

159  
29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

"CAMPUS IZTACALA"

LA MOTIVACION, PREMISA PARA LA  
CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A

**PATRICIA**

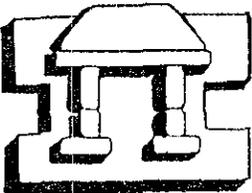
**MIGUEL**

**RODRIGUEZ**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GUILLERMO HERNANDEZ NERIA

ASESORES: LIC. ISAAC PEREZ ZAMORA

LIC. ALEJANDRO GAONA FIGUEROA



IZTACALA TLANEPANTLA, EDO. DE MEXICO

1998

TESIS CON  
FALLA EN ...

768051



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

## AGRADECIMIENTOS

A MI MADRE:

SRA.: SOCORRO RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

Por haberme apoyado incondicionalmente, por tener fe y confianza en mi, dedico esta tesis en reconocimiento a tu esfuerzo, dedicación y amor de madre, este trabajo y logro en la vida nos pertenecen a ambas.

A MI ASESOR Y AMIGO

LIC. GUILLERMO HERNÁNDEZ NEREA

Por tu dedicación a la labor docente, por brindarme tus conocimientos, tus consejos y amistad, este trabajo es una labor conjunta que gracias a tu apoyo fue posible.

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción.....	1
<b>Capítulo I La Motivación.....</b>	<b>4</b>
1.1 Definición de Motivación.....	6
1.2 Teorías de Motivación.....	14
1.2.1 Teoría de Motivación Humana de Maslow.....	15
1.2.2 El papel de la Motivación en la Personalidad del Sujeto.....	17
1.2.3 Teoría Motivacional de Herzberg.....	19
1.2.4 Teoría de el Logro Personal y el Logro de Grupo de Atkinson.....	20
1.2.5 Teoría de la Expectativa de la Productividad del Trabajo de Vroom.....	21
<b>Capítulo II Semblanza Histórica del Grupo Chedraui.....</b>	<b>24</b>
2 Confoimación Actual del Grupo.....	24
2.1 Origen y Antecedentes del Grupo Chedraui.....	25
2.2 Filosofía Empresarial del Grupo Chedraui.....	27
2.3 Filosofía Corporativa.....	28
2.4 Análisis de la Filosofía Corporativa.....	29
2.5 Tecnología.....	34
2.6 Labor Social del Grupo Chedraui.....	35

<b>Capítulo III Organización y Estructura de Chedraui</b> .....	<b>36</b>
<b>3 Organigrama de Chedraui</b> .....	<b>36</b>
3.1 Descripción del Organigrama de Chedraui .....	37
3.2 Estructura Organizacional .....	38
3.3 Análisis de la Estructura Organizacional de Tiendas Chedraui. ....	41
3.4 Esquemas Corporativos de los Perfiles de Puesto .....	45
3.4.1 Puesto de Nivel Gerencial.....	45
3.4.2 Puesto de Nivel Administrativo .....	46
3.4.3 Puestos de Nivel Mandos Medios .....	48
3.4.4 Puestos de Nivel Operativo .....	50
3.5 Esquema de la Rotación de Personal de la Tienda Chedraui .....	52
3.6 Análisis de la Rotación de Personal de la Tienda Chedraui. ....	53
3.7 Esquema de la Rotación de Personal de Panificadora .....	56
3.8 Análisis de la Rotación de Personal de Panificadora .....	57
3.9 Contrato Individual de Trabajo. ....	59
3.10 Análisis del Contrato Individual de Trabajo por Tiempo Determinado.....	64
3.11 Reglamento Interior de Trabajo .....	70
3.12 Análisis del Reglamento Interior de Trabajo .....	78
<b>Capítulo IV El Sistema de Motivación Hacia y en el Trabajo</b> .....	<b>87</b>
4.1 Sistema Formal de Motivación .....	92
4.2 Análisis del Sistema Formal de Motivación .....	95
4.3 Sistema Informal de Motivación .....	99
4.4 Análisis del Sistema Informal de Motivación .....	107
4.5 Seguridad e Higiene de la Empresa Chedraui.....	110

<b>Capítulo V Propuesta de Alternativas para un Programa Motivacional.</b>	123
5.1 Selección de Recursos Humanos	123
5.2 Capacitación	124
5.2.1 Capacitación para un Nivel Gerencial y Puestos de Jefatura.	125
5.2.2 Capacitación para el Nivel Técnico Operativo	125
5.3 Promociones y Ascensos	128
5.4 Cursos	129
5.5 Prestaciones y Derechos	130
5.6 Programas Motivacionales	132
5.7 Esquemización de la Propuesta.	136
<b>Conclusiones</b>	141
<b>Referencias Bibliográficas</b>	143

## RESUMEN

Se efectuó una investigación en la Empresa Chedraui perteneciente a un grupo comercial de tiendas de autoservicio, con una duración de nueve meses en los cuales se analizó la estructura y organización de los recursos humanos en el departamento de personal.

Para el análisis se tomó como marco de referencia la teoría de la expectativa de la productividad del trabajo, postulada por Vroom (1964) el cual demostró que se están presentando algunas problemáticas, esencialmente en el manejo y control del sistema motivacional formal e informal.

El presente trabajo ofrece algunas alternativas de solución para la problemática detectada, mediante la metodología de un sistema motivacional e incentivos que favorecerá la productividad y calidad basada en los recursos humanos. Siendo viable para la empresa, económico y de fácil implementación para el psicólogo, quien es el responsable de ponerlo en marcha, supervisar su control y resultados quien además se encargará de hacer las debidas modificaciones al implementarse en diferentes empresas.

El objetivo de este programa es que mediante la motivación se logre calidad en los recursos humanos, ofreciendo a los empleados apoyo, ayuda, confianza, responsabilidades y oportunidades de superación dentro y fuera de la empresa, lo cual permitirá un crecimiento y desarrollo en dos vertientes, por un lado en el trabajador y por otro en la empresa

## INTRODUCCIÓN

En nuestra sociedad generalmente se considera al trabajo como una necesidad, una obligación para poder sobrevivir e inclusive algunas personas se cuestionan el ¿por qué vivir? ¿vivir para trabajar? o ¿trabajar para vivir? este cuestionamiento es en gran medida desmoralizador, cuando alguien considera que vivirá esclavizado al trabajo, sin duda su estancia en él será problemática, se sentirá decepcionado, fatigado, hará las cosas de mala gana, sostendrá malas relaciones interpersonales y lejos de ayudarlo a crecer limitará sus aspiraciones personales y profesionales. Este es un problema a nivel cultural pues nuestra sociedad no tiene una educación para poder adoptar al trabajo como algo grato que permite enriquecer a la persona y la ayuda a crecer en todos los ámbitos en que se desenvuelve, debido a la falta de motivación que tienen las personas para con su trabajo.

Como sabemos el individuo es esencialmente un ser humano, cualquiera que sea el ambiente en donde se encuentra y sus atributos personales se encuentran siempre presentes en él en cualquier lugar y momento por ello es importante considerarlos cada vez que se estudie su comportamiento en el trabajo y en la productividad, que depende en gran medida de la motivación, de las necesidades sentidas por el individuo y de los valores que atribuye a las personas que le rodean.

El hombre es sobre todo un ser social, su comportamiento se expresa en relación con sus semejantes y resulta influenciado por los mismos. Sus necesidades individuales están determinadas por la escala de valores creados por él y tomados de su relación con sus semejantes. Por ello es importante conocer sus valores tanto individuales como colectivos que pertenecen a los grupos donde él trabaja.

La organización es la suma de las relaciones entre los componentes de la misma. La eficacia de la organización depende de las motivaciones y capacidades individuales de cada uno de los miembros, así como de los modos a través de los cuales los individuos se influyen. La organización es por tanto, la interacción del grupo, (Márquez, 1997).

El modo de inventar la eficacia de la organización reside esencialmente en la capacidad de influir sobre los individuos de la organización, cambiando sus motivaciones y sentimientos, (Pérez, 1978).

En los últimos años el psicólogo dedicado al área laboral ha tenido una gran importancia, puesto que su trabajo cada vez es más reconocido, anteriormente sólo se le conocía en el departamento

de reclutamiento y selección de personal, en la actualidad cada vez se esta abriendo más campo, se encarga de analizar el comportamiento organizacional de la empresa, incursionando en las áreas de capacitación, motivación, incentivos, filiación a la empresa, es decir se encarga de la productividad de los recursos humanos, (Abravanel, 1988).

El psicólogo claramente reconoce la complejidad del comportamiento humano y comprende que la persona no sabe a menudo la razón verdadera de su comportamiento, el individuo es impredecible en muchas cosas a causa de esta conducta compleja. El hombre tiene muchos motivos y a menos que se reconozca la parte que desempeña cada uno de ellos, no se podrá entender su conducta, (Hampton y Summer, 1990)

Cuando el psicólogo habla de motivación se preocupa por estudiar al individuo respecto a su psicología cambiante y una multitud de experiencias previas debido a estos dos factores (los cambios psicológicos y las experiencias anteriores) se debe reconocer que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior, incluso estas dos categorías no son mutuamente independientes por el contrario interactúan en todo momento, (Cofe y Appley, 1991)

Los motivos más simples son los fisiológicos como son; sed, hambre, descanso, sueño, curiosidad y sexo entre otros, algunos más son, los sociales, como la necesidad de reunirse con otros, probarse a sí mismo, el deseo de logro, de autorealización, de prestigio, de adaptación, entre otros. En la integración de la conducta de cualquier individuo normal en un momento dado, se pueden advertir varios motivos El comportamiento normal que resulta depende de estos dos factores. La motivación es muy compleja, en ocasiones distintas formas de conducta han sido motivadas de un modo similar y hay diferentes motivos que pueden dar como resultado de una misma forma de conducta, (Nuttin, 1982)

Los impulsos o motivos varían en intensidad no sólo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones A veces la meta inmediata es contraria a la meta distante, a pesar de que ambas son deseables

Si se pudiera saber sobre todo lo que se puede conocer respecto a los diferentes motivos que operan tanto en el individuo como en su exterior, y más aún si se pudiera conocer la fuerza relativa de estos impulsos en un momento dado, se podría predecir con precisión la conducta. Pero en virtud de que la psicología en estos días no ha llegado todavía a esta etapa, es extremadamente difícil predecir una conducta, (Blum y Naylor, 1985)

Con la preparación teórico metodológica sí se puede investigar los motivos de esa conducta, modificarlos para cambiar la conducta problemática, volverla adecuada y funcional para el crecimiento del individuo y de la empresa donde labora.

El psicólogo hará investigación para detectar las necesidades de capacitación, modificará el ambiente y lo volverá apto para las condiciones de trabajo, motivará al individuo en todos los aspectos con el objetivo de lograr calidad en los recursos humanos.

A la Empresa Chedraui, una Tienda de Autoservicio se observó y analizó durante nueve meses, la administración de los recursos humanos en el Área de Personal, en ella se detectaron algunas problemáticas con respecto al manejo y control del personal, se detectó un mal manejo en el sistema motivacional que se administraba a los empleados.

La empresa Chedraui se encuentra en vías de desarrollo y aunándole el sistema motivacional propuesto en el presente trabajo, se contribuirá a acelerar su crecimiento, si se complementará con otras propuestas que detectarán problemáticas en diversas áreas se pugnaría por lograr calidad total en la empresa llevándola a una expansión y liderazgo más rápidos.

Este trabajo cumple con el objetivo de realizar un análisis al sistema motivacional en el área de administración de personal de la Empresa Chredraui, y en base a la revisión de varias teorías motivacionales se propuso un sistema motivacional acorde a las necesidades de la empresa, con la opción de adaptarlo a diferentes ámbitos empresariales con las respectivas modificaciones.

# CAPITULO I

## LA MOTIVACIÓN

Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y siempre buscando determinados fines.

Todas las acciones que llevamos a cabo responden a motivaciones de diversos géneros

En ocasiones se dice que toda la conducta está motivada, y que sirve a las necesidades del organismo.

Sin motivación un organismo no se comportaría, sería una masa inerte. La conducta es un medio no un fin, esta motivada y sirve como un medio de ajuste en presencia de las necesidades, (Cofer, 1991).

La motivación es un tema universal, que interesa a varios profesionistas que tratan con seres humanos, que deben influenciar en su conducta, para que actúe y trabaje armónicamente

La motivación es "el trasfondo psíquico impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección".

El estudio de la motivación es un valioso instrumento para conocer la naturaleza humana y las fuerzas motrices de la conducta y para predecir y orientar la actividad propia y ajena.

La investigación de la motivación es un tema central de toda la Psicología, donde existe la tendencia a suponer que la motivación es una causa más esencial o de raíz, quizá se deba a que una consecuencia primaria de los estados de necesidad, y a que los conflictos y las frustraciones parecen centrarse alrededor de actividades con un gran significado efectivo.

La actividad o la conducta son un hecho de la vida; es decir, la actividad es por su naturaleza misma una propiedad de los organismos vivientes. Sin embargo la falta de motivación representa un gran problema, pues cuando se actúa sin ganas, sin deseos, las cosas indudablemente saldrán mal, el trabajo sin duda será de mala calidad y la persona que lo realice terminará sintiéndose frustrada, por haber realizado algo que no era de su agrado

La diferencia entre una persona motivada y una no motivada se ilustra en el caso de tener que hacer marchar un coche cuyo motor funciona normalmente y un coche cuyo motor no funciona a este último se le puede empujar, es cierto, pero ¡cuánto trabajo y cuánto gasto de energía para un rendimiento mediocre!. Esta misma analogía sucede cuando la gente no esta motivada para actuar y desarrollarse en su trabajo Un empleado puede estar dotado, con todo el equipo físico, las

capacidades y la maquinaria necesaria para realizar una tarea, pero esto no garantiza que él ejecutará la tarea o el trabajo. La misteriosa cualidad que lo impulsa a emprender la acción para ejecutar la tarea o trabajo, que es lo que estudiamos cuando dirigimos nuestra atención a los problemas de la motivación humana en la industria.

Dunnette y Kirchner (1979) proponen un modelo motivacional. En este modelo una persona se comporta en respuesta a estímulos asociados con un estado hipotético interno de equilibrio. La conducta es un medio que se dirige a alcanzar un incentivo o meta que el individuo anticipa, que será satisfactorio porque restaurará el equilibrio. El estado de desequilibrio puede surgir por carencia o dolor ó simplemente anticipar un estado de placer, al lograr el incentivo. El logro de la meta conduce a un cambio en el grado de desequilibrio y a un cambio concomitante en el nivel de la fuerza que impulsa al individuo hacia la acción. Sin duda la gente difiere de la naturaleza de los motivos que los impulsa a la acción. Debido a esto los mismos incentivos se contestan de manera diferente por las distintas personas. No solamente difieren en lo que buscan en sus empleos sino también difieren en la facilidad o dificultad con que sus motivos se satisfacen. Para poder ahondar más en el tema de la motivación es necesario que comprendamos el término a través de diferentes definiciones.

## 1.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

Es tradicional que cada autor manifieste su propia definición de acuerdo a sus conocimientos, por ejemplo Young (1961) y después Durán (1989) consideran a la motivación como un proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad. Por otro lado Gardner (1947) y posteriormente Reyes (1994) consideran que "motivación es el nombre general que se da a los actos de un organismo que estén en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna."

Maier (1949) y Schein (1982) emplearon el término motivación para "caracterizar el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona."

Por su lado Hebb (1949) y más tarde Smith (1984) escriben que "el problema principal al que se enfrenta el psicólogo cuando habla de motivación no es, el de despertar la actividad, sino darle un patrón y dirigirla."

"Entonces el término motivación se refiere, 1) a la existencia de una secuencia de fases organizadas, 2) a su dirección y contenido y 3) a su persistencia en una dirección dada ó a su estabilidad de contenido" Esta definición quiere decir que "motivación" no es un proceso distintivo, sino una referencia, en otro contexto, al mismo proceso al que se refiere el discernimiento o "insight" también quiere decir que el animal adulto normal y despierto tiene alguna motivación Poco después Hebb reexaminó el problema y se autocorrigió, dio un cambio y separó la clave y los aspectos de activación de los eventos sensoriales. Sólo los eventos constituyen conceptos motivacionales: "sin una base de activación la clave de función no puede existir activación .es sinónimo de un estado de impulsión general . la pulsión es energizador, pero no un director . ." Pulsión es "...algún proceso que da energía al movimiento, pero que como el motor de un automóvil no determina cómo será dicho movimiento". Atkinson (1958) también incorpora la vigilancia a la función de activación, pero la une estrechamente con la clave de funciones de las situaciones; así el término "motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos. El término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción que la persona experimenta como un ¡Yo quiero! el

propósito particular del estado de motivación momentáneo se define por su situación” Por otro lado Maslow (1954) escribe “una sólida teoría motivacional debería ...suponer que la motivación es constante, que nunca termina, fructúa y es compleja y que casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo”

Por otro lado Brown (1961) considera a una variable motivacional específica: “1) si tiende a facilitar o vigorizar varias respuestas diferentes, 2) si a continuación de una nueva respuesta, su terminación o retiro hace que se aprenda dicha respuesta, 3) si un aumento súbito en la fuerza de la variable hace que se abandonen las respuestas, y 4) si sus efectos sobre conducta no pueden atribuirse a otros procesos, como el aprendizaje, la sensación, las capacidades innatas y las circunstancias”.

Para Smith (1984) la motivación es un proceso interno que influye en la dirección persistencia y vigor de la conducta dirigida o propositiva a una meta.

Por su lado Rodríguez (1988) menciona que motivación viene de “motivo” y motivo viene del verbo latino “movere, motum,” de donde también procede “móvil, motor, e-moción, terre-moto etc.” La palabra designa una fuerza motriz, psicológica en este caso. Ha sido definida como el “conjunto de las razones que expñcan, los actos de un individuo” o bien la explicación de motivo ó motivos por lo que se hace una cosa” Su campo lo conforman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas Este concepto es similar al que postula Cofer (1991) donde menciona que la conducta es el instrumento por el cual se satisface la necesidad, es decir, que la conducta es un medio, no un fin

Rodríguez menciona que en rigor la motivación se encuentra en el individuo en cuestión que esta automotivado. A veces se usa la palabra motivar en forma muy amplia, para designar los intentos de una persona A, por hacer que otra persona B quiera o haga determinada cosa Sin embargo podemos cargar las baterías de alguien una y otra vez, pero no habrá motivación sino hasta que dicha persona tenga su propio generador, es decir que ella actúe porque le agrada, le emociona y no porque así se le impongan También hay algunos conceptos afines a la motivación como son; incentivo e interés que podrían parecer lo mismo, pero veremos que no lo son. Incentivo; es un estímulo que desde fuera mueve o excita al sujeto a desear o hacer determinada cosa, (Rodríguez, 1988)

Por otro lado Cofer y Appley (1991) mencionan que los incentivos se refieren a objetos, como recompensas o a situaciones y condiciones como conocimiento de los resultados, competencia y cooperación que se usan con el propósito de alertar la motivación a la ejecución Como se puede

observar ambas definiciones son semejantes. Siguiendo la analogía que fue mencionada, el incentivo sería como empujar un vehículo hasta que el motor encienda y se pueda prescindir del empujón.

