar que a pesar de la importancia que han adquirido hoy en día los procesos de inducción en las empresas, el sector público aún conserva cierto rechazo a la implementación de programas de bienvenida para los nuevos trabajadores, ya que consideran que los recursos destinados a los mismos son innecesarios y excesivos tratándose de servidores públicos que “por ley”, deben servir a las dependencias del estado sin importar las condiciones del clima laboral existente en sus lugares de trabajo.

Aunado a lo anterior, en el caso de EDUCAL debe sumarse el hecho de que la institución es paraestatal, contando por un lado con recursos privados autogenerados y por el otro con recursos públicos asignados por la Secretaría de Cultura, lo cual dificulta en mayor medida un fácil entendimiento de la cultura organizacional que permea en su interior y así mismo representa mayor ambigüedad para plasmar la filosofía, por un lado comercial y por el otro social de la empresa, por lo cual surge la necesidad de diseñar, desarrollar e implementar

programas de inducción específicos para servidores públicos que laboran en este tipo de entidades.

El discurso anterior encuentra el sustento bajo la premisa de que el objetivo principal que persigue la implementación de un proceso de inducción de personal, es facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, brindándole la información necesaria que le permita conocer y entender cómo es el clima y la cultura organizacional de su nuevo lugar de trabajo, así mismo le brindará las premisas necesarias de lo que la organización espera de él, en cuanto a su adaptación, su comportamiento y su retribución a la misma. Todo a través de una óptima y precisa identificación con su filosofía.

Lo anterior, aplicado específicamente a entidades paraestatales, ayudará a que el nuevo trabajador conozca, se identifique y desarrolle una filosofía de servicio a la ciudadanía, que es lo que debe permear en primera instancia en las instituciones de este tipo. Por otro lado en el caso de EDUCAL, al tratarse de una empresa paraestatal sectorizada en el ramo cultural y cuya misión incluye la promoción y difusión de la lectura en todos los sectores de la población mexicana, toma mayor relevancia la necesidad de diseñar y aplicar un programa de inducción que no solo instruya a los nuevos trabajadores en el sector público, sino que además contagie y fomente en ellos el desarrollo de una filosofía de servicio a la población y amor por la lectura, ya que son elementos necesarios en el personal de la entidad para que coadyuven por un lado con el logro de los objetivos comerciales (ventas de material bibliográfico) y por el otro con el logro del objetivo social encomendado por la Secretaría de Cultura, que es el de promover la cultura y la lectura por todo el país.

Las problemáticas detectadas mediante el diagnóstico realizado a EDUCAL, incluyen, entre otras:

Una falta de integración grupal que se percibe ha sido determinada por el trato que los mandos medios dan a su personal “de confianza”, lo cual incluye asignación de tareas “importantes”, delegación de mayores responsabilidades, facilidades para permisos y un trato más cordial y cercano, a diferencia del que tienen con trabajadores de base, los cuales perciben que sus jefes no confían del todo en sus habilidades y capacidades, no les brindan oportunidades de crecimiento y el otorgamiento de permisos es más complicado para ellos. Así mismo la falta de integración grupal está determinada por la misma estructura física y organizacional de la empresa, pues al tener puntos de venta en los que el personal adscrito no convive con el personal de otras sucursales y con los mismos trabajadores (as) de las oficinas centrales, se dificulta una interacción y un acercamiento más allá del ámbito meramente laboral o de la comunicación que debe existir entre dichos puntos de venta y las oficinas centrales.

Lo anterior tiene como consecuencia otra de las problemáticas más sobresalientes que se detectaron y es la poca o nula integración del personal de nuevo ingreso, ya que al incorporarse en un ambiente de trabajo que puede llegar a ser hostil los nuevos colaboradores no realizan grandes esfuerzos por incorporarse con sus compañeros de área y mucho menos con aquellos de otros departamentos y se percibe que la integración de los equipos de trabajo únicamente se da a nivel de “áreas” dentro de los departamentos, es decir: si la Gerencia Técnico Administrativa tiene a su cargo 6 Departamentos entre ellos el de Recursos Humanos y ese a su vez se subdivide en área de nómina, área de reclutamiento y selección, área de

desarrollo organizacional etc. la integración grupal y social únicamente llega a darse de forma estrecha entre dos o tres colaboradores de las “áreas” y se da de una forma más superficial a nivel departamental y gerencial, ya que la interacción de los trabajadores suele ser únicamente para temas laborales. Lo mismo sucede en los puntos de venta donde la integración grupal únicamente se da entre los colaboradores (as) de la librería y la interacción con compañeros de otras sucursales o de las oficinas centrales se da únicamente para temas laborales.

