

293



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**INCENTIVOS MOTIVACIONALES A LOS VENDE-
DORES DE LAS TIENDAS DEPARTAMENTALES
EN EL DISTRITO FEDERAL**

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A I
JOSE ALBERTO ESPARZA MORA**

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

LIC. GILBERTO VALENZUELA DE LA CONCHA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1989



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

INDICE

	PÁGINA
Tema	1
Introducción	2
Hipótesis	5
CAPITULO I	6
CONCEPTOS Y DEFINICIONES	7
Qué son los incentivos?	8
Clasificación de incentivos	9
Incentivos para distintas categorías de personal	11
Qué es motivación?	12
Relación entre los incentivos y motivación con el desempeño de los vendedores	14
Necesidad de los incentivos motivacionales en los vendedores para su mejor desempeño	15
CAPITULO II	18
FACTORES (QUE INFLUYEN AL DESEMPEÑO) DEL VENDEDOR	19
Naturaleza de las necesidades humanas	20

Clasificación de las necesidades	22
Pirámide de Maslow	24
La satisfacción en el trabajo	25
La satisfacción en el trabajo y la conducta de los empleados	26
Desempeño en el trabajo	28
El clima de la organización y el trabajo	30
Características de un grupo de trabajo	32
Relaciones de un grupo e intergrupo	34
Efectos de los diferentes climas organizacionales	36
CAPITULO III	41
CLASIFICACION Y ASPECTOS IMPORTANTES DE LAS TIENDAS DEPARTAMENTALES	42
Breve historia de las tiendas departamentales	43
Constitución de una tienda departamental	47
Organigramas	48
Políticas de las tiendas departamentales	52
Clasificación de las tiendas departamentales, de servicio y de autoservicio	55
CAPITULO IV	59
ELEMENTOS PARA LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	60
Teorías para la administración de los recursos humanos	61

Los sistemas de Likert, McGregor y Argyris	65
Teorías del ambiente de trabajo	66
Conformidad vs Presión	67
Conflicto	68
Minimización del conflicto	69
Frustración y Conflicto	70
Otros síntomas de frustración y conflicto	72
CAPITULO V	75
INVESTIGACION DE CAMPO	76
Población	77
Muestra	78
Diseño de cuestionario (formato)	82
Cuestionario Piloto	83
Resultado del cuestionario piloto para la elaboración del cuestionario final	87
Cuestionario Final	91
Procesamiento e interpretación de datos	95
Porcentajes	95
Gráficas	102
Entrevistas	121
Gerentes	122
Jefes de sección	122
Vendedores	123

Conclusiones	125
Sugerencias y recomendaciones	128
Bibliografía	130

INCENTIVOS MOTIVACIONALES

A LOS VENDEDORES DE LAS TIENDAS

DEPARTAMENTALES EN EL DISTRITO FEDERAL

INTRODUCCION

Durante la investigación de éste tema, conoceremos el tipo de incentivos que tienen los vendedores de las tiendas departamentales, así como los factores que influyen en ellos para su motivación.

La idea de la elaboración de ésta investigación surgió de una inquietud verdadera, ya que por investigaciones previas, casi no existen datos e información de éste tipo.

Es por eso que decidí hacer una investigación más amplia acerca de éste tema y profundizar, conociendo con exactitud los alcances y limitaciones de los vendedores en sus empresas.

Las necesidades de los vendedores son creadas principalmente por la misma falta de incentivos. Porque realmente parece que se les olvidó que una persona necesita de ellos y además son fundamentales.

En la actualidad uno de los principales problemas del trabajador y la empresa, generalmente en México, son los incentivos motivacionales a sus trabajadores; el enfoque al que

nuestro estudio va dirigido es a los vendedores de las tiendas departamentales en México.

En este estudio conoceremos las principales necesidades de los vendedores, así como el objetivo principal de la investigación : "Conocer los incentivos motivacionales de las tiendas departamentales que les ofrecen a sus vendedores y proponer en este estudio, por medio de cuestionarios, entrevistas, algunos nuevos incentivos que debería haber de acuerdo a las necesidades primarias de los vendedores y así mejorar la "estancia" de ellos dentro de la empresa".

Con esto podemos tener como resultado un aumento en la eficiencia laboral dando por consiguiente mayores ventas y a su vez mayores beneficios tanto para los mismos vendedores, a la tienda departamental en la cual están laborando y la mejor atención al público, logrando el éxito total y un alto potencial en ventas.

Los objetivos que pienso lograr con la investigación son :

- Conocer el sistema de incentivos que llevan las tiendas departamentales.
- Conocer las necesidades primarias de los vendedores.

- Actualizar y proponer un sistema de incentivos.
- Que los vendedores se sientan más a gusto en sus puestos.
- Que tengan mayor participación dentro de la empresa.

HIPOTESIS

Los incentivos que brindan las tiendas departamentales a los vendedores son insuficientes para cubrir sus necesidades principales, por esta razón les falta ser motivados para realizar de una manera más eficiente su trabajo.

CAPITULO I

C O N C E P T O S

Y

D E F I N I C I O N E S

QUE SON LOS INCENTIVOS?

La definición de incentivo es la de un estímulo, ó lo que incita o mueve a alguien o algo.

"Un incentivo es la gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización y, una vez en ella, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos. Cualquiera que sea el propósito, el producto o la tecnología de la organización, la balanza de las inducciones-contribuciones, debe ser fundamentalmente mantenida."(1)

Los incentivos dentro de una empresa son un aliciente al trabajador, en éste caso en específico a los vendedores de las tiendas departamentales, por su trabajo y labor dentro de la empresa. Son como un reconocimiento para motivarlos a seguir realizando su trabajo óptimamente y que, además, ellos se sientan satisfechos y a gusto con él.

(1) Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Mc. Graw Hill, México, 1983, p. 343.

CLASIFICACION DE LOS INCENTIVOS

La comprensión de la variada gama de incentivos de que se dispone, proporcionará al gerente la base para determinar los enfoques más apropiados para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo.

No obstante, para estudiarlos, los incentivos deben ser considerados por separado:

1. DINERO : El dinero es un incentivo en extremo complejo, que ciertamente significa distintas cosas para diferentes personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa proveerse de alimento, abrigo y ropa. Para el que tiene una posición económica desahogada, significará una fuente de poder y prestigio.

Debido a los diferentes significados que los incentivos le pueden dar al dinero, no puede suponerse que a un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los sistemas de incentivos de salarios que relacionan de modo directo los salarios con la producción, son especialmente efectivos para estimular a las personas si se formulan estándares adecuados y el sistema administrativo lo

lleva de manera eficaz. De esta manera, el dinero puede significar lo que el individuo desee.

2. **SEGURIDAD** : El dinero del individuo por la necesidad de seguridad de todos tipos (física, psicológica y económica), se ve en todas las organizaciones que tienen empleados.

Si bien la necesidad de seguridad varía entre los individuos, puede servir como un importante incentivo que induce a muchos individuos a permanecer en una organización y a alcanzar un nivel mínimo satisfactorio de desempeño. Para otra persona, la seguridad puede proporcionarle un sentido de libertad o independencia que los estimula a participar plenamente en el puesto y a trabajar en el logro de los objetivos de la empresa.

3. **AFILIACION** : La necesidad de pertenecer a grupos y de amor, constituye una de las necesidades en la jerarquía de Maslow. En la terminología de una organización se puede considerar como afiliación, la necesidad de unirse con otros en relaciones que sean mutuamente satisfactorias y de apoyo. Las relaciones que se crean sobre una base informal entre los miembros de una organización sirven para cubrir las necesidades que tienen las personas de interacción con otras sobre una base satisfactoria.

4. ESTIMA : La satisfacción de las necesidades de estima pueden cumplirse mediante una variedad de incentivos que principalmente implican prestigio y poder.

Consiste en oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la organización; y para la sociedad, en tener poder sobre las personas y recursos.

La importancia que tienen los incentivos en esta categoría está muy influenciada por los varios grupos de la organización y la sociedad.

INCENTIVOS PARA DISTINTAS CATEGORIAS DE PERSONAL

La organización moderna está compuesta de individuos cuyos antecedentes educacionales y de trabajo los han preparado para emplearse en varios tipos de empleos en los diferentes niveles de una organización. Como resultado de la experiencia anteriormente obtenida y de sus funciones en particular en la organización, se han adquirido ciertos patrones de necesidades y aspiraciones que deben ser reconocidos por la gerencia para que ésta pueda crear un clima motivacional adecuado para sus vendedores.

PERSONAL GERENCIAL : La necesidad de logro es

prominentemente entre los ejecutivos exitosos. Estos individuos, por lo general, se consideran como personas trabajadoras y de resultados; que deben lograr algo para quedar satisfechos.

Los puestos ejecutivos, típicamente proporcionan oportunidades de incentivo mediante las cuales pueden satisfacer sus necesidades.

PERSONAL PROFESIONAL, CIENTIFICO Y TECNICO : El personal científico y técnico esta motivado para desempeñarse al máximo si existen oportunidades de obtener logros, reconocimientos y status identificables. Y si en un momento determinado, sus asignaciones implican empeños constructivos, están diversificando la conducta y la naturaleza hacia un progreso.

OBREROS : El hecho de que muchos obreros reciban salarios elevados, no sirve necesariamente para motivarlos o para proporcionarles un elevado nivel de satisfacción en el trabajo. Un número cada vez mayor de estos trabajadores parecen sentir que se encuentran en puestos estáticos. Con su autoestima en disminución y desvaneciéndose el interés en desempeñar bien su trabajo, muchos empleadores han tratado de enriquecer dichos puestos.

QUE ES MOTIVACION?

"La motivación es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que da origen a una propensión, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo."(2)

La motivación puede definirse como la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo.

Es como el estado o condición que induce a una persona a hacer algo. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él.

Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos (u objetivos) que él cree que pueden satisfacer sus necesidades, y el grado del impulso dependerá del nivel percibido

(2) Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Mc. Graw Hill, México, 1983, p. 57.

de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo.

La motivación es como el refuerzo interno para el logro de objetivos o metas que tiene el individuo, pero para poder estar motivados es necesario que se sientan bien en el trabajo o actividad que están realizando. Por ejemplo, cuando los empleados disfrutan el estar en sus trabajos, encuentran el trabajo retador y les agrada el entorno de trabajo, por lo general ponen su mejor esfuerzo y desempeñan sus tareas con mayor entusiasmo. Esto significa que se encuentran motivados para dar lo mejor de sí mismos y desempeñar su trabajo eficientemente.

RELACION ENTRE LOS INCENTIVOS Y MOTIVACION CON EL DESEMPEÑO DE LOS VENEDORES

La motivación es lo que una persona lleva dentro; esa inquietud o deseo de superación. Desde que llega a una empresa él está motivado para que lo contraten, pero si llega a una empresa en donde no existen políticas, o no se las dan, y se da cuenta de que no es lo que esperaba, se empieza a desmotivar y en este momento es cuando se necesitan más los incentivos, que son los que, de una manera externa, llegan a satisfacer esas necesidades

insatisfechas de las personas dándoles nuevos ideales o ambiciones para continuar con el trabajo de una manera eficiente.

Es por eso que la motivación de una persona debe de ir ligada estrechamente con un incentivo, de tal manera que éste produzca el efecto de motivar.

Es necesario conocer el caso específico de cada persona, ya que todos necesitan incentivarse, pero cada quien tiene un caso en particular; es decir, hay personas que se incentivan con dinero, otras con cosas materiales o bien con valores estimativos.

NECESIDAD DE LOS INCENTIVOS MOTIVACIONALES A LOS VENDEDORES DE LAS TIENDAS DEPARTAMENTALES

Antes que nada, debemos considerar que el factor humano en cualquier organización es el más importante y que además sin éste sería imposible llevar a cabo el objetivo de la empresa.

El enfoque principal en éste estudio son los incentivos recibidos por los vendedores de las tiendas departamentales.

Un vendedor se motiva del hecho de trabajar en una empresa, piensa en el desarrollo personal, pero sin embargo, si esa persona tiene deseos de superación, es gente con iniciativa y no va logrando lo que él quiere, se va a ir poco a poco desmotivando hasta perder por completo el entusiasmo, el interés por sobresalir o superarse, y más que eso, puede llegar al grado de sentir deseos de abandonar la empresa.