Por otro lado Rodríguez (1988) menciona que el interés; es la inclinación del sujeto hacia determinados valores y objetivos. Los intereses vienen a ser la manifestación más patente y sensible de las motivaciones. Más tarde hace un estudio de la motivación en sus dimensiones más generales y menciona que hay diferentes tipos de motivación.

- Hay motivaciones Primarias y Secundarias:
- Las primeras responden a los impulsos biológicos; el hambre, la sed, la respiración, el descanso, el apetito sexual etc
- Las secundarias son adquiridas de experiencias, son fruto de la historia individual y del aprendizaje, por ejemplo la costumbre es un poderoso creador de motivaciones
- También hay motivaciones Intrínsecas y Extrínsecas; según que motive directamente la cosa que lo va a hacer o algo relacionado con ella. Por ejemplo cuando se está motivado por hacer un trabajo porque le gusta a la persona, o bien porque aunque no le guste, le pagarán una buena suma de dinero por él
- De Contenido y de Contexto; es una distinción muy a fin con la anterior, lo que motiva a la persona puede ser la cosa misma, o bien la situación o escenario en que sucede.
- Inmediatas y a Largo plazo; según que los satisfactores se obtengan al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior.
- Positivas y Negativas, en efecto es cuando la persona puede motivarse a buscar algo o al contrario evitar algo.
- De Deficiencia y de Crecimiento; según que se busque llenar una carencia, o lograr un desarrollo y un progreso.
- Materiales y Espirituales, como su nombre lo indica son las motivaciones a realizar o a adquirir bienes sensibles, o bien a realizar valores trascendentales.
- Conscientes e Inconscientes; según que el sujeto se de cuenta o no de ellas.
- Frecuentemente una motivación consciente o una simple pantalla de los verdaderos motivos; lo es para el sujeto mismo y puede hacerlo también para sus compañeros.
- Motivaciones básicas de la personalidad y Motivaciones de determinados actos de la persona; por ejemplo del primer tipo lo tenemos en la persona metalizada, ambiciosa, que ve en todo lo

que hace el signo de pesos. Ejemplo del segundo es la motivación a ponerse un suéter cuando hace frío.

- Individuales y Colectivas; según se ubiquen en una persona física o en un grupo o equipo de personas. Las motivaciones como ya se mencionó nacen de las necesidades, se puede decir que las necesidades empujan y los objetivos jalan.

El sistema motivacional sufre una serie de cambios a medida que la persona va madurando, es decir, el de los niños no es igual al de los jóvenes, ni este al de los ancianos.

Existe una clara evolución debida a factores internos y a factores externos. Los internos expresan la aspiración básica del ser vivo a crecer, a desarrollarse hasta cierta plenitud; y esta comprobado que en unas personas es más fuerte que en otras. Los factores externos son sobre todo las influencias educativas que se cristalizan en los diversos aprendizajes y que van estructurando el sistema motivacional biológicos.

Se trata aquí de las cadenas de refuerzos positivos, consistentes en las repercusiones favorables de los actos y que inclinan a la persona a repetirlos varias veces.

La motivación es el producto del aprendizaje y a la vez causa del mismo, es un proceso de causalidad circular. Motivación--Aprendizaje--Motivación--Aprendizaje. Dicho en términos más sencillos, el éxito en cualquiera de sus formas, es uno de los más substanciosos alimentos de la motivación. Desde muy temprana edad empezamos a formarnos y preparamos para en un futuro desempeñarnos en un trabajo, aprendemos que es necesario trabajar para sobrevivir en esta sociedad. El trabajo puede convertirse en una fuente de satisfacciones personales, puede ser retador, divertido e inclusive despertar emociones y sentimientos gratificantes (Statt, 1980) y (Logan 1981). Pero por otro lado si la persona no esta motivada y actúa de manera forzada, el trabajo se puede convertir en frustrante, desmotivador, desalentador, convirtiéndose en una fuente que genere estrés, depresión y puede crear sentimientos y emociones desagradables, es por eso que la motivación hace la diferencia entre una persona satisfecha y una persona desdichada con su trabajo.

Durán (1989) se limita a decir que la motivación es lo que nos mueve a actuar

Se considera a la motivación laboral como la motivación hacia y en el trabajo, que incluye aspectos disposicionales y direccionales junto con aspectos de mantenimiento de la conducta laboral, (Mayor y Tortosa, 1990).

Desde una perspectiva psicológica cabe considerar el trabajo, al menos desde tres aspectos;

- a) trabajo como actividad (aspectos conductuales del hecho de trabajar)

- b) trabajo con situación o contexto (aspectos físico-ambientales de un trabajo) y
- c) trabajo como significado (aspectos subjetivos del trabajo).

La conducta o actividad llamada trabajo se realiza en una situación o contexto físico-ambiental que la hace posible, y tanto una como otra son subjetivas por las personas. La actividad laboral se puede realizar en contextos organizacionales o no y en muchas ocasiones el contexto de trabajo determina la actividad laboral que se realiza en él. El trabajo es un esfuerzo de la mente y del cuerpo realizado total o parcialmente con el propósito de obtener algún beneficio diferente de la satisfacción y que se deriva directamente del trabajo. Considera al trabajo como un instrumento para satisfacer necesidades personales que no provienen directamente de la actividad del trabajo, en sí misma enfatizando el aspecto instrumental del mismo.

Según Peiró (1986) el trabajo es un conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materia o información disponible, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad la persona aporta energía, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos, y obtiene algún tipo de recompensa ya sea material, psicológica y/o social. Esta definición implica una concepción más global del trabajo que recoge la posibilidad de que este sea o no remunerado, sea una actividad observable o no y permite obtener ciertos resultados asociados a determinadas recompensas intrínsecas o extrínsecas al trabajo mismo.

Vroom (1979) y Statt (1980) analizan los dos tipos de recompensa: Extrínseca e Intrínseca llegando a similares conclusiones.

- La recompensa extrínseca es parte de la situación del trabajo y las otorgan otros, por lo tanto provienen del exterior y son recompensas que es mejor considerar como satisfactores de las necesidades de bajo orden.
- El segundo tipo de recompensas son las intrínsecas para el individuo y emanan directamente de su productividad. Estas recompensas son internas, puesto que el individuo se recompensa a sí mismo. Se pueden considerar como satisfactores de las necesidades de alto orden, como son; la autoestimación y la autorealización. Incluyen resultados como los sentimientos de logro, los sentimientos de cumplimiento de una tarea y el sentimiento de emplear y desarrollar las habilidades propias.

El hecho de que estas recompensas se otorguen internamente las aparta de las recompensas extrínsecas. Esto quiere decir que el vínculo entre su recepción y el desempeño es más directo que el

que existe entre la recepción de recompensas externas y el desempeño. Por lo tanto son potencialmente excelentes motivadores porque establecen más altas posibilidades de esfuerzo-recompensa que lo que pueden hacer las recompensas extrínsecas.

El contenido del trabajo es la determinante crítica de si los empleados creen que un buen desempeño del trabajo conduce a alcanzar sentimientos de logro, crecimiento y autoestimación, esto es, si los individuos encontrarán que sus trabajos son intrínsecamente motivadores. El contenido del trabajo es importante aquí porque sirve como una función motivadora de las necesidades de alto orden y porque influyen en las recompensas que se verá que surgen de un buen desempeño.

Parece ser que los trabajos deben reunir tres características, con el objeto de hacer surgir las necesidades de alto orden y de crear condiciones para que la gente que los desempeñe espere que un buen desempeño dará como resultado recompensas intrínsecas. La primera caracterización es que el individuo debe recibir retroalimentación efectiva acerca de su productividad. Esto bien puede significar que el individuo debe valorar su propio desempeño y definir la clase de retroalimentación que recibirá. También puede significar que la persona tendrá que trabajar en todo un producto o en una parte importante de éste.

La segunda es que el individuo debe percibir que su trabajo le reclama el empleo de sus mejores habilidades, con objeto de efectuarlo en forma eficiente. Sólo si el individuo siente que sus principales habilidades están siendo puestas a prueba en su trabajo, se puede esperar que se originen sentimientos de logro y crecimiento por una alta productividad.

De hecho varios estudios de laboratorio han demostrado que cuando los trabajadores consideran que ponen a prueba las habilidades que ellos aprecian, surge mayor motivación (Alper, 1964) y (Reyes, 1994) El individuo debe sentir un alto grado de autocontrol para fijar sus propias metas. Solo si existe esa condición, la gente experimentará, que el éxito psicológico es el resultado de un eficiente desempeño.

Por su parte Fleishman (1979) también se ocupa de analizar las recompensas intrínsecas que él llama, la satisfacción intrínseca y dice que para desarrollarla, un buen método es el pedir la participación de los empleados en la toma de decisiones, por ejemplo, en el establecimiento de metas de producción o en el cambio de los métodos de trabajo. Se han hecho ya numerosas investigaciones sobre la participación de los empleados, y la evidencia sugiere que esa participación da frecuentemente como resultado, una mayor satisfacción en el trabajo, además de una mayor

productividad. Y en muchos casos es posible que el desempeño del trabajo sea la causa de la satisfacción más que su efecto.

Parker y Smith (1976) consideran el empleo en términos de relaciones contractuales y explícitas, siendo la forma más común, en que un empleador contrata las habilidades laborales de un empleado durante un determinado período de tiempo. También Jahoda, (1987) menciona que "empleo" se refiere al trabajo o actividad realizada en condiciones contractuales por el que se recibe una remuneración.

La "ocupación" según Hall (1986) es un aspecto importante del trabajo que introduciría el concepto de "rol" (los individuos actúan de acuerdo con sus expectativas y en su interacción con otras personas). La ocupación es aquella actividad realizada por la persona para obtener una fuente de ingresos y que determina su posición social en la sociedad, su rol social identificable y con significado tanto como para el agente concreto de ese rol como para las demás personas que interactúan con él.

El término "trabajo" es más global e incluye pero no equivale, al empleo ni a la ocupación, ya que puede referirse también en otras formas de trabajo que no implican relaciones contractuales y/o beneficios económicos para el que lo desempeña.

La actividad humana en el contexto laboral está caracterizada por una serie de aspectos ambientales, como personales que la influyen y determinan

La conducta laboral sería la resultante de la interacción entre unas determinadas características personales relevantes para el trabajo y las propias del ambiente laboral. Por ambiente laboral se entiende aquellas situaciones ó contextos, en que la actividad principal que se realiza es el trabajo.

La consideración del ambiente laboral permite diferenciar una serie de características;

A) Demandas: el contexto de trabajo presenta una serie de requisitos y que es la expresión de diversas expectativas relacionadas con la efectividad de la conducta laboral. En primer lugar se espera de las personas una serie de conductas relacionadas con su decisión de realizar un trabajo y mantenerse en él. En segundo lugar se espera de ellas, conductas que permitan la realización de tareas y roles, con un nivel mínimo de calidad y cantidad. Tales conductas han de ser la resultante del cumplimiento de normas laborales, implícitas y explícitas necesarias para la ejecución de las tareas y roles

Las conductas espontáneas e innovadoras tales como las actividades creativas mejoran el proceso y resultado del trabajo, autoadiestramiento ó formación para realizar el trabajo con mayor eficacia y acciones cooperativas, etc.

Además de esas demandas, el ambiente ó contexto ofrece una serie de recursos de carácter material, técnico ó humano que han de apoyar la realización del trabajo y que ofrecen la posibilidad de que las personas puedan satisfacer sus necesidades y conseguir sus objetivos ó metas como ingresos económicos, estatus social y profesional, autodeterminación, realización y crecimiento personal etc. En el ambiente existen finalmente unas constricciones ambientales que también influyen en la conducta laboral

Peter y O' Connor (1980) han señalado una serie de factores ambientales que si no se dan en el trabajo, pueden ser fuentes primarias de constricciones y afectar directamente la conducta laboral. Tales factores son la información relacionada con el trabajo, la disponibilidad de materiales y suministros, el apoyo presupuestario, el servicio de otros, la disponibilidad de tiempo, la aceptabilidad del ambiente laboral físico y la disponibilidad de instrumentos y equipo necesarios

Una condición personal importante para la realización adecuada de la conducta laboral es precisamente, la motivación. La conducta ha de estar impulsada, dirigida y mantenida hacia la consecución de unos objetivos y satisfacción de necesidades materiales, personales y/o sociales y esto es lo que significa que la conducta laboral, es una conducta motivada. Finalmente existe una dinámica de interacción entre la persona y su contexto laboral, que esta determinada tanto por las demandas y recursos que aporta ese contexto, como por las demandas y recursos con que la persona contribuye. En la medida de que las demandas del trabajo y los recursos de las personas se adecuen, será mayor el ajuste entre la persona y el trabajo. Esto puede suponer una serie de beneficios tanto personales (recompensas valoradas, satisfacción laboral, autoestima, autodeterminación, estatus, etc.) como laborales (mejora de la calidad y cantidad de trabajo) pero cuando aparecen constricciones tanto ambientales como personales, la actividad laboral puede verse limitada. La conducta efectuada por las personas en el trabajo está caracterizada por ser "una conducta motivada" hacia la consecución de unas metas u objetivos y satisfacción de necesidades, y por ello se trata de una conducta impulsada, dirigida y persistente en la consecución de esos fines. En el siguiente apartado se presentarán algunas teorías motivacionales que permitirán observar diferentes posturas al respecto

## 1.2 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

Para poder explicar la motivación se debe hablar en primera instancia del individuo, que es el que se ve motivado para corregir un desequilibrio o falta de balance y busca la forma de satisfacerlo.

Como ya se mencionó la "motivación empleada" no es solo la que va hacia el fin perseguido sino, más aún la tendencia del sujeto a no abandonar lo que le concierne personalmente, su propia iniciativa, su compromiso personal, lo que se halla comprometido es la orientación central del sujeto hacia el autodesarrollo, en la medida en que el sujeto se identifica, con la tarea aceptada o con el proyecto interrumpido que busca satisfacer.

El estado motivacional es una activación de procesos conductuales en la dirección de objetos requeridos, y esta activación concierne a los procesos cognitivos, como a las acciones motoras; es decir que el sujeto trata de contactar el objeto necesario en el doble nivel de la actividad cognitiva y manipulativa, bajo este impulso dirigido, la actividad cognitiva llega a formar las representaciones, concepciones o ideas que, efectivamente son realizaciones de la necesidad en el nivel cognitivo de la interacción individuo-ambiente.

De tal modo muchas de nuestras "ideas" son realizaciones en el nivel cognitivo, de un estado de motivación. En una palabra la idea que aquí se trata, participa del dinamismo del objeto-fin y del proyecto, (Nuttin, 1982).

Así se puede hablar de un ciclo de motivación como un proceso que se compone de tres partes distintas:

1. Necesidades o Motivo: un estado de desequilibrio fisiológico o psicológico.
2. Respuestas de conducta motivada. una acción dirigida hacia la satisfacción de ese desequilibrio.
3. Meta: la que se debe obtener para reducir el desequilibrio, es decir es el objeto de conducta motivada, (Pérez, 1978).

Ha habido varios psicólogos interesados en la motivación. Una de las teorías más famosas dentro de la psicología es la postulada por Maslow, (1943)

### 1. 2. 1 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA DE MASLOW

Como sabemos ésta es una de las teorías más conocidas y más mencionadas por diversos autores como Pérez (1978) en la Motivación en las Organizaciones Laborales. Blum y Naylor (1985) en su libro de Psicología Industrial Rodríguez (1988) en Motivación al Trabajo. Nuttin (1982) en Teoría de la Motivación Humana, todos ellos entre otros preocupados en exponer a su manera la teoría de la motivación.

Pues bien Maslow (1943) interesado por exponer las necesidades humanas y su efecto en la conducta humana, sugirió que las necesidades humanas se pueden clasificar en cinco grupos o clases que están señaladas en la tan conocida pirámide de Maslow, donde en la base y como necesidad primaria esta;

- 1 Necesidades Fisiológicas: estas son las necesidades básicas del organismo como el alimento, agua, oxígeno, sueño, etc que incluye también otras necesidades que son menos básicas como es el sexo y la actividad
- 2. Necesidades de Seguridad. en este caso Maslow se refiere a las necesidades de una persona, de tener una existencia generalmente ordenada, o en un medio estable que este relativamente libre de amenazas, que pongan en peligro la seguridad de la existencia de dicha persona.
- 3 Necesidades de Amor: que se encuentra en la tercer clasificación de la pirámide de Maslow y que son las necesidades de relaciones afectivas con otros individuos y la necesidad de contar con un lugar reconocido como miembro de un grupo, es decir de la necesidad de ser aceptado por sus semejantes
- 4 Necesidades de Estimación: la necesidad de una autoevaluación estable y bien basada, la necesidad de respeto propio, autoestima y la estimación de los demás.
- 5 Necesidades de Autorealización: la necesidad de autoexpresión, la necesidad de lograr plenamente la capacidad personal para actuar

Sin embargo, el aspecto importante de la teoría de Maslow no es su sistema de clasificación, como el hecho de que considera que estas clases de necesidades forman una estructura "jerárquica de necesidades" En otras palabras parte de las necesidades muy básicas (conformadas en la clasificación 1 y 2) a un conjunto de necesidades sociales más elevadas (grupos 3, 4 y 5)

Maslow propuso su teoría en 1943, en ese tiempo fue uno de los pilares de la psicología para el estudio de la motivación, sin embargo actualmente es una teoría escueta a la que se le encuentran varias limitantes, pues solo describe y clasifica las necesidades de acuerdo al grado de exigencia para satisfacer las mismas, principiando con las inferiores ó básicas y ascendiendo de acuerdo con la jerarquía, a las superiores ó de autorrealización.