En conjunto los problemas anteriores representan para EDUCAL un tercer problema principal y son las dificultades que se presentan para lograr que los trabajadores (as) tengan una plena identificación con la empresa ya que perciben poco o nulo reconocimiento por parte de la misma, aunque esto sea a nivel de los jefes inmediatos, pues son ellos los representantes “directivos” de la institución y por lo tanto es fundamental que a través de sus acciones comuniquen un mensaje de apoyo y reconocimiento por parte de la empresa a todo el personal que tienen a su cargo. Lo anterior podría subsanarse a través del desarrollo de talleres y cursos de liderazgo, coaching y comunicación efectiva para los jefes de departamento y los gerentes, para atacarse también el cuarto problema principal que se detectó en el análisis realizado y que es la rotación constante de personal en puntos de venta, pues al tener mandos medios capacitados para transmitir a su personal mensajes positivos, de reconocimiento, motivación y apoyo por igual y sin distinción de puestos, el clima laboral podría mejorar considerablemente al integrar a todos los trabajadores en un mismo equipo, facilitar y promover su interacción con miembros de otras áreas y de otros puntos de venta y desarrollar programas específicos de inducción e integración para los nuevos trabajadores. No obstante, se reitera la



importancia que adquiere no sólo el diseño de herramientas de inducción específicas para la organización, sino su correcta ejecución, ya que desarrollar un buen proceso hará que el nuevo colaborador se sienta bienvenido, reconocido y motivado para contribuir con los objetivos institucionales. Por otro lado la imagen que logra proyectar la entidad con su público interno genera en los nuevos colaboradores sensaciones de seguridad y estabilidad, mismas que le permiten adaptarse con facilidad a la filosofía de la empresa e integrarse con su equipo de trabajo, reduciendo así las probabilidades de abandonar su nuevo empleo.

Es menester destacar la importancia que adquieren los profesionistas del área de Ciencias de la Comunicación dentro de las empresas, en este caso hablando de entidades públicas y más específicamente de entidades paraestatales, ya que si bien los Departamentos de Recursos Humanos son los encargados de llevar a cabo los procesos de inducción, capacitación y motivación de los nuevos trabajadores, en el caso de EDUCAL por ejemplo, pudo constatarse que los colaboradores asignados para este tipo de tareas tienen una visión muy mecanicista y/u obsoleta de lo que hoy en día debe representar el factor humano para las empresas.

Como consecuencia de lo anterior los trabajadores perciben las áreas de Recursos Humanos únicamente como los encargados de pagar la nómina, autorizar periodos vacacionales, hacer las aportaciones al IMSS y realizar contrataciones necesarias, lo cual dista mucho de la realidad ya que esta área es responsable no sólo de las actividades anteriores, sino de desarrollar y ejecutar procesos de inducción, capacitación, motivación y desarrollo que permita a la entidad estrechar vínculos con sus trabajadores para generar en ellos un sentido de pertenencia que además

se traduzca en un clima laboral agradable y óptimo para el cumplimiento de la misión y de las metas institucionales.

Por lo tanto es necesario que el sector paraestatal en general amplíe la visión que mantiene en cuanto a la importancia de las áreas de Desarrollo Organizacional dentro de las entidades, ya que deben ser un área agregada del Departamento de Recursos Humanos que se especialice en desarrollar y generar procesos específicos para las entidades de este tipo, ya que tanto su funcionamiento como el perfil de trabajadores que mantienen dista mucho de aquellos que maneja el sector privado. Si bien la Función Pública ha realizado esfuerzos importantes por incluir temas de clima y cultura organizacional y desarrollo laboral a través de programas que ha implementado la Unidad de Política de Recursos Humanos tales como: ECCO (Encuesta de Clima y Cultura Organizacional) y el programa de Capacitación y Certificación para entidades públicas, aún hace falta que dentro de la Administración Pública se promuevan más temas, programas y herramientas que permitan a los encargados de las áreas de Desarrollo Organizacional establecer guías, parámetros e indicadores de medición para llevar a cabo programas de inducción, motivación y capacitación específicos y acordes con las necesidades y características que tiene una entidad pública y paraestatal.