Es por eso que es necesario que los incentivos de los cuales ya se habían hablado con anterioridad, dependiendo del tipo de incentivo que necesiten, tratar de que los obtengan para un mejor rendimiento, superación, competitividad y para el logro de sus objetivos, que en éste caso son sus ventas.

Es por medio de éste fin que se refleja la actitud del vendedor en su trabajo haciéndolo de una manera eficaz, eficiente y cordial.

También se les puede brindar cursos de adiestramiento y capacitación, rotación de puestos, ascensos, todo ésto y más si se hacen merecedores de acuerdo al desempeño de su trabajo. Junto con ésto los incentivos aumentan teniendo los económicos, los de autorrealización y los de afiliación.

Se puede llegar a la conclusión de que el mecanismo incentivo-motivación, es una autoalimentación para el vendedor y lograr su mejor desempeño.

Una vez que el vendedor este motivado, el incentivo será un refuerzo para su motivación y llegará a su máxima capacidad de trabajo.

En todos los trabajadores son necesarios los incentivos, pero me dirigi en especial a los vendedores de las tiendas departamentales por ser uno de los trabajos más pesados en cuanto a horario y rutina. Y sobre todo el descuido de sus altos funcionarios a éste sector de las tiendas.

CAPITULO II

FACTORES
QUE
INFLUYEN
EN
EL
DESEMPEÑO
DEL
VENDEDOR

NATURALEZA DE LAS NECESIDADES HUMANAS

Toda conducta que observamos a nuestro alrededor está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades.

Las necesidades del hombre son muchísimas y de gran complejidad.

El ser humano al nacer crea sus primeras necesidades que son las fisiológicas. Al pasar el tiempo la persona se va adentrando en un medio social y va desarrollando una necesidad de tipo social como lo es el de pertenecer a un grupo de amigos, una clase social o el ir a la escuela.

Las personas al ir creciendo y desarrollándose dentro de un medio ambiente, educación y por su propia capacidad psicológica van creando necesidades muy diferentes e independientes a las de las demás personas que lo rodean.

Algunas necesidades se pueden englobar con un nombre como las éticas, que son las necesidades de convicción, moral y comportamiento dentro de una sociedad; así también el creer o tener fe en alguien se engloba en las necesidades religiosas.

Cuando una necesidad no se satisface, la persona experimenta privación y se siente triste. Cuanto más importante sea para ella una necesidad, más intensos serán esos sentimientos.

Las primeras teorías sobre la conducta tendían a explicar toda conducta en base a una sola necesidad.

Los teóricos modernos anotan varias necesidades que son físicas, sociales, egoístas, económicas, medio ambiente, psicológicas, de estima y de seguridad.

Puesto que las necesidades humanas no pueden verse, sino que deben inferirse en la conducta, puede esperarse que haya distintas teorías respecto a ellas y distintos sistemas para clasificarlas.

A pesar de la falta de uniformidad en la clasificación de las necesidades humanas, una mejor comprensión de la motivación humana puede venir un estudio de lo que alguno de los científicos de la conducta han propuesto como resultado de su análisis sistemático y objetivo de la conducta humana en una amplia variedad de situaciones.

CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES

Las teorías de las necesidades se encuentran en la importancia de analizar y entender los factores psicológicos en los individuos que hacen que se comporten en determinada forma. El comportamiento es el resultado de los intentos de satisfacer esas necesidades y por los actos específicos están basados en la necesidad particular que impulsa al individuo en cualquier momento.

Una de las teorías más populares de la necesidad, es la de la jerarquía de Maslow, su premisa es que los seres humanos son organismos que desean y que están motivados para cumplir y satisfacer ciertas necesidades en sus vidas. Reconocía cinco necesidades humanas básicas en las personas :

1. **NECESIDADES FISIOLOGICAS :** En este grupo se encuentran las necesidades que se requieren para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio, como es agua, aire y comida.
2. **NECESIDADES DE SEGURIDAD :** En este grupo incluye la seguridad en lo físico como en lo psicológico. La necesidad de ser

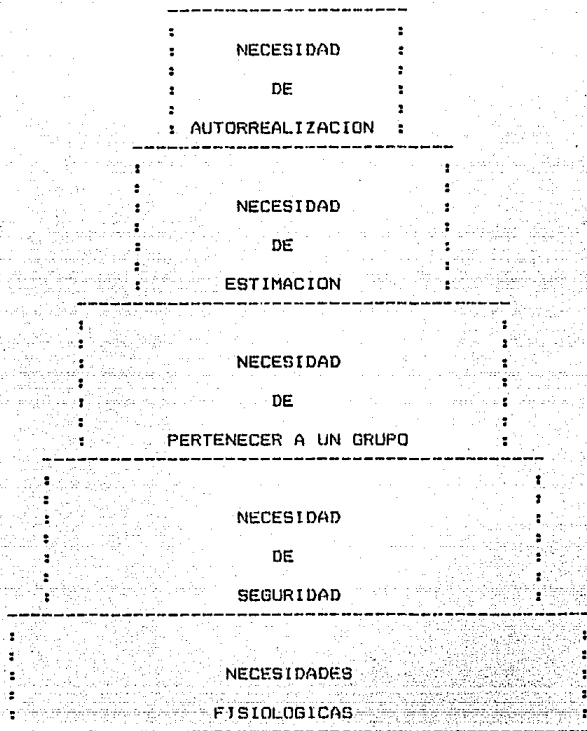
protegido de riesgos externos a nuestros cuerpos o a nuestras personalidades.

3. **NECESIDAD DE PERTENECER A UN GRUPO Y AMOR :** En este grupo el individuo desea relaciones afectuosas con las personas en general, y desea un sitio respetable.

4. **NECESIDAD DE ESTIMACION :** Incluye en este grupo el autorespeto de logros, competencia, obtener mejor reputación, prestigio, respeto y estimación de otras personas.

5. **NECESIDAD DE AUTORREALIZACION :** Esta tendencia puede ser considerada como el deseo de ser más y más, lo que es, de poder convertirse en todo lo que una persona es capaz de dar y de obtener de ella misma.

PIRAMIDE DE MASLOW
PRIORIDAD DE LAS NECESIDADES HUMANAS



LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

La satisfacción que los individuos reciben en su empleo depende en mucho del grado hasta el cual, tanto el puesto como todo lo relacionado con él cubran sus necesidades y deseos.

En virtud que gran parte de la motivación de un individuo es inconsciente, no se da cuenta claramente de todas sus necesidades, es más difícil obtener una evaluación exacta de las necesidades de una persona.

Los deseos, por otra parte, son los anhelos conscientes por cosas conocidas que un individuo cree que le proporcionarán satisfacción.

"Una persona tiende a trabajar con ahinco si la satisfacción derivada del trabajo es grande y de acuerdo con los deseos de la persona. En esencia, la razón de que uno entregue tanto de uno mismo al trabajo es que éste da a la persona mucho de lo que se busca.

El trabajo debe de proporcionar un ingreso psíquico a las personas. A la larga, el trabajo no puede ser solo un acto

instrumental para adquirir posesiones materiales, sino que la persona desea un trabajo que sea personalmente significativo."(1)

Para poder encontrar una buena satisfacción del trabajo se debe comenzar por tener un ambiente de trabajo agradable, sentir que se está desarrollando dentro de su puesto, tener una relación de trabajo buena tanto con sus compañeros como con sus jefes y supervisores, y posteriormente vienen los incentivos materiales.

La mayoría de las veces, los verdedores se equivocan al pensar que la satisfacción en el trabajo se da mediante los incentivos económicos y materiales, ya que para poder recibir estos tipos de incentivos se requiere una satisfacción interna, la cual ayuda a las personas a sentirse bien y a gusto para poder realizar un buen desempeño dentro de su trabajo.

LA SATISFACCION EN EL TRABAJO Y LA CONDUCTA EN LOS EMPLEADOS

En una época se supuso que si la gerencia pudiera proporcionar condiciones de trabajo satisfactorias para sus empleados, se podría lograr todo tipo de objetivos convenientes.

(1) Terry & Franklin, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, CIESA, México, 1988, p. 375.

Sin embargo, parece que la relación entre grados de satisfacción en el trabajo por una parte; y la rotación de empleados, el ausentismo y el desempeño, por otra parte; no es tan sencilla como alguna vez se creyó. Un amplio análisis de veinte estudios de satisfacción en el trabajo y conducta del empleado, hecho por Uroom, proporciona, sin embargo, algunas interesantes generalizaciones.

ROTACION Y AUSENTISMO :

En siete estudios examinados por Uroom se encontró que existe una correlación negativa, consiste entre las medidas de satisfacción en el trabajo y la rotación. Mientras sea más elevada la satisfacción de un empleado, es menos probable que renuncie al puesto en vista del elevado costo de la rotación en cualquier organización, la importancia de estos resultados debería de ser evidente para el personal gerencial. La relación entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo también es negativa, pero menos consistente que en la rotación. Sin embargo, cuando las ausencias injustificadas y la frecuencia de éstas se toman en cuenta más que los días reales perdidos, se ha encontrado una estrecha relación, en otras palabras, es menos probable que el empleado con una elevada satisfacción en el trabajo tenga ausencias frecuentes en particular por razones injustificadas.

DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

No existe una relación sencilla entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño en el mismo.

La satisfacción en el trabajo es considerada como una importante dimensión del proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe sus necesidades, de éstos y de la forma en que deben de satisfacerse.

Mediante estudios de varios deseos individuales, según lo revelaron las encuestas de actitud, es posible determinar las condiciones de trabajo que condicionan la máxima satisfacción a los empleados. Sin embargo, a la creencia común, no hay ninguna relación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño.

Sin embargo, se encontró que la rotación y el ausentismo estaban relacionados con la satisfacción y a su vez con un buen desempeño del trabajo.

Por otro lado, el desempeño en el trabajo depende no solo de las habilidades de los empleados sino también de su motivación,

así mismo el entendimiento del proceso motivacional, incluyendo el reconocimiento de las necesidades que tienen los individuos es esencial para una administración de personal efectiva.

Mediante el entendimiento de las necesidades es posible determinar los incentivos que deben usarse, los incentivos que pueden ser mejores para un individuo o un grupo en un momento dado pueden ser menos convenientes que en otro.

La gerencia también debe de tomar medidas positivas para crear un ambiente de trabajo que reduzca las causas de frustración y minimice las situaciones de conflicto que invariablemente se desarrollan en una organización.

"Mediante estudios de varios deseos individuales según lo revelaron las encuestas en actitud, es posible determinar las condiciones de trabajo que proporcionan la máxima satisfacción a los empleados, sin embargo, contrario a la creencia común no hay ninguna relación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño. Sin embargo se encontró que la rotación y el ausentismo estaban relacionados con la satisfacción." (2)

(2) Chrudden/Sherman, ADMINISTRACION DE PERSONAL. Ed. CECOSA, México, 1988, pág. 285.

EL CLIMA DE LA ORGANIZACION Y EL TRABAJO

La liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional, depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización.

Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros.

La gerencia por lo tanto debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal. Para alcanzar éste objetivo, se requiere que la alta gerencia se dedique de continuo en lo que por lo común, se denomina desarrollo organizacional.

Tal desarrollo requiere algo más que el sólo construir organigramas y detallar las responsabilidades de los puestos, requiere que se tome en consideración la dimensión humana del ambiente total de trabajo.

El desarrollo organizacional está basado sobre el supuesto de que los recursos humanos demandan igual atención, o mayor, que los recursos físicos, si es que la organización ha de funcionar con efectividad.

Los criterios para la efectividad organizacional varían de un tipo a otro de organización. Sin embargo, por lo general, estos criterios pueden influir en factores tales como productividad, eficiencia de las operaciones, satisfacción de las necesidades y deseos individuales, en la salud, seguridad y ajuste de relaciones de grupos favorables.

Existen muchas características que distinguen a una organización de otra, y que le dan una personalidad particular. Una de ellas son sus objetivos; el de que las organizaciones gubernamentales caritativas, educativas y lucrativas difieren en sus objetivos dan como consecuencia la formación de distintos climas de las organizaciones; la estructura de una organización, como por ejemplo, si es alta o plana o si es de línea o staff, también influye en el clima organizacional.

