

83

29/11/85



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN LAS TIENDAS DE DESCUENTO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
en el Area de Recursos Humanos**

**Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Presenta

JOSE DOMINGUEZ LUGO

**Asesor del Seminario
LIC. FERNANDO RAMIREZ LOPEZ**

México, D. F.

1985.



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 está 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.

I N D I C E

	Página
<u>INTRODUCCION</u>	1
CAPITULO I	
LAS TIENDAS DE DESCUENTO.	4
1. Antecedentes	4
2. Estructura Organizacional	9
CAPITULO II	
LA PRODUCTIVIDAD.	13
1. Rotación de Personal y sus Causas	18
2. Situación Personal.	21
2.1 Edad	21
2.2 Sexo	21
2.3 Satisfacción en el trabajo	22
2.4 Alienación	27
2.5 Escolaridad	32
2.6 Nivel Jerárquico.	33
3. Situación Económica del Trabajador	33
3.1 Ingresos Económicos Directos	34
3.2 Ingresos Económicos Indirectos	34
4. Situación Organizacional	34
4.1 Tecnología	35
4.2 Complejidad	35
4.3 Formalización	36
4.4 Estilos de Liderazgo	36
4.5 Comunicación	40
5. Situación Ambiental	43
5.1 Ambiente Interno	43
5.2 Ambiente Externo	44

	Página	
CAPITULO III	INVESTIGACION.	46
	1. Objetivo	46
	2. Planeamiento	46
	3. Hipótesis	47
	4. Variables	47
	5. Universo	49
	6. Determinación de la Muestra	50
	7. Cuestionarios.	59
CAPITULO IV	RESULTADOS	88
	1. Análisis de Resultados	88
	2. Comentarios Generales	95
	3. Asociación de Variables Independientes	100
	4. Gráficas.	105
Conclusiones		124
Bibliografía		129

INTRODUCCION.

El desarrollo acelerado de las técnicas y estrategias comerciales ha generado un avance notable en el comercio organizado del país.

La adopción de modelos comerciales de otros países, la problemática social, política y económica, la permanente lucha por mantenerse dentro del mercado de competencia; todo esto conjugado, hace que los negocios pequeños y faltos de recursos desaparezcan y que en paralelo se vayan creando grandes grupos comerciales.

Estos grupos comerciales cuyo fin es la distribución y comercialización de productos de consumo perecedero y duradero, se han constituido en grandes cadenas de tiendas de descuento y que bajo lemas publicitarios de bajos precios y alta calidad en sus productos, compiten por la aceptación del público consumidor.

Los recursos materiales y económicos con que cuentan estas cadenas de tiendas son destinados a la creación de campañas publicitarias, adquisición de equipo moderno, construcción de instalaciones cómodas y aspecto agradable manejo de grandes volúmenes de mercancías, todo lo ante-

rior con la finalidad de competir y buscando ser líder en el mercado.

Más sin embargo, dentro de estas organizaciones se ha descuidado y abandonado el recurso motor de la operación de estos negocios, que es el recurso humano.

No se puede disociar consecución de objetivos y desarrollo de personal. En tanto el público consumidor demanda una constante dinámica, justa en la medida de la competencia y la competitividad; así pues los controles y parámetros de calidad y servicio de mercancías, se incrementan en razón directa de la permanencia en el mercado. ¿Cómo entonces contar con personal capaz, productivo y con orgullo de pertenecer a una organización, si no es a través de una permanente y dinámica formación y desarrollo de personal?.

La actualización de las técnicas y procedimientos en las diversas áreas que componen la administración de Recursos Humanos, así como su adecuación de cada negocio, se hace cada vez más necesaria para la captación, formación y desarrollo de mejor personal.

El alto índice de rotación de personal en este tipo de empresas, puede ocasionar disminución en la productividad, - así como altos costos en los procesos de reclutamiento, - selección y capacitación de personal, por tanto se hace - necesario conocer y controlar las diferentes causas que - configuran la problemática existente en la administración de los Recursos Humanos de las Tiendas de Descuento.

Este trabajo de investigación pretende presentar las in--fluencias directas e indirectas de ciertas variables que inciden en la productividad del personal de las Tiendas - de Descuento.

I LAS TIENDAS DE DESCUENTO

1. Antecedentes.

En la antigüedad, cuando el hombre se empezó a reunir en pequeñas comunidades tuvo la necesidad de intercambiar productos de consumo con otras comunidades que le ofrecían mercancías nuevas, originándose de esta forma el Trueque. El comercio se empieza a realizar con la aparición del productor y el consumidor.

Con el paso del tiempo Egipto y el pueblo Fenicio perfeccionaron las actividades marítimas e iniciaron intercambios comerciales.

Dadas las dificultades que se provocaron con el intercambio de mercancías, se hizo necesaria la moneda, que llegó a facilitar las transacciones comerciales, así fue como aquel hombre que poseía una mercancía en abundancia la vendía por dinero que posteriormente utilizaría para comprar los productos que necesitara.

Los grandes inventos y la revolución industrial lo gran que la producción de mercancías se aumente, - abasteciendo no solo el auto-consumo, sino el mercado local y hasta el mundial.

Esto crea un nuevo sistema de comercialización, en el que intervienen el productor, el distribuidor y el consumidor.

En la década de los 20's en medio de la depresión de la post-guerra la economía se encontraba en el punto más bajo, tanto mayoristas como detallistas se veían agobiados con muchas existencias, pero -- eran incapaces de hacer lo que la situación exigía que era bajar los precios para ponerlos al alcance del público consumidor.

En 1930 en la Ciudad de Nueva York se abre el primer Supermercado provocando un cambio radical en - la disposición de los establecimientos comerciales en la exposición de las mercancías y la técnica de venta al detalle, utilizando llamativa publicidad para informar al público el precio bajo de los productos.

El Supermercado llegó a revolucionar la forma de comprar creando un nuevo ambiente en los mercados, en donde el cliente podía comprar "Viendo y Tocando" las mercancías y eligiéndolas con absoluta libertad.

A cada momento el Supermercado ofrecía al consumidor mayores ventajas, entre otras: que en el mismo local podía encontrar una gran variedad de artículos, tanto de alimentos como de ropa y mercancías generales, precios bajos, amplio surtido, buena calidad, limpieza e higiene, comodidad y rapidéz, -- buena atención y gran creatividad, todo esto respaldado por un gran profesionalismo.

Son los productores quienes influyen en la proliferación de los Supermercados, al darse cuenta que podían desplazar grandes volúmenes de mercancías.

El público consumidor se vió beneficiado con esto, ya que los costos disminuían y en consecuencia los precios de venta también.

Este sistema de comercialización se ha convertido

en el más práctico y usual utilizado hasta la fecha en todo el mundo.

Una vez consolidado este sistema de comercialización en los Estados Unidos, en 1946, siendo presidente de la República el General Manuel Avila Camacho el Gobierno Federal autoriza el establecimiento de Lonjas de Distribución al Detalle de Artículos de consumo necesarios para el sistema de Autoservicio.

Con lo anterior se inició en nuestro país, la operación de los Supermercados con artículos de primera necesidad, alimentos, ropa, calzado artículos para el hogar y de uso personal. artículos de limpieza etc., satisfaciendo las necesidades de calidad, cantidad y precio en el área de distribución de bienes de consumo.

La creación de los Supermercados modifica el sistema tradicional de ventas, desapareciendo el "regateo" por los precios fijos, pudiendo el consumidor escoger a su gusto las mercancías exhibidas.

El Gobierno estableció estímulos fiscales lo que aunado a la aceptación del público consumidor hace -- que estos negocios se consoliden en el mercado.

El Auto-servicio como sistema de comercialización - no solamente representó un movimiento encaminado a poner más a la vista y al alcance del cliente las - mercancías, sino también ha sido un poderoso factor para incrementar ventas, creando además fuentes de trabajo y proporcionando comodidad de compra.

2. Estructura Organizacional de las Tiendas de Descuento.

En todos los casos las Tiendas de Descuento se encuentran apoyadas por una poderosa Estructura Organizacional que la administra y provee de todos los servicios que su operación requiere.

Son cuatro áreas divisionales las que apoyan dicha operación:

Area Administrativa y Financiera: Aquí comprenden los Departamentos de: Tesorería y Finanzas, Contraloría, Organización y Métodos, Informática y Auditoría.

Area Jurídica: Se integra por los Departamentos de Relaciones Laborales, Fiscal y Legal.

Area de Recursos Humanos: Formada por los Departamentos de: Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación, Desarrollo, Sueldos y Salarios y Nóminas.

Area Comercial: Integrada por Compras, Logística y Servicios Comerciales (Mantenimiento, Refrigeración, Vigilancia y Seguridad, Consumos Internos. - Bodegas de Proceso y Maduración), Mercadotecnia y Publicidad, Registro de Ventas, Inventarios y Control de Mermas, Ventas Especiales y Arrendamientos.

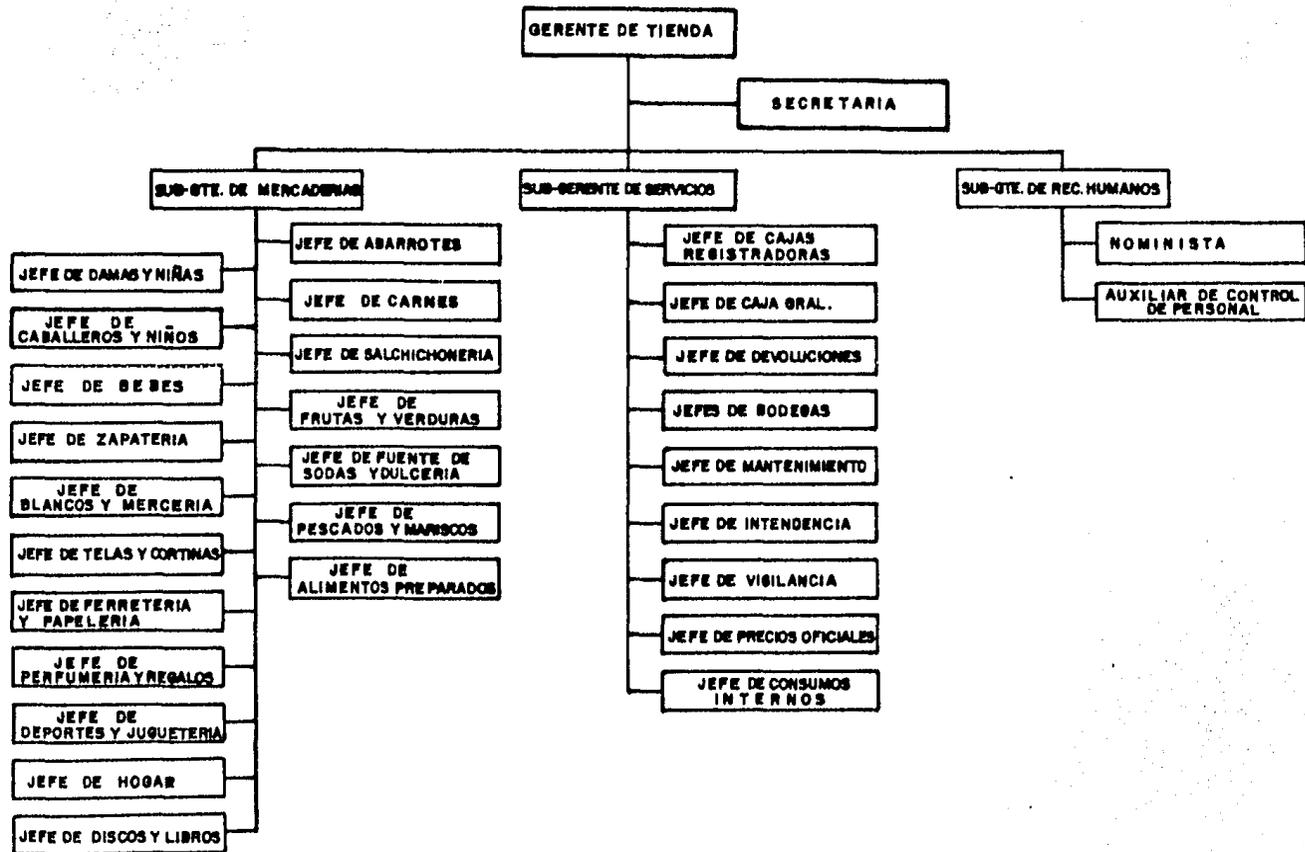
La Estructura Organizacional de una Tienda de Descuento se dá de acuerdo a la distribución de las mercancías en el piso de ventas (figura 1).

La máxima autoridad es el Gerente de Tienda de - - quien dependen tres Sub*Gerentes: de Mercaderías, - Servicios y Recursos Humanos; el Sub*Gerente de -- Mercaderías tiene a su cargo el área de comercialización, es decir las ventas. Dependen de él, los Jefes de los Departamentos de Ventas: Abarrotes, Carnes, Salchichonería, Frutas y Verduras, Pescados y Mariscos, Alimentos Preparados, Fuente de Sodas, - Dulcería, Ropa de Damas, Caballeros, Niños, Niñas, - Bebés, Zapatería, Blancos, Mercería, Telas y Cortinas, Ferretería, Perfumería y Regalos, Deportes, - Juguetería, Artículos para el Hogar, Papelería, -- Libros y Discos.

El sub*GErente de Servicios tiene bajo su responsabilidad las áreas que facilitan la operación de la tienda y dependen de él los Jefes de los Departamentos de: Cajas Registradoras, Caja General, Devoluciones. Bodegas, Mantenimiento, Intendencia, Vigilancia, Precios Oficiales y Consumos Internos.

El Sub*Gerente de Recursos Humanos es responsable del manejo de Reclutamiento, Selección, Contratación y Capacitación del Personal, Relaciones Laborales, Sueldos y Salarios, Atención y Servicios al Personal, Desarrollo de Personal y Nóminas e Impuestos.

ORGANIGRAMA DE UNA TIENDA DE DESCUENTO



II LA PRODUCTIVIDAD

Se puede definir como la relación existente entre el volúmen de producción y los factores que intervienen en la misma.

El aumento en la productividad es una consecuencia -- del eficiente aprovechamiento de sus factores, mismo que se refleja en una disminución de los costos.

Cabe aclarar que la productividad no es la cantidad - de bienes o servicios producidos, ni la suma de factores o recursos utilizados, sino la forma en que estos se aprovechan en la producción de bienes o servicios. Por lo anterior se puede decir que la productividad - es la forma óptima de aprovechamiento de los recursos con los que disponemos.

El aumento en la productividad no equivale al aumento de factores o recursos, sino simplemente al aprovechamiento máximo de esos recursos. La simplificación de métodos, sistemas de trabajo, aprovechamiento eficiente del personal, eliminación de tiempos improducti--vos y trabajos innecesarios, incrementan la producti-

vidad.

Los recursos utilizados en el proceso de producción son: Tierra, Materiales, Instalaciones, Maquinaria, -- así como los servicios del ser humano.

El aumento en la productividad requiere de un medio ambiente favorable, en el que todos los miembros de la empresa tengan una actitud positiva a las innovaciones tecnológicas y que a su vez sientan gran interés por la producción a lograr y sobre todo una gran satisfacción por el rendimiento individual aportado en la ejecución del trabajo, en la inteligencia que al elevar la productividad, se están abriendo los medios para elevar su nivel de vida.

Cuando las influencias sociales tienden a crear y fomentar la desconfianza y la duda entre el capital, la Dirección, el Gobierno y los trabajadores, es posible predecir que se dará una baja en la productividad.

El desarrollo actual de la Empresa requiere que se -- cuente con Recursos Humanos capacitados, de ahí que -

la instrucción y formación de personal cumpla un papel relevante, para el aumento en la productividad.

El ambiente económico dentro del cual opera la empresa, también incide en la productividad, fundamentalmente los siguientes elementos:

a) El mercado, tiene su influencia en tres aspectos:

- * En el volúmen de producción
- * En el tamaño de la empresa
- * La posibilidad de simplificación, normalización y especialización.

b) La acción Gubernamental, es importante considerar, las inversiones en infra-estructura, base para el desarrollo económico, como recursos para mantener y aumentar los niveles de empleo.

c) El ambiente físico (color, luz, ventilación, ruido, polvo, etc.).

La productividad el nivel de ejecución, depende fundamentalmente, de la actitud de los trabajadores hacia ello; es decir, que la productividad, sea baja o

elevada, depende además de otros factores de carácter técnico organizativo, de que los trabajadores estén o no motivados a esforzarse en la realización de sus -- propias tareas y a conseguir estándares de ejecución altos. Así mismo se supone que cuanto más satisfe- - chos esten los trabajadores, más dispuestos estarán a comportarse y actuar de acuerdo con las directrices y deseos de la organización.

El desarrollo de la producción, la división del trabajo y la especialización, han sido factores relevantes al nacimiento de las grandes concentraciones socio-económicas que conocemos en nuestros días. Toda empresa moderna reúne tanta complejidad, que se requiere - para un óptimo funcionamiento, el uso de técnicas mejoradas, así como de medios técnicos considerables -- y un instrumento de mucho valor es la aplicación de - la administración científica. La empresa de hoy presenta problemas muy graves de comunicación, mando e integración.

La Administración cuenta con los conocimientos sistemáticos inherentes a la actuación del hombre y éste - lo encontramos en cualquier parte donde exista un or-

ganismo social; si la Ciencia Social hace referencia al cuerpo de conocimientos sistemáticos pertenecientes a la actuación del hombre, es lógico aseverar que la administración es una Ciencia Social.

Si la administración en la empresa aprovecha al máximo todos los recursos productivos de que dispone para con ello lograr los objetivos, y si la óptima productividad se obtiene al combinar las cantidades existentes de mano de obra, de capital disponible y de recursos naturales, en la forma más conveniente, se puede afirmar entonces que la administración es un medio para lograr la alta productividad dentro de la Empresa, así como en cualquier organismo social.

Los administradores y empleados de todos los niveles de una Empresa pueden contribuir a la productividad, pero el papel de la administración es determinante, solo ella puede garantizar que los esfuerzos de productividad estén a tono con los objetivos globales de la organización. La administración puede coordinar los esfuerzos separados de los empleados para aumentar la productividad.