Por otro lado, retomando una de las problemáticas principales que se detectaron durante el desarrollo del diagnóstico organizacional referente a la dificultad que se tiene para fomentar un clima laboral agradable y conformar grupos de trabajo eficientes dentro de los departamentos, es necesario reflexionar sobre la posibilidad de que el modelo de integración burocrática política probablemente no es el más adecuado para el óptimo desarrollo de empresas paraestatales con las

características que presenta EDUCAL. Con lo anterior se hace referencia a la brecha tan marcada que existe entre los trabajadores de confianza vs. los trabajadores de base, ya que este modelo genera problemáticas como: inseguridad en el empleo en ambos rubros, pues los trabajadores de base sienten transgredidos sus derechos laborales de crecimiento al percibir que personal de confianza llega a ocupar cargos más importantes en cada cambio de administración, y por parte de los trabajadores de confianza la inseguridad se presenta debido a que no tienen acceso a las prestaciones y remuneraciones que tienen los empleados de base aunado al hecho de que con cada cambio de administración surge la incertidumbre de si el equipo de trabajo seguirá conformado de la misma manera para futuros proyectos. Otra de las problemáticas que presenta este modelo es la falta de compromiso que puede sucitarse por parte de los trabajadores de confianza ya que al ser empleados “de paso” o temporales en las instituciones públicas a las que llegan a trabajar, estos no logran desarrollar un sentido de pertenencia hacia la organización pues sirven más a los intereses administrativos del grupo para el que trabajan dejando en segundo plano los intereses y objetivos que tiene la empresa, lo cual da como resultado la tercer problemática que nuevamente es la falta de integración entre dichos grupos de trabajadores de las empresas paraestatales. Ergo se concluye la necesidad de que las entidades paraestatales hagan un esfuerzo por abandonar paulatinamente esta modalidad y busquen el desarrollo de programas de promoción, crecimiento laboral, carrera profesional, basificación e integración de todo su personal.

Finalmente debe reconocerse que si bien es necesario que las empresas en general amplíen y diversifiquen su visión sobre la importancia de los recursos humanos y

una adecuada inducción e integración a su ambiente de trabajo, es necesario también que por otro lado los egresados de la Carrera en Ciencias de la Comunicación tengan las herramientas y los conocimientos necesarios para el adecuado diagnóstico, desarrollo y ejecución de programas, planes, estrategias, herramientas y medios de comunicación específicos para las empresas gubernamentales, con base en las características que estas tienen y el perfil de los trabajadores que laboran en ellas. De lo contrario, pese a los cambios tecnológicos, económicos y estructurales que ha tenido el entorno nacional e internacional, la Administración Pública seguirá siendo objeto de escrutinio por parte de la ciudadanía debido a la mala fama que se ha generado respecto a sus ambientes y climas laborales, lo que desemboca en una fuga de talentos hacia la industria privada y hacia otros países en busca de mejores oportunidades laborales, no sólo en un sentido económico-salarial sino en un sentido sociocultural, ya que las nuevas generaciones también conocidas como X,Y,Z o Millenials son bien conocidas por ofertar sus servicios en empresas e instituciones que no sólo les permitan tener un desarrollo económico sino personal y profesional. Dicho lo anterior habrá que reflexionar sobre las consecuencias políticas, sociales y económicas que pueden desatarse si las instituciones públicas continúan sin evolucionar a fin de desarrollar un esquema laboral atractivo para las nuevas generaciones.