Los intangibles, tales como los métodos de los gerentes y los supervisores que usan para dirigir y controlar sus actividades y la de sus subordinados; la naturaleza de las

relaciones entre los individuos y los grupos, y la intención entre las personas en distintos niveles de autoridad en la jerarquía, son algunos otros de los principales determinantes del clima de la organización.

CARACTERISTICAS DE UN GRUPO DE TRABAJO

Otra característica de los grupos es su cohesión, o sea, el grado de lealtad de los empleados hacia su grupo de trabajo. La cohesión de los grupos de trabajo ha sido estudiada por dos métodos. En un método, se mide por las respuestas de cada empleado a declaraciones relativas a sus sentimientos hacia el grupo del cual forman parte; se le hacen preguntas con respecto a asuntos tales como si los trabajadores se llevan bien entre sí, si desean permanecer en el grupo, si les gusta mantenerse unidos, si sienten satisfacción al ayudarse uno al otro, y si consideran que son parte del grupo.

En el otro método, la cohesión se juzga en términos de la actividad conectada del grupo. Los grupos con alta cohesión son aquellos en que los miembros actúan hacia una meta común. Los grupos con baja cohesión se caracterizan por su inhabilidad de alcanzar el grado de unificación que hace posible la acción de grupo.

Existen varios factores que influyen en la cohesión, uno de ellos es el grado en que dependa el individuo de un grupo para la satisfacción de sus necesidades. Otro factor es el tamaño, reduciéndose la cohesión a medida que aumenta el número de personas en el grupo, la estabilidad también tiene importancia para la cohesión.

La cohesión es el factor de más importancia en la moral -la condición de bienestar entre los miembros de un grupo-. Otros factores que determinan la moral del trabajo son (1) la existencia de objetivos que los miembros del grupo se esfuercen por alcanzar; (2) progreso observable hacia el logro de los objetivos y (3) un sentido de participación entre los individuos del grupo al trabajar hacia los objetivos.

Si bien la moral se usa con más corrección para describir la condición de un grupo suele usarse con referencia a las personas individuales. En realidad los intentos para medir la moral implican la obtención de los miembros del grupo mediante cuestionarios aplicados individualmente, así como entrevistas y métodos similares.

Si bien estos métodos no proporcionan la medida del comportamiento de grupo, con frecuencia revelan cierta

información relativa al estado de la moral del mismo.

RELACIONES DE GRUPO E INTERGRUPO

Un grupo está compuesto de individuos, cada uno de los cuales tiene su patrón único de habilidades, aptitudes y características de personalidad. Pronto se hace evidente para los que observan y trabajan con varios grupos, que un grupo también tiene su propia y única personalidad que los distingue de otros. Las características distintivas de un grupo son el resultado de factores tales como las personalidades de los individuos que los forman, la naturaleza de las relaciones interpersonales dentro de él y la función del grupo en la organización.

Dentro y entre los grupos de trabajo que han sido organizados formalmente con el patrón de trabajo y puestos requeridos para el logro de la misión organizacional, se encuentran los subgrupos creados sobre una base informal. Juntos, éstos grupos comprenden lo que ya se ha designado como organización informal.

En el examen de los grupos de una organización, debe prestarse atención tanto a los que están formalmente organizados

por la gerencia, como a los grupos informales.

El estudio de las fuerzas que se encuentran en la conducta de un grupo pertenece a la disciplina comúnmente denominada "Dinámica de Grupos".

La mayoría de los investigadores reconocen que el estudio de la conducta de grupos pequeños, si bien es de suma importancia, presenta muchos problemas para definir los factores o variables que se van a estudiar, para medirlos en relación con otros factores que forman parte del proceso total de grupo. Sin embargo, los intentos para llevar a cabo las investigaciones de los grupos pequeños han producido alguna información de valor, que ha dado a los gerentes y supervisores, como también a maestros y a otro personal que trabaja con grupos pequeños, nuevos conceptos; como por ejemplo, la convivencia con las personas de un grupo, el diálogo que debe de existir entre ellos, así mismo conocer las necesidades de las personas para guiarlos en sus funciones de trabajo.

EFFECTOS DE LOS DIFERENTES CLIMAS ORGANIZACIONALES

Un método para formar un clima organizacional productivo y deseable, se encuentra en un sistema gerencial basado en hallazgos científicos, desarrollado por Likert y sus asociados en el Instituto de Investigación de la Universidad de Michigan.

De acuerdo con Likert, existen 4 sistemas distintos que puede usar el gerente o supervisor : "el sistema 1, que implica un enfoque autoritario explotador; el sistema 2, un enfoque autoritario de naturaleza benevolente; el sistema 3, un enfoque consultivo; el sistema 4, un enfoque de participación de grupo. El sistema 1 comprende una elevada presión sobre los subordinados, mediante normas de trabajo rígidas, impone limitaciones presupuestarias y de personal, y obtiene la obediencia a través de técnicas de temor. En contraste, el sistema 4 caracterizado porque el gerente no es rígido en sus relaciones y en su uso de toma de decisiones por el grupo y los métodos de supervisión por grupo. El enfoque del sistema 4 por los gerentes y supervisores no es inconsistente con tener objetivos de elevado desempeño para el grupo de trabajo. En realidad, esto se considera conveniente." (3) Sin embargo, cuando se comparan

(3) Chrudden/Sherman. ADMINISTRACION DE PERSONAL, Ed. Continental, México, 1986, págs. 292-293.

los efectos del sistema 1 o los del 2 con los sistemas 3 y 4, como se muestra en el siguiente cuadro, parece que el enfoque del sistema 3 y del 4 produce un mejor clima organizacional y mejores resultados en términos de productividad, costos, ausencias y rotación.

En el siguiente cuadro se muestran algunos procedimientos causa-efecto en base a los cuatro sistemas expuestos por Likert.:

En los sistemas 1 y 2 existen las vías de alta presión - que son las normas rígidas e impuestas de trabajo, las limitaciones de personal y presupuestarias - que provocan un cumplimiento basado en el temor con consecuencias como baja productividad y un elevado ausentismo de personal.

Los sistemas 3 y 4 se refieren a los medios de apoyo y motivación hacia los empleados. Nos dicen que si existen los principios de reacciones de apoyo, toma de decisiones en grupo y hay objetivos de desempeño, provocan efectos de una elevada influencia recíproca, una excelente comunicación hacia arriba, hacia abajo y lateral (hablando jerárquicamente); que a su vez generan la alta productividad teniendo menos desperdicio con menores costos y obteniendo una utilidad más alta.

Se puede ver claramente que mientras que los sistemas 3 y 4 provocan situaciones favorables tanto para la organización como para el empleado, vemos que los sistemas 1 y 2 nos presentan las situaciones desfavorables dentro de una empresa.

EFFECTOS DE DIFERENTES CLIMAS ORGANIZACIONALES

-----> (1) <ELEVADO AUSENTISMO Y ROTACION
:--
:
:--

AUSENCIA
:
:
:--
:
:

-----> (2) <ALTA PRODUCTIVIDAD
<MENOS DESPERDICIO
<BAJOS COSTOS
<ALTAS UTILIDADES
:--

-----> (3) : ALTA PRODUCTIVIDAD A CORTO PLAZO
: BAJA PRODUCTIVIDAD Y UTILIDAD A
-----> (4) : LARGO PLAZO.
:--

CAPITULO III

**CLASIFICACION
Y
ASPECTOS
IMPORTANTES
DE
LAS
TIENDAS
DEPARTAMENTALES**

BREVE HISTORIA DE LAS TIENDAS DEPARTAMENTALES

Fue a la mitad del siglo XIX cuando se establecieron los primeros almacenes en las cercanías del Zócalo, en la calle de San Bernardo, la denominación de éstos almacenes surgió de la idea de ofrecer y vender a su clientela diversos productos, cuya procedencia fuese de lejanos países, especialmente de Francia y algunos países de Europa.

Estos almacenes fueron establecidos con capital extranjero y al principio todo el personal era extranjero. No fue sino hasta la depreción económica, entre 1925 y 1930, cuando los mexicanos comenzaron a trabajar dentro de éstos ya que muchas personas extranjeras comenzaron a salir del país.

El objetivo principal de todos éstos almacenes era introducir mercancía de alta calidad, por lo que enfocaron su mercado potencial a la clase social alta de la población.

Las modas europeas comenzaron a hacerse presentes en México, por lo que las ventas fueron el objetivo principal de los almacenes desarrollando por consecuencia el departamento de ventas.

En este momento el puesto de vendedor comienza a ser una de las partes más importantes en la empresa porque eran las personas que ayudaban y convencían a los clientes para comprar la mercancía. Los directivos, al darse cuenta de esto, propusieron un entrenamiento, selección y reclutamiento del personal necesario creando un nuevo departamento, el cual organizaba y llevaba todo lo referente al personal que laboraba dentro del almacén, el de Recursos Humanos.

Gracias a la colaboración, ayuda y apoyo de todas las personas que en ese entonces y ahora prestan sus servicios, el arduo e intenso trabajo de los mismos y al establecimiento de políticas y estrategias de ventas honestas y definidas, permitió que a principios de este siglo se ampliaran las instalaciones de los almacenes.

La gente continuó frecuentando y comprando en los almacenes cada día más y como una respuesta y motivación para el público, las tiendas comenzaron a dar créditos a los clientes y se obtuvo como resultado mayores y cuantiosas ventas con un pago a largo plazo.

Manteniendo las mismas políticas y estrategias de ventas, se continuó la expansión de las tiendas departamentales,

satisfaciendo las necesidades de adaptación a la época actual y moderna.

Las tiendas comenzaron a diversificarse en el área metropolitana prolongándose a toda la República. Con todo esto se inició la competencia, cada tienda departamental estableciendo nuevas estrategias de mercado e innovaciones para captar la mayor parte, sino es que la totalidad, del mercado potencial. La publicidad comenzó a surgir rápidamente como una herramienta de apoyo para las ventas futuras y motivar a las personas para comprar un determinado producto.

La tecnología avanzaba y con ella los medios de comunicación, siendo éste el principal canal publicitario para las tiendas.

Actualmente, con la introducción de la computadora, las tiendas departamentales han desarrollado un departamento, el de Informática. En él se llevan las ventas, inventarios, créditos, pagos, clientes, publicidad y gastos que pueden ser fácilmente adaptados en sistemas por separado que manejan grandes y cuantiosas cantidades de información, la cual se puede acceder y modificar rápidamente sin que exista el peligro de duplicidad de

datos o de alteración de los demás datos contenidos en un archivo.

También existen sistemas llamados redes, estos permiten la comunicación de una tienda a otra por medio de dos o más computadoras. Estos sistemas de redes permiten acceder y modificar información de algún archivo que se tenga en una central sin tener que ir a ésta para obtener la información.

Hoy en día, estas tiendas departamentales ofrecen al público productos útiles y novedosos, en el momento oportuno, en el lugar adecuado y al precio justo.