1. Rotación de Personal y sus Causas.

Un alto índice de rotación de personal puede ocasionar una disminución en la productividad y producción de las organizaciones, así como alto costo en los diversos procesos de la administración de los Recursos Humanos. Por tanto, se hace necesario conocer y controlar las causas que originan dicha rotación, a fin de mantenerla en un nivel que permita el buen funcionamiento de la empresa.

El análisis de la movilidad laboral es una parte vital dentro de la administración de los Recursos Humanos de una organización. La obtención y registro de los costos, el número de personal que sale, los tipos de empleados que son despedidos, por qué se separan de la empresa, todos ellos son factores que indican a la administración, que tan adecuada es su gestión. Sin este análisis la administración está descuidando uno de los factores de la producción de más importancia, con el cuál debe enfrentarse.

Las organizaciones, son unidades sociales constituidas con el propósito de alcanzar objetivos específicas para lo cual cuentan con tres tipos de recursos:

Humanos, Técnicos y Materiales. Con la administración se busca la conjugación óptima de estos recursos a fin de incrementar la efectividad y eficiencia en las organizaciones. El destino de estos dependerá en gran parte de sus recursos humanos.

Por ello, en la presente investigación se estudian -- las diferentes variables que determinan porque una -- persona abandona o permanece dentro de una organiza-- ción.

Aquí se citan diferentes teorías relacionadas con la rotación de personal, suponiendo que algunas variables que determinan el ausentismo y la migración de personal puede explicar la rotación.

La rotación de personal, también conocida como movimiento, movilidad o separación de personal, se define como "El número de personas que salen o renuncian a una organización en un período determinado"; se calcula sobre una base anual, relacionando el número de bajas con el promedio de personal empleado en tal período.

Ante la dificultad de obtener el número promedio de empleados y para efectos de este trabajo, se consideró la rotación de personal: el número de bajas, incluyendo renuncias voluntarias y los despidos, con respecto al número total de personal empleado en una organización durante un año, se calcula con la siguiente fórmula:

$$R.P. = \frac{\text{Número de bajas de personal}}{\text{Número total de Personal}} \times 100$$

Ciertas causas de rotación son inevitables; las enfermedades, los accidentes, la edad, muerte, y una variedad de razones personales. Por otro lado, una mínima rotación puede afectar la vitalidad de las organizaciones, frustrando las expectativas de oportunidad para los empleados promovibles. Por tanto, resulta necesario mantener la rotación en un nivel adecuado para el buen funcionamiento de las organizaciones.

En este trabajo de Investigación se analizan las cuatro situaciones que afectan directamente la relación trabajador-empresa.

2. Situación Personal:

Aquí se estudian las diferentes formas de comportamiento que tiene un individuo ante una organización, considerándose sus características físicas, intelectuales y de personalidad.

2.1 Edad.

Se define como el tiempo (generalmente años), que una persona ha vivido.

2.2 Sexo:

Es la condición orgánica que distingue dos tipos de individuos (masculino y femenino) que desempeñan funciones distintas en la reproducción de la especie.

El sexo de las personas que laboran en una organización puede afectar su grado de estabilidad en el trabajo. En general los empleados consideran que a ellos les resultó más fácil dejar una empre-

sa que a sus empleadas.

2.3 Satisfacción en el Trabajo.

Se considera que la satisfacción está determinada por la medida en que las recompensas que se reciben actualmente igualan o exceden el nivel equitativo esperado de recompensa. Por otra parte, Herzberg señala que los factores que intervienen en la sensación de satisfacción que experimentan las personas en el desempeño de su trabajo son: la realización, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el avance personal.

Los factores de comportamiento humano, entre otros, son las causas que originan la rotación de personal, la cual está vinculada a una actitud de descontento y falta de integración hacia el trabajo. El empleado que no logra un nivel adecuado de identificación e integración con las funciones de su trabajo, estará siempre insatisfecho.

En este renglón el aspecto motivación juega un papel importantísimo: "La gran mayoría de los autores están convencidos de que para comprender mejor la salud organizacional, se tienen que estudiar los principios básicos que gobiernan la motivación

humana, así como los factores que contribuyen al sentimiento de satisfacción individual en el trabajo.

Dada la importancia que reviste la motivación y su íntima relación con la satisfacción en el trabajo, se mencionan a continuación las principales teorías.

La motivación puede definirse como el o los estímulos que se le presentan al individuo para inducirlo a algo.

Las Teorías fundamentales sobre motivación en el trabajo son las siguientes:

a) Clásica (Frederick W. Taylor).

Taylor señala que "las personas serán altamente motivadas si sus recompensas están relacionadas directamente con su labor". Esta teoría supone que el dinero es el factor más importante en la motivación; sin embargo, no contempla otros elementos motivadores para el individuo.

b) Necesidades (Abraham H. Maslow).

Expone que "hay siempre alguna necesidad que -

el hombre quiere satisfacer; una vez que ésta ha sido cumplida, busca satisfacer otra nuevamente" Maslow establece cinco categorías de -- necesidades: Fisiológicas. de Seguridad. Aceptación Social, Estima Personal y Autorealización. Dichas categorías están jerarquizadas -- en orden de importancia.

c) Relaciones Humanas (Rensis Likert).

Según Likert "el administrador es el principal factor en el motivación. El debe hacer que el trabajador se sienta miembro del equipo y una persona importante. Esta teoría es opuesta -- a la de Taylor, ya que pone énfasis en la relación Jefe-Subordinado y no en las recompensas económicas.

d) Preferencia-Expectación (Victor M. Vroom).

Esta teoría señala que "la motivación de un -- trabajador va en función de la magnitud de la que él espera recibir" y señala como se relacionan dos variables (preferencia y expectativa) para determinar la motivación. La preferencia es el grado de importancia que una per-

sona da a la ocurrencia de algún comportamiento esperado: la expectativa se refiere a los múltiples resultados posibles que un trabajador podría obtener de alguna actividad. Esta teoría ayuda a explicar algunas de las interrelaciones del fenómeno de la motivación; su actual aplicación requiere de un mayor conocimiento de las preferencias y expectativas que inquietan al individuo. En los estudios realizados por Vroom se encontró que mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado es menos posible que renuncie al puesto. de igual forma es menos probable que el empleado con una elevada satisfacción en el trabajo tenga ausencias frecuentes. en especial, por razones iniustificadas.

e) Teoría de los dos Factores (Frederick Herzberg).

Este autor desarrolló una teoría de la motivación en la cual señala la existencia de dos tipos de factores vitales en cada trabajo: los de higiene (Condiciones de trabajo) y los motivacionales e indica que los factores de higié-

ne pueden hacer infeliz a un empleado. por tanto, no tendrá ninguna motivación. Los diez factores de higiene son: Política y administración de la Organización, Supervisión técnica, Relaciones Interpersonales con el supervisor, compañeros y subordinados, salario, seguridad en el trabajo, vida personal, condiciones de trabajo y status. Los factores motivacionales se encuentran en un nivel más alto que la simple satisfacción de las necesidades básicas y son: Logro, reconocimiento, progreso, el trabajo en sí, la posibilidad de crecimiento y responsabilidades.

f) Teoría X y Y (Douglas McGregor).

Encontró que los supuestos teóricos administrativos acerca del control de los Recursos Humanos determinan el carácter completo de la empresa. Dividió esos supuestos en dos grupos: La Teoría X y La Teoría Y son: a los trabajadores les disgusta el trabajo, tienen poca ambición, quieren seguridad y para lograr los objetivos de la organización es necesario usar coerción, control y castigos. La teoría Y su-

pone que el trabajo es un fenómeno natural para los trabajadores, quienes pueden ejercer su propia dirección y control; las obligaciones están en función de las recompensas asociadas al logro de las metas y la población usa parcialmente su capacidad para resolver problemas. En estas teorías destacan los siguientes supuestos:

- Los trabajadores esperan recibir un ingreso económico de acuerdo a su labor.

- Los trabajadores buscan obtener una satisfacción de sus necesidades a través del trabajo.

- Los trabajadores buscan siempre enfrentarse a nuevos retos.

2.4 Alienación.

Price define la alienación o enajenación como "el grado en el cual los miembros de un sistema social creen que su comportamiento puede determinar los resultados que ellos buscan". Seeman se refiere al uso de alienación como "falta de poder" e indi-

a) Tecnología.

La tecnología se refiere al complejo de - objetivos físicos y operaciones técnicas, regularmente empleadas en la producción - de bienes y servicios de una organización. Este elemento, más que cualquier otro, de termina la naturaleza de las tareas y tie ne un importante efecto sobre diversos as pectos de alienación al influir en la fal ta de poder del trabajador y limitar o ex pandir la cantidad de libertad y control en su ambiente de trabajo.

b) División del Trabajo.

Es la forma sistemática según la cual las funciones de hombres y máquinas son asignados individualmente como tareas. Existen diferentes formas de dividir el traba io, mismas que tienen un importante refle jo en la alienación por que afectan direc tamente la cantidad de significado que se concede a las tareas de los empleados.

c) Organizaciones Sociales.

ca que ésta es la acepción más frecuentemente utilizada en la literatura. Según este autor otro sentido de la alienación es "autoextrañamiento", que se refiere al grado de dependencia de un comportamiento dado con el anticipo de recompensas futuras o, en otros términos, -- cuando las recompensas permanecen fuera de la actividad en sí. Esto significa que hay autoextrañamiento cuando los trabajadores no se encuentran satisfechos con la actividad realizada.

Se han realizado diversos estudios sobre este concepto de alienación, básicamente en industrias donde los trabajadores realizan funciones manuales y de proceso en serie (Industrias de Ensamble). Dichos estudios revelan que estos empleados presentan mayor alienación que los de cualquier otra industria, debido a que sus labores son monótonas, carecen de posibilidad para lograr una mejor posición y tienen -- una excesiva presión en el trabajo.

Los principales factores que determinan la alienación son:

Pearson define las organizaciones como -- unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Blau y Allyn define dos tipos de organizaciones sociales "La tradicional" y "La avanzada o burocrática". La diferencia fundamental entre ellas es: en la tradicional las normas de las relaciones entre los empleados están basadas en prácticas pasadas o costumbres; mientras que en la burocrática se cuenta con reglas y procedimientos formales tendientes a reemplazar consideraciones personales.

El tipo de organización social afecta los niveles de alienación, por el grado de presión a que puede estar sujeto el -- trabajador.

d) Estructura Económica.

Aquí se consideran factores económicos -- tales como la competencia en el mercado, utilidades, costos, etc., que afectan los

niveles de alienación de los empleados en forma indirecta. Cuando una empresa logra utilidades y progresa, los trabajadores tienen menor presión, ya que se pierde el temor al desempleo y existen mayores oportunidades de promoción; por tanto la prosperidad económica fomenta un clima en el cual los trabajadores se integran más a la organización.

e) Falta de Poder.

Este factor se da cuando el trabajador es un objeto controlado y manipulado por otras personas o por un sistema y no puede por sí mismo cambiar o modificar su función. Las principales formas en que se manifiesta la falta de poder son: la inhabilidad para influir en las políticas generales de la empresa, la falta de control sobre las condiciones de empleo y el proceso inmediato de trabajo.

f) Aislamiento.

Esto se da cuando los trabajadores se en-

cuentran aislados unos de otros en el proceso productivo, ya que el individuo necesita sentirse parte de una comunidad o estar integrado a un sistema.

g) Autoextrañamiento.

Se dice que hay autoextrañamiento cuando los trabajadores no se sienten satisfechos con la actividad que realizan, ya sea por su monotonía, la ausencia de desarrollo personal o una falta de identificación con la actividad misma.

2.5 Escolaridad

La educación es el proceso por el cual se desarrollan las facultades, las potencialidades, y la personalidad del individuo. Este proceso se puede realizar de dos maneras: a) formal, cuando se da dentro de un sistema educativo definido (escuela) y b) informal - cuando se hace fuera del sistema educativo (el medio ambiente que rodea al individuo). En este traba

jo. se considera exclusivamente la educación formal mediante la escolaridad, esto se define como el conjunto de cursos que un estudiante sigue en un establecimiento docente.

Dentro de un nivel de ocupación dado, - - cuanto más alto es el nivel de educación, mayor es el conflicto entre el trabajo y la imagen propia del individuo.

2.6 Nivel Jerárquico.

Es el grado de autoridad y responsabilidad formal que tiene una persona dentro de la estructura de una organización.

3. Situación Económica del Trabajador.

Los ingresos económicos que el individuo recibe a cambio de su trabajo, son los recursos con los que el trabajador cubre sus necesidades. Dichos ingresos se consideran como la situación económica del trabajador.

Según las teorías de motivación, los trabajadores espe

ran recibir siempre un ingreso económico de acuerdo a su labor. Por tal razón, además de conocer el monto de sus ingresos, es indispensable saber como los perciben en función de las labores desempeñadas.

3.1 Ingresos Directos.

Son todas aquellas percepciones por concepto de sueldos, salarios y prestaciones económicas que el trabajador recibe en efectivo como pago por la prestación de sus servicios.

3.2 Ingresos Indirectos.

Son las prestaciones que la empresa proporciona al trabajador, bajo diversas formas (financiándolas total o parcialmente), pero que en ningún caso son otorgadas en efectivo, ni conmutables por su equivalente en dinero.

En este tipo de ingresos se pueden citar: entre otros: la vivienda, despensas, transporte, etc.

4. Situación Organizacional.

La situación organizacional se configura de acuerdo a las estructuras productiva y administrativa e influye

en el comportamiento de las personas que la integran.

La estructura productiva se determina mediante la mecanización o tecnología empleada; la estructura organizacional, por la complejidad, formalización, estilos de liderazgo y comunicación.

4.1 Tecnología.

La tecnología se define como el grado en el cual un sistema social utiliza medios automatizados o mecanizados, para desarrollar una función.

4.2 Complejidad.

Se dice que es "el grado de diferenciación estructural dentro de un sistema social". Una organización altamente compleja, por ejemplo se caracteriza por tener medios niveles de autoridad, gran número de roles ocupacionales y numerosas sub-unidades (divisiones y departamentos).

Con base en este enfoque, es posible analizar la complejidad vertical en sus dimensiones vertical y horizontal: el número de niveles de autoridad ilustra la complejidad vertical, el número de sub-unida

des en que se divide la organización determina la complejidad horizontal.

4.3 Formalización.

La formalización, es "el grado en el cual las normas de un sistema social son explícitas". La definición de este concepto con frecuencia se vincula al uso de normas escritas. Por ejemplo: una organización que tiene normas escritas, generalmente tendrá mayor grado de formalización que la que carezca de ellas.

También se puede entender que la formalización se dará por "reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones escritas".

4.4 Estilos de Liderazgo.

Se define "el proceso por el cual un superior induce a un subordinado a actuar de una manera deseada".

Se presentan los estilos de liderazgo más relevantes, entendiendo como tales las formas en que un líder utiliza su influencia para lograr los objetivos de la organización.

McGregor, en sus teorías sobre las condiciones de

relaciones del administrador, señala que se pueden observar tres estilos:

- El "conservador o autocrático", que ha predominado en el pasado y en la actualidad, considera -- que los empleados son indolentes, resistentes al cambio, indiferentes a las necesidades de la organización y carentes de ambición y creatividad.
- El "liberal o democrático", involucra a los empleados en trabajos administrativos, tales como: toma de decisiones, planeación, fijación de metas, estructuración y control de la organización. Supone que las personas son ambiciosas, responsables, creativas, flexibles y aceptan las metas de la organización.
- El "medio camino", es una mezcla de los estilos conservador y liberal.

El "modelo de Reddin" combina el grid administrativo con el modelo de Fiedler en una teoría de liderazgo tridimensional. En el "Modelo de Vroom y - - Yetton" se describe el estilo de liderazgo como la

variación del conservador al liberal, argumentando que la selección del estilo está basada en el tipo de problema que se presente.

El sistema cuatro de Likert, consiste en cuatro estilos de liderazgo diferentes:

- Sistema 1 *Autoritario - Explotador
- Sistema 2 *Autoritario - Benevolente
- Sistema 3 *Democrático - Consultivo
- Sistema 4 *Democrático - Participativo

A continuación se describen las características de cada uno de los sistemas mencionados:

Sistema I (Autoritario - Explotador)

- La Dirección tiene poca confianza en los subordinados, por lo que rara vez los involucra en la toma de decisiones; generalmente emplea amenazas y coerción para que la gente realice actividades, - Jefes y subordinados actúan en una atmósfera de - desconfianza.

Sistema 2 (Autoritario - Benevolente)

- La administración actúa de manera condescendiente

con los subordinados. Aunque existe alguna participación de los niveles bajos en la toma de decisiones, ocurre dentro de las actividades previstas; premios y castigos son motivadores usuales. Los subordinados y los administradores actúan de manera cauta y medrosa.

Sistema 3 (Democrático - Consultivo)

- La administración tiene poca confianza en los subordinados. Aunque las decisiones de mayor importancia se hacen en el alto nivel, los subordinados toman decisiones específicas en los niveles bajos, hay evidencias de comunicación en ambos sentidos.

Sistema 4 (Democrático - Participativo).

- La administración tiene completa confianza y esperanza en sus subordinados. La toma de decisiones es altamente descentralizada. La comunicación fluye en ambos sentidos. La interacción entre superiores y subordinados se desarrolla en un ambiente amigable y se caracteriza por una confianza mutua.

4.5 Comunicación.

La comunicación se define como "el grado en el cual la información se transmite entre los miembros de un sistema social". La comunicación puede entenderse como una función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante la cual el individuo se relaciona consigo mismo y su ambiente, y relaciona sus partes y sus procesos internos uno con otro.

Debido a su penetrante naturaleza, la comunicación es la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización. Mediante la transmisión de la información pueden coordinarse las ideas, los sentimientos y las actividades en la búsqueda de -- los objetivos organizacionales y de la satisfacción individual.