De acuerdo con esta premisa el comportamiento de cualquier persona se determinaría por los grupos más bajos de necesidades no satisfechas, y el individuo satisfecería sistemáticamente sus necesidades principiando con las inferiores y ascendiendo poco a poco de acuerdo a su exigencia, es decir pone al individuo en un plano de actuación limitado que lo orienta a una acción inmediata sin considerar el desarrollo psíquico superior, como el pensamiento, el deseo, el interés etc. es decir los atributos esenciales de la motivación como son lo cognitivo y afectivo que regulados por la autoconciencia determinan el comportamiento y forma de actuar del individuo.

Parecería que Maslow responsabiliza únicamente al individuo de su éxito o fracaso en la satisfacción de sus necesidades sin contemplar su contexto o entorno social que en gran medida también contribuye, proporcionando carga afectiva y diversas formas de elaborar y desarrollar su pensamiento los cuales integrados y organizados determinarán sus motivaciones y por supuesto la dirección que se tomará para actuar y comportarse.

En el siguiente apartado se examinará más detenidamente como se integran los motivos en un nivel dado de organización en la personalidad del sujeto y se observará con mayor atención el desarrollo cognitivo que hasta ahora se ha ignorado dando un paso más adelante en la investigación de la personalidad y explicación del porque los individuos actuamos de diferentes formas y nos comportamos diferente ante los mismos motivadores.

## 1. 2. 2 EL PAPEL DE LA MOTIVACIÓN EN LA PERSONALIDAD DEL SUJETO

El estudio de la motivación en la psicología trasciende cuando no solo se dedica a la descripción de las necesidades, sino que se observa a la conducta motivada desde una concepción más integral, como una expresión de la personalidad portadora de motivos y necesidades.

Desde este enfoque los motivos regulan su función por la autoconciencia, es decir emplean una función psíquica superior, la motivación esta representada por lo cognitivo y lo afectivo que se integran con una determinada organización y jerarquía por la acción activa de la personalidad, diferenciándose por el potencial regulador de estos motivos sobre el comportamiento y las formas de su expresión, determinado por la posición que ocupa en la jerarquía motivacional de la personalidad. Desde esta perspectiva no se puede pensar en el motivo como un contenido que induce una única forma de comportamiento, pues se consideraría que se estarían reduciendo las funciones psíquicas superiores.

Se considera que la conducta motivada esta determina por una determinada carga emocional, y que su organización, y estructura, así como las diversas formaciones, leyes y procesos que de ellos se derivan, constituyen uno de los pilares esenciales de la personalidad.

La personalidad constituye el nivel más complejo de regulación psicológica, pues en ella se encuentran los elementos explicativos de las conductas más complejas del hombre.

El estudio de la personalidad integra los aspectos cognitivos y afectivos, pues el hombre no actúa sólo por su comprensión de un fenómeno, sino por el grado de motivación que dicha comprensión crea en él, lo cual tiene en su base el sistema de necesidades y motivos, el que imprime la energía necesaria a todo comportamiento. Por supuesto la esfera motivacional no es solo un resorte energético del comportamiento, pues en el motivo se expresa la estrecha unidad de su aspecto dinámico y su contenido.

El contenido de los motivos se desarrolla mediante la comprensión por parte del hombre de su realidad, por medio de sus procesos cognitivos, en especial su pensamiento. El hombre forma y desarrolla los contenidos de su motivación, no simplemente por la adquisición de nuevos significados sino por el establecimiento de complejas relaciones que tienen un sentido emocional para él pues estos procesos por una parte enriquecen los contenidos de la motivación y a su vez son portadores de una

carga emocional que determina su selectividad, dirección e intensidad por lo que son también una *expresión de la motivación*.

La relación de lo cognitivo y lo afectivo se expresa en su nivel más complejo a través del *pensamiento*. El pensamiento actúa en este complicado proceso como un instrumento de la motivación, mientras sus contenidos no son una expresión del motivo mismo, y sus operaciones *evidencian la energía movilizadora del motivo*, sin embargo por conservar su autonomía funcional esencialmente cognitiva, el pensamiento es a su vez una vía activa mediante la cual el sujeto *incide sobre el motivo*, aumentando o disminuyendo el potencial dinámico de este

A través de este prisma, toda conducta o actividad conscientemente asumida por el hombre es portadora de una determinada carga emocional, procedente del sistema de motivos de la personalidad que se materializa mediante una compleja elaboración cognitiva, en una estrategia concreta de acción. En el comportamiento del hombre como personalidad se expresa tanto su potencial cognitivo como sus motivaciones, las que se manifiestan en distintas formaciones psicológicas en una estrecha unidad funcional. Por ejemplo la autoestimación, las necesidades de realización, valoración social, la formación de objetivos, las intenciones entre otros.

Las capacidades del sujeto constituyen un elemento activo más en la aparición de la motivación, hacia una esfera determinada de la actividad propia. La motivación no solo garantiza la optimización de la capacidad en su expresión efectiva en la actividad, sino también su sólido y consecuente desarrollo desde que el sujeto penetra en niveles nuevos y más complejos de actividad, condicionado esto por su creciente nivel de aspiración en ella. Por lo que se puede observar que también se manifiesta la unidad de lo cognitivo y lo afectivo en la operación de las capacidades (González, 1985)

Las diferentes operaciones que expresan la acción de una capacidad concreta ante la realización de cualquier actividad constituyen operaciones motivadas, y expresan a su vez la orientación de la esfera motivacional del sujeto hacia ese objeto o esfera del quehacer humano. Las capacidades van avanzando nuevos niveles cualitativos con su desarrollo a través de la actividad humana, sin embargo, para ello es indispensable que el hombre esté motivado para obtener nuevos niveles en su actividad, para lograr nuevas realizaciones, y al respecto habla Herzberg en su teoría.

### 1. 2. 3 TEORÍA MOTIVACIONAL DE HERZBERG

Herzberg (1959) establece que no son los mismos los motivadores para rendir bien en el trabajo y los motivadores para rendir mal, para lo primero es determinante el trabajo, para lo segundo el contexto del trabajo. El origen en la satisfacción en el trabajo suele ser el trabajo mismo, en tanto que el origen de la insatisfacción se halla en las personas y en las cosas que forman el medio laboral. Lo opuesto a insatisfacción laboral no es satisfacción como superficialmente esperaría cualquiera, sino ausencia de insatisfacción. Por ejemplo, "si detesto mi trabajo porque me toca realizarlo en una oficina sucia, incomoda y ruidosa, el cambio a una oficina elegante y cómoda no garantiza que me vaya a gustar mi trabajo"

La distinción de las dos clases de factores motivacionales, es lo que aporta esta teoría motivacional y son. los higiénicos y los de superación. Herzberg ha ayudado a muchos dirigentes empresariales a despejar el terreno que pisan y a manejarse con tino, es decir ayuda a identificar en que estado de motivación se encuentran los trabajadores, si están satisfechos, y si no lo están, hace hincapié en poner mayor atención al contexto laboral que en gran medida contribuye a la satisfacción del trabajador, sugiere hacer un análisis al sujeto y a su contexto, (Rodríguez, 1988).

Por otro lado Pérez (1978) también analiza la teoría de Herzberg, y él la llama la Teoría de los dos factores intrínsecos al trabajo (es decir que forman parte del empleo y son la esencia misma del trabajo) son "motivadores" los que son extrínsecos al trabajo (es decir que están relacionados con el medio ambiente laboral) son factores de "higiene"

Considero que un método eficiente para motivar a los empleados es el de enriquecer el contenido del trabajo, proporcionando mejores oportunidades para el crecimiento psicológico del empleado, enfocándose a los factores específicos del ambiente de trabajo que son importantes para el empleado. La división de los factores intrínsecos y extrínsecos a los que se refiere Herzberg son los mismos que ya fueron señalados. La siguiente teoría considera estos aspectos

#### 1. 2. 4 TEORÍA DE EL LOGRO PERSONAL Y EL LOGRO DE GRUPO DE ATKINSON

Según Atkinson (1966) "El individuo satisfecho con su éxito personal tiene su motivo orientado hacia su persona para su logro personal, mientras que el individuo satisfecho por el éxito de su grupo tiene un motivo orientado al grupo, para el logro de grupo".

Probablemente el motivo de logro orientado a la persona surgirá en cualquier tarea donde se compare la ejecución de la persona con algún estándar de excelencia. Por otra parte el motivo de logro orientado al grupo, tiende a verse activado a saberse que se evaluará la ejecución del grupo. En una situación capaz de activar ambos tipos de motivos, el individuo con motivo de logro fuertemente orientado a la persona se preocupará en especial por la calidad de su propia ejecución, mientras que uno con motivo de logro fuertemente orientado al grupo, se interesará en particular por la calidad de la ejecución del grupo. En un grupo algunos miembros pueden tener una necesidad de logro individual más fuerte que otros. Se sabe que las personas con mayor necesidad de logro eligen más a menudo niveles de aspiración intermedios en tareas individuales que quienes tienen menor necesidad de logro. Por otra parte la persona con mayor necesidad de logro elige aspiraciones de grupo que elegiría por sí solo.

La aportación de esta teoría es el hincapié que hace, en el interés del individuo por lograr metas a nivel grupal. Atkinson se preocupa por analizar más sus relaciones interpersonales y hace énfasis en que es muy motivador lograr una meta a nivel grupal, ayuda a la integración, a la solidaridad del grupo, al individuo lo ayuda a confiar en sí mismo y a lograr expectativas personales que podrán ser apoyadas y retroalimentadas por el grupo. Esta teoría será indispensable para la creación de alternativas de motivación y de solución de problemas para los trabajadores de la empresa Chedraui.

## 1. 2. 5 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO DE VROOM

Vroom (1964) intentó dentro de la psicología industrial desarrollar un modelo formal de motivación. Utiliza el concepto básico de valencia como el concepto clave. Menciona que de acuerdo con esta teoría la motivación de un empleado para desempeñarse en forma efectiva esta determinada por dos variables. La primera queda contenida en el concepto de una probabilidad de esfuerzo-recompensa

Esta es la probabilidad subjetiva del individuo que dice que dirigir determinada cantidad de esfuerzo hacia la ejecución efectiva de una labor dará como resultado cierta recompensa o un resultado valuado positivamente.

Esta probabilidad de esfuerzo-recompensa está determinada por dos probabilidades subjetivas secundarias: la probabilidad de que el esfuerzo dará como resultado la eficiencia y la probabilidad de que la eficiencia dará como resultado una recompensa.

Vroom se refiere a la primera de estas probabilidades subjetivas como una expectativa y a la segunda como una "calidad de medio".

La segunda variable importante, es el concepto de valor ó valencia de la recompensa. Esto se refiere a la percepción individual del valor de la recompensa o resultado que podría obtenerse al desempeñarse en forma efectiva. Aún cuando la mayoría de las teorías de la expectativa no especifican porqué ciertos resultados tienen valor de recompensa, para los fines de ésta tesis se parte del supuesto de que el valor de la recompensa por los resultados surge de la habilidad percibida de satisfacer una o más necesidades.

La evidencia indica que, para determinada recompensa, el valor de esta y la probabilidad de esfuerzo-recompensa se multiplican con objeto de determinar la motivación de un individuo. Esto significa que si cualquiera de estas es baja o inexistente no habrá motivación. En esta forma para obtener determinada recompensa o resultado, se sostiene que es necesaria una combinación multiplicadora de su valor y de la probabilidad de esfuerzo-recompensa, sin embargo, la motivación de un individuo se ve influida por más de un resultado.

En esta forma con el fin de determinar esta motivación, es necesario cambiar los datos de cierto número de resultados diferentes. Esto puede hacerse para un trabajador individual considerando

todos los resultados que éste valoriza y luego sumando los productos obtenidos mediante la multiplicación del valor que estos resultados tienen para él por sus probabilidades respectivas de esfuerzo-recompensa

De acuerdo con esta teoría, si los cambios en el diseño del trabajo pueden tener un efecto positivo en la motivación porque pueden cambiar la opinión de un individuo a cerca de que ciertas recompensas, serán el resultado de invertir grandes cantidades de esfuerzo. Pueden hacerlo porque tienen poder para influir en la probabilidad de obtener ciertas recompensas por su buen desempeño y no porque puedan influir en la probabilidad de que el esfuerzo dará como resultado una alta productividad. El argumento es que resulta más probable que los cambios en el diseño del trabajo afecten la mediación de una alta productividad y las expectativas del esfuerzo conducirán a la eficacia en el desempeño.

Vroom hace hincapié en los dos tipos de motivación que ya se señalaron, la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, donde señala que el contenido del trabajo es importante porque influye como un motivador e influyen para que el trabajador dé un buen desempeño, puesto que ciertas actividades que le son motivadoras, le originan sentimientos de logro y autorealización, si además descubre un desempeño productivo le suscitará sentimientos de logro y crecimiento, para esto es necesario que el trabajador reciba retroalimentación acerca de su productividad, para que él valore su trabajo también debe de comprender que su trabajo le reclama sus mejores habilidades con el objetivo de realizarlas lo mejor posible, y debe de fijar sus metas para definir como llegar a ellas.

Así parece que la respuesta a porqué se puede encontrar en la habilidad de los factores de diseño del trabajo para influir en las percepciones de los empleados sobre la probabilidad de que un buen desempeño será intrínsecamente recompensado. Ciertos diseños de trabajo aparentemente alientan esta percepción, mientras que otras no, y por estos diseños del trabajo los factores pueden determinar qué tan motivadora será una tarea (Schein, 1982).

Esta teoría apoyará para analizar que tipo de trato es el que dan los directivos de la empresa Chedrau a sus empleados, y para la propuesta de algunas alternativas de solución a problemas y de motivación para los empleados

Como se puede observar el análisis será basado en la teoría de la expectativa de la productividad del trabajo postulada por Vroom también apoyará para las alternativas de solución a problemas y ofrecerá alternativas motivacionales para los empleados de Chedrau que es la empresa que actualmente se analiza.

Como se puede observar todas las teorías mencionadas hablan de motivación, cada autor a su estilo, pero todos concuerdan en que la motivación es esencial para que el individuo actúe, de manera consciente, se mueva en una dirección deseada, de acuerdo a su personalidad, valore su esfuerzo y alcance una recompensa que satisfaga alguna necesidad, ya sea de tipo biológico, psicológico o social es decir se debe motivar al individuo para que se desarrolle y crezca y que cuando lo haga, lo valore y lo disfrute permitiéndole crecer y desarrollarse personal, profesional y socialmente así se logrará calidad en los recursos humanos. En el próximo capítulo se dará una reseña histórica de la empresa Chedrau, se analizará su estructura y organización tomando como base la teoría de Vroom que ya se mencionó

## CAPITULO II

### SEMBLANZA HISTÓRICA DEL GRUPO CHEDRAUI

#### 2. CONFORMACIÓN ACTUAL DEL GRUPO

El Grupo Chedraui es un Grupo comercial integrado por varias Empresas, siendo las más representativas:

Tiendas Chedraui S.A. de C.V. Cadena de Tiendas de Autoservicio con razón comercial "CHEDRAUI".

Tiendas Chedraui división Panificadoras, S.A. de C.V. cadena de Panificadoras con razón comercial de "LA HOGAZA"

Checa S A. de C.V. Cadena de Restaurantes y Cafeterías con razón comercial de "RICS".

Tiburones del Sureste, S.A de C V cuya principal función es la de abastecer de mercancía en forma pronta y oportuna a las unidades del Grupo. Actualmente se cuenta con 80 unidades de transporte pesado.

División inmobiliaria la cual surge como resultado del desarrollo del Grupo Chedraui con el propósito de concentrar la mayoría de la tenencia inmobiliaria en una sola unidad de negocio Su objetivo es la de administración y mantenimiento de los inmuebles existentes, nuevos desarrollos inmobiliarios y venta de locales en los centros comerciales que promueve el grupo

El corporativo del Grupo "Servicios Comerciales y Administrativos, S A. de C.V." tiene su sede en la ciudad de Xalapa, Veracruz lugar donde se centra el trabajo de administración, control y dirección La oficina de Compras, bajo la misma razón social, se ubica en la ciudad de México, D.F.

## 2.1 ORIGEN Y ANTECEDENTES DEL GRUPO CHEDRAUI

El Grupo Chedraui tiene su origen en la ciudad de Xalapa la capital de la ciudad de Veracruz, en un negocio denominado el "Puerto de Beirut" el cual era dirigido y administrado por sus fundadores; El Sr. Lázaro Chedraui Chaya y Doña Anita Caram de Chedraui.

En el año de 1927 cambia su nombre por el de "Casa Chedraui: la única de Confianza" apareciendo por primera vez el nombre que a la postre será la identidad del Grupo.

En el año de 1961 transforma nuevamente su nombre por el que actualmente prevalece "Almacenes Chedraui", manejándose en ese entonces productos de mercería, ropa y todo tipo de telas con el sistema de mayoreo, semimayoreo y menudeo, bajo la dirección de Don Antonio Chedraui Caram

El año de 1970 es significativo para el grupo, pues se inaugura la primera Tienda de Autoservicio en la propia ciudad de Xalapa, Veracruz en la céntrica calle de Lucio No 28 "Super Chedraui, S A. de C V."

El crecimiento del Grupo entre los años de 1971 y 1982 es el siguiente:

1976 Super Chedraui Veracruz S.A. de C.V en la ciudad de Veracruz, Veracruz

1980 Chedraui Tabasco, S.A. de C V en la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

1981 Chedraui Coatzacoalcos, S.A. de C.V. en Coatzacoalcos, Veracruz.

1982 Super Economía, S A de C.V en la ciudad de Xalapa, Veracruz

En el mes de Julio de 1985 se constituye la razón social "Tiendas Chedraui, S.A. de C.V" con lo que el 1o de Agosto del mismo año, actuando como fusionante, se hace cargo de la operación de todas las tiendas que hasta entonces se comportaban como sociedades independientes.

Paralelamente a la creación de Tiendas de Autoservicio, en el año de 1983 el Grupo incursiona en el ramo de Tiendas Departamentales "Comercial Las Galas, S A de C V "

## OFICINAS CORPORATIVAS

En la década de los 20s. opera como casa Chedraui, llega el año de 1970 y con él, la inauguración de Chedraui Centro, un año después en 1976, se inaugura Chedraui Veracruz

En 1980 el Grupo pone en operación Chedraui Tabasco en la ciudad de Villahermosa, Tabasco en estas fechas ya se traslada a la ciudad de México, D.F. las oficinas de compras en la calle de Oriente No 233, esquina Sur 4, en la colonia Agrícola Oriental.

En 1981 se inaugura Chedraui Coatzacoalcos.

En Noviembre de 1982 inicia su operación Chedraui Chystal en la ciudad de Xalapa Veracruz.