CONSTITUCION DE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL

El giro de la empresa es comercial; dirigida a las ventas a menudeo, el número de empleados base es de 6,000 distribuidos en sus diferentes almacenes, correspondiendo :

25% al personal administrativo

65% al personal de ventas

10% al personal operativo y de mantenimiento

ORGANIGRAMAS

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas nos sirven para saber :

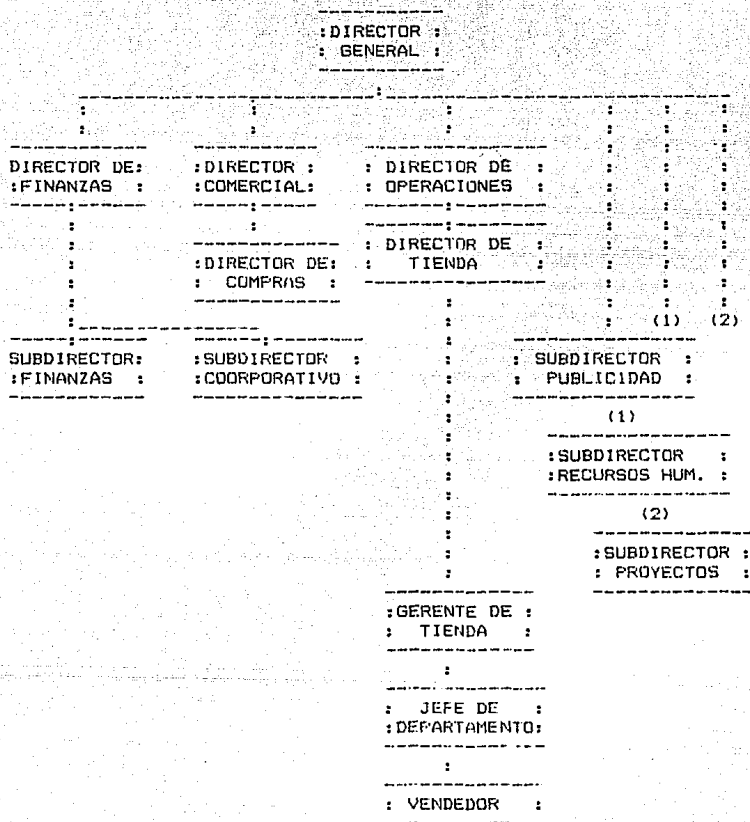
1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de la comunicación.
5. La naturaleza lineal o staff del departamento.
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección.

Como el estudio se enfoca en el vendedor de la tienda departamental se explicará cómo es su nivel jerárquico, de un modo general, dentro del organigrama de una tienda departamental:

El vendedor es el último cuadro que tenemos en el organigrama de la tienda, por línea de mando la persona que la coordina es el jefe de departamento, que se encarga de la supervisión y orden de los vendedores de un determinado departamento; a éste lo supervisa y coordina el gerente de la tienda, obteniendo información sobre todos los departamentos y secciones de la tienda. Toda la información recolectada y organizada pasa a manos del director de la tienda, quien posteriormente tomará decisiones importantes sobre la organización y funcionamiento interior de la tienda entregándoselas al director de operaciones quien a su vez decidirá cuáles decisiones son las más relevantes para ponerlas en marcha dando los resultados más óptimos el director general.

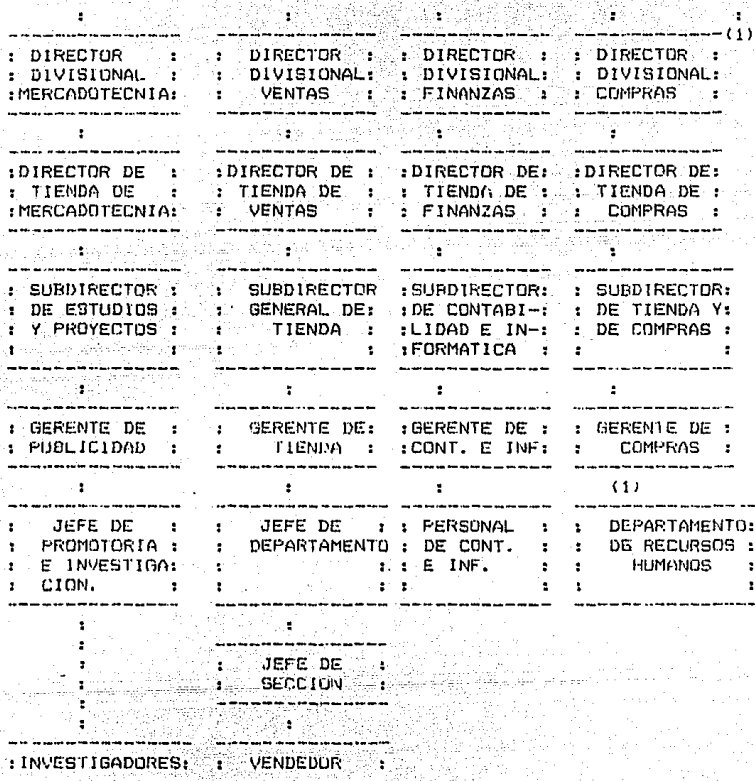
ORGANIGRAMAS

ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL, EJEMPLO : 1



ORGANIGRAMA DE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL, EJEMPLO : 2

 : DIRECTOR :
 : GENERAL :



POLITICAS DE LAS TIENDAS DEPARTAMENTALES

"Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes de campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

La importancia de las políticas es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación,"(1)

Las políticas imponen un orden para lanzarse a conseguir objetivos o metas planeadas por la empresa, señalando algunos medios genéricos para llegar hasta ellos. Las políticas, por otra parte, difieren de las normas concretas, o sea, de las reglas, por su mayor generalidad.

Las políticas nos ayudan a llevar cierto patrón de dirección y control dentro de los empleados de las tiendas departamentales.

Las políticas más sobresalientes para los vendedores de las tiendas departamentales son las siguientes:

(1) Royce Fonce Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Ed. Limusa, p.158

POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL (VENEDORES)

- No se aceptará ninguna persona proveniente de un CCH, exceptuando las personas que provengan del CCH SUR.
- No se aceptarán madres solteras.
- No se aceptarán mujeres casadas.
- No se aceptarán a personas que vivan en la colonia Nutzahualcoyotl.
- No se aceptarán personas que provengan de empresas de gobierno.
- No aceptará ninguna persona que no justifique plenamente un periodo de tiempo sin haber trabajado.
- No se aceptarán personas enfermas o lisiadas.
- Grado de escolaridad mínimo : Secundaria.
- Buena presentación.
- Edad para trabajar : 17 años, contrato eventual
18-36 años, contrato de planta.

Si la persona cumple con todos estos requisitos, será necesario presentar los exámenes correspondientes para su ingreso. Una vez que se obtuvo una calificación aprobatoria se seleccionará un grupo, el cual será el más capaz para el empleo; tendrán un curso de capacitación y posteriormente entrarán a ser parte de la empresa como vendedores.

POLITICAS DE LAS TIENDAS DEPARTAMENTALES PARA DESEMPEÑAR DENTRO DE ESTA (VENDEDORES).

HOMBRES

- Buena presentación.
- Deberán llevar corbata.
- Saco obligatorio.
- No podrán usar cadenas fuera de la camisa o sobre la corbata.
- Las uñas deberán estar limpias.

MUJERES

- Buena presentación.
- Deberán usar vestido.
- Medias y tacones obligatorios.
- No deberán llevar escotes.
- Deberán llevar uñas pintadas.

CLASIFICACION DE LAS TIENDAS DEPARTAMENTALES, DE SERVICIO

Y DE AUTOSERVICIO

TIENDA DEPARTAMENTAL

Las tiendas departamentales son aquellas que se dividen en departamentos y secciones, en los cuales tiene una capacidad bastante elevada en cuanto a personal, instalaciones, terreno, capital, difusión y una clientela bastante selecta.

Su servicio es personalizado, ya que los clientes llegan a buscar un artículo determinado y por medio de la orientación de los vendedores el cliente sale satisfecho y se efectúa una venta.

A continuación se listan algunas tiendas departamentales :

- * EL PALACIO DE HIERRO S.A. DE C.V.
- * EL PUERTO DE LIVERPOOL S.A. DE C.V.
- * PARIS LONDRES S.A. DE C.V.
- * SUBURBIA S.A. DE C.V.
- * SEARS ROEBUCK S.A. DE C.V.
- * WOODBORTH MEXICANA S.A. DE C.V.
- * SALINAS Y ROCHAS S.A. DE C.V.
- * EMY S.A. DE C.V.

TIENDA DE SERVICIO

Las tiendas de servicio son aquellas que se dividen en secciones. Su capacidad es limitada en su personal, instalaciones, terreno, capital y difusión, pero su clientela sigue siendo bastante selecta.

Uno de los factores principales es que son tiendas dirigidas a artículos de vestir; tienen un personal bastante selecto "vendedor".

Estas tiendas, por lo general, son de elevado prestigio, ya que están ubicadas en zonas socioeconómicas de alto nivel. En su mayoría los artículos de vestir que venden son de alta calidad, de marcas prestigiadas y algunos de importación.

La gente que visita estas tiendas se dirigen al producto y los vendedores únicamente lo orientan para la realización de la venta.

A continuación se presentan algunas tiendas de servicio :

‡ HIGH LIFE

‡ ROBERT'S

‡ MEN LOVA

‡ PARDUELES

‡ PLACE GARDO

TIENDAS DE AUTOSERVICIO

Las tiendas de autoservicio son aquellas en las que acuden todo tipo de clases sociales, ya que estas tiendas poseen capacidad instalada de varias secciones.

Aquí la gente llega y se atiende a su gusto. No hay orientación, si a caso, cuando alguna persona requiere la ayuda para encontrar cierto artículo, sólo será necesario preguntar a algún encargado de la tienda.

En este tipo de tienda los artículos son más baratos y sobre todo, están orientados a artículos de primera necesidad (alimentos, ropa, calzado, etc.).

A continuación se presentan algunos ejemplos de este tipo de tiendas :

- * GIGANTE
- * COMERCIAL MEXICANA
- * AURRERA
- * EL SARDINERO
- * SUPERAMA
- * SIMESA

CAPITULO IV

1105
1106
1107
1108
1109
1110
1111
1112
1113
1114
1115
1116
1117
1118
1119
1120
1121
1122
1123
1124
1125
1126
1127
1128
1129
1130
1131
1132
1133
1134
1135
1136
1137
1138
1139
1140
1141
1142
1143
1144
1145
1146
1147
1148
1149
1150
1151
1152
1153
1154
1155
1156
1157
1158
1159
1160
1161
1162
1163
1164
1165
1166
1167
1168
1169
1170
1171
1172
1173
1174
1175
1176
1177
1178
1179
1180
1181
1182
1183
1184
1185
1186
1187
1188
1189
1190
1191
1192
1193
1194
1195
1196
1197
1198
1199
1200

ELEMENTOS
PARA
LA
ADMINISTRACION
DE
LOS
RECURSOS
HUMANANOS

TEORIAS PARA LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

"Una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente, de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de estas. A fin de lograr lo primero, precisa diseñar una serie de procedimientos, y para lo segundo, una serie de premios y sanciones. Ambas situaciones se basan en lo que el gerente suponga explícita o implícitamente en relación a la naturaleza humana."(1)

Tomando como base una estructura lógica, los postulados constituyen los cimientos sobre los cuales va a fundamentarse la estructura de una teoría; en otras palabras, los postulados constituyen los elementos básicos del armazón teórico que fundamentará el posible conocimiento y marcará las consecuencias para la acción.

Durante mucho tiempo, los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina, como medio para aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la Administración llegó al máximo al intentar aumentar la

(1) Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Trillas, México, 1985, ps. 124-125.

capacidad óptima de la máquina, dándole dimensiones paralelas al trabajo del hombre y expidiendo, con bastante precisión, el tipo de fuerza matriz requerido, el rendimiento de potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo energético, la asistencia periódica para su mantenimiento y el tipo de ambiente exigido para su funcionamiento."(2)

El énfasis sobre el equipo y el consecuente enfoque mecanicista de la administración no resolvió el problema del aumento de eficiencia de la organización. Con el transcurrir de los tiempos se verificó que las empresas lograron resolver problemas relacionados con la primera variable -la máquina- sin embargo, no se obtuvo progreso alguno con la segunda variable -el hombre- y la eficiencia de las organizaciones aún dejaba mucho que desear.

"A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el seguimiento de la escuela de las Relaciones Humanas, ocurrió una reversión de este enfoque, y la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos colocados frente a la máquina pasaron a colocarse ahora frente al hombre.

(2) Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Mc. Graw Hill, México, 1983, p. 298.

Surquieron una infinidad de respuestas que provocaron una gama de informaciones o hicieron posible el surgimiento de teorías capaces de crear condiciones para una efectiva mejoría del desempeño humano dentro de la empresa." (3)

El método que los gerentes y supervisores usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, es un factor principal para determinar el clima de la parte de la organización de la que son responsables.

En el pasado, los gerentes y supervisores tendían a creer que los empleados necesitaban una supervisión rigurosa, porque en realidad éstos no querían trabajar y era necesario la aplicación de regaños y rigurosidad.