Para lograr la efectividad máxima de la comunicación, los canales y medios que se usen deberán ser los adecuados. En una organización pueden utilizar canales formales, informales o ambos. Respecto a -- los medios, se puede exigir entre los tipos de comunicación escrita u oral.

La base de la distinción entre comunicación formal e informal es la manera como la información es transmitida, ya sea oficial o extraoficial. Las características principales de los canales de comunicación son:

a) Formales.

Tiene lugar de acuerdo con las líneas de autoridad establecidas en la organización, existen dos tipos:

- Descendiente - Es la comunicación tradicionalista, se transmite a los subordinados para estimular la acción deseada; se lleva a cabo verbalmente o por escrito, por medio de boletines, manuales, momorándums, sistema de altavoces, etc.

- Ascendente - Esta comunicación se transmite de los subordinados a los supervisores o superiores. Se estimula a los empleados para que expresen sus ideas, actitudes, sentimientos respecto a ellos mismos, a sus puestos, políticas, sistemas de trabajo, etc. Los métodos son verbales o escritos: buzón de sugerencias, verbal (cara a cara), de puerta abierta, informes, etc.

- Lateral u Horizontal - se dá entre el personal que está al mismo nivel organizacional; es esencial para coordinar sus actividades y facilitar la interacción en el desempeño de las responsabilidades de sus puestos.

- Diagonal - Es el que fluye entre personas de niveles jerárquicos o áreas de trabajo diferentes, dentro de una organización.

b) Informales.

La comunicación informal es la que se establece entre las personas de una organización cuyas relaciones mutuas pueden ser independientes de su autoridad y de las funciones de su puesto; sigue patrones independientes de la organización; se dá como resultado de un deseo de socializar. Entre otros tipos existen:

- Rumor - Es un fenómeno de comunicación espontáneo y natural que sirve como medio de liberación emocional, permitiendo al administrador conocer las actitudes o sentimientos de los miembros de la organización.

- Chisme - Sucede cuando una persona transmite un mensaje a otra, sirviéndose de ella como la primera fuente de información.

- Probabilidad - Este tipo de comunicación fluye cuando la información es transmitida casualmente o al azar.

5. Situación Ambiental.

Se define como "las condiciones ambientales que existen dentro y fuera de una organización y tienen influencia en el comportamiento de las personas. La situación ambiental de las organizaciones esta condicionada por dos aspectos: el ambiente interno que priva en la organización y el medio externo donde se encuentra ubicada la organización.

5.1 Ambiente Interno.

Se define como el clima organizacional y las características físicas y materiales que existen dentro de una organización. El medio ambiente incluye factores como temperatura, ruido, iluminación, etc., los cuales pueden producir marcados

efectos en la productividad, así como en el bienestar psicológico de los trabajadores; lo cual se verá reflejado en una actitud de servicio o bien de resistencia hacia la empresa. El clima organizacional establece el tipo de relaciones que existen entre los empleados; normalmente las buenas relaciones permiten una mayor eficiencia en las actividades desempeñadas, ya que provocan mayor integración y armonía entre el personal.

5.2 Ambiente Externo.

El ambiente externo es definido como "el conjunto de todas las condiciones e influencias externas que afectan la vida y desarrollo de una organización". uno de los factores más precisos en la predicción de la rotación de personal puede ser la situación económica del lugar donde se encuentre ubicada la organización. Cuando hay empleos suficientes, se incrementa el número de las bajas voluntarias; así mismo, cuando las ofertas de fuentes de trabajo son escasas, las bajas voluntarias se reducen.

En este factor del ambiente externo, cabe conside-

derar las condiciones sociales, culturales, tecnológicas, políticas y climatológicas que existen - en el lugar geográfico donde se ubica la empresa.

III INVESTIGACION.

1. Objetivo:

Determinar la problemática existente en la Administración de los Recursos Humanos de las Tiendas de Descuento.

2. Planteamiento del Problema:

Durante el período comprendido de 1981 - 1984, las Tiendas de Descuento han presentado un alto índice de Rotación de Personal, lo que ocasiona en todos los casos y de acuerdo a la información obtenida de este tipo de negocios; una disminución considerable en la productividad del personal, altos costos en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de Personal.

El propósito de esta investigación es el de verificar si las variables que integran la situación personal, económica, organizacional y ambiental, inciden en la rotación de personal y por ende en la productividad.

El problema que se ofrece es: ¿Qué variables muestran más asociadas con la Rotación de Personal en las Tiendas de Descuento en México?.

3. Hipótesis.

Existen factores en la Administración de los Recursos Humanos de las Tiendas de Descuento, que ocasionan que dicho personal sea altamente improductivo, falta de arraigo en la empresa y con un alto índice de rotación.

4. Variabes:

* Variable Dependiente

Productividad

* Variables Independientes

Edad

Sexo

Satisfacción en el Trabajo

Alienación

Escolaridad

Nivel Jerárquico

ESQUEMA I

SITUACION

VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE DEPENDIENTE

PERSONAL

Edad
Sexo
Satisfaccion en el Trabajo
Alienacion
Escolaridad
Nivel Jerarquico

ORGANIZACIONAL

Mecanización
Complejidad
Formalización
Estilos de Liderazgo
Comunicación

ECONOMIA DEL EMPLEADO

Ingresos Directos
Ingresos Indirectos

AMBIENTAL

Ambiente Interno
Ambiente Externo

PRODUCTIVIDAD

Mecanización
 Complejidad
 Formalización
 Estilos de Liderazgo
 Comunicación
 Ingresos Directos
 Ingresos Indirectos
 Ambiente Interno
 Ambiente Externo

5. Universo.

En esta investigación el Universo lo constituyen 7,975 empleados de 45 Tiendas de Descuento, ubicadas en el D.F. y los estados de México, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Guerrero, Michoacán, Puebla, Morelos, Veracruz, Querétaro, Tamaulipas, San - - Luis Potosí y Aguascalientes. Estas Unidades pertenecen al sector privado y su giro es la venta - de comestibles, Vinos y Licores, Variedades de Ro pa y Líneas Generales.

<u>LOCALIZACION</u>	<u>NO. DE UNIDADES</u>	<u>NO. DE EMPLEADOS.</u>
D.F.	11	2,320
Estado de México	10	2.115

Guanajuato	7	740
Jalisco	3	460
Sinaloa	1	172
Guerrero	1	209
Michoacán	2	222
Puebla	2	410
Morelos	1	188
Veracruz	2	391
Querétaro	1	198
Tamaulipas	1	153
San Luis Potosí	1	160
Aguascalientes	2	<u>237</u>
	Total	7,975

6. Determinación de la Muestra:

Muestra: Es una parte de la población que contiene teóricamente las mismas características que se deseen estudiar en aquella.

Población: Es la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto del análisis.

El diseñar una muestra no implica unicamente calcular el número de casos e indicar quienes serán encuestados, representa tambien, preever los problemas para el levantamiento de la encuesta, tales como:

- * El lugar de entrevista
- * La estrategia para sustituir a los individuos que se niegan a contestar o no se localicen.
- * Rutas que deben seguirse para la aplicación de los cuestionarios.

La selección de las unidades o tiendas que integran la muestra se determinó de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Mayor mercado de competencia
- b) Ubicación de las tiendas de acuerdo a mayor población de clientes cautivos.
- c) Tiendas con área de ventas entre 4,000 y 6,500 m².
- d) Tiendas con el más alto índice de rotación de personal.
- e) Tiendas con el más alto índice de problemas laborales.

Niveles Jerárquicos.

Estos niveles se definieron de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad que tienen los empleados dentro de la estructura organizacional:

a) Auxiliar General de Intendencia:

Son los empleados encargados de la limpieza en general de la tienda, particularmente de pisos, baños y oficinas.

b) Empleado de Góndola o Anaquelero:

Son aquellos empleados responsables del acomodo, limpieza y marcaje de precios en toda la mercancía, así como de promover la venta y atención al cliente.

c) Cajera:

Es la persona encargada del registro y cobro a los clientes de las mercancías adquiridas por estos.

d) Empleados Especializados:

Este grupo de empleados está constituido por los tablajeros, pescaderos, veladores, cocineros, pulidores y choferes. Estos empleados son aquellos que por las características del puesto que desempeñan son considerados como oficios especializados.

e) Supervisor y/o Jefe de Departamento:

Son las personas que ejecutan la función de supervisión y control de los departamentos que constituyen la tienda. Son los responsables de los resultados y ventas.

f) Personal Directivo:

Este grupo lo constituyen los empleados que realizan la función de administración y dirección, esta integrado por los Sub*gerentes de Mercaderías, Servicios y Recursos Humanos.

La población de cada nivel se tomó:

54

Auxiliar General de Intendencia	646
Empleado de Góndola o Anaquelero	4,360
Cajera	1,080
Empleado Especializado	596
Supervisor y/o Jefe de Departamento	1,120
Personal Directivo	<u>173</u>
Total	7,975

Para obtener la muestra se utilizó el muestreo no -
probabilístico, con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\frac{Z^2 q}{E^2 p}}{1 + \frac{1}{N} \left[\frac{Z^2 q}{E^2 p} - 1 \right]}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza requerido para genera-
lizar los resultados hacia toda la pobla-
ción.

E = Nivel de Precisión

N = Tamaño de la población

pq = Variabilidad del fenómeno

Esta fórmula es utilizada para casos como:

- a) Una población pequeña (menos de 10 mil elementos).
- b) Varios grupos entre los que se afijará la muestra.
- c) Un cuestionario con demasiadas preguntas (más de cincuenta).

Determinación de los elementos de la fórmula:

Z = El nivel de confianza se obtiene de las tablas de áreas bajo la curva normal.

E = El nivel de precisión, significa la precisión con la que se generalizarán los resultados. Este valor permitirá calcular el intervalo en donde se encuentran los verdaderos valores de la población.

pq = La variabilidad se realiza en base a respuestas posibles que serán únicamente dos, p que significa el porcentaje de respuestas afirmativas o "adecuado" y q representa las respuestas negativas o "inadecuado".

Los datos son:

56

Nivel de confianza (Z) 99% (2.58 en áreas bajo la curva normal).

Nivel de Precisión (E) 5% (.05)

Variabilidad $p = .6$ y $q = .4$

$N = 7,975$ empleados.

Sustituyendo.

$$n = \frac{\frac{(2.58)^2 (.4)}{(0.05)^2 (.6)}}{1 + \frac{1}{7975} \left[\frac{(2.58)^2 (.4)}{(0.05)^2 (.6)} - 1 \right]}$$

$$n = \frac{\frac{(6.6564) (.4)}{(0.0025) (.6)}}{1 + .0001253 \left[\frac{(6.6564) (.4)}{(0.0025) (.6)} - 1 \right]}$$

$$n = \frac{\frac{2.662500}{0.0015}}{1 + .0001253 \left[\frac{2.662500}{0.0015} - 1 \right]}$$

$$n = \frac{1,775.04}{1 + .0001253 [1,774.04]}$$

$$n = \frac{1,775.04}{1.222287}$$

$$n = 1,452$$

Afijación proporcional de la muestra.

Una vez establecida la muestra para el total se procede a distribuir proporcionalmente a cada uno de los puestos para conocer la fracción de los mismos, o sea, la proporción que representa cada puesto respecto al total de la población. El cálculo se da de la siguiente manera:

$$\frac{N_h}{N}$$

donde:

N_h = Sub-población o puesto

N = Población

Para el primer puesto: $\frac{N_h}{N} = \frac{646}{7,975} = 0.0810$

Para afijar la muestra se sigue el procedimiento: la fracción de los grupos se multiplica por la muestra total o sea :

$$\frac{N_h}{N} (n) = (0,0810) (1,452) = 118$$

Y así los otros puestos.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

POR PUESTO

<u>PUESTO</u>	<u>TOTAL DE EMPLEADOS</u>	<u>FRACCION DE LOS PUESTOS</u>	<u>MUESTRA DE LOS PUESTOS</u>
Auxiliar General de Intendencia.	646	0.0810	118
Empleado de Gondola o Anaquelero	4,360	0.5468	794
Cajera	1,080	0.1355	197
Empleado Especiali- zado.	596	0.0747	108
Supervisor y/o Jefe de Departamento.	1,120	0.1404	204
Personal Directivo	<u>173</u>	<u>0.0216</u>	<u>31</u>
T o t a l	7,975	1.0000	1,452

7. Cuestionario.

Una vez determinada la muestra y teniendo un conocimiento del problema que afecta la administración de los Recursos Humanos en este tipo de organizaciones, se procedió a diseñar el cuestionario que sirviera de base para la obtención de la información necesaria.

Para facilitar la obtención de la información se elaboraron dos cuestionarios, uno aplicable a la empresa y otro al personal, cuyo tiempo promedio de respuesta es de 30 minutos para cada uno. A las empresas interrogadas se les informó acerca de la finalidad del estudio y del manejo confidencial de la información. Para darle mayor seguridad al personal interrogado y tener mayor veracidad en las respuestas, se omitió el nombre del entrevistado en el cuestionario. Las entrevistas personales se llevaron a cabo con los representantes de las unidades y posteriormente se verificaron las respuestas de los cuestionarios.

1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

1.1 Nombre de la Unidad.

1.2 Ubicación de la Unidad (Municipio y Estado)

2. COMPLEJIDAD.

2.1 Número de empleados en la organización en 1984. ()

1. Menos de 100

2. De 100 a 200

3. 200 ó más

2.2 Número de Jefaturas Departamentales o de nivel medio. ()

1. 1 a 10

2. 11 a 20

3. 20 ó más

2.3 Número promedio de unidades laborales de operación o servicio jerárquicamente inferiores a las jefaturas departamentales. ()

1. 1 ó 2 subdivisiones

2. 3 subdivisiones

3. 4 ó más subdivisiones.

2.4 Señale el número correspondiente a los niveles que la empresa o compañía tiene en la cadena jerárquica más larga en una rama o división.

1. 2 ó 3 niveles
2. 4 niveles
3. 5 ó más niveles ()

2.5 Señale el número correspondiente al promedio de niveles que posee la organización como un todo, considerando la totalidad de cadenas jerárquicas en sus diferentes ramas o divisiones.

1. 2 Niveles
2. 3 niveles
3. 4 ó más niveles. ()

2.6 El número de instalaciones, unidades fijas de servicio, mantenimiento, bodegas, etc. que la unidad o compañía tiene es de:

1. 1. a 3
2. 4 a 5
3. 6 ó más ()

3. INGRESOS ECONOMICOS DIRECTOS.

3.1 El valor total de sueldos, salarios y prestaciones económicas que cubrió la empresa a su personal durante 1984 para su categoría, fue el siguiente:

- | | |
|--|-------|
| 1. Auxiliar General de Intendencia | _____ |
| 2. Anaquelero | _____ |
| 3. Cajera | _____ |
| 4. Empleado Especializado, (Tablajero, Pescaderos, etc.) | _____ |
| 5. Supervisor y/o Jefe de Departamento | _____ |
| 6. Personal Administrativo | _____ |
| total: | _____ |

3.2 El valor promedio anual por persona de sueldos, salarios y prestaciones económicas que cubrió la empresa durante 1984, para cada categoría fue el siguiente:

1. Auxiliar General de Intendencia _____
2. Anaquelero _____
3. Cajera _____
4. Empleado Especializado (Tablajero,
Pescadero, etc.) _____
5. Supervisor y/o Jefe de Departamento _____
6. Personal Administrativo _____

3.3 ¿Cómo considera usted los ingresos económicos de su personal en relación a los existentes en su medio?

	<u>Muy bajo</u>	<u>Bajo</u>	<u>Normal</u>	<u>Alto</u>	<u>Muy alto</u>
	1	2	3	4	5
1. Aux. Gral. Intendencia	_____	_____	_____	_____	_____
2. Anaquelero	_____	_____	_____	_____	_____
3. Cajera	_____	_____	_____	_____	_____
4. Empleado Especializa- do, (Tablajero, Pesca- dero, etc).	_____	_____	_____	_____	_____
5. Supervisor y/o Jefe - de Departamento.	_____	_____	_____	_____	_____
6. Personal Administrati- vo.	_____	_____	_____	_____	_____

4. INGRESOS ECONOMICOS INDIRECTOS.

4.1 Señale usted, ¿qué tipos de servicios proporciona la empresa a su personal?

	SI	NO
1. Comedor	()	()
2. Seguro de Vida	()	()
3. Despensas	()	()
4. Centro Deportivo	()	()
5. Centro Social	()	()
6. Transporte	()	()
7. Caja de Ahorro	()	()
8. Capacitación.	()	()

Circule el número que corresponda con más precisión a la respuesta de las siguientes dos situaciones:

5.1 La mayor parte del equipo que usa la organización en el más gran de flujo laboral.

- | | |
|--|---|
| 1. Herramientas de Mano | 0 |
| 2. Máquinas y herramientas | 1 |
| 3. Máquinas automáticas de un ciclo y de autoalimentación. | 2 |
| 4. Automáticos con ciclos repetidos - (todos de energía mecanizada). | 3 |
| 5. De automedición y ajuste para re-troalimentación. | 4 |
| 6. Control computarizado. | 5 |

5.2 La pieza más automatizada del equipo que utiliza la organización en su flujo laboral más grande (no se deben incluir los reguladores o termostatos para control de temperatura y aire en oficinas e instalaciones similares).

- | | |
|---|---|
| 1. Herramientas de mano | 0 |
| 2. Máquinas y herramientas | 1 |
| 3. Máquinas automáticas de un ciclo de autoalimentación. | 2 |
| 4. Automáticos con ciclos repetidos - (todos de energía mecanizada) | 3 |
| 5. De automedición y ajuste para re-troalimentación. | |
| 6. Control computarizado. | 5 |

Para los seis conceptos señalados anteriormente deberá entenderse lo siguiente:

1. Herramientas de mano.

- Pala, cuchillo, tenazas, hacha, barra de hierro, martillo, tijeras, llave de tuercas, sierra de mano, fuelle, brocha de mano para pintar, cuchara para albañil. herramientas semejantes.

2. Máquina automática de un ciclo y de autoalimentación.

Taladros, Sierras rebanadoras, herramientas varios con motor trituradora electromecánica, molino electromecánico, máquinas semejantes.