En 1987 abre sus puertas al público Chedraui Floresta en la ciudad de Veracruz, Veracruz, y en Diciembre del mismo año hace lo propio Chedraui Córdoba.

El 16 de Octubre de 1987 son inaugurados los nuevos edificios del Centro de Capacitación Familiar y la Escuela de Artes y Oficios Chedraui A.C en la ciudad de Xalapa, Veracruz.

En 1989 inicia Chedraui Tampico, en Octubre Galas Veracruz, en Diciembre Chedraui Tabasco II

En el año de 1994 incursiona Chedraui en el Edo. de México con una sucursal en Atizapan de Zaragoza

En 1995 en el mes de Diciembre en el Edo. de México se inaugura Chedraui Ecatepec I (que es la sucursal que nos ocupa en este trabajo) Un año después en 1996 se inaugura Chedraui Ecatepec II en el Edo. de México, Jardines de Morelos. A principios de 1998 se planeaba abrir otra sucursal en Puebla y una más en Acapulco Guerrero, por supuesto el plan de desarrollo continúa

## 2.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL DEL GRUPO CHEDRAUI

Actualmente el grupo Chedraui es una de las Organizaciones Comerciales mas sólidas en el panorama económico de la República Mexicana, gracias al esfuerzo de su gente que a lo largo de setenta años ha asumido la responsabilidad y el compromiso de hacer de la actividad comercial una vida y noble tradición compartida por cuatro generaciones.

La expansión del Grupo es el resultado del gran reto que significa cumplir cabalmente con las expectativas del vasto público consumidor, ofreciendo “siempre los productos de mejor calidad a los precios más bajos del mercado”.

Lográndolo a través de

- Políticas de comercialización flexibles
- Servicio y atención profesional por parte de un personal calificado.
- Amplias y confortables instalaciones.
- Calidad en los productos

Compromiso de una búsqueda de superación técnica, económica y social contribuyendo al desarrollo, progreso y modernidad de las distintas ciudades donde se trabaja.

### 2.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA

1. La gente constituye nuestro bien más preciado.
2. Es principio de la Empresa que sus integrantes son ellos y su familia completa.
3. Creemos que la calidad humana es el origen de la calidad empresarial
4. En la formación humana buscamos la superación técnica, económica, social y espiritual
5. Trato y respeto igualitario a todos los integrantes del equipo.
6. Las oportunidades en los distintos puestos serán siempre primero para nuestro equipo
7. Todas nuestras acciones deberán encaminarse hacia la integración del equipo de cada uno de sus miembros.
8. Es un gran reto, el poder ofrecer seguridad en el trabajo y a la vez tener el personal motivado e interesado
9. Que todo el personal comparta los éxitos y fracasos de la empresa.
10. El crecimiento de la empresa crea nuevas oportunidades y nuevas fuentes de trabajo, por lo que la generación de utilidades, en todas sus ordenes, es una importante responsabilidad empresarial.
11. Ser líderes en vender artículos de mejor calidad a los precios más bajos beneficiando a un mayor número de familias.
12. Creemos que la libertad del hombre es el único marco de acción.
13. Aceptamos la responsabilidad empresarial de actuar con afán honrado y progresista para un México mejor.
14. Todos los principios nos llevan al convencimiento de que estamos cumpliendo con Dios y con México.

**CHEDRAUI**

## 2.4 ANÁLISIS DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA

El Grupo Chedraui cuenta con una filosofía corporativa, en donde muestra sus mejores deseos, por querer aspirar a ser una Empresa líder en todos los aspectos.

Se realizó la observación a la empresa Chedraui durante nueve meses, los cuales dan argumentos para hacer el análisis de esta filosofía.

En el primer punto se menciona que la gente constituye el bien máspreciado, este aspecto es considerado y respetado en tanto la gente trabaje bien e incluso horas extras y no proteste, por el sueldo que recibe, considero que esto es muy relativo pues en muchas ocasiones el trato que se le da a la gente es impersonal y de malos modos, por supuesto esto no se puede generalizar, algunos jefes son amables con su personal, pero algunos no lo son con sus colaboradores, aunque empezando por este punto, sería correcto hacer una selección de personal más idónea para las personas que ocuparán los puestos de jefes, y que tendrán a su mando a otros trabajadores. En primer lugar como ya fue señalado el corporativo se encuentra en Xalapa, Veracruz, desde ahí se autorizan todos los movimientos de las sucursales, desde la elaboración de nómina, promociones de puesto, ascensos, cambio de sucursal de algún empleado, cambio de sueldo etc se debe pedir la autorización de los directivos de oficinas Xalapa, es decir no les dan la confianza, ni la libertad de actuar de acuerdo a su criterio (como lo ostentan en el punto 12 de la filosofía corporativa) Y esto también se refleja en los dirigentes de la sucursal pues no son cordiales con los trabajadores que tienen a su mando, siendo muy común el abuso de poder y de autoridad, e inclusive cuando ya no desean los servicios de algún trabajador se ponen de acuerdo y ellos lo llaman, "cansarlo" hasta que por su propia iniciativa renuncia, considero que este proceder no es ético, por lo tanto la gente no constituye, en términos reales su bien máspreciado e inclusive la mayoría de los empleados no conocen a los dueños o directivos generales de la Empresa. Durante los nueve meses, que se observó a la empresa, sólo en dos ocasiones se presentaron en la Tienda los representantes generales de la misma, hicieron un breve recorrido, y sólo hablaron con los directivos de la sucursal, sin tomar atención a sus trabajadores, que la mayoría de ellos no supieron quienes eran, por lo tanto es controversial el que la gente sea su bien máspreciado

El segundo punto donde se menciona que es principio de la empresa que sus integrantes son ellos y su familia completa, también es teórico, pues para la empresa es totalmente indiferente el aspecto

familiar de sus trabajadores, y prueba de ello es que en las políticas de la empresa no se le permite el ingreso a laborar a familiares de los trabajadores de la empresa. Dentro de las prohibiciones derivadas del Contrato Individual de Trabajo en su artículo XXVIII No 12 menciona que queda prohibido introducir a los locales, departamentos u oficinas de la empresa a personas ajenas a la misma. En el número 2 de dicho artículo también queda prohibido utilizar los medios de comunicación de la empresa para asuntos particulares. Por otro lado al finalizar el año, ofrecen una cena-baile a los trabajadores para agradecer el esfuerzo realizado a lo largo del año, a la cual sólo se le da acceso al trabajador, esto se controla con el boleto, que es personal y no se le permite la entrada a personas que no pertenezcan a la empresa, esto es una muestra de la incongruencia que hay entre los deseos que tiene la empresa con lo que en la realidad se ésta presentando.

El tercer punto se refiere a la calidad humana, mencionan que es el origen de la calidad empresarial, con este punto estoy completamente de acuerdo y esta tesis planea demostrar eso precisamente, pero como se ha señalado y como se irá viendo esta empresa no puede presumir de calidad humana en todo su esplendor (más adelante en el capítulo V se mostrarán alternativas para solucionar estos inconvenientes).

En el siguiente punto se menciona que en la formación humana buscan la superación técnica, económica, social y espiritual, considero que para la superación humana es la educación, sin embargo en la empresa cuando se contrata a nuevo personal para laborar en ella, uno de los requisitos es que no estén trabajando en otro lugar, ni estén estudiando, para que puedan tener disponibilidad de horario, la empresa puede disponer de los horarios de los trabajadores como mejor le conviene, sin importar las actividades que tengan fuera de la empresa, así que se les limita la oportunidad de superarse fuera de ella. En la superación técnica, la empresa pone de su parte para su beneficio, por ejemplo cuando hay cambios en el sistema computacional para el control de la empresa, envían a los integrantes del Departamento de Sistemas a la ciudad de Xalapa, Veracruz a que reciban capacitación del nuevo procedimiento, para que ellos a su vez regresen y capaciten al personal involucrado en control de la empresa. Por otro lado en su superación económica sí contribuye, pero en la de los trabajadores es relativa su ayuda, pues los sueldos ya están establecidos en un tabulador que se debe respetar, este tabulador muestra tres niveles de sueldo al que se deben ajustar los puestos, alto, medio y bajo, la mayoría de los empleados solo perciben el sueldo bajo del tabulador, es difícil que alguien perciba el sueldo medio ó alto, pues necesita tener mucho tiempo laborando en la empresa demostrando que su trabajo lo hace con calidad, a demás requiere la

autorización de los directivos de Xalapa, por ello es raro que alguien lo perciba. Debido a los constantes cambios de horario es complicado que puedan hacer otra actividad los empleados fuera de la empresa (sin embargo hay quienes sí la tienen) más adelante se verá como ha repercutido esta política de la empresa.

Por otro lado la superación social a la que se refieren en la Filosofía Corporativa se obstaculiza si se sujetan al Reglamento Interior de Trabajo dentro del rubro de las prohibiciones, en el artículo XXVIII en el número 7. donde queda prohibido formar corrillos o grupos en los sanitarios, pasillos, oficinas, locales o dependencias de la empresa En el número 11. queda prohibido realizar actividades ajenas al trabajo o aquellas que obstaculicen o entorpezcan las labores dentro de las horas destinadas a las mismas. Como se puede ver queda prohibido socializar dentro de la empresa en horas laborables, pero como se sabe algunas reglas se pasan por alto, pues los trabajadores sí socializan incluso hay varios noviazgos y matrimonios que laboran dentro de la empresa.

El punto cinco de la Filosofía Corporativa se refiere al trato y respeto igualitario, lo cual también es relativo, por supuesto no se puede generalizar hay personas que son muy cordiales y respetan a sus compañeros y colaboradores, pero hay quienes abusan del poder que les delegan, hay diferencias dentro del trato que se les ofrece a los trabajadores, repito no se puede generalizar esta aseveración.

En el siguiente punto, señalan que las oportunidades en los distintos puestos serán siempre primero para su equipo, este aspecto si es llevado a cabo como se señala, pues cuando hay alguna vacante para un mejor puesto se selecciona a los mejores candidatos para examinarlos y seleccionar al mejor, ascenderlo es una excelente manera de motivar a los trabajadores para mostrar sus mejores habilidades y hacer que se les reconozca obteniendo una recompensa como el mejorar de puesto y de sueldo

También mencionan que todas sus acciones deberán encaminarse hacia la integración en el equipo de cada uno de sus miembros, la integración en los equipos de trabajo si se presenta entre los integrantes del grupo Chedraui, pero considero que es por el hecho de estar ocho horas laborando juntos, haciendo labores similares o encaminadas al mismo fin, aunque no se puede presumir que se presente la mejor comunicación y amistad entre los empleados, pero si nos regresamos al punto cuatro del Reglamento Interior de Trabajo esta prohibida la integración, la formación de equipos y corrillos dentro del las áreas donde se labora.

En el punto ocho de la Filosofía señalan que es un gran reto, el poder ofrecer seguridad en el trabajo y a la vez tener al personal motivado e interesado, este es un punto también controversial pues el

ofrecer seguridad en el trabajo es utópico, en el Contrato Individual de Trabajo, no se establece por cuanto tiempo se les esta contratando, pues al ingresar a laborar se dejan en blanco las cláusulas que señalan el tiempo, el salario, horario, día de descanso etc. se sabe que es legalmente un Contrato indefinido, pero crea inseguridad en los trabajadores al no estipular en su contrato las condiciones bajo las cuales se le emplea, esto podría ser tendencioso por parte de la empresa pues no se responsabiliza de tenerlo laborando un tiempo fijo, en el momento que pudieran surgir conflictos con ese trabajador, tiene la libertad de despedirlo, por otro lado la motivación que se les brinda es muy limitada, pues quizá la empresa tiene los mejores deseos y así lo manifiesta en su Filosofía Corporativa y en la Filosofía Empresarial, sin embargo pese a los buenos deseos, estas acciones no son llevadas a cabo por los representantes de la Tienda, se manifiesta muy claramente en el buzón de sugerencias que hay para los empleados, donde la mayoría, son quejas de abusos de poder, protestas por el poco sueldo que perciben y el mucho trabajo que hay que desempeñar, generalmente estas protestas y quejas se hacen en anonimato, por ello se hace patente la falta de motivación que hay para con su trabajo.

El punto nueve de la Filosofía corporativa promueve que todo el personal comparta los éxitos y fracasos de la empresa, este punto es muy debatible, pues en términos reales, los únicos que se enteran de los avances y retrocesos de la empresa son los involucrados con la administración de la misma, los demás empleados no se enteran de nada de lo que sucede en ésta, salvo algunas personas que laboran en departamentos como el de Saichichonería y Telas, cuando logran la productividad esperada en ventas se les motiva con un pequeño porcentaje de dinero en su nómina cada mes.

Un aspecto más que demuestra que los empleados no están enterados de lo que sucede en la empresa, ni de las dimensiones de esta, es que anteriormente al ingresar ellos a laborar no se les daba ningún curso de inducción a la empresa, este se empezó a dar unos meses antes de que terminara la observación, estos cursos se continúan dando a las personas para involucrarlas en el desarrollo de la empresa.

En el punto diez hace mención de el crecimiento de la empresa y las oportunidades de trabajo que crea, este aspecto es muy respetado por el Grupo Chedraui pues próximamente hay planes de construcción de nuevas sucursales en el interior de la República y esta tomando en consideración a los empleados que deseen ir a laborar en ellas, debe tener buenas referencias de sus jefes, demostrar responsabilidad en el trabajo, no ser conflictivo etc. después de varios tramites y autorizaciones se les transfiere de sucursal, con el detalle de que se les baja el sueldo, pues en el interior de la República la

tabulación de los sueldos es más baja, si el empleado acepta la modificación de sueldo se le autoriza la transferencia, así que en este aspecto la Empresa sí considera en primer plano a sus trabajadores.

En el siguiente punto se mencionan los deseos de ser líderes al vender artículos de mejor calidad, en este sentido sí tratan de poner los precios de la mercancía al parejo de la competencia.

Por otro lado se menciona la libertad del hombre, que en la empresa no es respetada del todo, sólo es cuestión de revisar el Reglamento Interior de Trabajo para darse cuenta que la libertad de acción en la empresa es una utopía. Pues son muchas las restricciones a las que se somete a los trabajadores de todos los niveles, quienes deben pedir autorización para realizar cualquier movimiento por insignificante que este sea, a su superior quien a la vez también debe estar autorizado, es decir es una cadena a la que se someten para poder desarrollarse.

En el punto trece, mencionan que aceptan la responsabilidad empresarial de actuar con afán honrado y progresista, este es un reto muy grande que para poder alcanzarlo se necesita mucho esfuerzo de parte de todos los empleados del Grupo Chedraui, pues es una meta a largo plazo en la que todos deben participar para superarse individualmente, y esa superación debe reflejarse en el lugar de acción del individuo que es la Empresa

En el último punto se menciona que todos los principios los llevan al convencimiento de que están cumpliendo con México, efectivamente están cumpliendo, pues es una Empresa que ha alcanzado grandes niveles de desarrollo y por lo mismo ofrece empleo a muchos mexicanos y con ello una manera honesta de sobrevivir.

## 2.5 TECNOLOGÍA

Uno de los objetivos de la Empresa es el mantenerse como líder en el mercado y estar a la vanguardia en tecnología del autoservicio como un medio de lograr ventajas competitivas que se reflejen positivamente en los resultados finales. Por ello, en los últimos años se han implantado cambios e instalado equipo y sistemas orientados a optimizar la operación y mejorar la atención al público.

Actualmente y debido a la necesidad de comunicación constante y efectiva entre todas las áreas de la Empresa se cuenta con un sistema de Red Satelital con el que se permite la transmisión de datos las 24 horas del día en forma pronta y oportuna.

Está en proceso la introducción de un sistema de inventarios perpetuos con el que se pretende mantener actualizado el control de las exigencias de mercancía a través de las Terminales de Punto de Venta, a las que se les ha incorporado un lector de código de Barras (Scanner) para registrar en forma automática. Con este sistema se pretende también controlar las devoluciones a proveedores, transferencias intercompañías y las mermas.

Se tiene contemplado instalar estos y otros sistemas paulatinamente en todas las unidades del Grupo para mantenerse a la vanguardia de modernos y sofisticados sistemas informáticos propios del Autoservicio como respuesta directa a las necesidades de un mercado cada vez más competitivo.

## 2.6 LABOR SOCIAL DEL GRUPO CHEDRAUI

Para retribuir de alguna manera el beneficio comercial logrado, la empresa ha constituido las Escuelas de Artes y Oficios Chedraui en las Ciudades de Xalapa, Veracruz, y Villahermosa, Tabasco las cuales son Instituciones educativas, sin fines de lucro, que están dirigidas a gente de escasos recursos económicos

Las Escuelas de Artes y Oficios Chedraui tienen como objetivos el preparar técnicos calificados con conciencia y conducta ética, responsabilidad profesional para que en el transcurso de un año puedan incorporarse al sector productivo en beneficio de la sociedad

Los cursos que en sus aulas se imparten son totalmente gratuitos. El mantenimiento de los inmuebles y gastos que estos generan son absorbidos íntegramente por el Grupo Chedraui.