En la actualidad, tales actitudes se consideran como tradicionales o pasadas de moda; si se comparan con la consideración más moderna e ilustrada de la personalidad humana producida por los esfuerzos de la investigación, hecha por los científicos de la conducta, y que gradualmente se ha infiltrado en el pensamiento de los gerentes así como del público en general.

(3) Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Mc. Graw Hill, México, 1983, p. 298.

Un número cada vez mayor de gerentes reconoce que los aspectos tradicionales de dirección y control están siendo reemplazados con rapidez por las teorías modernas que ofrecen muchas promesas para la satisfacción de los objetivos individuales y organizacionales.

La mayor influencia de las actitudes gerenciales han destacado a Douglas McGregor, Chris Argyris y Rensis Likert.

Las principales contribuciones de sus teorías poniéndolas en contraste con los puntos de vista tradicionales, es decir, existe una base específica dado que se realizaron estudios para llevar a cabo una teoría obteniendo un sistema de control y de dirección de personal.

La dirección de personal está basada en estudios por lo que el número de posibilidades de fracaso ante su persona cada vez es menor.

En base a estas teorías, la gerencia debe de tener la capacidad de escuchar los problemas de su personal y resolverlos. Con estas teorías existe mayor confiabilidad ya que existen estudios que comprueban el aumento en la eficiencia del trabajo.

Estos estudios y teorías son enfoque más específicos y apegados a la realidad.

LOS SISTEMAS GERENCIALES DE LIKERT, MCGREGOR Y ARGYRIS

La teoría de los sistemas gerenciales de Likert enfatizan la importancia de los recursos humanos al fijar el valor de una organización. Puesto que la mayoría de las organizaciones han invertido grandes sumas de dinero en el reclutamiento y desarrollo de sus empleados, la necesidad de saber lo que está pasando con su inversión es de mucha importancia para el éxito de cualquier organización.

Los métodos gerenciales modernos de McGregor, Argyris y Likert representan los puntos de vista de los científicos de la conducta que han estado íntimamente implicados en el estudio de los climas organizacionales.

El método de sistemas de Likert para la conducta organizacional, implica un enfoque integrado para el manejo de los recursos humanos que toma en cuenta las necesidades humanas y otras características de la personalidad enfatizadas por McGregor y Argyris.

TEORIAS DEL AMBIENTE DE TRABAJO

LA TEORIA OBJETIVOS-LIBERTAD-CUIDADO : Declara que los accidentes tienden a ocurrir en un ambiente de trabajo psicológicamente improductivo, que conduce a un alto nivel de cuidado. Mientras más rico sea el clima de oportunidades psicológicas y económicas, más elevado será el nivel de cuidado.

La teoría propone que si el clima de trabajo proporciona la libertad para fijar objetivos razonablemente alcanzables, el trabajador se ve como un participante de importancia y esto a su vez conduce a los hábitos de cuidado, presentación y solución de problemas.

LA TEORIA AJUSTE-TENSION : Sostiene que la tensión desusada, negativa y distrayente sobre el individuo, aumenta su propensión a los accidentes.

Las tensiones negativas incluyen enfermedades, materiales tóxicos, excesos de temperatura, iluminación deficiente, excesivo nivel de ruido y demasiado esfuerzo físico en el trabajo.

Se enfatiza que ambas teorías de seguridad se complementan una a la otra.

"Se concluye el pensamiento constructivo acerca de las dos teorías ayuda a escapar del derrotismo de la exagerada teoría de la propensión, que nos dice la propensión que tienen las personas de accidentarse dentro de su trabajo, y en un mejor entendimiento y control de los accidentes. Estas teorías prestan un apoyo adicional a la importancia del clima organizacional sobre la conducta humana."(4)

CONFORMIDAD VS PRESION

Existe una lucha constante en las organizaciones entre la presión para obtener conformidad y para lograr innovación.

Si el empleado va a sobrevivir, es necesario que la organización requiera cierto grado de conformidad, apegándose a ciertos procedimientos y políticas ya establecidas. Sin embargo, también es esencial que la organización fomente la innovación si es que va a progresar.

(4) Chruden/Sherman, ADMINISTRACION DE PERSONAL, CECSA, México, 1986, p. 306.

El desarrollo de los medios para llevar a cabo nuevas y mejores soluciones a los problemas deben ser fomentadas por la presencia de un clima organizacional y por un progreso positivo que maximice la creación de nuevas ideas.

CONFLICTO

Una persona que tiene dos o más esquemas motivacionales que no pueden ser satisfechos al mismo tiempo, se dice que tiene un conflicto.

Tipicamente, un conflicto implica una situación de elección o de decisión en la cual las necesidades, objetivos o métodos para lograr éstos, son incompatibles.

Un conflicto que implica necesidades, se ve en el empleado que tiene urgencia de pedir a su jefe una promoción y que sin embargo, está temeroso de hacerlo.

Un conflicto que implica objetivos lo ilustra el individuo que desea ser ejecutivo y al mismo tiempo no quiere responsabilidades. El conflicto en métodos para lograr el

objetivo implica medios incompatibles, por ejemplo, al manejar un problema de negocios, no se puede ser honrado y no honrado al mismo tiempo.

MINIMIZACION DEL CONFLICTO

Muchos de los conflictos que un individuo experimenta se pueden solucionar con facilidad. Sin embargo, otros conflictos involucran la médula de la personalidad de un individuo y tienen resultados devastadores si no se resuelven con propiedad.

Las organizaciones suelen crear conflictos en sus miembros, que pueden ser dañinos tanto para los individuos como para la organización.

Un tipo común de conflicto implica por una parte, los deseos de independencia que tienen los individuos; y por otra parte, los de dependencia y apoyo.

Se crea mucha ansiedad con estas necesidades opuestas. Las organizaciones industriales, lo mismo que las de otro tipo, promueven esta clase de conflicto creando condiciones que apoyan

la dependencia; en tanto que subrayan las necesidades de que sus miembros demuestren iniciativa e independencia.

Mediante un programa continuo de desarrollo organizacional, las condiciones que crean tanta frustración como conflicto deben de ser identificadas y eliminadas tanto para el bien psicológico del individuo, como para la eficiencia organizacional.

FRUSTRACION Y CONFLICTO

El proceso motivacional, como antes se indicó, requiere la presencia de una necesidad y de la conducta que la acompaña dirigida hacia un incentivo o meta que satisfaga dicha necesidad.

Cualquiera que sea la situación, lo puede mantener en un estado de inconformidad y tensión que puede interferir con el desempeño de su puesto y con su habilidad para trabajar en armonía con quienes lo rodean.

La presencia de una barrera en el logro de un objetivo y la de satisfacción de una necesidad, crea una situación frustrante con el resultado de que la tensión inicial en esos individuos se hace o se vuelve más fuerte.

"La existencia de una barrera que impida alcanzar las metas y por consecuencia la satisfacción de las necesidades crea una condición frustrante, con el resultado de que se produce un estado de desequilibrio interno en el individuo." (5)

Se considera que una persona está experimentando frustración cuando no puede alcanzar una meta o causa de alguna barrera externa o interna, como se muestra en la siguiente figura. "Algunas barreras externas típicas que bloquean a los empleados son los supervisores con inadecuado estilo de liderazgo, los puestos enajenantes y monótonos, el ambiente laboral desagradable, la inseguridad económica y otras condiciones parecidas. Algunas de las posibles barreras internas son los malos hábitos en el trabajo, rasgos indeseables de personalidad, o la falta de aptitud o de interés en un trabajo determinado. La percepción de un desequilibrio tan real para quien lo experimenta, como puede serlo una barrera externa." (6)

BARRERA DE FRUSTRACION :

NECESIDAD	CONDUCTA DIRIGIDA	:	INCENTIVO	LA TENSION .
(TENSION)	AL OBJETIVO	:	(OBJETIVO)	PERSISTE
		:	NO ALCANZADO	
		:		
		:		

BARRERA

(5) Hernández, ADMINISTRACION DE PERSONAL, DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, South W. P., p.212.

(6) Idem.

OTROS SINTOMAS DE FRUSTRACION Y CONFLICTO

La frustración y el conflicto son experimentados por todos los individuos de una organización sin tomar en cuenta su posición dentro de una jerarquía. Típicamente, la persona cuya conducta está bloqueada, ya sea debido a la frustración o a un conflicto, se siente tensa e inquieta, condiciona lo que por lo general se le llama ansiedad. Esta persona es probable que utilice mecanismos de ajuste inconscientes, los cuales también se denominan mecanismos de defensa.

ANSIEDAD : La ansiedad es un término comúnmente utilizado para describir la respuesta de la persona que se siente en peligro. Cuando existe ansiedad en el contraste con la existencia del temor, la fuente de peligro no puede ser identificada con claridad y por lo general el individuo no está conciente de que está en peligro.

MECANISMOS DE DEFENSA O AJUSTE : Otro sintoma de frustración y conflicto, es el mecanismo de ajuste o defensa, el cual representa cualquier método habitual de salvar bloqueos, alcanzar metas, satisfacer necesidades o aliviar frustraciones.

La elección de cuál mecanismo de ajuste o defensa se use dependerá principalmente del carácter de la personalidad del individuo y de sus modos peculiares de respuesta. A parte de las relaciones agresivas, existen otros dos grupos principales de mecanismos de ajuste o defensa que emplean los individuos: las reacciones de evasión y las reacciones sustitutas.

"Las reacciones de evasión o escape incluyen entregarse a ensueños (fantasías) excesivas, utilizar conducta infantil, darse por vencido, y tener una fuerte e irracional resistencia a aceptar las sugerencias de otros. En tanto que la fantasía y la regresión se pueden observar ocasionalmente en las personas en su trabajo, el negativismo es un mecanismo de ajuste muy común. Las respuestas de éste último tipo suelen originarse en las relaciones con personas con autoridad.

Las reacciones sustitutas, por otra parte, son más comunes y constituyen un método de ajuste más satisfactorio para el individuo, lo mismo que para el grupo. Las reacciones sustitutas comunes son compensación, racionalización y proyección."(7)

(7) Chruden/Sherman, ADMINISTRACION DE PERSONAL, DECSA, México, 1986, p.278

Los mecanismos de defensa representan al modo común de conducta que todas las personas usan para mantener su propio autorespeto y la aprobación de los otros. A menos que se emplee en un grado extremo, la conducta defensiva se considera normal.

CAPITULO V

INVESTIGACION

DE

CAMPO

POBLACION

Tomando en cuenta las principales tiendas departamentales dentro del Distrito Federal nos encontramos con las siguiente población:

PALACIO DE HIERRO S.A. DE C.V.	4 tiendas
EL PUERTO DE LIVERPOOL S.A. DE C.V.	4 tiendas
PARIS LONDRES S.A. DE C.V.	3 tiendas
SEARS ROEBUCK S.A. DE C.V.	4 tiendas
WOOLWORTH S.A. DE C.V.	4 tiendas
SUPURBIA S.A. DE C.V.	3 tiendas

Estas sólo son las tiendas o sucursales localizadas dentro del área en estudio. Dándonos un total de 22 tiendas departamentales para la investigación y recolección de datos.

MUESTRA

Para determinar el tamaño de muestra se requiere aplicar fórmulas estadísticas.

Los pasos que se siguieron fueron los siguientes :

1. Primeramente se estableció que tomando una sucursal de cada tienda departamental en estudio sería una muestra confiable. Por lo que tendría que hacer el análisis en 5 tiendas departamentales : El Palacio de Hierro, El Puerto de Liverpool, Paris Londres, Sears Roebuck, Woolworth y Suburbia.

2. Como siguiente paso, fue decidir cuántos cuestionarios se aplicarían en cada tienda departamental a los vendedores. Para determinar este número se utilizaron fórmulas y aplicaciones estadísticas obteniendo el resultado de la siguiente forma :

Primero se determina la varianza, que es la desviación que existe entre la media y un determinado grado de error. La fórmula utilizada fue la siguiente :

$$\text{varianza} = \frac{\sum (x_i - x_m)^2}{n - 1}$$

En donde :

x_i = es un número aleatorio de cuestionarios que podría aplicar en cada tienda en estudio.

x_m = es la media de vendedores que existen en cada tienda departamental.

n = es el número total de vendedores de todas las tiendas departamentales.