3. Máquinas y Herramientas.

Molino para carne, pulidora portátil para pisos, taladro eléctrico de mano, taladro de presión, pistola de aire, herramientas semejantes.

4. Automáticos con ciclos repetidos.

Motores o máquinas en línea de producción, líneas autoalimentadoras de presión, torno para reproducción hermética, transmisión automática Rhobbers", máquinas etiquetadoras, motores, máquinas o sistemas semejantes.

5. Mecanismos y sistemas de automedición y ajuste para retroalimentación.

Mecanismos de retroalimentación, molinos automáticos, máquinas afiladoras con autocontrol, mecanismos de balanceo dinámico, control de niveles, mecanismos o sistemas semejantes.

6. Centro Computarizado.

Mecanismos para control de Registro de Ventas, medición de peso y similares.

6. FORMALIZACION.

6.1 Siento que soy mi propio Jefe en la mayoría de los asuntos.

1. Definitivamente verdadero ()
2. Más verdadero que falso ()
3. Más falso que verdadero ()
4. Definitivamente falso ()

6.2 Aquí una persona puede efectuar sus propias decisiones, sin ser - supervisado por alguien más.

1. Definitivamente verdadero ()
2. Más verdadero que falso ()
3. Más falso que verdadero ()
4. Definitivamente falso ()

6.3. Las personas hacen el trabajo aquí según lo juzguen conveniente.

1. Definitivamente verdadero ()
2. Más verdadero que falso ()
3. Más falso que verdadero ()
4. Definitivamente falso ()

6.4 Aquí se permite a las personas hacer casi todo como ellas deseen.

1. Definitivamente verdadero ()
2. Más verdadero que falso ()
3. Más falso que verdadero ()
4. Definitivamente falso ()

6.5 Los empleados son constantemente vigilados sobre la violación de las reglas.

1. Definitivamente verdadero ()

2. Más verdadero que falso ()
3. Más falso que verdadero ()
4. Definitivamente falso ()
- 6.6 La mayoría de las personas aquí hacen sus propias reglas sobre el trabajo.
1. Definitivamente verdadero ()
2. Más verdadero que falso ()
3. Más falso que verdadero ()
4. Definitivamente falso ()
- 6.7 Las personas aquí sienten que son observadas constantemente para verificar si obedecen todas las reglas.
1. Definitivamente verdadero ()
2. Más verdadero que falso ()
3. Más falso que verdadero ()
4. Definitivamente falso ()
- 6.8 No existe manual de organización.
1. Definitivamente verdadero ()
2. Más verdadero que falso ()
3. Más falso que verdadero ()
4. Definitivamente falso ()
- 6.9 Existe completamente por escrito la descripción de mi trabajo.
1. Definitivamente verdadero. ()
2. Más verdadero que falso ()
3. Más falso que verdadero ()
4. Definitivamente falso ()
- 6.10 Para cualquier situación que se presente, nosotros tenemos los procedimientos a seguir.

1. Definitivamente verdadero ()
2. Más verdadero que falso ()
3. Más falso que verdadero ()
4. Definitivamente falso ()
- 6.11 Cada quien tiene un trabajo específico que hacer.
1. Definitivamente verdadero. ()
2. Más verdadero que falso ()
3. Más falso que verdadero ()
4. Definitivamente falso ()
- 6.12 Ir a través de los canales adecuados es exigido constantemente.
1. Definitivamente verdadero ()
2. Más verdadero que falso ()
3. Más falso que verdadero ()
4. Definitivamente falso ()
- 6.13 La organización cuida un record escrito del trabajo realizado -- por cada quien.
1. Definitivamente verdadero ()
2. Más verdadero que falso ()
3. Más falso que verdadero ()
4. Definitivamente falso ()
- 6.14 Todas las veces tenemos que seguir estrictamente los procedimientos de operación.
1. Definitivamente verdadero ()
2. Más verdadero que falso ()
3. Más falso que verdadero ()
4. Definitivamente falso ()
- 6.15 Cuando tenemos un problema acudimos siempre a la misma persona - por una solución.

1. Definitivamente verdadero ()
2. Más verdadero que falso ()
3. Más falso que verdadero ()
4. Definitivamente falso ()

7. AMBIENTE EXTERNO.

7.1 El medio externo en el que se desenvuelve su empresa en lo relativo a los aspectos sociales, políticos y económicos es adecuado para lograr sus objetivos.

1. Muy poco ()
2. Poco ()
3. Moderado ()
4. Mucho ()
5. Muchísimo ()

7.2Cuál es el grado de actividades culturales y sociales que existe en el medio externo en el que se desenvuelve su empresa?

1. Muy poco ()
2. Poco ()
3. Moderado ()
4. Mucho ()
5. Muchísimo ()

7.3Cuál es la disponibilidad de personal en el lugar en donde se -- ubica su empresa?

1. Muy poco ()
2. Poco ()
3. Moderado ()
4. Mucho ()
5. Muchísimo ()

7.4 Son adecuadas las condiciones climatológicas del medio donde se se encuentra su empresa?

1. Muy poco ()
2. Poco ()
3. Moderado ()
4. Mucho ()
5. Muchísimo

7.5 Es estable sociopolíticamente el medio externo en donde se localiza su empresa?

1. Muy poco ()
2. Poco ()
3. Moderado ()
4. Mucho ()
5. Muchísimo ()

7.6 Considerando las condiciones sociales y políticas, es complejo el medio externo en donde se localiza su empresa?

1. Muy poco ()
2. Poco ()
3. Moderado ()
4. Mucho ()
5. Muchísimo ()

8. ROTACION DE PERSONAL.

	<u>Hombre</u>	<u>Mujeres</u>	<u>Total</u>
	1	2	3
8.1 Cuál fue el número total de personal empleado durante 1984.			
1, Auxiliar General de Intendencia	_____	_____	_____
2. Anaquelero	_____	_____	_____
3. Cajera	_____	_____	_____
4. Empleado especializado (tablajero, - Pescadero, etc.)	_____	_____	_____
5. Supervisor y/o Jefe de Departamento	_____	_____	_____
6. Personal Administrativo.	_____	_____	_____

8.2 Cuál fue el número total de bajas de personal durante 1984.

	<u>Hombres</u>	<u>Mujeres</u>	<u>Total</u>
	1	2	3
1. Auxiliar General de Intendencia	_____	_____	_____
2. Anaquelero	_____	_____	_____
3. Cajera	_____	_____	_____
4. Empleado Especializado (Tablajero, Pescadero, etc).	_____	_____	_____
5. Supervisor y/o jefe de Departamento	_____	_____	_____
6. Personal Administrativo	_____	_____	_____

<u>Menos de 20 años.</u>	<u>21 a 25 años.</u>	<u>26 a 30 años.</u>	<u>31 a 40 años.</u>	<u>Más de 41 años.</u>
1	2	3	4	5

8.3 De acuerdo a la edad de señale usted como fueron las bajas durante 1984, - para tal efecto coloque el número que corresponda, según se trate (1) altas; 2 altas, 3 regulares; 4 bajas y 5 muy bajas.

1. Aux.Gral.de Intendencia.	_____	_____	_____	_____	_____
2. Anaquelero	_____	_____	_____	_____	_____
3. Cajera	_____	_____	_____	_____	_____
4. Empleado Especializado (tablajero, -- Pescadero, etc).	_____	_____	_____	_____	_____
5. Supervisor y/o Jefe de Departamento.	_____	_____	_____	_____	_____
6. Personal Administrativo.	_____	_____	_____	_____	_____+

	<u>Muy alto</u>	<u>Alto</u>	<u>Regular</u>	<u>Bajo</u>	<u>Muy bajo</u>
	1	2	3	4	5

8.4 Señale en el caso de -- que los haya, los efectos que ocasionaron la rotación de personal en 1984.

1. Productividad	_____	_____	_____	_____	_____
2. Volúmenes de ventas	_____	_____	_____	_____	_____
3. Costos de capacitación de Personal	_____	_____	_____	_____	_____
4. Otros _____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Otros _____	_____	_____	_____	_____	_____

8.5 En el caso de que las bajas de personal durante 1984 tuvieron un -- efecto negativo para su empresa, señale cual -- fue el grado de afectación de acuerdo a cada categoría.

1. Aux. Gral. de Intendencia.	_____	_____	_____	_____	_____
2. Anaquelero	_____	_____	_____	_____	_____
3. Cajera	_____	_____	_____	_____	_____
4. Empleados Especializados (Tablajero, -- Pescadero, etc.)	_____	_____	_____	_____	_____
5. Supervisor y/o Jefe de Departamento	_____	_____	_____	_____	_____
6. Personal Admvo.	_____	_____	_____	_____	_____

 CUESTIONARIO APLICABLE AL PERSONAL DE LA EMPRESA

1. DATOS GENERALES DE LA PERSONA ENTREVISTADA.

- 1.1 Nombre de la Sucursal _____
- 1.2 Edad de la persona _____
- 1.3 Sexo Femenino () Masculino ()
- 1.4 Estudios Realizados:
1. Primaria ()
 2. Secundaria ()
 3. Preparatoria o Vocacional ()
 4. Técnico ()
 5. Profesional ()
- 1.5 Nivel que ocupa:
1. Auxiliar General de Intendencia ()
 2. Anaquelero ()
 3. Cajera ()
 4. Empleado Especializado (Tablajero, Pescadero, Velador,
Electricista). ()
 5. Supervisor y/o Jefe de Departamento ()
 6. Personal Administrativo ()
- 1.6 Antigüedad en la Empresa:
1. Menor de 1 año ()
 2. De 1 a 3 años ()
 4. Más de 4 años. ()

2. COMUNICACION.

2.1 En general, cómo considera usted la clase de comunicación que recibe de su superior inmediato?.

- 1. Completamente adecuada ()
- 2. Adecuada ()
- 3. Inadecuada ()
- 4. Muy inadecuada ()

2.2 Cuál es el promedio de tiempo por semana que usted habla con su superior inmediato?

- 1. 15 minutos por semana ()
- 2. Entre 15 y 30 minutos por semana ()
- 3. Entre 30 y 60 minutos por semana ()
- 4. Entre 2 y 4 horas por semana ()
- 5. Más de 4 horas por semana ()

2.3 Con qué frecuencia usted usualmente habla con su superior inmediato acerca de cada uno de los siguientes aspectos?

- 1. Del trabajo
- 2. De los salarios y prestaciones de los empleados.
- 3. Del modo en que las relaciones de tra

Siempre	Muy Frecuente- mente.	Frecuente- mente.	A veces	Casi nunca o nunca.
1	2	3	4	5

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

	Siempre	Muy frecuente	Frecuente	A veces	Casi nunca
	1	2	3	4	5
bajo en el departamento podrían ser mejoradas.	_____	_____	_____	_____	_____
4. De la forma en que la satisfacción del personal podría ser mejorada.	_____	_____	_____	_____	_____
5. De las cosas que suceden dentro de la empresa.	_____	_____	_____	_____	_____
6. De la manera en que el trabajo podría ser mejorado.	_____	_____	_____	_____	_____
7. De la forma en la cual la supervisión del trabajo podría ser mejorada.	_____	_____	_____	_____	_____
2.4 Con qué frecuencia se superior inmediato expresa apreciación por su trabajo?	_____	_____	_____	_____	_____
2.5 Con qué frecuencia su superior inmediato le habla a usted de los siguientes aspectos:					
1. Muestra aprecio por su trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
2. Le da directrices u ordenes	_____	_____	_____	_____	_____
3. Explica cosas o proporciona información.	_____	_____	_____	_____	_____
4. Le solicita sugerencias u opiniones	_____	_____	_____	_____	_____
5. Le critica o rechaza su ayuda	_____	_____	_____	_____	_____
6. Da en exceso información o comentarios innecesarios.	_____	_____	_____	_____	_____

2.6 Cuando las personas trabajan juntas, ellas hablan acerca de las labores, intereses personales y otras cosas, las cuales pueden estar relacionadas al trabajo. Usualmente las personas hablan más con ciertas personas que con otras. Piense en esa persona en la empresa con quien habla con mayor frecuencia, entonces señale la cantidad de tiempo por semana que habla con esta persona en la empresa.

1. Usualmente habla con esta persona menos que media hora por semana. ()
2. Entre media hora y una hora por semana ()
3. De una a dos horas por semana. ()
4. Dos y cuatro horas por semana ()
5. Cuatro y seis horas por semana ()
6. Más de seis horas por semana. ()

Una vez al mes	2 ó 3 veces	Cerca de 1 vez por se mana.	Varias veces a la semana.	1 ó más ve ces al día.
_____	_____	_____	_____	_____
1	2	3	4	5

2.7 Con qué frecuencia usted usualmente habla con esta persona acerca de cada uno de los siguientes aspectos:

1. De cómo las ventas podrían ser aumentadas. _____
2. De las formas para mejorar la supervisión. _____
3. Del trabajo. _____
4. De los sueldos. _____
5. De la forma en la cual las relaciones. _____

<u>Una vez al mes</u>	<u>2 ó 3 veces al mes</u>	<u>Cerca de 1 vez por semana.</u>	<u>Varias Veces a la semana.</u>	<u>1 ó más veces al día.</u>
1	2	3	4	5

del trabajo en el departamento podrían ser mejores.

- 6. De la forma en la cual se podría incrementar la satisfacción en el personal.
- 7. De las cosas, personas u acontecimientos que suceden fuera de la empresa.

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

2.8 Qué posición tiene esta persona con quien usted habla con mayor frecuencia?

- 1. Una posición más baja que la mía ()
- 2. Una posición al mismo nivel ()
- 3. Es mi superior inmediato ()
- 4. Tiene una posición más alta que la mía (Pero no es mi superior inmediato). ()

3. INGRESOS ECONOMICOS.

INGRESOS ECONOMICOS DIRECTOS

<u>Muy bajo</u>	<u>Bajo</u>	<u>Regular</u>	<u>Alto</u>	<u>Muy alto</u>
1	2	3	4	5

3.1 De acuerdo a la actividad que desempeña cómo considera su ingreso, por salarios o sueldos y prestaciones económicas que

<u>Muy bajo</u>	<u>Bajo</u>	<u>Regular</u>	<u>Alto</u>	<u>Muy alto</u>
1	2	3	4	5

le proporciona la empresa?

3.2 Su ingreso es adecuado para cubrir sus gastos normales?

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

<u>Muy pocos</u>	<u>Pocos</u>	<u>Moderados</u>	<u>Muchos</u>	<u>Muchísimos</u>
1	2	3	4	5

3.3 Obtiene usted buenos incentivos y premios

_____	_____	_____	_____	_____
-------	-------	-------	-------	-------

<u>Verdadera</u>	<u>Casi de</u>	<u>Casi en desa</u>	<u>Verdaderamente</u>
<u>ramente -</u>	<u>acuerdo</u>	<u>uerdo</u>	<u>en desacuerdo.</u>
<u>de acuerdo</u>	_____	_____	_____
1	2	3	4

3.4 Dejó usted su último trabajo con el propósito fundamental de obtener mayores ingresos.

_____	_____	_____	_____
-------	-------	-------	-------

4. INGRESOS ECONOMICOS INDIRECTOS.

4.1 Cómo considera usted las prestaciones directas que otorga la empresa a los trabajadores (Bonificaciones en la compra de mercancía, Fondo de Ahorro, Seguro de Vida, Actividades Socio Culturales, etc.).

- | | |
|--------------|-----|
| 1. Muy pocas | () |
| 2. Pocas | () |
| 3. Moderadas | () |

4. Muchas ()
 5. Muchísimas ()

<u>Fuertemente de acuerdo</u>	<u>Casi de acuerdo</u>	<u>Casi en desacuerdo</u>	<u>Fuertemente en desacuerdo.</u>
1	2	3	4

5. GUSTO POR EL TRABAJO.

- | | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 5.1 Me gusta mucho el tipo de trabajo que realizo. | | | | |
| 5.2 Mi trabajo me da la oportunidad de hacer las cosas que hago mejor. | | | | |
| 5.3 Mi trabajo es mi experiencia más gratificante. | | | | |
| 5.4 Con qué frecuencia realiza acciones que si de usted mismo dependieran no las haría. | | | | |
| 5.5 En su trabajo no es tan importante el conocimiento sino quien usted sabe que realmente cuenta o influye. | | | | |
| 5.6 Realmente no siente la sensación de logro o de orgullo como resultado de la labor que realizo. | | | | |

6. ESTILOS DE LIDERAZGO.

Al contestar las siguientes preguntas piense únicamente en su superior inmediato actual (Marque con "X" la respuesta que más se aproxima a la descripción de su jefe, teniendo en cuenta que cada des-

cripción tiene un grado de intensidad que va de menos a más (no deje ninguna pregunta sin respuesta).

6.1 Cuánta es la confianza que siente su jefe hacia usted?

1. No me tiene confianza ()
2. Me tiene alguna confianza, a manera de protección. ()
3. Me da confianza pero mantiene el control de las decisiones ()
4. Me da completa confianza. ()

6.2 Cuánta es la confianza que usted siente hacia su jefe?

1. No le tengo confianza ()
2. Le tengo alguna confianza, pero respeto su autoridad ()
3. Le tengo confianza sólo en aspectos de consulta ()
4. Le tengo plena confianza. ()

6.3Cuál es el grado de apoyo que recibe de su superior?

1. No me da apoyo ()
2. Sólo da apoyo en algunas situaciones para hacerme sentir su protección. ()
3. Generalmente me apoya ()
4. Me apoya en todas las situaciones ()

6.4 Qué tanta libertad siente usted para discutir asuntos importantes de su trabajo con su superior?

1. No tengo libertad ()
2. Tengo alguna libertad pero respeto su autoridad

3. Tengo libertad pero solo en aspectos de consulta ()
4. Tengo mucha libertad. ()

6.5 En qué grado participa su jefe en la solución de los problemas, generalmente trata de obtener ideas y opiniones para usarlas constructivamente?