## Bibliografía

- Baptista Lucio, Pilar, Fernández Collado, Carlos y Hernández Samperi, Roberto, *Metodología de la Investigación*, McGraw Hill, México, 1991, pp. 467.
- Díaz Flores, Martha, Escalona Franco, María Elena Victoria, et.al, *Metodología de la investigación*, Trillas, México, 2013, pp.176.
- Hernández Samperi, Roberto, *Metodología de la Investigación*, México, 2010, pp. 505.
- Salmerón, Alicia, Suárez de la Torre, Laura, *¿Cómo formular un proyecto de tesis? Guía para estructurar una propuesta de investigación desde el oficio de la Historia*, Trillas, 2013, pp.136.
- Tamayo y Tamayo, Mario, *El proceso de la investigación científica*, Limusa, México, 2001, pp. 440.
- Collado Fernández, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas, México, 1991, pp. 229.
- Ramos Grijalva, Darío. *Manual básico de comunicación corporativa*, San Pablo, Colombia, 2007, pp.120.
- S/A, *Manual Organizacional de EDUCAL - 2015*.
- S/A, *Carpeta de Órgano de Gobierno EDUCAL – 2015*.
- Olabuenaga, Ruiz. *Sociología de las Organizaciones*, Deusto, España, 2002. pp. 499.
- Costa, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*, La Crujia, Argentina, 2009, pp. 276.
- Etkin Jorge y Shuars Ten Leonardo. *Identidad de las organizaciones (invariancia y cambio)*, Paidós, Argentina, 1997, pp.165.
- Ramos, Fernando. *La comunicación corporativa e institucional, de la imagen al protocolo*, Universitas S.A, España, 2002.
- Flores de Gortari, Sergio y Orozco Emiliano. *Hacia una comunicación administrativa integral*, Trillas, México, 1981, pp.369.
- Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación en: La comunicación en las organizaciones*, pp.332.
- Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman. *The Motivation to Work*, Transaction Publishers, 2010, pp. 157.
- Alejandra Apiquian Guitart, texto extraído por la Universidad Anáhuac México Norte de la Presentación realizada en el Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anáhuac. Mérida, Yucatán 26 y 27 de abril, p. 1, 2007.

## Cibergrafía

- Zapata, Lelia, *El manual de bienvenida*, [en línea], 26 de febrero 2014, Dirección URL: <https://talentosreunidos.com/2014/02/26/el-manual-de-bienvenida/> [consulta: 27 de mayo del 2016].
- s/a, *Manual de bienvenida – capital humano*, [en línea], Dirección URL: <http://administracion.realmexico.info/2013/10/manual-de-bienvenida-capital-humano.html> [consulta: 16 de mayo del 2016].
- González, Mar, *La importancia del manual de bienvenida*, [en línea], 1 de abril, del 2012, Dirección URL: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/la-importancia-del-manual-de-bienvenida/> [consulta: 3 de junio del 2016].
- Araujo Saucedo, Joaquín, *Manual de bienvenida para el proceso de inducción*, [en línea], Diciembre del 2012, Dirección URL: <http://www.uteg.edu.mx/tesis/AR/0367.pdf> [consulta: 3 de junio del 2016].
- Fernández, Beltán F. *Instrumentos y medios clásicos de la comunicación interna*, [en línea], Dirección URL: [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/07\\_mediosclasicos.pdf?sequence=8](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/07_mediosclasicos.pdf?sequence=8) [consulta: 6 de marzo del 2016].
- Martín, Martín F. *Revista informativa de empresa o institución*. 1998. [en línea], Dirección URL: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/cuad6-7/nando.htm> [consulta: 6 de marzo de 2016].
- Real Academia Española. [en línea], Dirección URL: <http://www.rae.es/>, [consulta: 25 de enero del 2017].
- Código de Conducta de los Servidores Públicos, 2016, [en línea], Dirección URL: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5404568&fecha=20/08/2015](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5404568&fecha=20/08/2015), [consulta: 4 de enero del 2017].
- Maricela Olivera Campirán, *Evolución histórica de la educación básica a través de los proyectos nacionales: 1921-1999*, [en línea], Dirección URL: <http://biblioweb.tic.unam.mx>, [consulta: 7 de febrero del 2017].
- S/A, *¿Cómo fue el sexenio de Miguel de la Madrid?*, [en línea], Dirección URL: <http://www.animalpolitico.com/2012/04> [consulta: 7 de febrero 2017].
- S/A, *Nosotros*, [en línea], Dirección URL: <http://www.correodellibro.com.mx/nosotros/> [consulta: 7 de febrero del 2017].

- S/A, *Programa de Cultura 1995-2000*, DOF, [en línea], Dirección URL: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4871798&fecha=21/02/1996](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4871798&fecha=21/02/1996) [consulta: 9 de febrero del 2017].