Por lo tanto :

x_i = 30 como número aleatorio en todas las tiendas.

x_m = 150 vendedores (es el promedio de vendedores por tienda)

n = 3224.32 vendedores, que fueron sacados con un promedio del total de las personas que trabajan dentro de una tienda departamental.

$$\text{varianza} = \frac{6 * (30-150)^2}{3224.32 - 1} = 26.8046$$

El segundo paso que se efectuó fue la obtención de la desviación estándar, que es la raíz cuadrada de la varianza.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

$$D.E. = (\text{varianza})^{1/2}$$

$$D.E. = (26.8046)^{1/2} = 5.1773159$$

Como tercer y último paso se determinó el tamaño de la muestra con la siguiente fórmula :

$$n = \frac{Z^2 * (\text{varianza})}{(D.E.)^2}$$

La Z significa el grado de confianza que queremos que tenga nuestra muestra. El nivel de confianza utilizado fue del 98% (elegido al azar) y por consiguiente un grado de error del 2%.

La Z se determina con la confiabilidad que tenemos, que es del 98%, dentro de unas tablas estadísticas especiales, "TABLAS DE DISTRIBUCION NORMAL", obteniendo un valor para la z de 2.33.

Por lo tanto :

$$n = \frac{(2.33)^2 * (26.8046)}{(5.1773159)^2}$$

n = 145.51949 cuestionarios

pero para tener un número cerrado del tamaño de muestra se determinó un número de 150 cuestionarios en total, quedando 25 cuestionarios a aplicar por tienda departamental.

DISEÑO DE CUESTIONARIO (FORMATO)

CUESTIONARIO PILOTO (PRIMER DISEÑO DE CUESTIONARIO)

CUESTIONARIO

TIENDA : _____ DEPARTAMENTO : _____

PUESTO : _____

NOMBRE : _____

EDAD : _____ SEXO : _____

ESTADO CIVIL : _____ GRADO ESCOLAR : _____

1. Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

Menos de 1 año () De 1 a 5 años () Más de 5 años ()

2. Por qué eligió usted esta tienda para trabajar?

a) Por gusto ()

b) Por necesidad ()

c) Por el ambiente ()

d) Por el trabajo de ventas ()

e) Por el sueldo ()

f) Por las prestaciones ()

g) Por la distancia ()

h) Por el horario ()

Otra :

3. Cómo es la relación de trabajo con sus jefes inmediatos?

Muy buena () Buena () Regular () Mala ()

4. Se siente usted motivado en su trabajo?

SI () No ()

5. Cree usted que los incentivos motivacionales en su empresa ayudan a desarrollarse en su trabajo?

SI () No ()

6. Actualmente, está usted de acuerdo con los incentivos que le ofrece la tienda donde trabaja?

SI () No ()

7. Qué tipo de incentivos tiene usted?

a) Monetarios ()

b) Seguridad ()

c) Afiliación ()

d) Estima ()

e) Premios y Obsequios ()

f) Rotación de puestos ()

g) Porcentaje de ventas ()

h) Capacitación y adiestramiento ()

Otra :

8. Qué tipo de incentivos le gustaría tener dentro de la empresa?

- a) Económicos ()
- b) Seguridad ()
- c) Afiliación ()
- d) Estima ()
- e) Premios ()
- f) Rotación de puestos ()
- g) Ascensos ()
- h) Capacitación y adiestramiento ()
- i) Porcentaje de comisión y venta
más alta ()
- j) Accesibilidad de horario ()

Otros :

9. Qué aspiraciones tiene usted dentro de la empresa?

Ninguna () Ir ascendiendo ()

Otra :

10. Qué recomendaciones daría usted para que la mayoría de la gente que trabaja aquí esté a gusto?

RESULTADO DEL CUESTIONARIO PILOTO PARA LA ELABORACION DEL
CUESTIONARIO FINAL

Habiendo realizado el formato del primer cuestionario o cuestionario piloto se prosiguió a su aplicación. La prueba se efectuó en las tiendas Sears, Paris Londres, Liverpool, Woolworth, El Palacio de Hierro y Suburbia, entrevistando a 10 vendedores de diferentes departamento por tienda.

De estas entrevistas se obtuvieron las siguientes sugerencias para el mejoramiento del cuestionario y dar como resultado el cuestionario final :

* Los datos personales : Tienda, Departamento, Puesto, Nombre, Edad, Sexo, Estado Civil y Grado Escolar; no se modificaron, ya que estos datos son necesarios para la identificación del vendedor entrevistado.

† La pregunta 1, Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?, no hubo necesidad de modificarla, porque no se trata de una pregunta compleja sino de la duración que el empleado ha trabajado en esa tienda departamental.

‡ En la pregunta 2, Porqué eligió usted esta tienda para

trabajar?, como se trata de opción múltiple no se encontró mucho problema; pero los vendedores sugirieron que el inciso d) Por distancia, en lugar de la palabra distancia se utilizara cercanía porque de ésta manera se comprendía que iba relacionada con la distancia existente entre sus hogares y la tienda en donde se encuentran trabajando.

† En la pregunta 3, ¿Cómo es la relación de trabajo con sus jefes inmediatos?, estuvo demasiado clara y no hubo ningún cambio.

* En la pregunta 4, ¿Se siente usted motivado dentro de la empresa?, no hubo necesidad de hacer ningún cambio ya que se trata de una pregunta directa al vendedor de acuerdo con la actividad que realiza dentro de la empresa. Cabe mencionar que a los vendedores se les preguntaba si sabían lo que era motivación e incentivos, los que no sabían se les orientaba acerca de éstas definiciones para que tuvieran un mayor panorama de la pregunta.

* La pregunta 5, ¿Cree usted que los incentivos motivacionales cooperan a desarrollarse más intensamente en su trabajo?, como es una pregunta larga, se pudo especificar ampliamente su contenido, quedó de la misma manera en el cuestionario final.

† La pregunta 6, ¿Actualmente, está usted de acuerdo con los incentivos que le ofrece la tienda donde trabaja?, no se tuvo

ningún problema con la interpretación de la pregunta.

¶ La pregunta 7, 'Qué tipos de incentivos le brinda la empresa?', no hubo ningún problema en cuanto a la comprensión de la pregunta.

Los problemas se presentaron en los incisos:

b) Seguridad .- Los vendedores no sabían que tipo de seguridad se refería.

y

c) Pertenecer a la empresa .- No sabían que interpretación darle a la frase.

Además propusieron diversos incentivos como premios, ascensos, venta más alta y facilidad de horario, que recibían de las tiendas departamentales donde trabajan.

¶ La pregunta 8, 'De los incentivos actuales, cuáles le gustaría tener dentro de la empresa?', se prestó a confusión porque las personas no sabían cuántos y cuáles eran los incentivos a los cuales se refería la pregunta, por lo que la pregunta se modificó quedando de la siguiente forma: 'De los incentivos que a continuación se mencionan, cuáles le gustaría tener dentro de la empresa?'.

Dentro de ésta misma pregunta los incisos:

b) Seguridad, también se modificó porque no sabían al tipo de seguridad al que se refería, y el inciso

d) Pertenecer a la empresa se suprimió.

* La pregunta 9. Que aspiraciones tiene usted dentro de la empresa?, no hubo cambio alguno.

* La pregunta 10, Qué recomendaciones daría usted para que la mayoría de la gente que trabaja aquí esté a gusto?, la mayoría de los vendedores daba recomendaciones pero para los mismos vendedores en general, y la pregunta iba dirigida principalmente para el nivel gerencial, modificándola de la siguiente forma :
Qué recomendaciones daría usted a la gerencia para que la mayoría de la gente cumpla con eficiencia su trabajo?.

CUESTIONARIO FINAL (SEGUNDO DISEÑO DE CUESTIONARIO)

CUESTIONARIO

TIENDA : _____ DEPARTAMENTO : _____

PUESTO : _____

NOMBRE : _____

EDAD : _____ SEXO : _____

ESTADO CIVIL : _____ GRADO ESCOLAR : _____

1. Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

Menos de 1 año () De 1 a 5 años () Más de 5 años ()

2. Por qué eligió usted esta tienda para trabajar?

a) Por gusto ()

b) Por necesidad ()

c) Por el ambiente ()

d) Por el trabajo de ventas ()

e) Por el sueldo ()

f) Por las prestaciones ()

g) Por la cercanía ()

h) Por el horario ()

Otra :

3. Como es la relacion de trabajo con sus jefes inmediatos?

Muy buena () Buena () Regular () Mala ()

4. Se siente usted motivado dentro de su empresa?

Siempre () Frecuentemente () A veces () Nunca ()

5. Cree usted que los incentivos motivacionales en su empresa cooperan a desarrollarse más intensamente en su trabajo?

Si () No ()

6. Actualmente, está usted de acuerdo con los incentivos que le ofrece la tienda donde trabaja?

Totalmente () Frecuentemente () No ()

7. Qué tipo de incentivos le brinda la empresa?

a) Monetarios ()

b) Medio Ambiente Agradable ()

c) Estima ()

d) Rotación de puestos ()

e) Porcentaje de ventas ()

f) Capacitación y adiestramiento ()

Otra :

8. De los incentivos que a continuación se mencionan, cuáles le gustaría tener en la empresa?

- a) Económicos ()
- b) Medio Ambiente Agradable ()
- c) Estima ()
- d) Premios ()
- e) Rotación de puestos ()
- f) Ascensos ()
- g) Capacitación y adiestramiento ()
- h) Porcentajes de comisión y venta más alta ()
- i) Facilidad de horario ()

Otros :

9. Qué aspiraciones tiene usted dentro de la empresa?

- a) Superación ()
- b) Llegar a ser gerente ()
- c) Mejor vendedor ()
- d) Percibir mayor sueldo ()
- e) Ninguna ()

Otra :

10. Qué recomendaciones daría usted a la gerencia para que la mayoría de la gente cumpla con más eficacia su trabajo?

PROCESAMIENTO E INTERPRETACION DE DATOS OBTENIDOS EN LA

INVESTIGACION

PORCENTAJES

Los porcentajes que se mostrarán a continuación fueron obtenidos por medio de los cuestionarios aplicados en las diferentes tiendas departamentales anteriormente descritas.

Los resultados arrojados por los cuestionarios, de acuerdo al orden de las preguntas, fueron los siguientes :

PREGUNTA # 1

Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

- Menos de 1 año	80	53.33%
- De 1 a 5 años	52	34.67%
- Más de 5 años	18	12.00%
	<u>150</u>	<u>100.00%</u>

De los vendedores entrevistados se obtuvo que el 53.33% respondieron que llevan laborando en la empresa menos de un año, es decir, la mayoría de los vendedores son de nuevo ingreso lo

cual refleja que existen muy pocas personas que permanecen en ventas más de un año.

PREGUNTA # 2

Por qué eligió usted esta tienda para trabajar?

a) Por gusto	27	18.00%
b) Por necesidad	100	66.67%
c) Por el ambiente	60	40.00%
d) Por el trabajo de ventas	53	35.33%
e) Por el sueldo	0	0.00%
f) Por las prestaciones	0	0.00%
g) Por la cercanía	16	10.67%
h) Por el horario	0	0.00%
Otra	0	0.00%

El 66.67% de los vendedores de las tiendas departamentales trabajan principalmente por necesidad ya que el resultado de esta investigación brindó información de que muy pocas personas optan trabajar como vendedores por las prestaciones, sueldo y horario que tienen en la tienda.

PREGUNTA # 3

Cómo es la relación de trabajo con sus jefes inmediatos?

- Muy buena	28	18.67%
- Buena	98	65.33%
- Regular	22	14.67%
- Mala	2	1.33%
	===	=====
	150	100.00%

El 65.33% de los vendedores indicó que su relación de trabajo es buena, mientras que el resto del porcentaje contestó entre regular y muy buena, es decir, la relación con los jefes inmediatos por lo general simplemente es de trabajo.

PREGUNTA # 4

Se siente usted motivado dentro de su empresa?

- Siempre	13	8.67%
- Frecuentemente	67	44.67%
- A veces	49	32.67%
- Nunca	21	14.00%
	===	=====
	150	100.00%

Esta respuesta es difícil de saber la realidad ya que los resultados se están generalizando por tienda. En cada tienda la mayoría de los vendedores que fueron entrevistados coincidieron en una determinada respuesta, como es Sears, la mayoría respondían que frecuentemente se encuentran motivados, y en las restantes tiendas respondieron a veces y nunca.