1. Nunca lo hace ()
2. Sólo lo hace en casos difíciles ()
3. Normalmente lo hace ()
4. Siempre lo hace. ()

6.6 Cuáles son los factores de motivación que generalmente emplea su superior?

1. La seguridad física, las necesidades económicas y algunos deseos de status. ()
2. Las necesidades económicas, los deseos de status, el haberlo sentirse miembro de su equipo y los logros. ()
3. Las necesidades económicas, los motivos del ego, como el reconocimiento y otros motivos mayores tales como los de seos de nuevas experiencias. ()
4. Las necesidades económicas, los motivadores del ego y -- otros motivos mayores, tales como las fuerzas motivacionales que surgen de los motivos generales. ()

6.7 Cuáles son las formas en que usa los motivadores su superior?

1. **Temor**, amenazas, castigos y ocasionalmente recompensas. ()
2. Recompensas y algún castigo real o potencial. ()
3. Recompensas, ocasionalmente castigos y la participación. ()

4. Sistemas de compensación desarrollados a través de la participación y la responsabilidad en el establecimiento de -- objetivos, logro de resultados, etc. ()

6.8 Cómo son las actitudes de su superior hacia usted?

1. De hostilidad y menosprecio hacia usted, genera descon fianza. ()
2. Poco favorables y de condescendencia hacia usted. ()
3. Razonablemente favorable y de cooperación. ()
4. De cooperación total y de confianza mutua. ()

6.9 Cuál es el grado de comunicación e interacción entre su superior y usted?

1. Muy escaso ()
2. Poco ()
3. Bastante ()
4. Mucho ()

6.10 En que sentido fluye la información con su superior?

1. Sólo de él hacia usted. ()
2. La mayor de las veces de él hacia usted. ()
3. Casi siempre en ambos sentidos, hacia usted y hacia él ()
4. Siempre hay un flujo continuo en ambos sentidos. ()

6.11 En qué grado su superior proporciona información a usted:

1. Sólo la mínima información. ()
2. Da únicamente la información que considera que usted necesita. ()
3. Da la información necesaria y contesta muchas preguntas. ()
4. Procura dar toda la información relevante y toda la que desea. ()

6.12 En qué grado las comunicaciones de su superior son aceptadas por usted?

1. Generalmente es vista con gran desconfianza. ()
2. Algunas son aceptadas, otras son vistas con desconfianza. ()
3. Frecuentemente son aceptadas, pero a veces pueden cuestionarse, otras no. ()
4. Generalmente son aceptadas, pero en caso de desacuerdo - el cuestionario es abierto y franco. ()

6.13 En qué grado su superior lo involucra en la toma de decisiones?

1. En nada me toma en cuenta ()
2. Casi nunca me toma en cuenta, ocasionalmente me consulta. ()
3. Generalmente me consulta, pero no me involucra en la toma de decisiones. ()
4. Totalmente me involucra en todas las decisiones relativas al trabajo. ()

6.14 En qué grado su superior está enterado de los problemas del trabajo?

1. Generalmente los desconoce o sólo los conoce parcialmente. ()

- 2. Conoce algunos, desconoce otros. ()
- 3. Más o menos está enterado. ()
- 4. Generalmente está muy bien enterado. ()

6.15 Cómo lleva a cabo su superior el proceso de toma de decisiones respecto a la participación con ustedes?

- 1. Sólo de persona a persona, desalienta la participación de equipo. ()
- 2. Las más de las veces de persona a persona, muy poco en -- equipo. ()
- 3. Tanto de persona a persona como en grupo, parcialmente -- favorece el proceso en equipo. ()
- 4. Ampliamente se apoya en el equipo, fomenta el proceso en equipo. ()

7. SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Al contestar las siguientes preguntas piense en su posición actual (Marque con "X" la respuesta que más se aproxima a la percepción que usted tiene de su situación).

	<u>Nada</u>	<u>Poco</u>	<u>Suficiente</u>	<u>Bastante</u>	<u>Lo máximo</u>
	1	2	3	4	5
7.1 La sensación de prestigio que siento en mi posición directiva.	_____	_____	_____	_____	_____
1. Cuánta es ahora	_____	_____	_____	_____	_____
2. Cuánta debería ser	_____	_____	_____	_____	_____
3. Qué tan importante es para mí	_____	_____	_____	_____	_____

	<u>Nada</u>	<u>Poco</u>	<u>Suficiente</u>	<u>Bastante</u>	<u>Lo máximo</u>
	1	2	3	4	5
7.2 La autoridad relacionada con mi posición <u>dir</u> <u>ectiva</u> .					
1. Cuánta es ahora	---	---	---	---	---
2. Cuánta debería ser	---	---	---	---	---
3. Qué tan importante es para mí	---	---	---	---	---
7.3 La oportunidad de desarrollo personal en mi <u>po</u> <u>sición actual</u> .					
1. Cuánta es ahora	---	---	---	---	---
2. Cuánta debería ser	---	---	---	---	---
3. Qué tan importante es para mí	---	---	---	---	---
7.4 El prestigio resultante de mi posición dentro de la empresa, (esto es, el respeto recibido de las demás personas de la empresa).					
1. Cuánto es ahora	---	---	---	---	---
2. Cuánta debería ser	---	---	---	---	---
3. Qué tan importante es para mí	---	---	---	---	---
7.5 La oportunidad de pensar y actual independien <u>temente en mi posición</u> .					
1. Cuánta es ahora	---	---	---	---	---

	<u>Nada</u>	<u>Poco</u>	<u>Suficiente</u>	<u>Bastante</u>	<u>Lo máximo</u>
	1	2	3	4	5
2. Cuánta debería ser	_____	_____	_____	_____	_____
3. Qué tan importante es para mí	_____	_____	_____	_____	_____
7.6 La sensación de seguridad en mi puesto.					
1. Cuánta es ahora	_____	_____	_____	_____	_____
2. Cuánta debería ser	_____	_____	_____	_____	_____
3. Qué tan importante es para mí	_____	_____	_____	_____	_____
7.7 La sensación de haberme realizado por encontrarme en mi actual posición. (esto es, la sensación que estoy logrando utilizar mi capacidad y mis potencialidades.					
1. Cuánta es ahora	_____	_____	_____	_____	_____
2. Cuánta debería ser	_____	_____	_____	_____	_____
3. Qué tan importante es para mí	_____	_____	_____	_____	_____
7.8 El prestigio logrado fuera de la compañía debido a mi puesto (esto es el respeto - que otras personas fuera de la empresa sientan por mí).					
1. Cuánto es ahora	_____	_____	_____	_____	_____
2. Cuánto debería ser	_____	_____	_____	_____	_____
3. Qué tan importante es para mí	_____	_____	_____	_____	_____

	<u>Nada</u>	<u>Poco</u>	<u>Suficiente</u>	<u>Bastante</u>	<u>Lo máximo</u>
	1	2	3	4	5
7.9 La sensación de logro y realización que obtengo en mi puesto.					
1. Cuánta es ahora	---	---	---	---	---
2. Cuánta debería ser	---	---	---	---	---
3. Qué tan importante es para mí	---	---	---	---	---
7.10 La oportunidad de brindar ayuda a los demás debido a mi posición.					
1. Cuánta es ahora	---	---	---	---	---
2. Cuánta debería ser	---	---	---	---	---
3. Qué tan importante es para mí	---	---	---	---	---
7.11 La oportunidad, en este puesto, de participar en el establecimiento de metas y objetivos.					
1. Cuánta es ahora	---	---	---	---	---
2. Cuánta debería ser	---	---	---	---	---
3. Qué tan importante es para mí	---	---	---	---	---
7.12 La oportunidad de participación en la determinación de métodos y procedimientos en mi posición.					
1. Cuánta es ahora	---	---	---	---	---

	<u>Nada</u>	<u>Poco</u>	<u>Suficiente</u>	<u>Ristante</u>	<u>Lo máximo</u>
	1	2	3	4	5
2. Cuanta debería ser	_____	_____	_____	_____	_____
3. Qué tan importante es para mí	_____	_____	_____	_____	_____

7.13 La oportunidad de fomentar relaciones amistos_{as}.

1. Cuánta es ahora	_____	_____	_____	_____	_____
2. Cuánta debería ser	_____	_____	_____	_____	_____
3. Qué tan importante es para mí	_____	_____	_____	_____	_____

8. AMBIENTE INTERNO.

	<u>Muy poco</u>	<u>Poco</u>	<u>Moderado</u>	<u>Mucho</u>	<u>Muchísimo.</u>
8.1 Es agradable el ambiente de trabajo que prevalece entre sus colaboradores más cercanos?	_____	_____	_____	_____	_____
8.2 Existe cooperación con sus compañeros de trabajo?	_____	_____	_____	_____	_____
8.3 Existe unión entre sus compañeros de trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
8.4 Son adecuadas las condiciones de la empresa para el desarrollo de sus actividades (Iluminación, sonido, etc.).	_____	_____	_____	_____	_____
8.5 Existen en su empresa normas adecuadas sobre seguridad Industrial?	_____	_____	_____	_____	_____

CAPITULO IVIV RESULTADOS1. Análisis de Resultados.

Edad:

Las personas de menor edad en las organizaciones son auxiliares general de intendencia promedio - de 23 años.

Los empleados de anaquel o gondoleros un promedio de 27 años.

Los empleados especializados 30 años promedio.

Cajera 21 años promedio.

Supervisor y/o Jefe de Departamento 33 años promedio.

Personal administrativo 33 años promedio.

La media general es de 28.1 años (gráfica 1) con estos resultados se demuestra que para alcanzar los niveles de supervisor y administrativos, se requiere de una mayor experiencia y antigüedad - en las organizaciones.

Sexo:

La mayoría del personal entrevistado esta integrada por hombres el número de mujeres es proporcionalmente mayor solo en la categoría de cajera: todos los directivos son personal masculino. Los puestos de Supervisor y/o Jefe de Departamento -- están ocupados en igual proporción por hombres y mujeres (gráfica 2).

Satisfacción en el trabajo:

La satisfacción en el trabajo aumenta conforme -- son más altas las categorías, porque las características de trabajo son más adecuadas. La media general indica un nivel bajo de satisfacción para todo el personal. (Gráfica 3).

Alienación:

La alienación es mayor en las categorías inferiores debido a la falta de poder y autoextrañamiento; en la media general se observa un alto grado de alienación aún en puestos de Supervisión y -- Dirección (gráfica 4).

Escolaridad:

La escolaridad del personal es más elevada conforme al nivel jerárquico es superior. La media de todas las categorías equivale a estudios de secundaria. (gráfica 5).

Nivel Jerárquico:

Los resultados señalan que se obtiene un mejor nivel jerárquico en individuos de mayor edad, con quienes se utilizan estilos de liderazgo más democráticos y existe mejor comunicación. También se observa que a nivel jerárquico superior, la alienación es menor, lo cual resulta lógico.

Mecanización:

En este tipo de negocios el grado de mecanización es mínimo; puede considerarse bajo.

Complejidad:

La complejidad de las organizaciones se considera regular. Este resultado se explica por la homogeneidad de las empresas encuestadas.

Formalización:

El grado de formalización de estos negocios resulta alto.

Estilos de Liderazgo:

Cuando la categoría de los subordinados es mayor se utiliza un estilo de liderazgo más democrático. La media del personal total indica que se usa el estilo Autoritario-benevolente. El estilo de liderazgo varía de acuerdo con las características del trabajo, la categoría y escolaridad -- del personal.

Comunicación:

En las categorías más altas se dá en mayor grado la comunicación formal descendiente. No obstante, se considera entre regular y baja para todos los niveles (gráfica 7).

Ingresos Económicos Directos:

En los empleados de intendencia y anaquel se conun

sideran bajos; cajeras muy bajas, este nivel parece ser el más relevante; a nivel especializado supervisor y Directivo se conceptúa regular. -- (gráfica 8).

Ingresos Económicos Indirectos:

En todos los niveles se considera regular; tiene un aumento en los niveles Supervisor y Directivo. (gráfica 9).

Ambiente Interno:

El ambiente interno es muy similar en todas las categorías, se conceptúa entre regular y moderado. Aunque en menor escala, en esta variable se observa que a mayor nivel se presenta un ambiente interno mejor. (gráfica 10).

Ambiente Externo:

El ambiente externo se conceptúa moderado, se considera que no existe una influencia importante sobre las situaciones personal, organizacional y económica del trabajador.

En las categorías de auxiliar general de intendencia, empleados de anaquel y cajeras, la antigüedad promedio es de 1.2 años. La mayor antigüedad se dá en los puestos de supervisores y/o Jefes de Departamento y Dirección, ya que se requiere mayor experiencia para alcanzar esa categoría, el promedio en estos dos niveles es de 3.7 años. (gráfica 11).

Rotación de Personal:

Los empleados generales de intendencia presentan una rotación del 28.6 por ciento, los empleados de anaquel el 30.3 por ciento, en cajeras 48.1 por ciento; los empleados especializados 22.1 por ciento; la rotación de Supervisores y/o Jefes de Departamento el 18.8 por ciento y el nivel Directivo el 9.6 por ciento (gráfica 12).

Rotación de Personal Masculino:

La rotación de personal masculino para cada categoría es similar a la que se presenta en la rotación total. (gráfica 13).

Rotación de Personal Femenino:

La rotación de Personal femenino es menor en las categorías de auxiliar general de intendencia - empleado de anaquel, supervisor y/o jefe de Departamento en el puesto de cajera es el índice más alto (gráfica 14). Puede decirse que en este nivel la rotación se explica por la dificultad que presenta el puesto, la edad y el porcentaje alto de estudiantes.

Rotación de Personal menor de 20 años:

En la gráfica 15 se muestra que esta rotación es muy alta en auxiliares generales de intendencia, empleado de anaquel y cajeras. Prácticamente no se da en puestos de Supervisión y Directivos.

Rotación de Personal de 21 a 25 años:

En la gráfica 15 se muestra que esta rotación es muy alta en auxiliares generales de intendencia, empleado de anaquel y cajeras. En las categorías de Supervisor y Directivo es muy baja, ya que en este rango de edad el personal consolida su posición jerárquica. (gráfica 16).

Rotación de Personal de 26 a 30 años:

En este rango de edad la rotación es regular y similar para todas las categorías; la de Directivo se considera muy baja (gráfica 17).

Rotación de Personal de 31 a 40 años:

Aquí se concluye que el comportamiento del personal con estas edades es similar para todas las categorías, presentándose un nivel bajo de rotación. (gráfica 18).

Rotación de Personal de más de 40 años:

En la gráfica 19 se señala que que el comportamiento es igual, en todos los puestos la rotación es muy baja.

Por lo anterior se asevera que a mayor edad, se presenta menor rotación.

2. Comentarios Generales:

Con base en los resultados de esta investigación,

se encontró que las variables independientes que determinan una rotación de personal son:

El índice más importante de movilidad de empleados se da en el personal menor de 25 años. Por esto se afirma, que a menor edad mayor rotación.

Existe un alto grado de insatisfacción en el personal. Se puede apreciar una actitud de descontento e indiferencia y como consecuencia falta de integración hacia las funciones de sus puestos y a la misma empresa.

Esta variable se puede relacionar con la comunicación; los empleados desconocen los resultados de su trabajo, no existe reconocimiento, no conocen lo que se espera de ellos, los objetivos del negocio; no se estimula la comunicación ascendente.

Los estilos de liderazgo están relacionados fuertemente con esta variable, se refleja falta de apoyo, de motivación, existe inseguridad, el castigo o amenaza se maneja en todos los niveles, no se da libertad para expresar ideas renovado--

ras. Se puede apreciar en los niveles inferiores el estilo autoritario-benevolente.

En general y en todos los niveles el hecho de -- trabajar en este tipo de negocios no satisface -- ya que no les da prestigio, por el contrario -- "los exhibe" y posiblemente puede dar "vergüenza" de trabajar aquí.

Existe un alto índice de empleados que no han -- concluido sus estudios de secundaria, esto se da en los empleados de intendencia, especializados y anaquel.

Los de menor grado de escolaridad rotan muy poco posiblemente porque en este momento en otras empresas la selección es más estricta y porque -- existe mayor oferta de mano de obra.

Algo que es importante resolver es que en el caso de las cajas el 37% estudian y son estas -- las que representan el mayor índice de rotación su grado de permanencia dentro de las organizaciones, escasamente llega al año promedio.

En los niveles superiores la escolaridad es de -
secundaria en un 72%, no se dá en ningún caso es-
tudios profesionales.

Por lo expuesto anteriormente se reafirma que a
menor escolaridad menor rotación y que el perso-
nal estudiante rota más.

En los niveles inferiores casi no existe la comu
nicación formal; el empleado se entera en el 80%
de las veces por comunicación informal. La comu
nicación no se maneja en forma motivante, sino -
unicamente por dar órdenes; no se estimula la co
municación ascendente. Esta variable se muestra
asociada con la satisfacción en el trabajo pues
no se maneja como activador motivacional.

Los ingresos económicos directos o indirectos se
pueden considerar como variables que inciden al-
tamente en la movilidad del personal particular-
mente en los niveles inferiores de empleado gene
ral de Intendencia y anaquelero, pero cabe seña-
lar que en el caso de cajeras es marcadamente --
importante. Para las cajeras el salario es simi
lar al de los anaqueleros y las funciones son --

más riesgosas por el manejo de dinero en el caso de las primeras, esto aunado a que no se cuenta con incentivos o premios que permitieran un ingreso extra.

En la presente investigación las empresas entrevistadas consideraron que una alta rotación de personal puede ocasionar una disminución en productividad, así como altos costos debido al reclutamiento, selección y capacitación de personal.

Las observaciones realizadas y los resultados expuestos son aceptables y válidos para la muestra seleccionada; se representan en el siguiente esquema donde se observa que las situaciones personal, organizacional y económica determinan la baja productividad del personal.