Para beneficio del personal del Grupo y de toda su familia, se han constituido los Centros de Capacitación Familiar como medio de satisfacer las necesidades de superación y desarrollo de los trabajadores así como de su familia completa

Los Centros de Capacitación Familiar tienen como propósito que a través del aprendizaje de diversos oficios que en estos se imparten y de las actividades socio-educativas, se incremente el ingreso familiar y se propicie una identificación Familia-Empresa. Al igual que las Escuelas de Artes y Oficios, las actividades que en estos inmuebles se realizan son totalmente gratuitas y los gastos que estos generan son absorbidos por el Grupo. Se tienen tres Centros de Capacitación Familiar en Xalapa, Veracruz y Villahermosa, Tabasco.

esta función social es una de las grandes razones de orgullo del grupo

Este grupo está debidamente organizado y estructurado para funcionar como una empresa y en el siguiente capítulo se revisarán estos aspectos

## CAPITULO III

### ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE CHEDRAUI

#### 3. ORGANIGRAMA DE CHEDRAUI

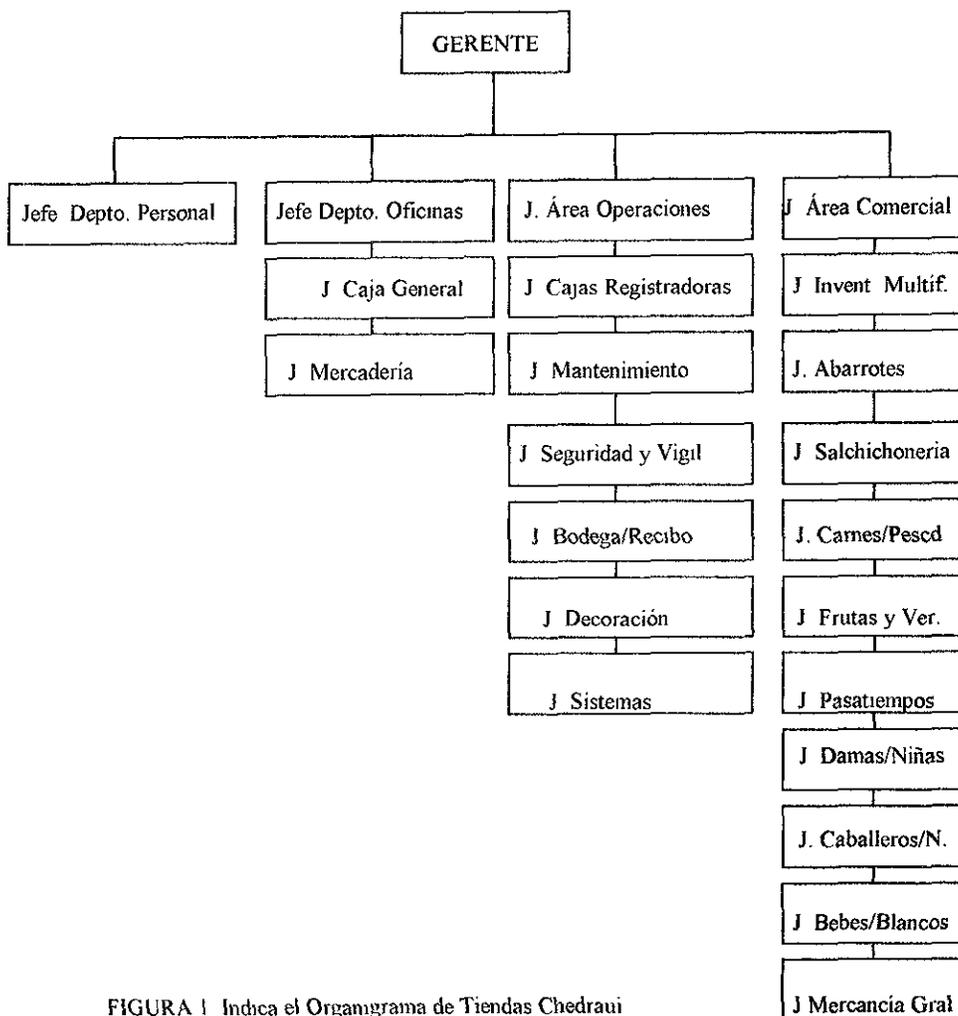


FIGURA 1 Indica el Organigrama de Tiendas Chedraui

### 3.1 DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA DE CHEDRAUI

Como se puede observar en la figura 1 el puesto de mayor jerarquía es el de Gerente quien tiene la autoridad de conceder los permisos para realizar cualquier movimiento que se pretenda realizar en cualquier área, es decir es el líder de esta organización, que a su vez también recibe ordenes, su jefe inmediato es un Gerente de Zona, los Jefes de él son los Directivos Generales del Corporativo, representados por Dueños del Grupo Chedraui, no se mencionan en el Organigrama de la Tienda pues no laboran en ella, sino en el Corporativo en la ciudad de Xalapa, Veracruz, por lo que sólo se mencionan los puestos que componen la estructura de la organización de la Sucursal Ecatepec 1.

En segundo lugar se encuentran las jefaturas como; el Jefe de Personal quien se encarga de la contratación del personal, de llevar el control de los movimientos para el pago de los empleados, solucionar las problemáticas que se puedan presentar entre los trabajadores, en suma es Jefe de todos los empleados que laboran en la sucursal a excepción del Gerente

En ese mismo nivel se encuentra el Jefe de Oficinas quien tiene a su cargo algunos departamentos específicos, como son; el departamento de Caja General y el de Mercaderías. También el Jefe de Área de Operaciones tiene a su cargo diversos Departamentos como: Cajas Registradoras, Mantenimiento, Seguridad y Vigilancia, Bodega/Recibo, Decoración y el departamento de Sistemas.

El Jefe de Área Comercial tiene a su cargo los Departamentos de Inventario Multifasético, Abarrotos, Salchicheria, Carnes/Pescadería, Frutas y Verduras, Pasatiempos, Damas/Niñas, Caballeros/Niños, Bebes/blancos y Mercancías Generales

Esta organización permite que la Empresa funcione adecuadamente, en ocasiones no se respetan las jerarquías y esto propicia serios problemas, por ejemplo de comunicación, a veces el Gerente se toma la libertad de dar ordenes a los trabajadores sin tomar en cuenta la jerarquía del Jefe del Departamento, esto aunque ha propiciado un mayor acato de las ordenes del Gerente se pasan por alto el respeto al Jefe inmediato, esto mismo propicia que los empleados en ocasiones no consideren a sus Jefes y cuando requieren de alguna autorización, van directamente con el Gerente o el Jefe de Personal, esto crea algunos problemas entre los jefes y sus empleados, pues es una clara falta de respeto a su persona y a su jerarquía, por otro lado beneficia, al contribuir con una rápida acción de parte de los empleados cuando las ordenes las da el Gerente. En el siguiente apartado se presentará la Estructura Organizacional de la Tienda

## 3. 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PUESTOS	ACTUAL	PROPUESTO	DIFERENCIA
<b>ÁREA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b>			
Jefe de Personal	1	1	
Jefe de Administración de Oficinas	1	1	
Encargado de Pagos	1	1	
Caja General	1	1	
Auxiliares de Caja General	2	2	
Encargado de Mercaderías	1	1	
Auxiliar de Mercaderías	1	1	
Recepcionista	1	0	(1)
<b>Total de Administración Tienda</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>-1</b>
<b>ÁREA COMERCIAL</b>			
Jefe de Área Comercial	1	1	
<b>Departamento de Control Inventario Multifasético</b>			
Auxiliar de Control de Inventario	0	5	5
Chequeo de Mercado	0	3	3
<b>Departamento de Abarrotes</b>			
Jefe	1	1	
Subjefe	1	0	(1)
Tarjeteros	3	0	(3)
Empleados	6	6	
<b>Departamento de Salchichonería</b>			
Jefe	1	1	
Empleados	3	3	
Empleados Promotores	18	18	
<b>Departamento de Carnes, Pescadería</b>			
Jefe	1	1	

Empleados	7	7	
Encargado de Pescadería	0	1	1
Empleados Pescadería	2	2	
<b>Departamento de Frutas y Verduras</b>			
Jefe	1	1	
Subjefe	1	0	(1)
Empleados	5	5	
<b>Departamento de Alimentos</b>			
Jefe	1	1	
Subjefe	1	0	(1)
Empleados	5	5	
<b>Departamento de Ropa</b>			
Jefe	4	1	(3)
Subjefe	4	0	(4)
Encargado de Telas	0	1	1
Empleados de Telas	3	3	
Costurero	1	1	
Empleados Generales de Ropa	4	4	
<b>Departamento de Mercancías Generales</b>			
Jefe	5	1	(4)
Subjefe	4	0	(4)
Encargado de Farmacia	0	1	1
Empleado de Discos	1	1	
Empleado de Farmacia	1	1	
Empleados Generales de Mercancia	3	3	
<b>Total Área Comercial</b>	<b>88</b>	<b>78</b>	<b>-10</b>
<b>ÁREA DE OPERACIONES</b>			
Jefe de Área de Operaciones	1	1	
<b>Departamento de Cajas Registradoras</b>			
Jefe	1	1	

Supervisores	3	3	
Empleados de Tiempo Completo	4	4	
Empleados de 6 horas	6	6	
Empleados de 4 horas	9	9	
Regalos	1	1	
Paquetería	2	2	
Cambista	1	1	
<b>Departamento de Mantenimiento</b>			
Jefe	2	1	(1)
Empleados de Mantenimiento	1	1	
<b>Departamento de Seguridad y Vigilancia</b>			
Jefe	0	1	1
Veladores	1	1	
<b>Departamento de Bodega / Recibo</b>			
Jefe	1	1	
Empleado de Consumos internos	1	1	
Empleados de Marcaje	2	2	
Empleados	3	3	
Receptores	2	2	
Choferes	2	2	
<b>Departamento de Decoración</b>			
Encargado	1	1	
<b>Departamento de Sistemas</b>			
Operador	1	1	
Auxiliar	1	1	
<b>Total Área de Operaciones</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>0</b>
<b>Total A. Administración de Personal</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>-1</b>
<b>Total Área Comercial</b>	<b>88</b>	<b>78</b>	<b>-10</b>
<b>Total Sucursal</b>	<b>143</b>	<b>132</b>	<b>-11</b>

Tabla 1 Indica la Estructura Organizacional de Tiendas Chedraui Suc.35

### 3.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE TIENDAS CHEDRAUI

Para que la Tienda funcione idóneamente, está estructurada y dividida en diferentes departamentos y cada uno de estos a su vez está ordenado para que un determinado número de personas se desempeñe en diferentes puestos, los cuales están diseñados de acuerdo a un perfil.

Como se puede observar en la Tabla 1, la Tienda se divide en tres áreas, Área de Administración, Comercial y de Operaciones, las cuales se encargan de supervisar a diferentes Departamentos. En el Área de Administración de la Tienda se encuentra el Departamento de Personal ó de Recursos Humanos, que de acuerdo a la estructura organizacional sólo debe ser representada por el Jefe de Personal, que deberá realizar varias labores, como: reclutamiento y selección de personal, pago de nómina, capacitación, control de rotación de personal, tratos con el Sindicato, afiliaciones al IMSS entre otras cosas.

Por otro lado está el Jefe de Administración de oficinas quien se encarga de hacer los pagos correspondientes a los proveedores, extender facturas, cheques, etc. tiene a su mando al Encargado de Pagos.

En esta área también se encuentra el departamento de Caja General que se encarga del contéo del dinero en efectivo que recibe la Tienda por las ventas cada día, este departamento se encuentra apoyado por dos auxiliares.

En el departamento de Mercaderías su representante y su auxiliar se encargan de llevar el control de las compras de la mercancía, el análisis de las compras etc. En esta área también es contemplado el puesto de una Recepcionista. Como se puede observar en la tabla 1 este puesto en la nueva estructura de la tienda se planea desaparecer. Nueve son las personas que se encargan de la administración de la tienda actualmente, pero como ya se observó en los planes está el eliminar un puesto, que es el de recepcionista.

En el Área Comercial se encuentra un Jefe quien se encarga de la autorización de compras de la mercancía que se vende en la Tienda, a su cargo se encuentran diferentes departamentos como; el de Control de Inventario Multifásético que se encarga del control de la mercancía, en la nueva estructuración de la plantilla se planea que se integren a este departamento, cinco personas que ocupen los puestos de Auxiliares, así mismo también se contempla que tres personas ocupen los

puestos de Chequeo de Mercado, en especial en esta área y en este departamento se pretende poner mayor énfasis pues se contempla la creación de ocho puestos para el control del mismo.

A esta área pertenece el departamento de Abarrotes representado por un Jefe, quien controla la mercancía, el abastecimiento, detecta que artículos hacen falta, lleva el control de precios etc. Tiene a su cargo un Subjefe que lo apoya en estas actividades. Sin embargo en la plantilla propuesta se pretende anular el puesto de Subjefe, quien supervisa a tres tarjeteros quienes se encargan del marcaje de la mercancía, que también se planean desaparecer, en ese mismo departamento hay seis empleados que se encargan del acomodo de la mercancía y control de la misma, los cuales se respetan en la nueva propuesta. En el departamento de Abarrotes donde laboran once personas, se planea desaparecer cuatro puestos en el futuro.

Otro de los departamentos que conforman la Tienda Chedraui es el de Salchichonería, que está representado por un Jefe quien se encarga del control de su mercancía. También hay dieciocho puestos de Empleados promotores, que de igual manera son respetados en lo futuro, estos empleados desempeñan la función de abastecimiento, control, acomodo y ventas de la mercancía.

Otro de los departamentos que pertenece al Área Comercial es el de Carnes y Pescadería, que está representado por un Jefe quien tiene a su cargo a siete empleados, los cuales siguen apareciendo en la nueva propuesta. En la plantilla propuesta se contemplan dos los empleados que se encargan del manejo del departamento de pescadería. En total en este departamento laboran diez personas y en la propuesta se propone que se integre una persona más que se encargue de la sección de Pescadería, se puede observar que es un departamento en el cual no hay recorte de personal sino al contrario se contempla la integración de una persona más para el adecuado funcionamiento.

Otro más es el de Frutas y Verduras en donde el Jefe lo representa, apoyado por un Subjefe que desaparece en la futura plantilla, el Jefe tiene a su cargo cinco empleados, que conservarán su puesto. En el área Comercial se contempla también la supervisión del departamento de Alimentos, mejor conocido como Pasatiempos, quien lo representa un Jefe que se encarga del control y supervisión de la preparación de los alimentos, apoyado por un Subjefe que conserva su puesto en la siguiente administración, ayudados por cinco empleados que se encargan de la preparación y venta de los alimentos, quienes también conservarán su puesto, esta sección se verá modificada, pues se planea la desaparición de el puesto de Subjefe.

Otro más que sufrirá modificaciones es el de Ropa que actualmente lo representan cuatro personas que fungen como Jefes, uno encargado de la sección de Damas/niñas, otro de Caballeros/niños, uno

más en Bebes/blancos y el último en Telas, en la nueva plantilla se planea la desaparición de tres puestos, dejando la responsabilidad de todo el departamento de Ropa a una sola persona, actualmente ayudan a los Jefes cuatro personas quienes ocupan los puestos de Subjefes, a quienes se les planea eliminar el puesto, caso contrario se propone la apertura del puesto de encargado de Telas, el cual actualmente no existe, por otro lado los tres empleados de Telas siguen conservando su puesto para la futura organización, de igual manera el puesto de costurera se sigue conservando, lo mismo sucede para los cuatro empleados generales de Ropa, como se puede apreciar este departamento es uno de los más afectados pues se planea la desaparición de siete puestos entre los que están tres de Jefes y cuatro de subjefes, planeando dejar la responsabilidad que actualmente se encuentra en ocho personas, a una sola.

Uno más que se verá afectado por la nueva propuesta es el de Mercancías Generales mejor conocido como el departamento de Discos, actualmente hay cinco Jefes encargados de este departamento, apoyados cada uno por un Subjefe los cuales se desglosan, en: un Jefe para Farmacia, uno para Discos, otro para Papelería y uno más para Perfumería, como se puede observar en términos reales existen cuatro puestos de Jefes y cuatro de Subjefes, los cuales se dividen en diferentes secciones, se planea la desaparición de siete de estos puestos, los cuales son, tres de Jefes y cuatro de Subjefes, dejando como responsable a una sola persona que sustentará el puesto de Jefe de todo el Departamento. En la plantilla actual laboran en los diferentes departamentos 88 personas y se eliminarán 10 puestos quedando solamente 78 los puestos designados para el Área Comercial

Otra es el Área de Operaciones que se encarga de la supervisión del departamento de Cajas Registradoras, donde se encuentran las Cajeras, el encargado de Regalos, de Paquetería, y el Cambista, todos ellos conservarán su lugar en la futura administración, como se puede observar en este departamento no hay modificaciones, pero actualmente se están presentando algunos problemas, principalmente entre las cajeras, a raíz de los cambios que se dieron entre los directivos de la tienda, en los puestos de Gerencia, Jefe de Personal y Jefe del Departamento de Cajas Registradoras, ellos con el afán de respetar las políticas de la empresa cambiaron la forma de proceder con respecto a los horarios, antes se procuraba que las cajeras se ajustaran a un horario estable, sin embargo en las políticas de la empresa los horarios se deben rolar, al respetarse este proceder, varias de las empleadas que tenían otras actividades, como el asistir a la escuela, otro trabajo etc. eligieron dejar de laborar en la empresa, por tal motivo se presentó un gran índice de rotación de personal, por la deserción de varias cajeras, por otro lado ante la falta de personal, se procedía a la contratación de

chicas con los siguientes requisitos; de 18 a 22 años, que no estudiaran, ni trabajaran, sin problemas de horario, buena presentación, con estudios de secundaria terminada y en el mejor de los casos bachillerato concluido o trunco, se les contrataría por un horario de cuatro horas y se les pagaría menos que el mínimo, \$ 19 90 al día, aún así se contrataban a chicas que más tarde dejarían el puesto, este era un fenómeno que se presentó por algunos meses, más tarde se prestó más atención en la selección del personal, poco a poco mermó este fenómeno, sin quedar plenamente solucionado.

Otro departamento que no se verá afectado es el de Mantenimiento, que lo representan dos personas. Por otro lado en el Departamento de Seguridad y Vigilancia se planea la incursión de un Jefe, que se apoyará de un velador, la razón por la cual no hay empleados en este departamento, es por que la seguridad de la empresa se delega a una empresa particular llamada SEGURITEC quien se encarga de manejar a su personal que se destina para la protección de la Tienda.

Un departamento que no sufre modificación alguna es el de Bodega/Recibo el Jefe quien se apoya de una persona que ocupa el puesto de Consumos internos, dos más para Marcaje, tres Empleados Generales, dos Recibidores y dos Choferes, quienes conservarán su empleo.

El departamento de Decoración que se encarga de hacer todos los carteles de ofertas de precios, anuncios etc no sufrirá modificación alguna.

Otro departamento que no cambiará es el de Sistemas quien se encarga de la supervisión de los sistemas computacionales de la empresa, quien lo representa un operador y un auxiliar. En total del Área de Operaciones se encuentran 46 puestos a los que no se les modificará, como ya se señaló en el Área de Administración de la Tienda son 9 los puestos que actualmente hay y quedarán 8, en el Área Comercial son 88 los puestos que hay y quedarán 78, son 11 los puestos que se pretende desaparecer en el futuro.

Se ha mencionado como esta estructurado cada uno de los diferentes Departamentos y los puestos que lo integran, en el siguiente apartado se presentará un esquema comparativo de los perfiles de puesto.

### 3.4 ESQUEMAS COMPARATIVOS DE LOS PERFILES DE PUESTO

En los apartados anteriores se ha presentado la organización y estructura de la Tienda Chedraui, en este apartado se examinará la diferencia entre los Perfiles de Puesto que hay y debe haber en realidad en la Empresa Chedraui.