PREGUNTA # 5

Cree usted que los incentivos motivacionales en su empresa cooperan a desarrollarse más intensamente en su trabajo?

- Si	150	100.00%
- No	0	0.00%
	===	=====
	150	100.00%

La totalidad de los vendedores respondieron que eran sumamente necesarios los incentivos motivacionales para desarrollarse dentro de sus labores.

PREGUNTA # 6

Actualmente, está usted de acuerdo con los incentivos que le ofrece la tienda donde trabaja?

- Totalmente	4	2.67%
- Frecuentemente	85	56.67%
- No	61	40.67%
	===	=====
	150	100.00%

Referente a esta pregunta el 56% contestaron frecuentemente y éstos fueron los de las tiendas de Sears y Liverpool, y de las diferentes tiendas restantes respondieron que no.

PREGUNTA # 7

¿Qué tipo de incentivos le brinda la empresa?

a) Monetarios	45	30.00%
b) Medio ambiente agradable	76	50.67%
c) Estima	36	24.00%
d) Rotación de puestos	3	2.00%
e) Porcentaje de ventas	150	100.00%
f) Capacitación y adiestramiento	70	46.67%
Otra	0	0.00%

El resultado indica que todas las tiendas están regidas por el porcentaje de ventas como incentivos, olvidándose de la rotación de puestos, incentivos monetarios más elevados, etc.

PREGUNTA # 8

De los incentivos que a continuación se mencionan, cuáles le gustaría tener en la empresa?

a) Económicos	150	100.00%
b) Medio Ambiente Agradable	110	73.33%
c) Estima	95	63.33%
d) Premios	122	81.33%
e) Rotación de puestos	88	58.67%
f) Ascensos	97	64.67%
g) Capacitación y adiestramiento	94	62.67%

h) Porcentajes de comisión y

venta más alta	150	100.00%
i) Facilidad de horario	100	66.67%
Otra	24	16.00%

Todos los entrevistados respondieron que los incentivos que más les gustaría tener son los de porcentajes de comisión y venta más alta, el medio ambiente más agradable y por último las facilidades de horario.

PREGUNTA # 9

Qué aspiraciones tiene usted dentro de la empresa?

a) Superación	77	51.33%
b) Llegar a ser gerente	34	22.67%
c) Mejor vendedor	58	38.67%
d) Percibir mayor sueldo	122	81.33%
e) Ninguna	15	1.00%
Otra	24	1.60%

Las aspiraciones de los vendedores dentro de las tiendas departamentales son la de percibir mayor sueldo ya que la situación económica la consideran primordial. En segundo lugar respondieron superación, es decir, ser el mejor para percibir mayor sueldo pero no olvidando que lo pueden lograr por medio de los incentivos motivacionales.

PREGUNTA # 10

Qué recomendaciones daría usted a la gerencia para que la mayoría de la gente cumpla con más eficacia su trabajo?

Que se tomen más en consideración :

- a. Percibir mayor sueldo ya que el trabajo requiere de mucho tiempo de dedicación.
- b. Considerar el porcentaje de venta más alta en base a las ventas de cada uno de los vendedores.
- c. Que existan más cursos de capacitación y adiestramiento.
- d. Que existan mayor ambiente de cordialidad de los superiores a los vendedores.
- e. Establecer un premio diferente en un tiempo determinado a cada uno de los vendedores.
- f. Que existan más ascensos a más corto plazo dependiendo del esfuerzo de cada uno de los vendedores.
- g. Que se pague el tiempo extra con dinero y no con tiempo.
- h. Que exista más oportunidad de desarrollo de promociones dentro de la tienda departamental.

OBSERVACION : De las respuestas de opción múltiple se tomó como base el 100% de los vendedores por inciso y en las respuestas restantes la totalidad es el 100%.

GRAFICAS

PREGUNTA # 1

Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

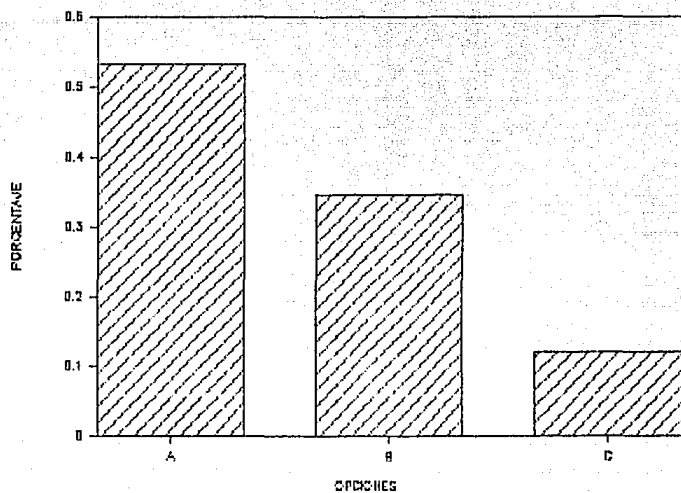
OPCIONES :

A = Menos de 1 año

B = De 1 a 5 años

C = Más de 5 años

PREGUNTA # 1



PREGUNTA # 2

Por qué eligió usted ésta tienda para trabajar?

OPCIONES :

A = Por gusto

B = Por necesidad

C = Por el ambiente

D = Por el trabajo de ventas

E = Por el sueldo

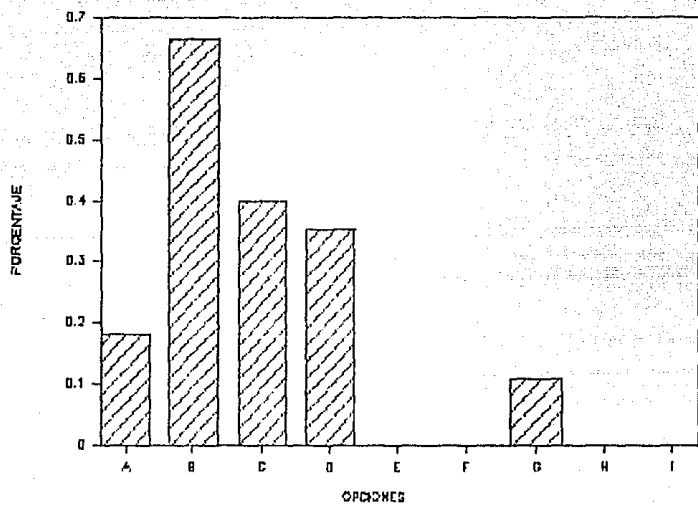
F = Por las prestaciones

G = Por la cercanía

H = Por el horario

I = Otra

PREGUNTA # 2



PREGUNTA # 3

Cómo es la relación de trabajo con sus jefes inmediatos?

OPCIONES :

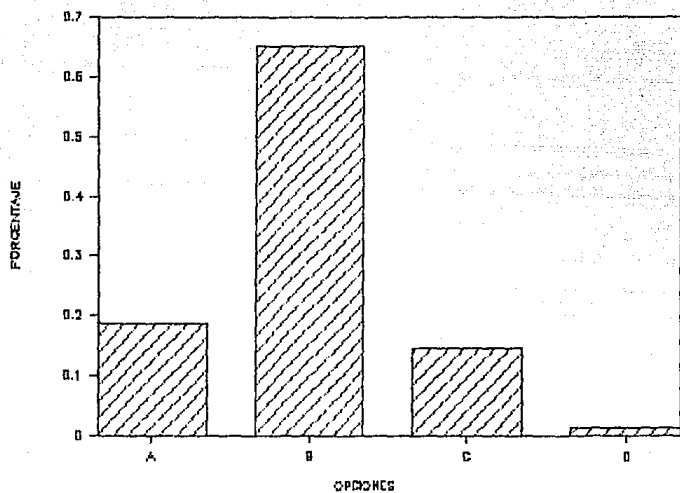
A = Muy buena.

B = Buena

C = Regular

D = Mala

PREGUNTA # 3



PREGUNTA # 4

Se siente usted motivado dentro de su empresa?

OPCIONES :

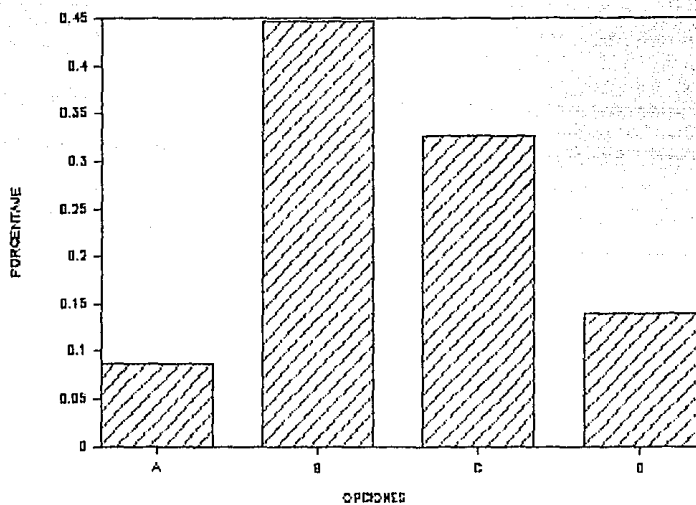
A = Siempre

B = Frecuentemente

C = A veces

D = Nunca

PREGUNTA # 4



PREGUNTA # 5

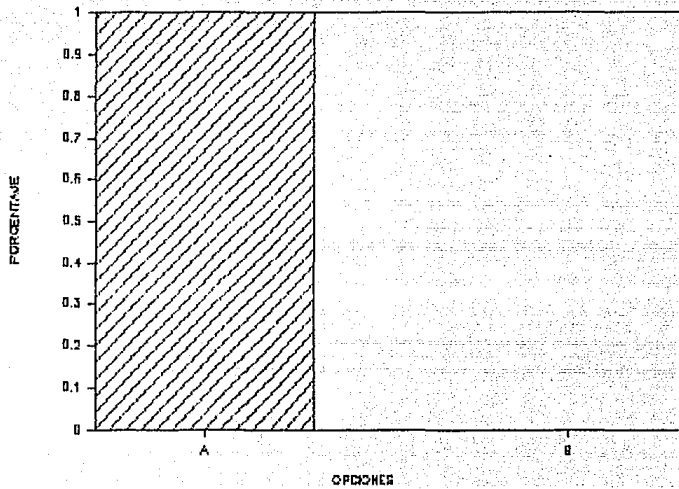
¿Cree usted que los incentivos motivacionales en su empresa cooperan a desarrollarse más intensamente en su trabajo?

OPCIONES :

A = Si

B = No

PREGUNTA # 5



PREGUNTA # 5

Actualmente, está usted de acuerdo con los incentivos que le ofrece la tienda donde trabaja?

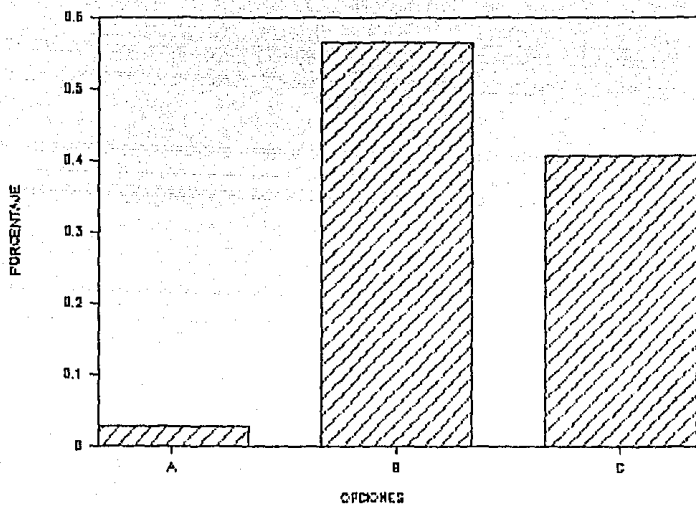
OPCIONES :

A = Totalmente

B = Frecuentemente

C = No

PREGUNTA # 6



PREGUNTA # 7

Qué tipo de incentivos le brinda la empresa?