3. Asociación de las Variables Independientes:

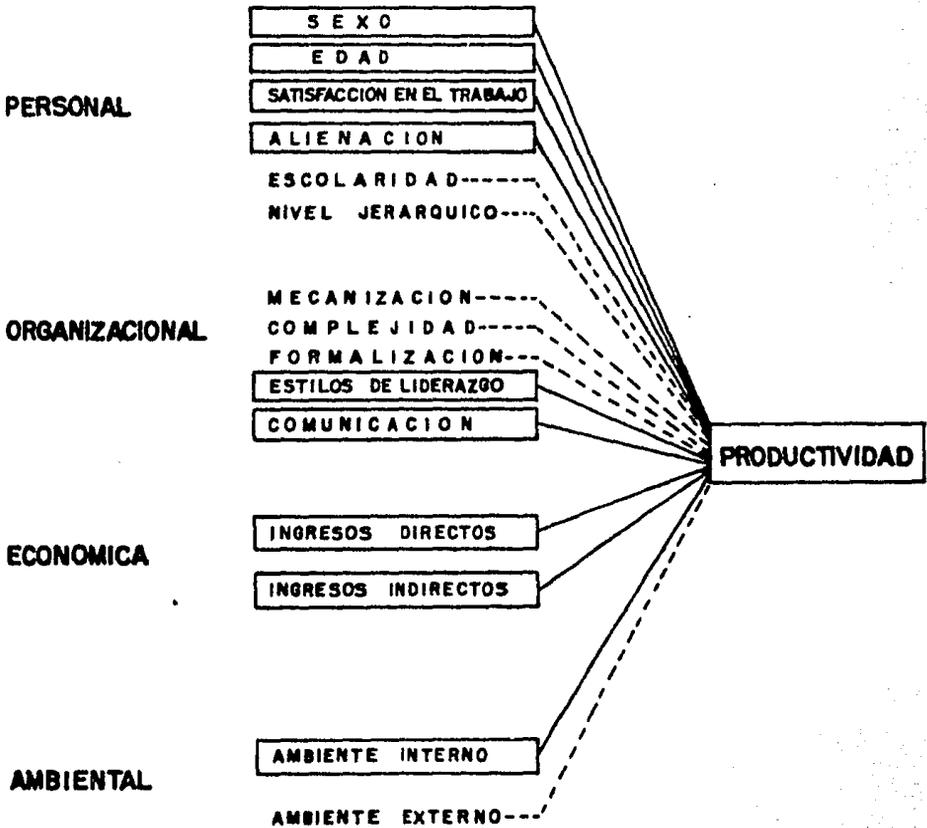
Edad- La Edad del subordinado se asocia como los estilos de liderazgo adoptados por el Jefe con el nivel jerárquico que el mismo subordinado ocupa dentro de la empresa. Esto indica que las personas de mayor edad ocupan un mejor nivel dentro de las organizaciones y los dirigentes utilizan con ellas un estilo de liderazgo más democrático, ya que estos poseen mayor experiencia y antigüedad.

Satisfacción en el trabajo - Esta variable se asocia con la alienación, lo que implica que a mayor alienación se tiene menor satisfacción en el trabajo; esta variable se dará positivamente cuando se utilice un estilo de liderazgo más democrático y el ambiente interno sea muy agradable.

Alienación - Esta variable se asocia con la insatisfacción en el trabajo, la escolaridad, la comunicación y el nivel jerárquico, fundamentalmente en los niveles inferiores por la falta de poder y autoextrañamiento.

ASOCIACION DE LAS VARIABLES QUE DETERMINAN LA IMPRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL.

SITUACION VARIABLES INDEPENDIENTES VARIABLE DEPENDIENTE



Escolaridad - La escolaridad de los subordinados se asocia con los estilos de liderazgo empleados por sus jefes. Estos resultados indican que las personas de mayor escolaridad tendrán menor alignación y mejor nivel jerárquico y se utilizará - con ellas un estilo de liderazgo más democrático.

Nivel Jerárquico - Se relaciona con la comunicación y la edad. Los resultados señalan que se - obtiene un mejor nivel jerárquico en individuos de mayor edad, en los niveles inferiores la co-municación es en su mayor parte informal.

Ingreso Directo - Esta variable se asocia con - ingreso indirecto y la formalización, esto se -- explica porque normalmente se trata de empresas grandes y cuentan con mayores recursos financieros para proporcionar al personal un ingreso más elevado.

Estilos de Liderazgo - Los estilos de liderazgo utilizados por los superiores se asocian posi-tivamente con la edad, escolaridad, nivel jerár- quico de los subordinados. Esto significa que -

se ejercen estilos de liderazgo más democráticos hacia las personas con mayor experiencia y capacidad, lo que esta generando un mejor ambiente interno.

Comunicación - Se asocia con el ambiente interno y el nivel jerárquico. La deficiente comunicación formal no es estimulada y se da en forma descendente.

Ambiente Interno - Se asocia con la comunicación. Fundamentalmente en los niveles inferiores es donde se puede observar que el personal está altamente "incomunicado" con la organización.

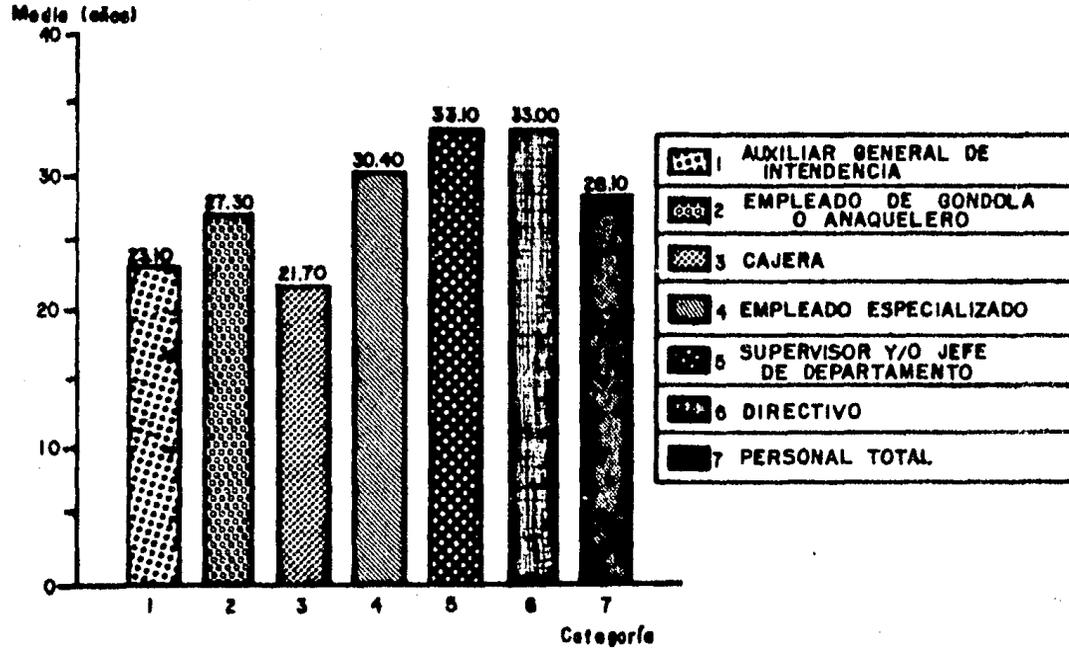
Las variables que constituyen la situación personal, tienen una asociación muy importante con algunas variables que conforman las situaciones organizacional y ambiental. El nivel jerárquico, la edad y escolaridad de los subordinados establecen el estilo de liderazgo que los superiores utilizan con ellos, el cual a su vez influye en la comunicación, ambiente interno y satisfacción en el trabajo de los subordinados. Todas estas

variables excepto la edad, determinan también el grado de alienación del empleado. Dentro de este contexto general, se presentan otras asociaciones; el nivel jerárquico, precisado por la escolaridad y la edad, a su vez influye en el tipo de comunicación; el ambiente interno se relaciona con la comunicación y la satisfacción en el trabajo.

Otras asociaciones importantes encontradas en esta investigación, son las que determinan la situación económica del trabajador (ingreso directo e indirecto), la cual se relaciona con la formalización. El grado de formalización establece el nivel de ingresos directos e indirectos, ya que se trata de organizaciones importantes y con mayores recursos.