#### 3.4.1 PUESTO DE NIVEL GERENCIAL

Según el catalogo de descripción de puestos de la empresa, para ocupar el puesto a nivel gerencial la persona primeramente debe haber terminado alguna carrera profesional y estar titulado, y en el mejor de los casos tener estudios de Postgrado que en este caso como es para la administración de una Tienda Comercial, puede ser Lic. en Administración de Empresas, Relaciones Comerciales, Lic. en Psicología o carrera afin, Edad de 30 a 37 años, sin importar sexo, con experiencia de cinco años en adelante en el puesto, y los criterios de evaluación serán los siguientes:

1. En Criterio e Iniciativa; requiere de la comprensión e interpretación de objetivos generales establecidos, con base en los cuales se formulan y propondrán políticas. Requiere de la coordinación de gran número de actividades y de la toma de decisiones sobre asuntos importantes y de trascendencia, de formulación y proposición de objetivos generales y específicos para las operaciones de la empresa, así como la toma de decisiones sobre la aprobación o rechazo de políticas generales y específicas, programas y presupuestos; así mismo de la toma de decisiones capitales que afecten la marcha y resultado de las actividades y operaciones.
2. Responsabilidad por Dirección y Supervisión; requiere efectuar la dirección y supervisión de funciones generales de diversa índole, encaminadas al logro de los objetivos capitales de la Empresa.
3. Responsabilidad por el Deber, requiere del conocimiento y comprensión de las políticas generales y específicas de la Empresa, el Gerente debe formular objetivos básicos, tomar decisiones para probar o rechazar decisiones sobre problemas graves, determinados por factores complejos,

subjetivos, con o sin precedentes que puedan afectar radicalmente la marcha o resultados de la Empresa.

4. Responsabilidad por el Manejo de Bienes; requiere de este manejo en volúmenes muy amplios, con elevadas responsabilidades de daño o pérdida, pues su trabajo esta sujeto a comprobaciones de frecuencia variable.
5. Responsabilidad por Relaciones Humanas; requiere un máximo de habilidad, poder de convencimiento y tacto, en el trato constante, debe influir en las personas para obtener su acción sobre asuntos importantes y de trascendencia para la Empresa.
6. Esfuerzo Físico, se requiere mínimo.
7. Esfuerzo Mental; requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante periodos muy largos que cubran más del 75 % del tiempo. Trabajo con posibilidades de error con consecuencias considerables, difícilmente reparables o irreparables.
8. Responsabilidad por la Seguridad de Otros; requiere de la comprensión de las normas de seguridad y del control de su cumplimiento por otras personas.
9. Manejo de Información Confidencial; requiere de absoluta discreción en el manejo de datos, documentos y en general de información estimados como de gran importancia confidencial cuya divulgación puede ocasionar a la empresa, daños, pérdidas o trastornos del capital.

Se ha mencionado lo que idóneamente requiere el puesto de mayor jerarquía, en la investigación se detectó que el Gerente sí cubre el perfil de puesto

### **3. 4. 2 PUESTOS DE NIVEL ADMINISTRATIVO**

Estos puestos son de alto nivel, pues se encargan del control, manejo, supervisión de determinadas áreas de la Empresa, en el Caso de Chedraui, en este nivel se encuentran los puestos de Jefe de Personal, Jefe de Oficinas, Jefe de Área de Operaciones y Jefe de Área Comercial, para ocupar estos puestos se deben cubrir los siguientes requisitos,

Nivel escolar de Profesionista Titulado, sexo indiferente, edad de entre 27 a 40 años, experiencia de por lo menos 3 años en el puesto y los criterios de evaluación son los siguientes,

1. Criterio e Iniciativa; requiere de la comprensión o interpretación de normas, políticas, procedimientos o métodos para la realización de una o varias actividades, dentro de las limitaciones de tiempo (programas) y de costo (presupuestos), así mismo requiere la capacidad

para participar en la formulación de proyectos de programas y presupuestos para las actividades y operaciones del área. Requiere de la comprensión e interpretación de normas de disposiciones técnicas y/o administrativas, con base en lo cual deben tomarse decisiones para la realización y coordinación de un número considerable de personas y/o actividades diferentes relacionadas entre sí.

2. **Responsabilidad por Dirección y Supervisión;** requieren efectuar la dirección y supervisión de varias unidades administrativas, o áreas cuyos responsables directos se encuentran a su mando.
- 3 **Responsabilidad por Deberes;** requieren de preparación técnica y/o habilidad administrativa de alto nivel, para la atención de múltiples problemas de diferentes aspectos y para hacer frente a situaciones especiales, donde predominen factores subjetivos sin precedentes.
4. **Responsabilidad por Manejo de Bienes,** requiere del manejo de fondos, valores, mobiliarios y/o equipo, en volúmenes importantes con posibilidades considerables de daño o pérdida, trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable
5. **Responsabilidad por Relaciones Humanas;** requiere considerable tacto y poder de convencimiento en el trato constante con personas, de las que debe conseguir su acción para obtener economías, mejoras o beneficios importantes para la empresa o bien para mantener y mejorar la atención al público o cargo de puestos y personal subordinado.
6. **Esfuerzo Físico** requiere mínimo
7. **Esfuerzo Mental;** requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos muy largos que cubran el 75 % del tiempo Trabajo con posibilidades de errores con consecuencias considerables, difícilmente reparables o irreparables
8. **Responsabilidad por la Seguridad de Otros,** requiere de la comprensión de las normas de seguridad y del control de su cumplimiento por otras personas, haciendo en su caso las recomendaciones pertinentes
- 9 **Manejo de Información Confidencial;** Requiere de absoluta discreción en el manejo de datos, documentos y en general de información estimados como de gran importancia confidencial, cuya divulgación puede ocasionar a la Empresa daños, y pérdidas de capital.

Durante el período que duro la investigación a la Empresa Chedraui la Jefa de Personal o de Recursos Humanos era pasante de la Lic. en Administración de Empresas, pues no estaba titulada, sin embargo tiene experiencia considerable en el puesto, a excepción de ello cubre con el perfil de puesto.

El Jefe del Departamento de Oficinas es Lic en Contaduría Titulada, y también cubre el perfil de puesto.

El Jefe de Área de Operaciones no cumple con algunos criterios como son, la escolaridad pues estudió la carrera de Biólogo Marino dejándola trunca, tiene bastante experiencia en el área, pues lleva laborando aproximadamente 12 años para la Empresa en diversos puestos, por lo que ha ganado su lugar en base a que ha demostrado su capacidad y habilidad. A excepción de esto cubre el perfil de puesto.

El Jefe de Área Comercial, se encuentra en la misma situación que el Jefe de Área de Operaciones pues no curso alguna carrera profesional, solo terminó el nivel de bachillerato, aunque también a base de experiencia en la Empresa aproximadamente de 13 años donde ha desempeñado diversos puestos y ha logrado demostrar su capacidad y habilidad en el puesto, por lo demás cubre el perfil del mismo

### 3. 4. 3 PUESTOS DE NIVEL DE MANDOS MEDIOS

En la Empresa el tercer nivel jerárquico lo ocupan los Jefes de Departamento, para ocupar uno de estos basta con haber concluido el Bachillerato, no importa el sexo, deberán tener una edad de 22 a 35 años aproximadamente, y tener experiencia suficiente en el departamento, que sepa llevar el control y la administración de este, las personas que ocupan los puestos de Jefes de Departamento deberán llenar estos criterios de evaluación.

1. Criterio de Iniciativa, requiere de la comprensión e interpretación de normas, procedimientos o métodos para la realización de una o varias actividades, dentro de limitaciones de tiempo (programas) y de costo (presupuesto), así mismo requiere de la capacidad para participar en la formulación de proyectos de programas y presupuestos para las actividades y operaciones del área.
- 2 Responsabilidad por Dirección y Supervisión, requiere de la distribución frecuente de tareas y de la supervisión de su ejecución durante la mayor parte del tiempo, a fin de mantener un flujo y ritmo de trabajo constantes; así mismo, requiere de revisiones y correcciones periódicas de las operaciones y de indicaciones frecuentes al personal a su cargo

3. Responsabilidad por Deberes: se requiere la capacidad de atender un número considerable de actividades no siempre relacionadas entre sí. Requiere del conocimiento de las políticas generales de la empresa, y su aplicación al resolver problemas que pueden surgir con carácter de no previstos. Se demanda también capacidad de análisis para recomendar mejoras en métodos y procedimientos.
4. Responsabilidad por Manejo de Bienes, requiere de este manejo, en volúmenes importantes, considerables posibilidades de daño o pérdida, trabajo sujeto a comprobaciones de periodicidad media.
5. Responsabilidad por Relaciones, requiere considerable tacto y poder de convencimiento en el trato constante con personas, de las que debe conseguir su acción para beneficio de la Empresa y para mantener y mejorar la atención al público o cargo de puestos y personal subordinado.
6. Esfuerzo Físico; requiere de la aplicación de esfuerzos físicos ligeros
7. Esfuerzo Mental; requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos cortos e intermitentes. Trabajo con posibilidades de errores fácilmente detectables por el mismo y/o en operaciones subsecuentes.
8. Responsabilidad por la Seguridad de Otros, requiere de la comprensión de las normas de seguridad y del control de su cumplimiento en su departamento
9. Manejo de Información Confidencial; requiere del discreto manejo de datos y documentos y/o del conocimiento de ciertos informes, estimados de mediana importancia confidencial, cuya arbitraria divulgación puede ocasionar a la Empresa daños administrativos.

Las personas que ocupan los puestos de Jefes de Departamento cumplen con las estipulaciones dadas, con la excepción de algunos de ellos, cubriendo el perfil de puesto estipulado.

Es una constante entre los Jefes de todos los niveles jerárquicos que se les considere y perciba por sus subordinados, con pocas habilidades de relacionarse, pues tienden a comportarse de una manera altanera, prepotente y poco respetuosa para con sus colaboradores, en ocasiones abusando del poder que se les confiere, provocando entre ellos discrepancias, que se reflejan en angustia y temor que algunos de ellos manifiestan cuando su Jefe se dirige a ellos. Por supuesto este concepto no se puede generalizar, hay excepciones, donde los Jefes sí cubren el perfil de puesto en todos los aspectos, pero estos son mínimos

### 3. 4. 4 PUESTOS DE NIVEL OPERATIVO

En la Empresa Chedraui estos puestos son ocupados por las personas que se encargan del acomodo, limpieza y orden de la mercancía, también atienden al público directamente, son todos los trabajadores subordinados, para estos puestos se requiere;

Que las personas tengan una escolaridad mínima de secundaria, sexo indefinido, edad de 18 a 27 años, experiencia mínima o no necesaria. Deben llenar los siguientes criterios;

1. Criterio e Iniciativa; requiere la comprensión de instrucciones específicas, variables pero claras y concretas para el desarrollo de actividades sencillas y rutinarias.
2. Responsabilidad por Dirección y Supervisión; no las requiere.
- 3 Responsabilidad por Deberes; comprende actividades rutinarias de baja o ninguna complejidad, sujetas a órdenes precisas, claras y sin variación
4. Responsabilidad por Manejo de Bienes; no requiere de manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo.
5. Responsabilidad por Relaciones Humanas; requiere de cortesía y tacto en el trato con personas, con frecuencia solicita informes, datos o elementos de trabajo y debe evitar fricciones o problemas que puedan ocasionar entorpecimiento en su trabajo o en el de otros, o bien, es responsable de la atención directa al público
6. Esfuerzo Físico; requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos constantes.
7. Esfuerzo Mental; requiere de la aplicación de esfuerzo mental mínima pues su trabajo es con pocas posibilidades de error
8. Responsabilidad por la Seguridad de Otros, no requiere que responda por la seguridad de otros, simplemente debe cumplir con las normas establecidas y cuidar de su propia seguridad
9. Manejo de Información Confidencial, no requieren del manejo de información confidencial.

Los trabajadores de la Empresa Chedraui que ocupan los puestos operativos cumplen con el perfil de puesto y criterios que se les solicita.

Cabe hacer notar que el nivel escolar es algo que no es muy respetado en los criterios para ocupar puestos de niveles superiores, como se pudo observar, hay personas que no concuerdan sus estudios con lo estipulado para que ocupen el puesto donde se encuentran, sin embargo la experiencia es algo sumamente importante para los directivos de la empresa que bien puede sustituir el nivel escolar,

pues las personas deben demostrar su capacidad y sus habilidades para ocupar el puesto, lo difícil es que esto se demuestre en períodos muy largos de tiempo, como se puede observar en algunos Jefes de Área, que tiene laborando en la Empresa 12 años aproximadamente.

Se ha señalado como esta estructurada y organizada la Tienda, y algunas de las problemáticas a las que se enfrenta, ahora se señalarán los problemas a los que se debe la rotación de personal

### 3. 5 ESQUEMA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA TIENDA CHEDRAUI

TABLA 2

MES	ALTAS	BAJAS	FALTAS	DÍAS D'INCAPACIDAD			DÍAS DE VACAC.		
				ENF.G	EMB.	ACC. T.	6	8	16
ENERO	6	32	23	5			11		
FEBRERO	3	17	11	2		60	2		
MARZO	12	18	31	7	30	60	11		
ABRIL	7	6	27	11	60	30	14		
MAYO	6	19	35	13	90	30	5	1	2
JUNIO	8	6		8	60	30	6	2	
JULIO	14	19	12	11	30		5	2	
AGOSTO	24	22	17	4	30		3		2
SEPTIEM.	15	18	22	2	60		4	1	
TOTALES	95	157	178	63	360	210	61	6	4

TABLA 2 Muestra el índice de rotación de personal que se presentó durante la Investigación en la Tienda Chedraui en el año de 1997.

### 3.6 ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA TIENDA CHEDRAUI

Durante la observación que se realizó a la Empresa Chedraui se presentó un fenómeno en el personal, que es la Rotación del mismo. La observación inició el 3 de Enero de 1997, por tal motivo, los datos que se presentan en la tabla 2 son a partir de esa fecha, hasta el término de la observación que fue el 30 de Septiembre del mismo año.

Para efectos de mayor comprensión se manejarán los datos presentados por cada mes se expondrán por separado los movimientos del departamento de Panificadora, pues en la Tienda así se tenía contemplado, aunque forma parte de la Empresa su administración se lleva a parte.

Los datos manifestados como altas significa que son las personas que ingresaron a trabajar a la empresa en ese mes, las bajas son las personas que renunciaron a laborar en la empresa, las faltas que se presentan se descuentan y se consideran como injustificadas, la incapacidad se maneja en tres rubros, enfermedad general, embarazo ó gravidez y por accidente de trabajo, en la tabla 2 se puede observar los días que se perdieron debido a las incapacidades, que se descuentan si no excede de 3 días, si son más de 4 días los paga el IMSS.

Los datos que se presentan en el apartado de vacaciones son, el número de personas que salieron de vacaciones por los días que se determinan en el encabezado, la empresa les paga su prima vacacional a las personas, antes de que salgan a disfrutarlas.

Como se puede observar en el mes de Febrero se registro el menor índice de altas solo fueron 3 durante todo el mes, y el mayor índice se registro en el mes de Agosto con 24, lo que indica que en promedio durante los nueve meses que se observó a la empresa, por mes se daban de alta a 10 personas.

El menor número de bajas se registró en los meses de Abril y Junio con 6 en cada uno de ellos, y el mayor índice se presentó en el mes de Enero con 32, esto se debió a que en el mes de Diciembre de 1996 se contrataron aproximadamente las mismas personas para trabajar sólo la temporada navideña, que contempla el mes de Diciembre y a mediados de Enero son días de mucha venta, por lo que se ven obligados a contratar personal que labore solo esa temporada, pues el personal de planta no es suficiente para atender idóneamente la Tienda, por ese motivo es que en Enero se dan de baja a estas personas que se contratan por solo un período corto de tiempo. Durante el tiempo que se

observó a la empresa en promedio 15 personas se dieron de baja al mes sin considerar el mes de Enero donde las bajas son extraordinarias

Por otro lado se perdieron varios días laborables por las faltas injustificadas, el mes que presentó menor índice fue febrero, donde solo se registraron 11, en Mayo se perdieron 35 días siendo el mes donde más se faltó, en promedio al mes faltaban 22 personas, lo que indica que se perdían 22 días laborables. En el mes de Junio no se registro faltas, lo cual no indica que no se presentaron, sino que no se obtuvieron los datos

También se perdían días por las incapacidades que presentaban los trabajadores, el menor índice de días perdidos por incapacidad de enfermedad general fue en los meses de Febrero y Septiembre donde sólo se registraron 2 en cada uno de los meses, en el mes de Mayo se registro el mayor índice, con 13 días perdidos. Ahora bien los embarazos también son causa de días perdidos para la empresa, pues cuando la trabajadora va a parir se le concede 90 días de incapacidad por gravidez y el mes que más se vio afectado por esta causa fue Mayo donde se perdieron 90 días, es decir tres trabajadoras faltaron el mes completo por ese motivo, en los meses de Abril y Mayo se perdieron 60 días en cada uno de ellos, en Marzo, Julio y Agosto se perdió 30 días en cada mes. Por accidente de trabajo en los meses de Febrero y Marzo se perdieron 60 días en cada mes, es decir que dos personas se encontraron incapacitadas por todo el mes, y en Abril, Mayo y Junio se perdieron 30 días laborables en cada mes por la misma causa.