OPCIONES :

A = Monetarios

B = Medio Ambiente Agradable

C = Estima

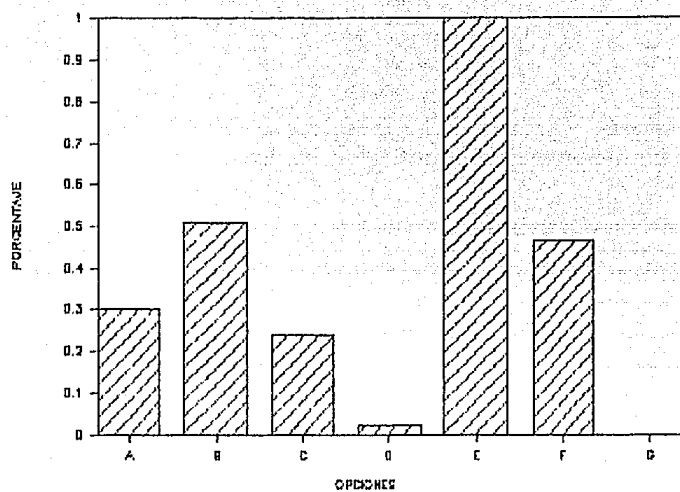
D = Rotación de puestos

E = Porcentaje de ventas

F = Capacitación y adiestramiento

G = Otra

PREGUNTA # 7



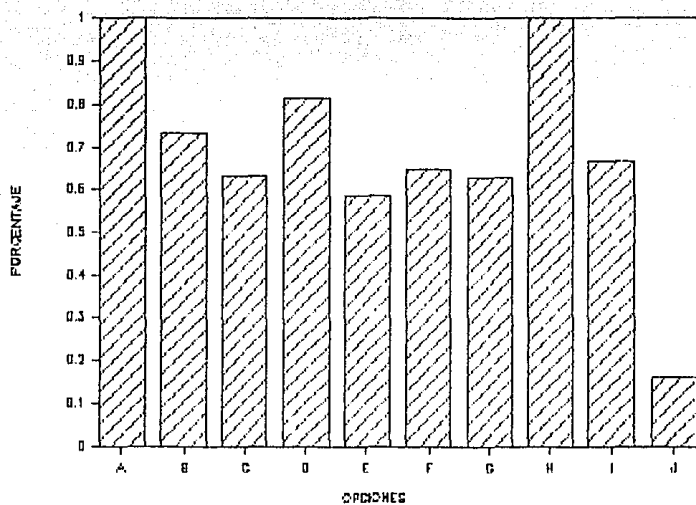
PREGUNTA # 8

De los incentivos que a continuación se mencionan, cuáles le gustaría tener en la empresa?

OPCIONES :

- A = Económicos
- B = Medio Ambiente Agradable
- C = Estima
- D = Premios
- E = Rotación de puestos
- F = Ascensos
- G = Capacitación y adiestramiento
- H = Porcentaje de comisión y venta más alta
- I = Facilidad de horario
- J = Otra

PREGUNTA # 8



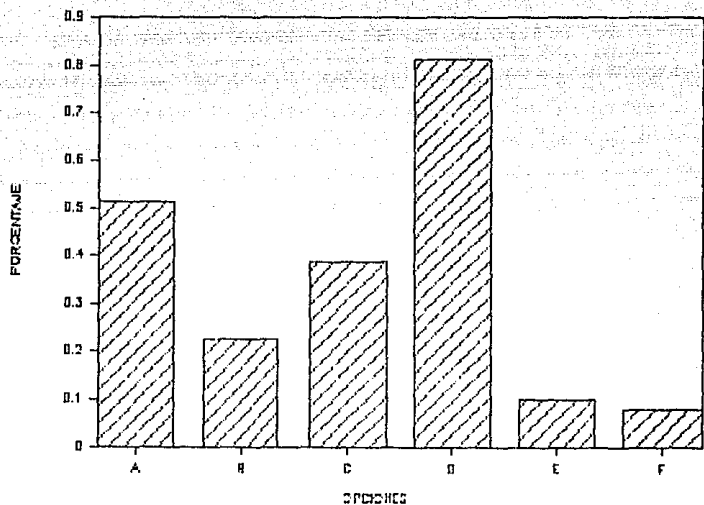
REGUNTA # 9

¿Qué aspiraciones tiene usted dentro de la empresa?

OPCIONES :

- A = Superación
- B = Llegar a ser gerente
- C = Mejor vendedor
- D = Percibir mayor sueldo
- E = Ninguna
- F = Otra

PREGUNTA # 9



ENTREVISTAS

Las entrevistas que se realizaron a los gerentes, jefes de sección y vendedores fueron abiertas, no hubo ningún cuestionario o formato preestablecido para hablar con ellos; solamente una plática informal que estuvo dirigida, principalmente, en conocer la opinión, de éstos 3 niveles jerárquicos dentro de la empresa, acerca de los incentivos motivacionales a los vendedores de las tiendas departamentales.

Las entrevistas se llevaron a cabo de una manera aleatoria y sin ningún tipo de preferencia en cuanto a tiendas o departamentos. Se entrevistaron a 8 gerentes, uno de cada tienda departamental; 8 jefes de sección, uno de cada tienda departamental; y 80 vendedores, 10 de cada tienda en estudio, de los cuales no podemos unificar criterios en base a una sola persona, sino que reuniendo toda la información recolectada se determinaron las ideas principales, generalizándolas de la siguiente manera:

GERENTES

Ellos piensan que los incentivos motivacionales son indispensables para el desarrollo de los vendedores dentro de una tienda departamental, ya que éstos permiten brindar una mejor estancia dentro de la tienda para un mejor desempeño de su trabajo.

Por otra parte los incentivos no sólo se dan a nivel vendedor, todo ser humano necesita incentivos para desarrollarse más eficientemente en su trabajo, cualquiera que éste sea y en cualquier nivel jerárquico en donde se encuentre.

Una aclaración importante es la de que los gerentes quisieran complacer a los vendedores con los incentivos que piden, pero también necesitan ajustarse a las políticas que existen dentro de la empresa.

JEFES DE SECCION

Estas personas están de acuerdo con que los incentivos son necesarios y motivan al vendedor, pero para poder detectar qué tipos de incentivos son los adecuados para su desarrollo.

permanencia y complacencia dentro de la empresa, es necesario realizar un estudio profundo y lo mejor detallado posible.

Lógicamente existen incentivos dentro de la empresa destacando, principalmente, los ascensos y rotación de puestos en base al desarrollo en su trabajo, sus estudios realizados y sus aptitudes, pero siempre a largo plazo. Este periodo de tiempo se podría reducir si los vendedores se encontraran más preparados, pero con pena se vio que el nivel de educación escolar se encontraba con una media de preparatoria o principios de alguna carrera técnica o administrativa cuando mucho.

Desde otra perspectiva podemos ver que una persona motivada no necesariamente requiere de incentivos para estarlo. Para poder trabajar a gusto y desempeñarse ampliamente, es necesario tener un acercamiento con sus jefes inmediatos y todo el personal de la empresa, de tal manera que exista un ambiente de trabajo cordial, pero sin confundir el mando y las obligaciones con situaciones de camaradería.

VENEDORES

A pesar de las opiniones e indicaciones de los gerentes y

jefes de sección acerca de los incentivos que se dan dentro de la tienda a los vendedores. nos encontramos con la inconformidad de éstos.

El 80% de los vendedores entrevistados dieron una serie de quejas acerca de los pocos incentivos que se les dan y de la manera en que son vistos dentro de la empresa, como por ejemplo :

- Falta de cursos de capacitación y adiestramiento.
- Falta de promociones.
- No se siente parte de la empresa ya que no tienen ni voz ni voto.
- Les hace falta estima.
- Quieren que se les den lo que ellos realmente merecen.

En general, éstas fueron las opiniones más relevantes que se obtuvieron en las entrevistas.

CONCLUSIONES

Después de una investigación profunda del estudio que se realizó se partió de lograr el objetivo y comprobar la hipótesis que era saber a qué grado necesitan de los incentivos los vendedores para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia. En base a las entrevistas y cuestionarios realizados y aplicados se conoció la inquietud de los vendedores que era sobre todo escuchar sus peticiones y que de alguna manera fueran tomadas en cuenta.

Profundizando más en la conclusión del estudio, los principales resultados obtenidos y manifestados en las gráficas fueron los siguientes :

- Se obtuvo que el 53.33% de los vendedores llevaban menos de un año laborando en la empresa.
- El 66.67% de las personas ingresaron a trabajar a la tienda por necesidad.
- El 65.33% lleva una relación buena con sus jefes inmediatos, pero exclusivamente de trabajo.
- Frecuentemente se sienten motivados dentro de la empresa donde trabajan, pero sin llegar a su totalidad.

- Todos estuvieron de acuerdo con que los incentivos motivacionales cooperan a desarrollarse más intensamente en su trabajo.

- Frecuentemente algunas personas, y nunca, otra gran mayoría están de acuerdo con los incentivos que le ofrece la tienda donde se encuentran trabajando.

- Todos coincidieron en que los incentivos que se les dan dentro de la tienda donde trabajan es el porcentaje de ventas.

- De los incentivos que les gustaría tener dentro de la empresa, los más solicitados fueron :

a) Económicos

b) Porcentaje de comisión y venta más alta

c) Medio Ambiente Agradable

d) Facilidad de horario

- El 51.33% de los vendedores tienen la aspiración de superación.

Como conclusión final se puede decir que sus necesidades principales en la tienda donde laboran son de carácter económico pero sin olvidar que ellos lo lograrán con un medio ambiente más cordial con sus jefes inmediatos.

También necesitan premios para sentirse más motivados y, por consiguiente, crear en ellos superación, sentirse parte de la

empresa y como resultado se obtendrán ventas más altas, calidad en el servicio, eficiencia en sus labores y una estancia más prolongada en la tienda a la que pertenecen.

Con los resultados obtenidos en esta investigación se puede corroborar la hipótesis ya que los incentivos brindados a los vendedores de las tiendas departamentales son insuficientes para el desarrollo eficiente de su trabajo, que se deriva, también, de la falta de motivación en el aspecto monetario y en el ambiente de trabajo. Cumpliendo así los objetivos buscados en el desarrollo de la investigación.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

El estudio es totalmente positivo ya que por medio de éste se conocieron las necesidades reales de los vendedores.

El sistema de las tiendas departamentales no se pretende cambiar, sino únicamente hacer algunas observaciones y recomendaciones.

Por medio de los cambios y propuestas descritas dentro de esta investigación se pretende conseguir una estancia más fructífera por parte de los vendedores, y así, tener como resultado ventas más elevadas y los vendedores se sentirán más comprometidos con la empresa.

No debemos de olvidar que gran parte del éxito de una empresa son los vendedores, porque ellos son la carta de presentación para la clientela y el público en general.

También se sugiere cursos de capacitación, por consiguiente tendrán vendedores más capacitados y más alta calidad en su trabajo.

Por otro lado establecer premios de reconocimiento por labor sobresaliente.

Asimismo, aumentar el sueldo, condicionado al rendimiento de ellos, y así se conseguirá un ambiente de trabajo más agradable.

Por último, considerar al vendedor con voz y voto antes de tomar una decisión por parte de la gerencia.

BIBLIOGRAFIA

- * ACTITUDES ABSURDAS ANTE LA MOTIVACION, Harri Levinson, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.
- * UNA VEZ MAS, COMO MOTIVAR A SUS EMPLEADOS?, Frederick Herzberg, Harvard Business Review.
- * ADMINISTRACION DE PERSONAL, Chruden/Sherman, Editorial Continental S. A.
- * PERSONAL, PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACION, Strauss/Sayles, Editorial Prentice Hall.
- * PSICOLOGIA EXPERIMENTAL, Arnau Gras Jaime, Editorial Mc Graw Hill.
- * PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, Terry & Franklin, Editorial CECSA.
- * ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Arias Galicia, Fernando.
- * ADMINISTRACION, Stonner.

* ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Reyes ponce, Agustín.

* ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, O. Jeff Harris Jr.,
Editorial Limusa.

* ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Chiavenato Idalberto, Mc.
Graw Hill.