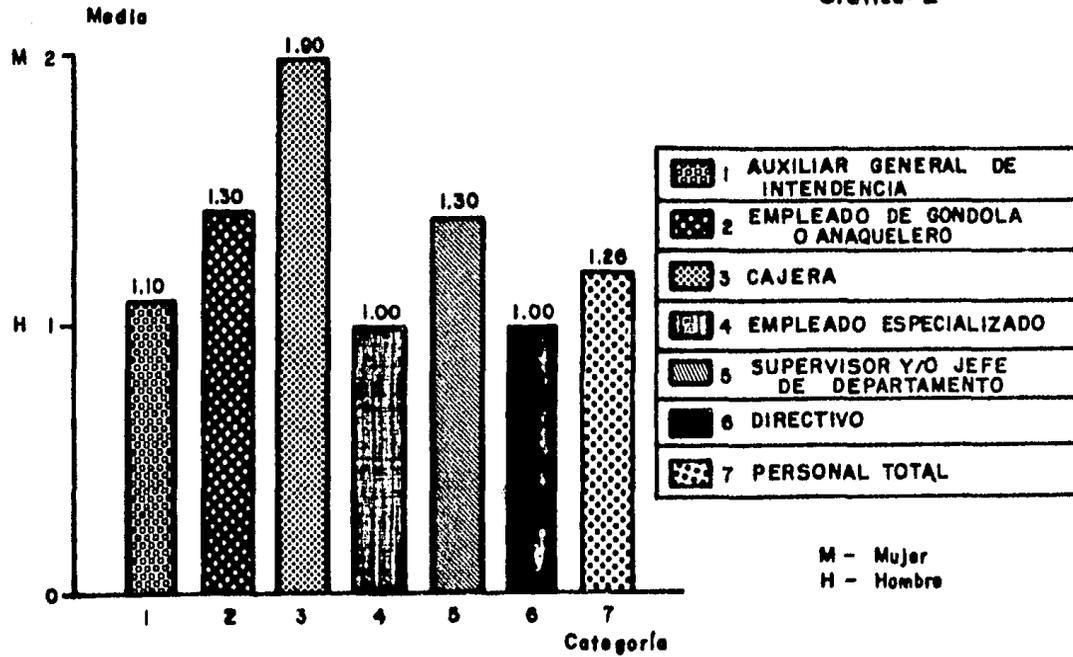
EDAD

Gráfica: 1



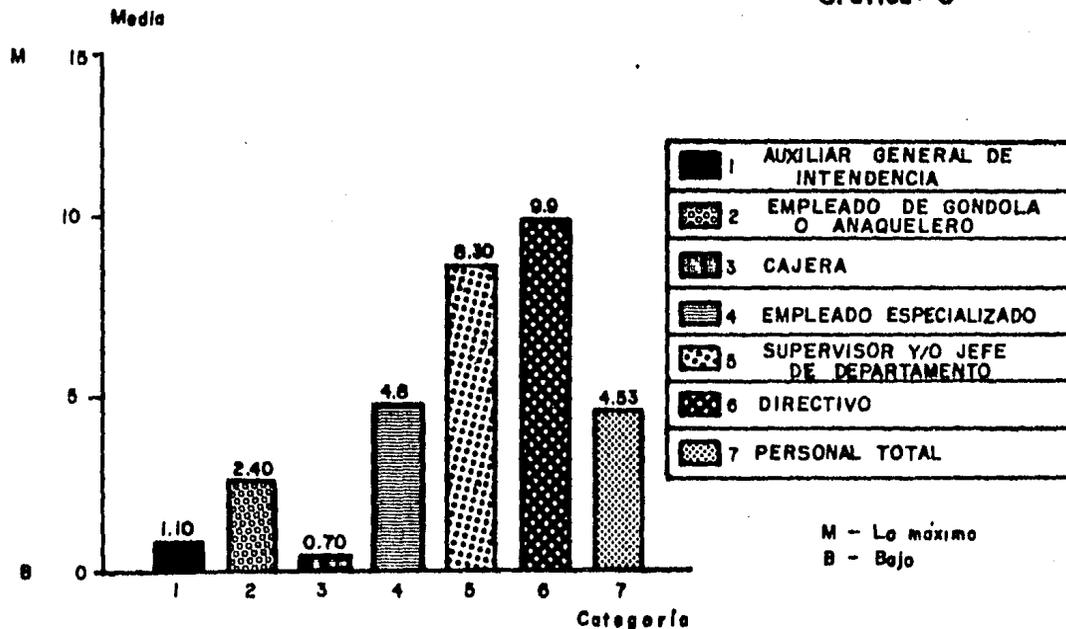
SEXO

Gráfica: 2



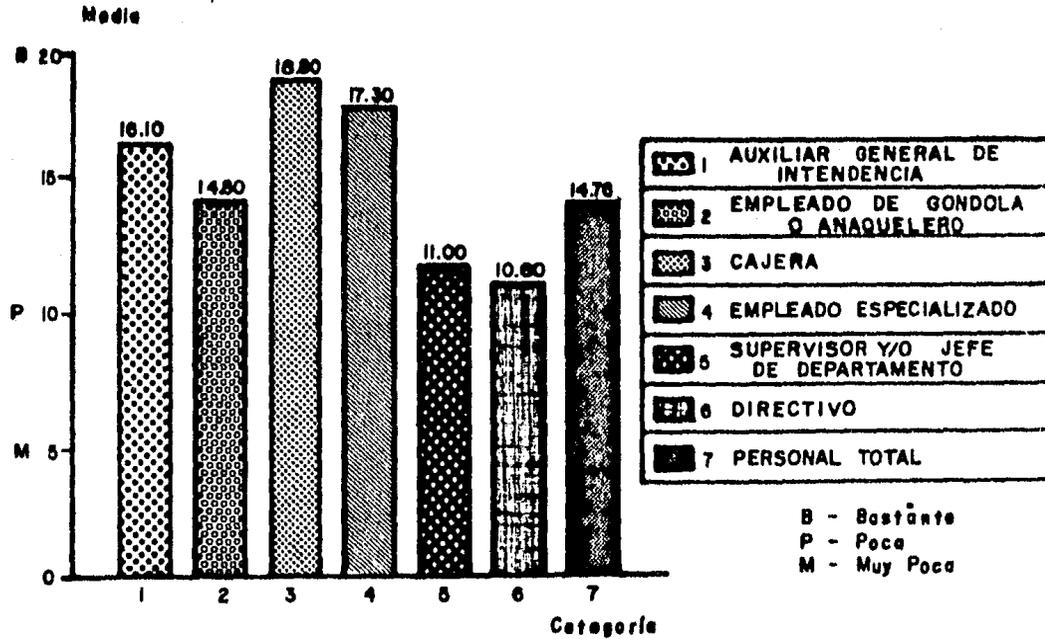
SATISFACCION EN EL TRABAJO

Gráfica: 3



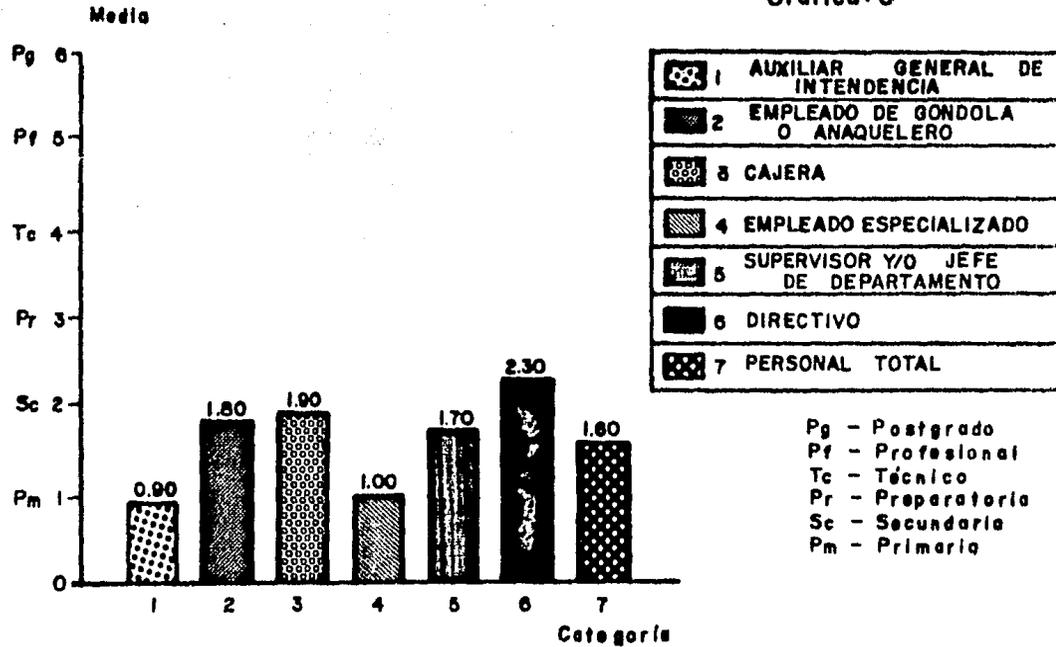
ALIENACION

Gráfica:4



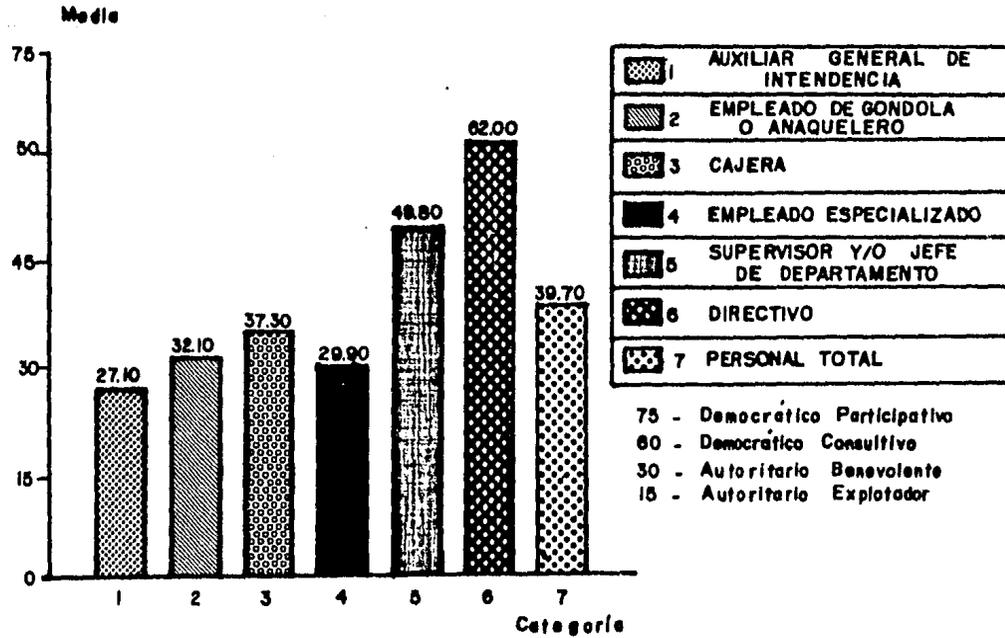
ESCOLARIDAD

Gráfica: 5



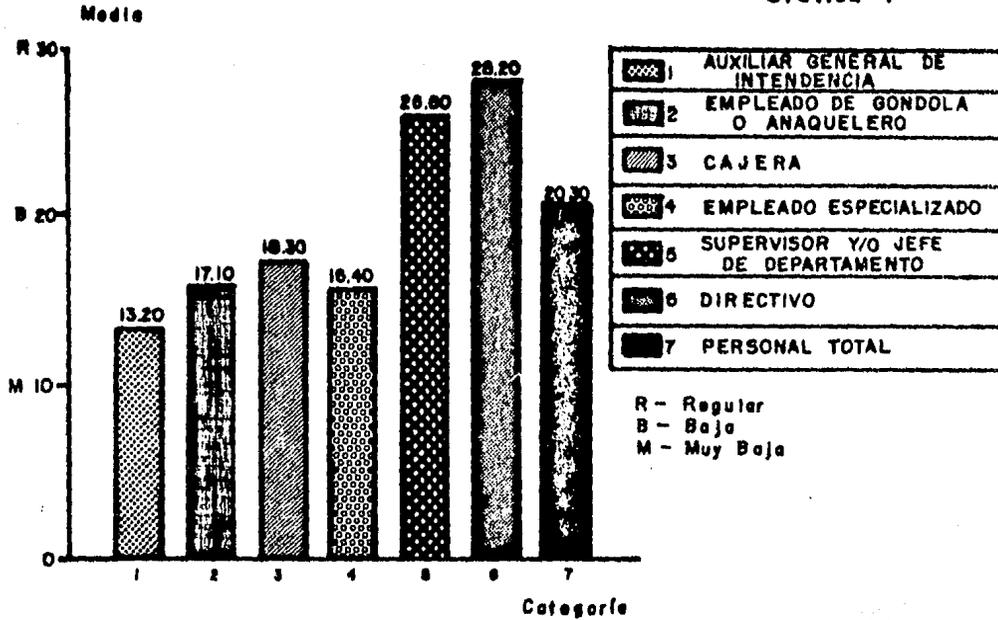
ESTILOS DE LIDERAZGO

Gráfica: 6



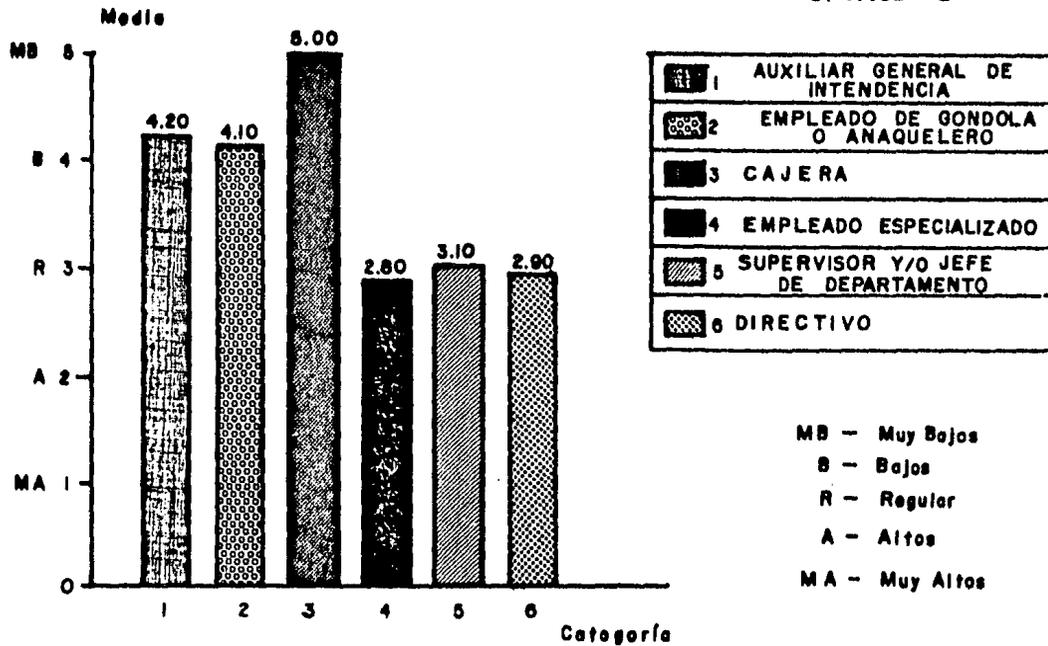
COMUNICACION

Gráfica: 7



INGRESOS ECONOMICOS DIRECTOS

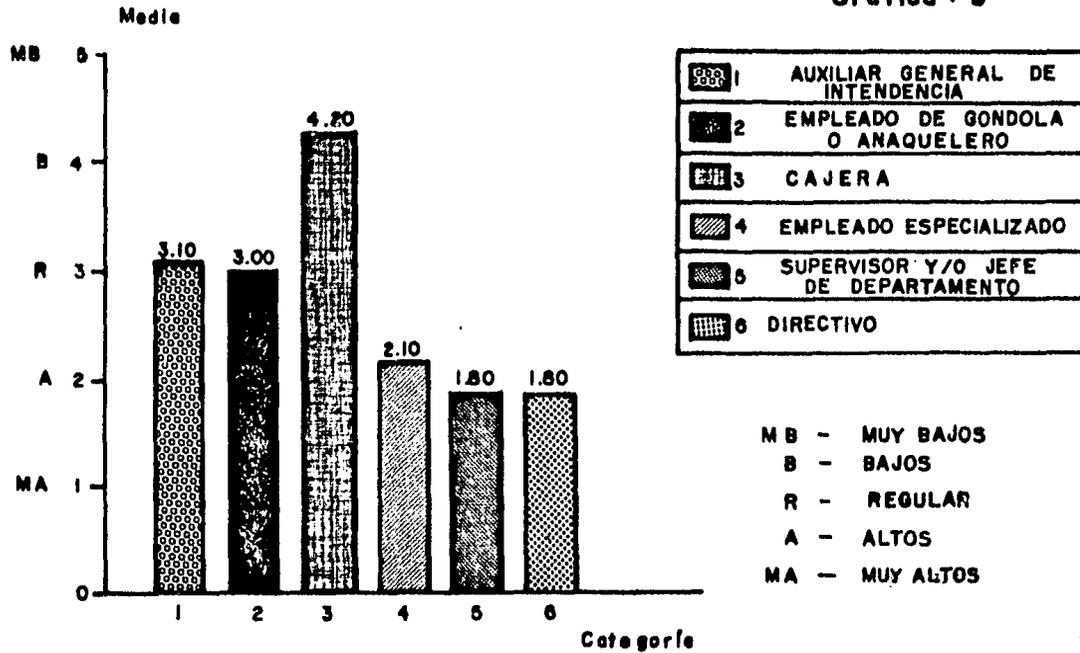
Gráfica: 8



MB - Muy Bajos
 B - Bajos
 R - Regular
 A - Altos
 MA - Muy Altos

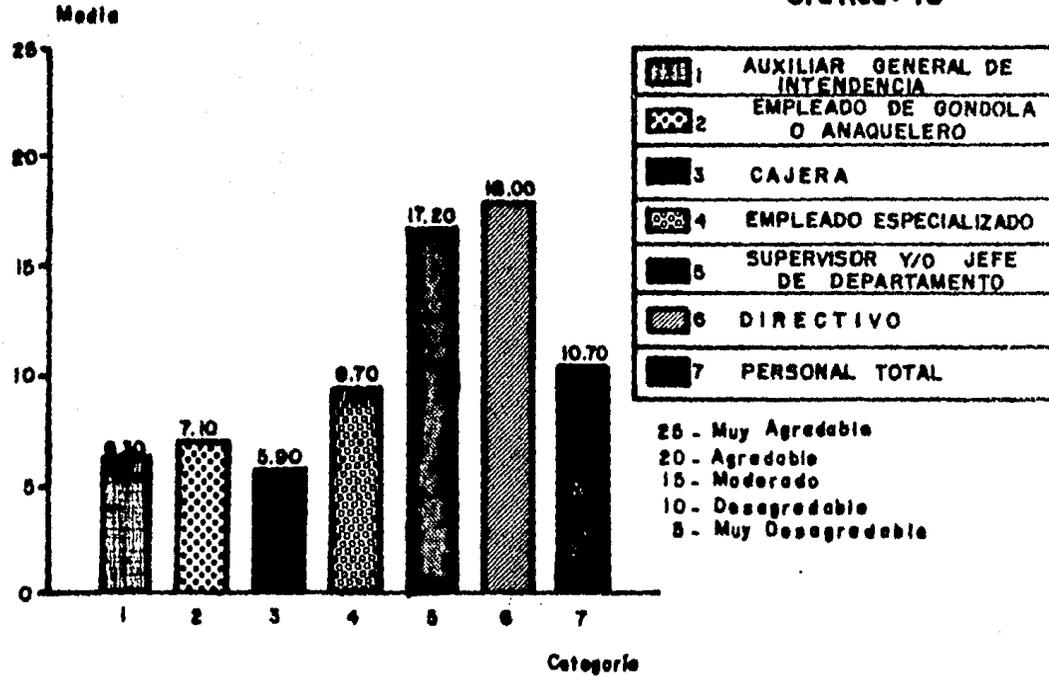
INGRESOS ECONOMICOS INDIRECTOS

Gráfica : 9



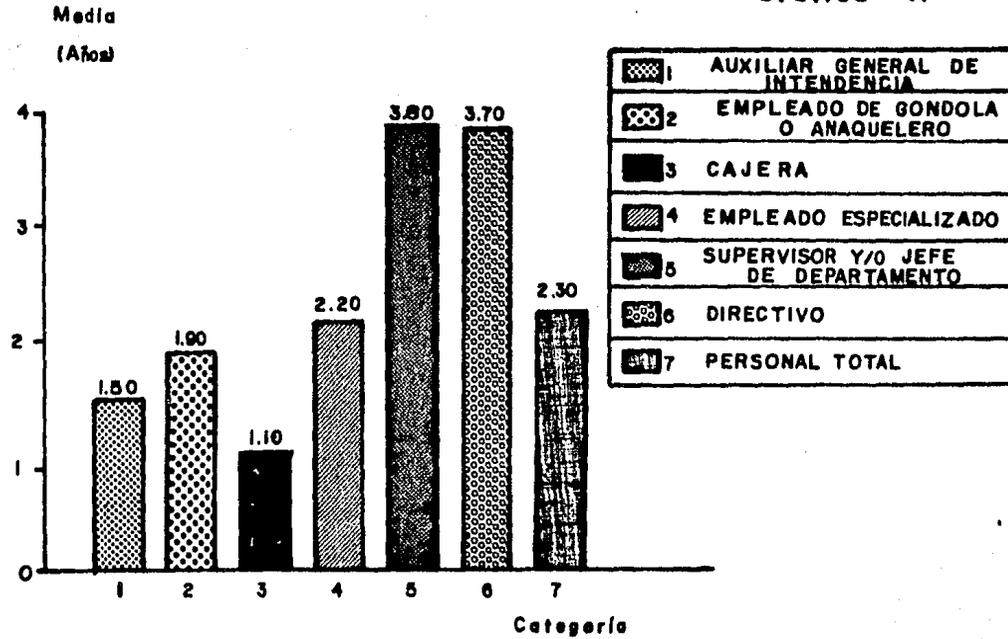
AMBIENTE INTERNO

Gráfica: 10

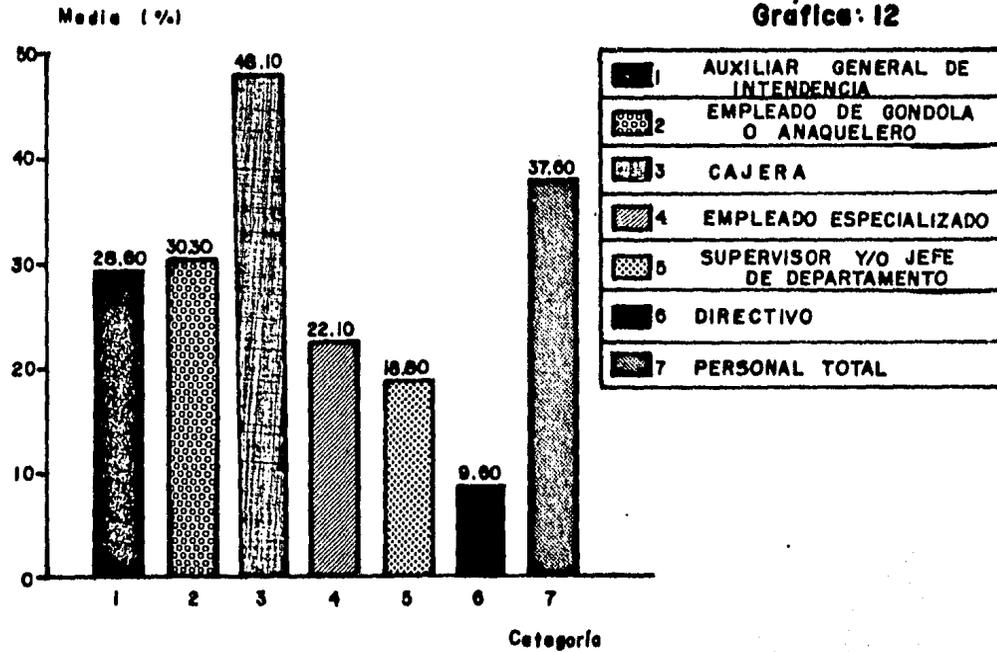


ANTIGUEDAD

Gráfica: II

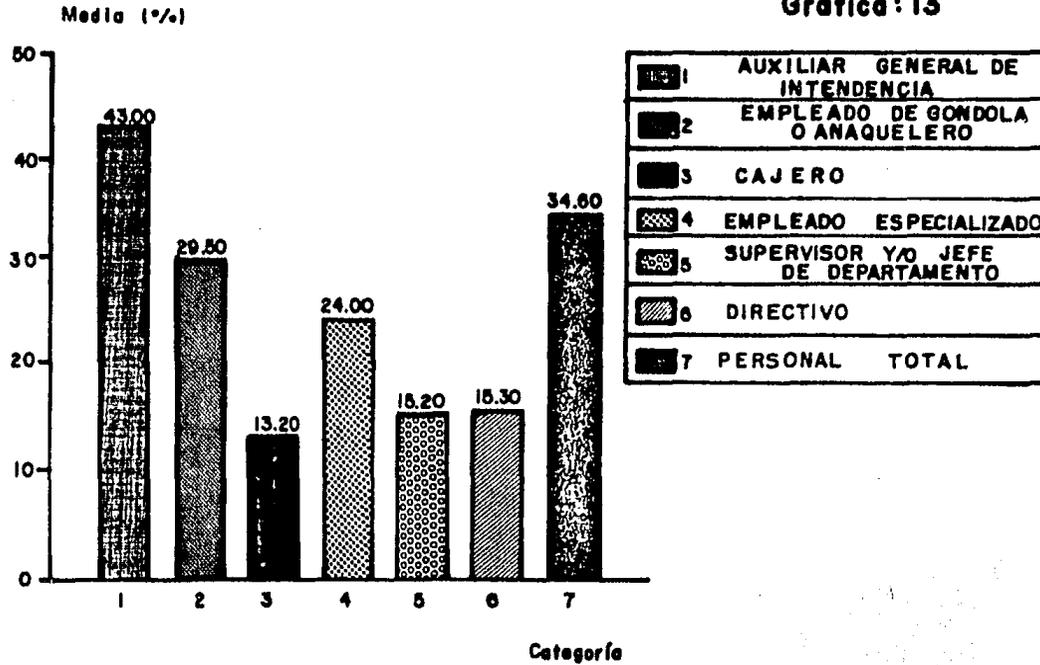


ROTACION DE PERSONAL TOTAL

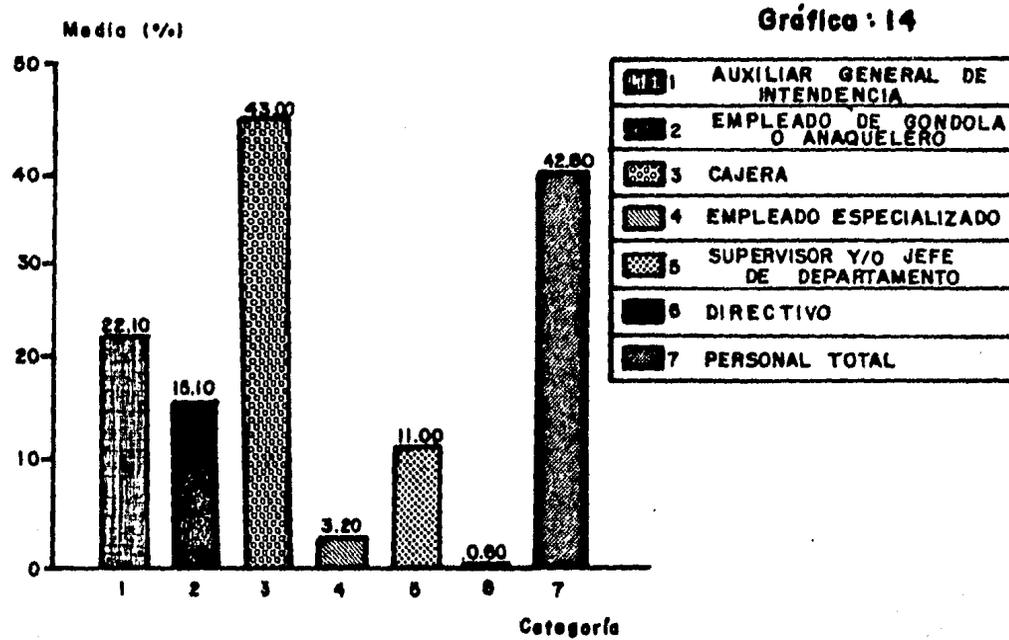


ROTACION DE PERSONAL MASCULINO

Gráfica: 13

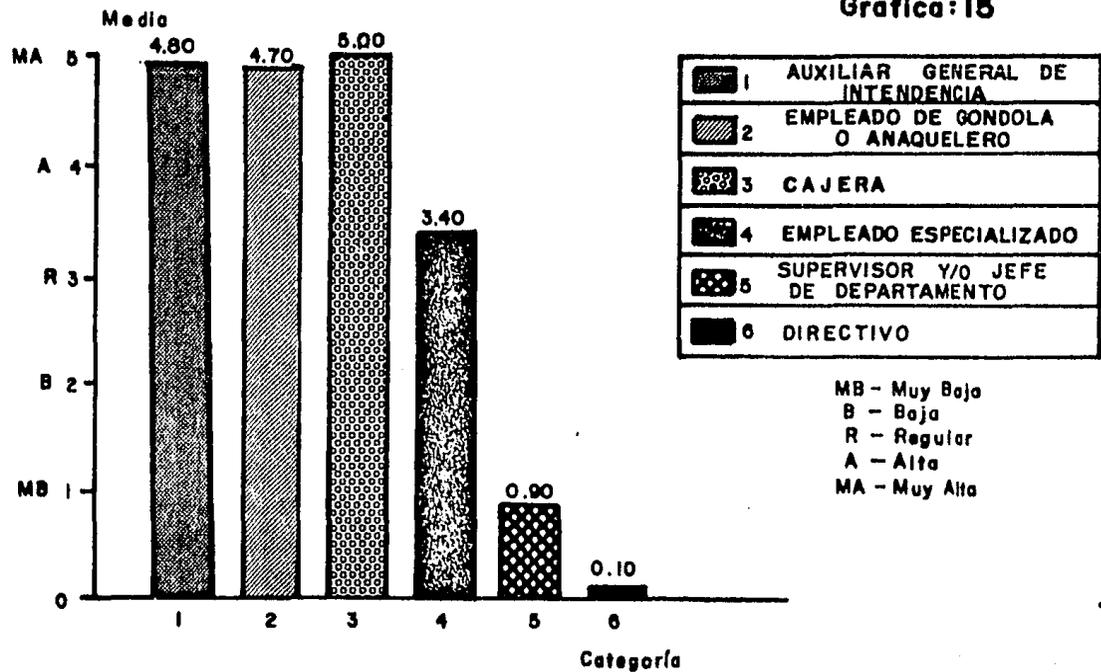


ROTACION DE PERSONAL FEMENINO



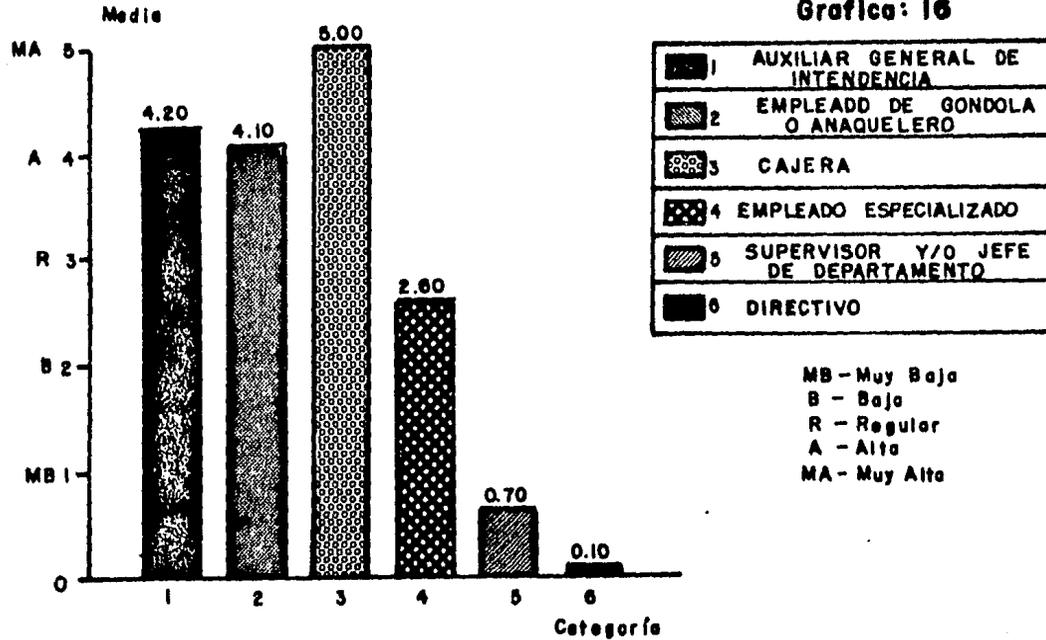
ROTACION DE PERSONAL MENOR DE 20 AÑOS

Gráfica: 15



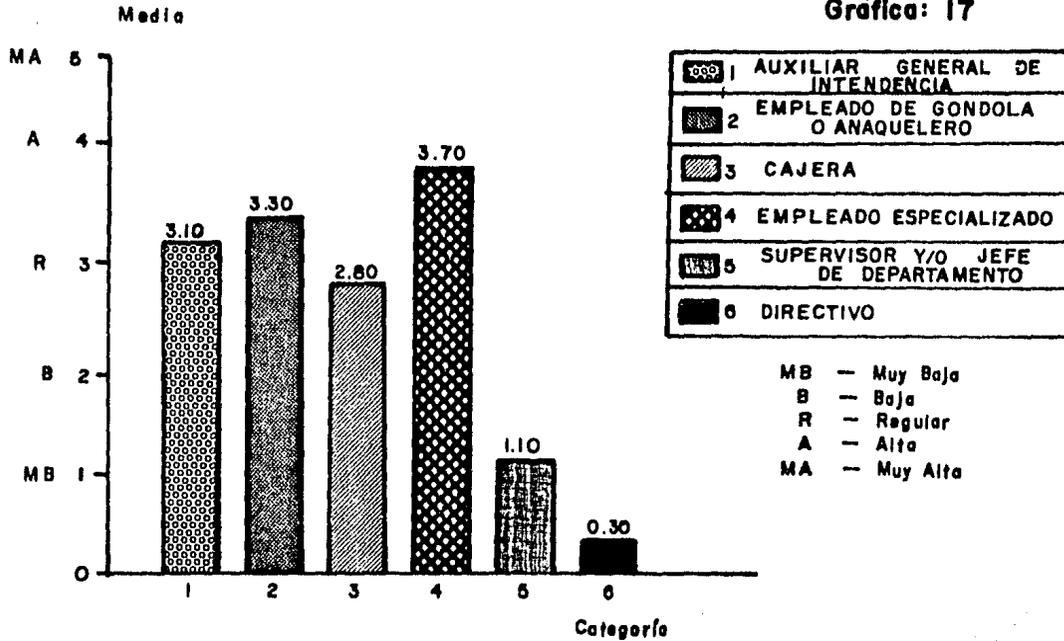
ROTACION DE PERSONAL DE 21 A 25 AÑOS

Gráfica: 16



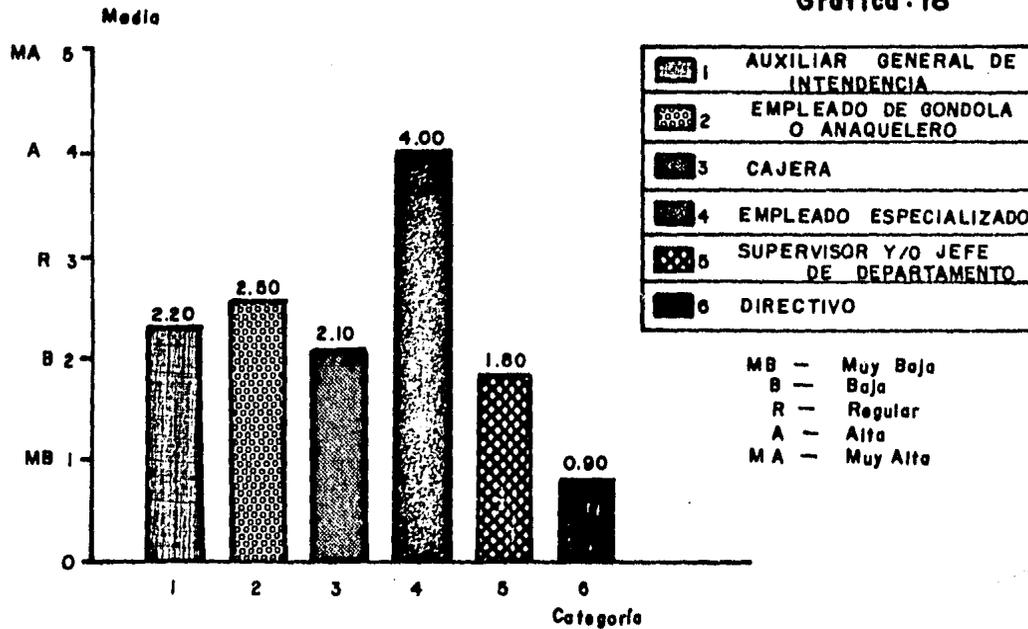
ROTACION DE PERSONAL DE 26 A 30 AÑOS

Gráfica: 17



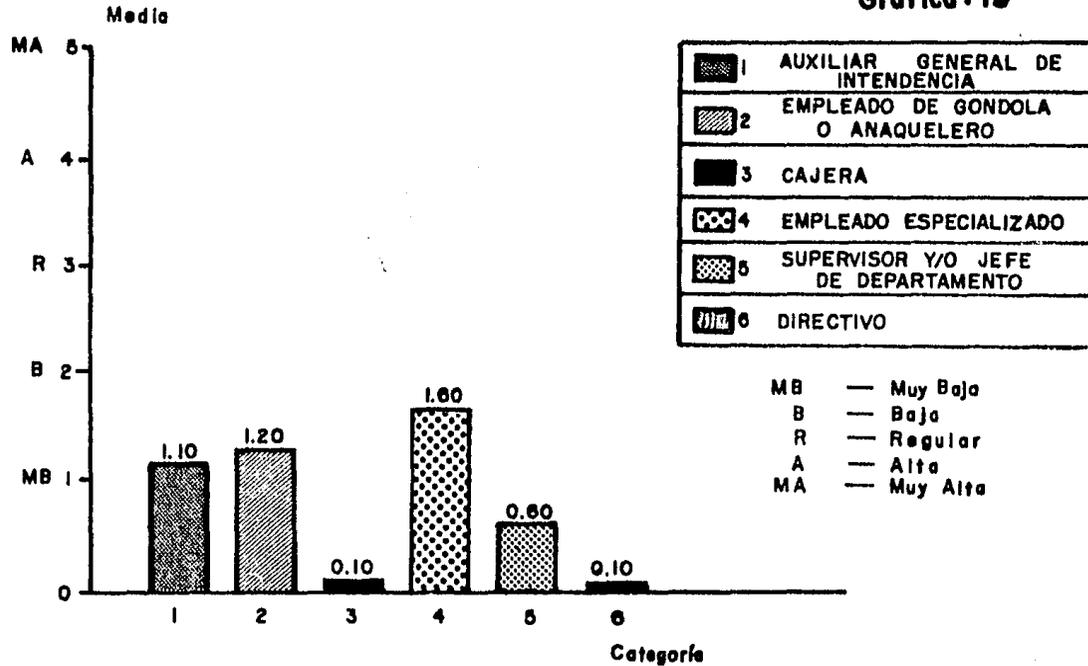
ROTACION DE PERSONAL DE 31 A 40 AÑOS

Gráfica: 18



ROTACION DE PERSONAL DE MAS DE 40 AÑOS

Gráfica: 19



CONCLUSIONES:

La realización de este trabajo, tuvo como finalidad la de determinar que factores están afectando la administración de los Recursos Humanos de las Tiendas de Descuento.

La movilidad del personal en este tipo de negocios puede disminuir la productividad y elevar los costos de reclutamiento, selección y capacitación de personal.

La investigación demostró que: la edad, satisfacción en el trabajo, alienación, nivel jerárquico, estilos de liderazgo, comunicación, ingresos directos, ingresos indirectos y ambiente interno determinan el alto índice de rotación de personal.

Se puede concluir de acuerdo a los resultados obtenidos:

1. Las variables que se manejaron en esta investigación efectivamente afectan a la rotación del personal.
2. Son la edad, alienación, satisfacción en el trabajo

y comunicación, las variables que requieren de una atención inmediata y principalmente determinan la rotación del personal.

3. Como consecuencia de la alta movilidad de personal - los costos de reclutamiento, selección y capacitación de personal, son muy elevados.
4. Las tiendas de Descuento, de acuerdo con la información correspondiente a 1984, presentó una tasa de rotación de personal de 37.6% la cual se considera muy elevada por que significa que más de la tercera parte del personal abandonó las organizaciones durante ese año.
5. El personal que más movilidad tiene, es el menor de 25 años y el que estudia.
6. En todos los niveles existe un alto grado de insatisfacción en el trabajo, pero esto resalta en el puesto de cajera.
7. Es evidente la falta de comunicación formal dentro de las organizaciones, puede considerarse como el factor más relevante que produce un clima de trabajo incierto.

8. La falta de poder, la rutina y tareas monótonas determinan el alto grado de alienación en el personal, esto genera aburrimiento, falta de interés y agrado por permanecer en la empresa.

9. Los salarios y prestaciones no corresponden a la magnitud de este tipo de organizaciones esto es, planteado desde el punto de vista que se trata de negocios financieramente poderosos.