Se puede observar en la Tabla 2 que un gran índice de personas saltó de vacaciones por 6 días, en Abril fueron 14 y en Febrero se registró el menor índice, sólo disfrutaron dos personas sus vacaciones, esto se debió a que se cumplió el segundo año de inaugurada la Tienda cuando se realizó la investigación, por lo que era el primer período vacacional que concedía la empresa, y el motivo por el que algunas personas disfrutaban más días de vacaciones es que llevaban más tiempo laborando en la misma empresa, solo que en otras sucursales. La Ley Federal del Trabajo establece en el artículo 76 que los trabajadores que tengan más de un año de servicio disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicio

Después del cuarto año, el período de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicio. En la empresa sí se respeta las estipulaciones marcadas en la Ley. En el artículo 80 de la Ley Federal del Trabajo dice que los trabajadores tendrán derecho de una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones. En

este aspecto la empresa se preocupa de pagar la prima vacacional antes de que la persona disfrute sus vacaciones

En el mes de Junio se presentaron muchos cambios, el Jefe de Personal renunció, para el siguiente mes ya se había elegido a uno

Cabe hacer mención que desde el mes de Julio se presentaron una serie de cambios en la administración de la Tienda, pues fue el período de adaptación del Jefe de Personal, un mes más tarde se cambió al Gerente, uno de los departamentos que más se vio afectado por toda esta serie de cambios fue el de Cajas Registradoras pues el mayor porcentaje de renunciaciones fue precisamente en el puesto de Cajas también se cambió el Jefe de este departamento, se presentaron varios cambios en los horarios, no se respetaba el pago de las horas extras trabajadas, es decir no se pagaban dobles, sino como compensación de salario esto contribuyó a que varias empleadas que ocupaban estos puestos renunciaran

Considero que ante la presión de querer contratar personal lo más pronto posible por que así lo requerían, fue que se presentó este fenómeno de la mala selección de personal, y fue uno de los motivos de el alto índice de rotación, pues las personas que se contrataban al unos cuantos días de laborar, renunciaban o abandonaban el trabajo sin alguna explicación, esta situación poco a poco se fue corrigiendo y disminuyendo

Se puede observar que los procedimientos que se eligieron para respetar la política de la Empresa perjudicó a algunas personas que incluso las orilló a dejar su empleo, esto va en contra de la Filosofía de la Empresa donde ostentan que su bien más preciado es su Gente y donde sus deseos son, hacerlos sentir apoyados, respetados, considerados, con libertad de acción etc En base a las observaciones se detectó que difieren estos conceptos con la realidad y en la mayoría de las ocasiones sucede lo contrario a lo deseado

Para efectos de mejor verificación, en la administración de la Tienda se efectúa por separado el control de los movimientos del departamento de panificadora, a continuación se presenta la tabla en donde se podrán observar los datos que a ella corresponden.

## 3.7 ESQUEMA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE PANIFICADORA

TABLA 3

MES	ALTAS	BAJAS	FALTAS	DÍAS D'INCAPACIDAD			DÍAS DE VACAC.		
				ENF.G	EMB.	ACC. T.	6	8	16
ENERO	2	2							
FEBRERO	2	1	2						
MARZO	1		7	2			2		
ABRIL	2								
MAYO	5	2							
JUNIO	1	1	1	2					
JULIO	1	1	1	1					
AGOSTO	2		1						
SEPTIEM.	2	1	2	1					
TOTALES	18	8	14	6			2		

TABLA 3. Muestra el índice de Rotación de Personal que se presentó durante la Investigación en el Departamento de Panificadora en el año de 1997

### 3.8 ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE PANIFICADORA

En el departamento de Panificadora se puede observar un índice muy bajo de movimientos, a diferencia de los movimientos registrados en la Tienda, esto se debe a que en este departamento solo laboran 17 personas, caso contrario en la Tienda aproximadamente laboran 170, como se puede observar es mucha la diferencia

En la tabla 3 se representan los datos registrados durante el tiempo que se Investigó El mayor índice de altas que se registro fue en Mayo con 5 y el menor índice se dio en los meses de Marzo, Junio y Julio con sólo una en cada mes, en promedio en el tiempo que se examinó se contrato a 2 personas por mes, por otro lado renunciaron a la empresa 2 personas en Enero y solo una en cada uno de los meses de Febrero, Junio, Julio y Septiembre lo cual indica que inmediatamente se contrataba al personal que hacia falta, cabe hacer mención que algunos empleados se daban de baja de ese departamento para entrar a laborar en la Tienda, por supuesto son mínimos los casos

Por otro lado se perdieron días laborables debido a las faltas injustificadas en Marzo se registraron 7 y sólo una en cada uno de los meses de Junio, Julio, y Agosto, las cuales por supuesto que se les descontaban

También se perdían días laborables debido a las incapacidades, por enfermedad general se perdieron 2 días en el mes de Marzo y otras 2 en Junio. y sólo una en los meses de Julio y Agosto respectivamente

Sólo dos personas salieron de vacaciones por 6 días en el mes de Marzo, debido a que dos meses antes el departamento de Panificadora cumplía un año de inaugurado por lo tanto las personas que llevaban laborando en él desde su inauguración podían disfrutar, el primer periodo vacacional que concedía la empresa para ese departamento.

Son pocos los movimientos que se registran, como se puede observar en la Tabla 3, pero considerando que solo trabajan en él 17 personas, considero un alto índice de rotación en las altas y bajas, en promedio son dos las personas que renuncian al mes, considerando que no se presentaron cambios en los jefes o discordancias en el manejo y control del departamento, indica que hay poca motivación entre los empleados y lo considero motivo de alarma y digno de considerarse

Desde el punto de vista de la Teoría de Vroom (1979) los empleados de Chedraui perciben al trabajo como una recompensa extrínseca que cubre sus necesidades prioritarias, básicas, donde prefieren

dejar su empleo para conseguir uno mejor remunerado o bien que les permita desarrollarse en otro ámbitos como la educación, un mejor empleo, la familia etc por supuesto lo más idóneo es que el individuo se desarrolle dentro y fuera de la empresa, que ésta le diera la oportunidad de que así fuera, de esa manera crecería el individuo y a la par la empresa, pero siempre dando las oportunidades de alcanzar una recompensa, para que los empleados valoren su esfuerzo al percibir que se les reconoce, pues se debe motivar a los trabajadores también intrínsecamente para cubrir sus necesidades de amor, de autorealización, de autoestima, pues el cubrir estas necesidades el individuo crecerá y se desarrollará en todos los ámbitos de su persona, por ello es indispensable que se reconozca su trabajo cuando lo hace bien, que lo respeten como persona y como empleado, pues él es una parte integral de la Empresa, porque la empresa son todos y cada uno de sus integrantes, que por supuesto deben estar organizados para poder funcionar como tal, dándoles la oportunidad de que conozcan bajo que rubros se les esta contratando y cuales son sus deberes y obligaciones, en el siguiente apartado se señalará lo estipulado en el Contrato Individual de Trabajo.

### 3.9 CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

#### CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO

QUE CELEBRAN POR UNA PARTE COMO "LA EMPRESA" \_\_\_\_\_ REPRESENTADA POR \_\_\_\_\_ Y POR LA OTRA PARTE COMO "EL TRABAJADOR" (A) \_\_\_\_\_, POR SU PROPIO DERECHO; DENOMINACIONES PARA LOS EFECTOS LEGALES DE ESTE CONTRATO, Y AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

#### DECLARACIONES

A) Para los efectos de denominación del presente contrato, "TRABAJADOR" (A), es la persona física que presta sus servicios "EMPRESA" es la persona moral que los recibe en los términos de los artículos 8, 10 y demás relativos y aplicables a la Ley Federal del Trabajo, para todos los efectos legales correspondientes

B) Declara la "EMPRESA" que esta constituida en una persona de carácter moral, de nacionalidad \_\_\_\_\_ mexicana, con \_\_\_\_\_ domicilio en \_\_\_\_\_ y cuyo objeto social consiste en \_\_\_\_\_

C) Declara el "TRABAJADOR" (A) llamarse como ha quedado escrito, de nacionalidad \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad, sexo \_\_\_\_\_, estado civil \_\_\_\_\_, con \_\_\_\_\_ domicilio particular en \_\_\_\_\_

D) Declara la "EMPRESA" tener la necesidad específica de contratar los servicios del "TRABAJADOR" (A) en forma TEMPORAL, y por un periodo de TIEMPO DETERMINADO, dada la naturaleza eventual del trabajo que desarrollará, el cual es especial y consiste en \_\_\_\_\_

E) Declara el "TRABAJADOR" (A) conocer el trabajo que va a desarrollar y estar consciente de la naturaleza transitoria del mismo, por lo que al término del presente contrato quedará terminada la relación de trabajo según se dispone el artículo 53 fracción III de la Ley Federal del Trabajo, sin responsabilidad para ninguna de las partes.

Por lo anterior las partes se sujetan a las siguientes:

### CLÁUSULAS

**PRIMERA.-RELACIÓN LABORAL.-** La relación de trabajo consiste en la prestación de servicio subordinado personalmente del "TRABAJADOR" (A) a la "EMPRESA" manifestando expresamente ambas partes ser ciertos los datos aportados respectivamente en el capítulo de declaraciones que antecede, el cual forma parte íntegra del presente clausulado.

**SEGUNDA.-CATEGORÍA.-** La prestación de servicios personales subordinados del "TRABAJADOR" (A) queda comprendida dentro del puesto para el cual es contratado, obligándose al desempeño del mismo con eficiencia, diligencia y honradez, siguiendo las órdenes de la "EMPRESA" o sus representantes, conviniendo que su categoría sea la de. \_\_\_\_\_.

**TERCERA.- EVENTUALIDAD.-** El presente contrato es por TIEMPO DETERMINADO Como la naturaleza de este contrato es eventual, el "TRABAJADOR" (A) está obligado a desempeñar el trabajo encomendado a partir de esta fecha hasta concluirlo. Este contrato podrá terminar previamente a la fecha indicada, según la naturaleza del mismo Su duración es de \_\_\_\_\_.

**CUARTA.- LUGARES DE TRABAJO.-** No se considerará alteración de las condiciones de trabajo del "TRABAJADOR" (A) si la "empresa" decidiera cambiar en lo futuro su domicilio dentro de la demarcación territorial en la cual el centro de trabajo se encuentra establecido Así mismo el "TRABAJADOR" (A) otorga su voluntad para prestar sus servicios en cualquier lugar que le indique la "EMPRESA" inclusive en el interior de la República Mexicana. En principio, el lugar de prestación de servicios para efectos del presente contrato es en: \_\_\_\_\_.

**QUINTA.- HORARIO.-** El "TRABAJADOR" (A) prestará sus servicios bajo la dirección y dependencia de la "EMPRESA" en cualquiera de los siguientes turnos:

a) de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ y de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

b) de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ y de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

c) de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ y de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Los cuales por ser de jornada interrumpida, no se aplica lo señalado en el artículo 63 de la Ley Federal del Trabajo. Los horarios pactados podrán ser modificados de acuerdo con las necesidades de trabajo, sin exceder de la jornada legal.

**SÉPTIMA.- JORNADA.-** El "TRABAJADOR" (A) deberá laborar \_\_\_\_\_ horas semanales, distribuidas en \_\_\_\_\_ días a la semana con fundamento en el artículo 59 de la Ley Federal del Trabajo. Para los efectos legales conducentes el día de descanso semanal será el

\_\_\_\_\_ de cada semana. Queda expresamente prohibido para el "TRABAJADOR" (A) laborar tiempo extra, durante los días festivos y de descanso obligatorio.

Podrá hacerlo únicamente si la "EMPRESA" le da la orden por escrito en ese sentido, indicando la fecha y hora que precise el lapso de tiempo y/o día a laborar.

**OCTAVA.- PAGO.-** El "TRABAJADOR" (A) manifiesta expresamente someterse al sistema de pagos de la "EMPRESA" señalándose el domicilio de la misma, como el lugar para recibirlo y aceptando así mismo la forma de pago, ya sea por unidad de tiempo en los siguientes términos \_\_\_\_\_

**NOVENA.- REFERENCIAS.-** Conviene expresamente el "TRABAJADOR" (A) en que es causa de terminación del presente contrato de trabajo sin responsabilidad para la "EMPRESA" el hecho de que en su solicitud de empleo hubiera omitido referencias de patrones a los cuales haya prestado sus servicios con anterioridad, en la inteligencia de que el derecho a rescindir el contrato de trabajo de la "EMPRESA" dentro del periodo de 30 días contados a partir de la fecha en que se descubra la omisión.

**DÉCIMA.- VACACIONES.-** El "TRABAJADOR" (A) podrá disfrutar y la "EMPRESA" se obliga a conceder y pagar al mismo, totalmente o en forma proporcional al tiempo trabajado o de duración de este contrato, las VACACIONES Y PRIMA SOBRE LAS MISMAS, que le

correspondan en los términos de los artículos 77 y 80 de la Ley Federal del Trabajo; así como el AGUINALDO de acuerdo a lo señalado por el artículo 87 de la misma Ley.

**DÉCIMA PRIMERA.- PREVISIÓN SOCIAL.-** El "TRABAJADOR" (A) está obligado al cumplimiento de las disposiciones legales aplicables, a observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerde la autoridad competente, a restituir a la "EMPRESA" los materiales no usados; conservar en buen estado los instrumentos y los útiles que se le hayan dado para el trabajo; observar buenas costumbres durante la prestación del servicio; someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos que determine la "EMPRESA" y demás disposiciones señaladas en la Ley Federal del Trabajo.

**DÉCIMA SEGUNDA .- PROHIBICIONES.-** Queda prohibido al "TRABAJADOR" (A). faltar sin causa justificada; sustentar elementos de la "EMPRESA"; presentarse en estado de influencia alcohólica o alguna droga, portar armas; hacer colectas, rifas o propagandas dentro de las horas y lugar de trabajo, suspender sus labores sin autorización de la "EMPRESA" y demás disposiciones señaladas en la Ley Federal del Trabajo

**DÉCIMA TERCERA.- PREPARACIÓN.-** Señala el "TRABAJADOR" (A) tener la preparación requerida por la "EMPRESA" para el puesto que se contrata

**DÉCIMA CUARTA.- CONFIDENCIALIDAD.-** Siendo los servicios encomendados al "TRABAJADOR" (A) de naturaleza confidencial queda convenido que el mismo se sujetará en todo a las leyes y reglamentos que prohíben la divulgación en cualquier forma, de la información que el "TRABAJADOR" (A) llegará a obtener con motivo de su trabajo en la "EMPRESA" obligándose bajo su más estricta responsabilidad a guardar los secretos personales, técnicos, comerciales y administrativos, así como todos aquellos asuntos de los que directa ó indirectamente tenga conocimiento por razón de su empleo

**DÉCIMA QUINTA.- CAPACITACIÓN.-** El "TRABAJADOR" (A) tiene derecho a ser capacitado y adiestrado de acuerdo a los planes y programas establecidos o que se establezcan en la "EMPRESA" conforme a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo

**DÉCIMA SEXTA.- CONTROVERSIAS.-** Ambas partes convienen en que lo no estipulado en el presente contrato, se regirá por lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, el Contrato Colectivo de Trabajo ó el Reglamento Interior de Trabajo

Leído que fue por ambas partes en el presente contrato, se firma ante la presencia a de dos testigos el día \_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ quedando el original en el poder de la "EMPRESA" y una copia en el poder del "TRABAJADOR" (A).

\_\_\_\_\_  
POR LA EMPRESA

\_\_\_\_\_  
EL TRABAJADOR (A)

\_\_\_\_\_  
TESTIGO

\_\_\_\_\_  
TESTIGO

### 3.10 ANÁLISIS DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO

Cabe hacer mención que en la Empresa, los trabajadores firmaban un Contrato Individual de Trabajo, aunque se debería firmar un Contrato Colectivo pues son varios los empleados sindicalizados, sin embargo esto no se realiza pues el Sindicato tiene convenios con la Empresa para beneficio de ambas partes, es por ello que probablemente suceda esta situación sin que por ello se alteren las condiciones bajo las cuales se les contrata.

Este Contrato Individual de Trabajo esta basado en la Ley Federal del Trabajo donde se menciona, en el artículo 386 lo siguiente sobre el Contrato Colectivo de Trabajo

“Contrato Colectivo de Trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios Sindicatos de trabajadores y una o varios patrones, o uno o varios Sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos. La Empresa Chedraui cumple con dicho artículo pues en su Contrato Individual de Trabajo por Tiempo Determinado, se menciona que este contrato es celebrado por dos partes, una de ellas es la Empresa Chedraui S.A. de C.V. en su Calidad de Tienda de Autoservicio y la otra parte es el Trabajador (a).

En el artículo 390 de la Ley Federal del Trabajo señala,

Que el Contrato Colectivo de Trabajo deberá celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad, se hará por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes, y se depositará el otro tanto en la Junta de Conciliación y Arbitraje ó en la Junta Federal ó Local de Conciliación, la que después de anotar la fecha y hora de presentación del documento lo remitirá a la Junta Federal o Local de Conciliación y Arbitraje. El Contrato surtirá efectos desde la fecha y hora de presentación del documento, salvo que las partes hubiesen convenido en una fecha distinta.

La primer disposición es respetada, donde se menciona que el contrato debe celebrarse por escrito y por supuesto que se realiza bajo pena de nulidad, por otro lado lo que se pasa por alto es el hecho de realizarlo por triplicado y entregar una copia a cada una de las partes, en la empresa sólo se realiza una copia que se queda en el expediente del trabajador dentro de la empresa, cuando entran a laborar se les da el documento para que lo lean y firmen en blanco, es decir sin el previo llenado de las partes del Contrato, donde se debe estipular las condiciones bajo las cuales se esta contratando como son; el salario, horario, día de descanso, departamento en el que trabajará, etc. Tampoco se les entrega una copia al trabajador como lo estipula la Ley.

En la Ley Federal del Trabajo en el artículo 391 señala que el Contrato contendrá,

- I Los nombres y domicilios de los contratantes,
- II Las empresas y establecimientos que abarque;
- III Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;
- IV. Las jornadas de trabajo;
- V. Los días de descanso y vacaciones;
- VI El monto de los salarios,
- VII Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;
- VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento,
- IX. Las bases que deban integrarse de acuerdo con esta Ley;
- X Las demás estipulaciones que convengan las partes

Estos puntos que son señalados por la Ley Federal del Trabajo son respetados por el Contrato Individual de Trabajo por tiempo Determinado, lo único que se omite es el punto VI que menciona el monto de los salarios, sólo se menciona la forma de pago que la empresa debe estipularlo.

El Contrato de la Empresa contiene declaraciones y cláusulas Dentro de las declaraciones A) para los efectos de denominación del presente contrato, “trabajador” (a) es la persona física que presta sus servicios “Empresa” es la persona moral que los recibe en los términos de los artículos 8 y 10 de la Ley Federal del Trabajo donde se señala en el artículo 8 que, “Trabajador” (a) es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Para los efectos de esta disposición se entiende por “trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio”.

Por otro lado en el artículo 10 menciona que;

El patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o más trabajadores. Si el trabajador conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos

En su declaración B) menciona que la empresa efectivamente de carácter moral, nacionalidad mexicana, donde debe estipular su domicilio, que en este caso es Vía Morelos, No 300 Colonia Sta. María Tulpetlac, también hace mención de un objeto social, que si se revisa la Filosofía Corporativa se menciona que en la formación humana buscan la superación técnica, económica, social y espiritual

En C) el trabajador debe declarar, su nacionalidad, nombre, edad, estado civil y domicilio particular

En el punto D) hacen hincapié en que la Empresa contrata los servicios del trabajador en forma temporal, por un tiempo determinado y su trabajo es eventual

En el siguiente punto, que es E) declara el trabajador conocer el trabajo que va a desempeñar y esta consciente de que este es de tipo transitorio de acuerdo al artículo 53 de la Ley Federal del Trabajo que dice, son causa de terminación de las relaciones de trabajo, la fracción III. La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital de conformidad con los artículos 36, 37 y 38

El artículo 36 menciona que, el señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza.