Por lo expuesto el autor recomienda:

- a) Generar un plan integral de comunicación que abarque:

- * Objetivos de la Organización
- * Objetivos de cada puesto
- * Situación de la organización dentro del mercado.
- * Juntas con subordinados y Jefes
- * Actividades recreativas de la empresa
- * Resultados del negocio
- * Buzón de Sugerencias
- * Reglas claras de la empresa, respecto a derechos y obligaciones del empleado.

b) Establecer políticas de reclutamiento y selección de Personal, reajustando los procedimientos especialmente en:

- * Calidad de personal de acuerdo a las necesidades reales de cada puesto.
- * Edad de acuerdo a los puestos.
- * Ubicabilidad de acuerdo a cada sucursal.
- * Estudiantes o no.
- * Elaborar estándares de eficiencia.
- * Investigar socio-económicamente y trayectoria laboral.
- * Adecuación de horarios de trabajo acordes a -- las necesidades de la empresa y disponibilidad del personal.

c) Diseñar planes de capacitación e integración a la empresa y puesto:

- * Inducción a la empresa.
- * Inducción al puesto (manual de puesto).
- * Políticas de Promociones.
- * Evaluaciones de Aprendizaje.
- * Reconocimientos y Premios.
- * Superación Personal.

d) Elaborar un plan de remuneración al personal:

- * Sueldos satisfactorios y acordes al mercado.
- * Premios e incentivos que provoquen reto.
- * Justicen en la asignación de sueldos, premios e incentivos.
- * Paquete atractivo de prestaciones.

e) Generar planes de desarrollo de Personal:

- * Que el personal domine y conozca varios puestos.
- * Elaborar políticas de flujo de personal.
- * Reglas claras de promociones de personal.
- * Activar la participación del personal en los objetivos de la empresa.
- * Sistemas objetivos y justos de medición de desempeño.
- * Sistemas claros de trabajo y operación.

BIBLIOGRAFIA

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Fernando Arías, Editorial Trillas
México 1979.
- ALIENACION, SOCIALIZACION, AUTO-REA- Cuadernos de Investigación CICA
LIZACION EN EL AUSENTISMO LABORAL. No. 7, México 1980.
- ADMINISTRACION DE PERSONAL Chruden, Hervert y Sherman Artur,
Compañía Editorial Continental, -
S.A., México 1980.
- ENCICLOPEDIA SALVAT DICCIONARIO Editorial Salvat, México 1976.
- ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA Y PROCE- HALL R.H. EDITORIAL PRENTICE HALL
SO. INTERNATIONAL 1973.
- PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZA-- El Manual Moderno, S.A., México -
CIONAL SUS ELEMENTOS ESCENCIALES. 1979.
- UN NUEVO METODO DE GESTION Y DIREC- Likert, Rensis, Editorial Deusto,
CION. Bilbao España, 1965.
- TEORIA DE LA ORGANIZACION. March y Simon, Editorial Ariel, -
México 1969.
- EL PROCESO ADMINISTRATIVO. John B. Miner, Compañía Editorial
Continental, S.A., México 1975.
- ANALISIS DE LA ORGANIZACION, ASPEC Charles Perrow, Editorial CECSA,
TU SOCIOLOGICO. México 1972.
- TECNICAS PARA EL CAMBIO ORGANIZA-- Michael, Luthans, Odiorne, Bucke
CIONAL. y Hayden. Libros McGraw - Hill -
de México, S.A. de C.V. 1983.

ADMINISTRACION DE PERSONAL UN PUN
TO DE VISTA Y UN METODO.

Charles Pigors, Paul y Myers C. -
Editorial Continental, S.A., Méxi
co 1969.

GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES
SOCIALES.

Raúl Rojas Soriano, Textos Univer
sitarios UNAM 1972.

MANUALES DE INDUCCION DE COMERCIAL
MEXICANA, S.A. DE C.V. Y AUERRERA.

EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS.

Douglas McGregor, Editorial Diana
México, 1974.

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.

Koonts/O'donnell Editorial McGraw
Hill, México, 1981.