El artículo 37 dice que el señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes,

- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar
- II. Cuando tengan por objeto subsistir temporalmente a otro trabajador y
- III. En los demás casos previstos por esta Ley.

Artículo 38 dice que las relaciones de trabajo para la explotación de las minas que carezcan de minerales costeados. este artículo habla sobre el trabajador que labora en minas, muy probablemente el contrato se refiere a otro artículo de alguna edición anterior a la consultada, por ello considero que también se refiere al artículo 35 que dice que las relaciones de trabajo pueden ser para obra de tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

Es decir la Empresa hace énfasis en que se contratan los servicios del trabajador por un tiempo determinado, temporal y eventual que como ya se señaló no se estipula, el tiempo que comprende. Posteriormente mencionan cláusulas a las que se deben sujetar ambas partes

En las primeras cláusulas mencionan que la relación laboral del trabajador se vera sujeta a las órdenes de los representantes de la Empresa, se estipulará el puesto que desempeñará y se menciona la responsabilidad del empleado, al comprometerse que desempeñará su trabajo con diligencia, enfatizan el carácter eventual del contrato. Y que el trabajador se compromete a

trabajar para la empresa en cualquier lugar de la República Mexicana donde se requieran de sus servicios.

En la cláusula quinta se señala el horario, se deberá anotar la hora de entrada y la de salida y después señalan que el horario es de jornada interrumpida, por lo que no aplica el artículo 63 de la Ley Federal del Trabajo donde mencionan que durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora por lo menos, el horario en que se establezca esa media hora lo señalará el patrón y el trabajador de común acuerdo, esta cláusula es muy respetada por la Empresa Chedraui e inclusive hay un comedor, que es un espacio destinado para tomar los alimentos.

La cláusula séptima menciona la jornada de trabajo, donde se plantean las horas laborales a la semana y en cuantos días a la semana se distribuyen, mencionan que toma su fundamento en el artículo 59 de la Ley Federal del Trabajo que dice que el trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo sin que pueda exceder de los máximos legales

Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente, en Chedraui como es una Tienda de Autoservicio y generalmente presta servicio de siete de la mañana a diez de la noche, todos los días de la semana, es difícil que pueda dárselos a los empleados un mismo día y por ello se les da un día de descanso a la semana, el cual puede variar dependiendo de las necesidades de su departamento. Más adelante la cláusula menciona que queda expresamente prohibido para el trabajador laborar tiempo extra, durante los días festivos y de descanso obligatorio, en Chedraui no se da esta orden por escrito, simplemente los empleados laboran horas extras cuando así lo requiere su departamento y cuando se van a capturar datos para la elaboración de la nómina los empleados deben entregar una papeleta donde estipulen las horas que trabajaron extras, la cual debe estar firmada por el Jefe inmediato y el Gerente, se corroboran estos datos con las tarjetas de checar y si son correctos se procede a capturar para que se les pague como horas extras dobles o días festivos trabajados, los cuales también se les paga dobles, y como se les paga la quincena completa en términos reales cobran triple por esos días, así mismo también para los domingos que se laboran.

En la cláusula octava referente a la aceptación de los empleados a someterse a la forma de pago de la empresa, en Chedraui no hay ningún problema al respecto, pues se cobra la nómina en las oficinas de la Tienda y la cambian en las cajas registradoras de la Tienda, se reconoce que la empresa siempre se preocupa por pagar a tiempo, se divide a los trabajadores en tres bloques y se les paga en diferentes días, pero siempre el último bloque cobra un día antes de la quincena

La cláusula novena donde menciona que es causa de omisión del contrato si se descubre que el trabajador omitió alguna referencia de patrones anteriores, cabe señalar que el cumplimiento de esta cláusula es relativa pues cuando ingresa algún empleado, solo se le indaga en la entrevista sobre su experiencia laboral, los motivos de su separación de anteriores trabajos, pero después de su contratación no se les investiga, ni se llama para verificar las referencias que ellos proporcionan y anotan en la solicitud de empleo.

Por otro lado en la cláusula décima referente a las vacaciones donde mencionan los artículos 77 y 80 de la Ley Federal del Trabajo para fundamentarse, así como para el Aguinaldo como lo señala el artículo 87 de la misma Ley

El artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo dice: Los trabajadores que tengan más de un año de servicio disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas que en ningún caso podrá ser menor a seis días laborables y que aumentará en dos días laborables hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicio. Después del cuarto año el periodo de vacaciones se aumentará en dos días para cada cinco de servicio.

El artículo 77 dice que los trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un período anual de vacaciones, en proporción al número de días trabajados al año.

El artículo 80 señala que los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de 25 % sobre los salarios que le correspondan durante el período de vacaciones. Los dos artículos son respetados por la empresa, que se preocupa por pagar y conceder los días de vacaciones que les corresponda a los trabajadores así como el pago de su prima vacacional que se les da antes de salir de vacaciones.

Por otro lado el artículo 87 señala que los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario por lo menos.

Los que no hayan cumplido el año de servicio, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación de aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieran trabajado, cualquiera que fuese este, que también es ampliamente respetado por la empresa que se preocupa por pagar puntualmente el aguinaldo y festeja a sus empleados ofreciéndoles una Cena-baile a fin de año.

En la décima primer cláusula se menciona la previsión social y que los trabajadores están obligados al cumplimiento de las disposiciones legales. Cabe señalar que en la empresa no había autoridad competente que observara las medidas preventivas e higiénicas, dos semanas antes de terminar la observación se empezó a formar la Comisión de Seguridad e Higiene, pero antes no

fue considerado este rubro, sin embargo existe un médico que labora por comisión cinco horas por la tarde y no se encargaba de la prevención, ni de promover la seguridad y salud en la empresa, tampoco había realizado en el tiempo que se investigó un programa de trabajo donde registrará el número de accidentes y control de estos en la empresa, solo se limitaba a atender a las personas heridas o enfermas que se presentaban al instante y en su horario, cuando las personas se herían en el horario en que no había médico, cualquier persona prestaba ayuda para atenderlo al momento. Por otro lado examen médico solo se les exigía en el momento de la contratación y a las mujeres a parte un examen de no gravidez, pero fuera de esto no se les practicaba ningún examen periódico para investigar la salud de los trabajadores.

En las siguientes cláusulas se estipula que el trabajador se vera sujeto a respetar las normas de la empresa, y se sujetará a capacitarse si así lo requiere para laborar adecuadamente en su puesto, la empresa en ocasiones se preocupa por capacitar a sus trabajadores cuando recién ingresan a laborar, cuando los jefes del departamento consideran que la persona ya esta preparada para hacerse cargo del puesto, lo dejan desempeñarse solo. También se les pide ser respetuoso con los asuntos de la empresa evitando divulgaciones de información, es decir se les pide confidencialidad con la información que ellos manejan

Al final del contrato se menciona que se debe firmar en presencia de dos testigos, se señala la fecha y que la empresa se debe quedar con el original y entregar una copia al trabajador, que como ya fue señalado esto no se realiza, considero que el contrato es poco claro en algunas cláusulas, pues hace referencia a algunos artículos de la Ley Federal del Trabajo y cuando los trabajadores lo leen, no lo hacen con una Ley al costado para ver a que se refieren dichos artículos, por ello considero que en muchas ocasiones les queda poco claro, a demás la mayoría de los trabajadores solo cuentan con los estudios básicos y no tienen los conocimientos de los derechos que les corresponden, otro aspecto es que tampoco firma el representante de la empresa el contrato, por lo tanto aunque sí cumple la empresa por estipular en su contrato todos los aspectos que exige la Ley Federal del Trabajo, en ocasiones omite algunos aspectos importantes para el cabal cumplimiento del marco legal

Como se puede observar Chedraui somete a sus empleados a respetar ciertos reglamentos, que son estipulados por la Ley y por la Empresa misma, en el apartado siguiente se presentará y analizará el Reglamento Interior de Trabajo de Tiendas Chedraui

### 3. 11 REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

#### REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO TIENDAS CHEDRAUI S.A. DE C.V. SUC. ECATEPEC

I. Para los efectos del presente Reglamento se entenderá por.

- a) EMPRESA: Tiendas Chedraui S.A. de C.V. Suc. Ecatepec, con domicilio en Av. Morelos No. 300 col. Tulpetlac, Ecatepec, Edo de México.
- b) SINDICATO. SINDICATO NACIONAL "PRESIDENTE ADOLFO LÓPEZ MATEOS" DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS DEL COMERCIO EN GENERAL Y ESCUELAS PARTICULARES SIMILARES Y CONEXAS DE LA REPÚBLICA MEXICANA.
- c) EMPLEADOS: Todos aquellas personas que presten sus servicios a Tiendas Chedraui S.A. de C.V. Suc. Ecatepec, permanentes, temporales o eventuales en las diferentes categorías y departamentos que se tienen establecidos en los tabuladores de salario y que son miembros del Sindicato
- d) CONTRATO: Contrato Colectivo de Trabajo celebrado con el Sindicato y la Empresa con las denominaciones mencionadas anteriormente.
- e) LEY La Ley Federal del Trabajo en vigor.
- f) REGLAMENTO: El presente Reglamento Interior de Trabajo
- g) REPRESENTANTES DE LA EMPRESA: Aquellas personas, a través de las cuales emanan las ordenes y direcciones de la empresa, incluyendo aquellas a cuyo cargo esta alguno de los departamentos como son. Dirección General de Ventas, Gerente de Compras, Gerente de Finanzas, Gerente ó Jefe de Personal, Apoderado Juridico ó cualquier otra persona que designe la negociación con tal carácter.
- h) REPRESENTANTES DEL SINDICATO: Secretario General, Secretario de Trabajo, Secretario de Interior y todos los que ostenten algún cargo en el Comité Ejecutivo, así como las personas que se designen para que los represente

II. El presente Reglamento es de observancia obligatoria para todos los empleados de la Empresa.

III. Los empleados deberán conocer el presente Reglamento Interior de Trabajo, con el objeto de que estén enterados de los derechos y obligaciones a que están sujetos mientras presten sus servicios en la empresa

IV. Los empleados están obligados a cumplir las prescripciones contenidas en el Contrato Colectivo, y Reglamentos, así como obtener las instrucciones que dicte la Empresa

V. Los empleados temporales o eventuales se regirán en cuanto a sus obligaciones y derechos por lo estipulado en el Contrato Colectivo, Contratos Individuales, en el presente Reglamento, la Ley y demás disposiciones legales aplicables.

VI. Los empleados prestarán sus servicios en los departamentos de la Empresa y en los lugares que tengan señalados para desempeño de su trabajo

VII La Empresa y Sindicato se pondrán de acuerdo para la entrada y salida de los empleados, según las necesidades de esta en los diversos puestos cuando haya necesidad de hacer cambios de horario ambas partes se pondrán de acuerdo con un mínimo de veinticuatro horas anteriores al cambio que se pretende efectuar

VIII Cuando por cualquier causa, el empleado no pueda dedicarse a las labores que habitualmente desempeña, la Empresa tiene el derecho de utilizar sus servicios en cualquier otra labor y el empleado debe realizar dicho trabajo que le asigne la empresa, sin menoscabo de su retribución y categoría al terminar dicha circunstancia extraordinaria, el trabajador regresará a su puesto original

IX Para la comprobación de la exactitud de la entrada y salida del personal, la Empresa podrá pedirle a los empleados que firmen relaciones, que marquen tarjetas en relojes o sigan cualquier otro procedimiento que reúnan los requisitos necesarios de control.

X Los empleados deben presentarse puntualmente a sus labores en la inteligencia que si su retraso es mayor a cinco minutos, se harán acreedores a las sanciones correspondientes y la Empresa podrá rehusarse a admitirlos en su trabajo sin la retribución de ese día.

XII El empleado que falte injustificadamente a sus labores no tendrá derecho a recibir la retribución correspondiente a los días de ausencia, sin perjuicio de que se le aplique las sanciones correspondientes en

Cuando por primera vez falte a sus labores sin causa justificada se aplicará un castigo de un día; cuando ocurra por segunda vez, la sanción correspondiente será de tres días, y cuando sea por tercera vez por ocho días, lo anterior en un período de 30 días, contando a partir de la primera falta

XII. Los empleados trabajarán jornadas extraordinarias cuando lo solicite la empresa, de conformidad a lo dispuesto por el artículo 66 de la Ley

XIII Los empleados disfrutarán de vacaciones de acuerdo como lo señala el Contrato Colectivo de Trabajo y la Ley laboral de tal modo que no se entorpezcan las labores, para lo cual se formulará entre Empresa y Sindicato anualmente el calendario de vacaciones a que se sujetará esta prestación.

XIV. Los periodos de vacaciones se determinarán de acuerdo a la cláusula catorce del Contrato Colectivo de Trabajo y setenta y seis de la Ley.

XV El pago de los sueldos se hará los días quince y último de cada mes en las oficinas de la Empresa dentro de las horas de trabajo

XVI La Empresa se obliga a cubrir la totalidad de los sueldos devengados, los días a que se refiere el artículo anterior y los empleados deberán cobrar personalmente su sueldo dentro de los horarios marcados al respecto

XVII. Cuando el empleado deja de prestar sus servicios a la Empresa, sus salarios y prestaciones le serán cubiertos de ser posible el día que deje de prestar sus servicios o en su defecto a la mayor brevedad, previa comprobación de haber hecho la devolución de los artículos o valores de la Empresa

XVIII. Del importe de los salarios, la empresa podrá hacer las deducciones correspondientes a pérdidas de los bienes de su propiedad

XIX Los empleados deberán usar el uniforme y equipo necesario que le proporcione la Empresa

XX. Los empleados cuidarán de la limpieza del equipo, mercancía, mobiliario, maquinaria y útiles de trabajo, al concluir sus labores, los empleados de oficinas guardarán sus útiles, cubrirán sus máquinas y cerrarán sus escritorios

XXI La conservación de sus útiles de trabajo y equipo en general queda bajo la responsabilidad de los empleados que lo usen

Cuando por causas imputables a ellos mismos, dichos útiles o equipos se destruyan o se pierdan, los empleados resarcirán a la empresa los daños que se causen

XXII Los empleados responderán también por el uso de las diversas instalaciones eléctricas y telefónicas, de los aparatos de intercomunicación, etc y reportarán de inmediato a la empresa cualquier descompostura o anomalía que observen a este respecto.

XXIII. Los empleados que tengan necesidad de faltar a sus labores por cualquier término de ausencia, deberá solicitar a la empresa el permiso correspondiente por conducto del Sindicato, con la anticipación necesaria, la empresa estará facultada para conceder o negar el permiso solicitado, de acuerdo con la necesidad o causas que motivarán la solicitud, para el caso que se considere dicho permiso, este deberá ser otorgado por escrito

Para los efectos del presente artículo no se concederán permiso para faltar al trabajo antes o después de un día festivo, con excepción de las causas de fuerza mayor

XXIV Los empleados que soliciten permisos para ausentarse con el objeto de asistencia médica tendrán la obligación de acreditar lo anterior con la respectiva constancia expedida por el Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que de no hacerlo se considerará como falta injustificada a sus labores.

XXV. Los empleados llegarán a acatar todas las medidas de higiene y seguridad que la Empresa determine y las que las autoridades del ramo señalen.

XXVI. A demás de las disposiciones de orden técnico y administrativo y de las obligaciones inherentes a su puesto de acuerdo con el Contrato Colectivo de Trabajo, este Reglamento y la Ley y demás disposiciones legales aplicables, los jefes superiores cumplirán con las siguientes obligaciones especiales

a) hacia el personal a su cargo:

1. Informarle de todo lo que necesite conocer para el mejor desempeño de su trabajo como miembro integrante de la empresa.
2. Capacitarlo para el desempeño de su puesto y de otros puestos de igual o superior categoría, en los términos que señala el artículo 153 "A" y demás incisos del propio artículo.
3. Adiestramiento para el mejor desempeño del trabajo personal y para su superación como miembro integrante de un equipo de trabajo
4. Escucharlo y atenderlo en sus sugerencias, quejas y asuntos personales
5. Tratarlo con educación y tratar que las relaciones personales entre todos sean cordiales
6. Cuidar en su unidad de trabajo el estricto cumplimiento de este Reglamento y las políticas, procedimientos y disciplinas establecidas en la Empresa.

b) Hacia la clientela en general:

1. Cuidar que las instalaciones de la empresa donde se preste el servicio público, el mismo se preste con toda oportunidad, eficiencia y amabilidad, o bien tratándose de los lugares que no presten apoyar aquellos que si lo tengan que dar, para que lo realicen en la forma indicada.
2. Cuidar de la presentación y conservación de la mercancía, instalaciones, mobiliario y equipo de la Empresa para dar la mejor imagen a la clientela, así como las condiciones de trabajo más adecuadas al personal.

XXVII Además de las obligaciones y derechos derivados del Contrato Colectivo de Trabajo del presente Reglamento, de la Ley y demás disposiciones legales aplicables, los empleados tendrán las siguientes obligaciones

- a) Cumplir con todas las disposiciones de orden técnico y administrativo que dicte la empresa, mediante ordenes de servicio, reglamentos, instructivos, circulares o disposiciones de carácter general o especial.
- b) Presentarse puntualmente al desempeño de sus labores, y marcar o firmar sus horas de entrada y salida del trabajo según el sistema establecidos
- c) Ejecutar su trabajo con exactitud, cuidado y esmero de acuerdo con los sistemas establecidos
- d) Observar buena conducta en el desempeño de su trabajo
- e) Conservar en buen estado los instrumentos o útiles que le hayan sido dados para el cumplimiento de su trabajo, obligándose a devolverlos en el mismo estado en que los recibe al finalizar el trabajo desempeñado

- f) Prestar auxilio en los casos en que se encuentren en peligro las personas o los intereses de la Empresa o de sus compañeros de trabajo.
- g) Hacer del conocimiento de la empresa las observaciones pertinentes para evitar daños y perjuicios a los intereses de esta y sus compañeros de trabajo
- h) Utilizar en el desempeño de su trabajo los materiales en la cantidad y calidad que la empresa señalen

XXVIII. A demás de las prohibiciones derivadas del Contrato Colectivo de Trabajo, del Contrato Individual de Trabajo, y de las sanciones señaladas en la fracción X y XI de la letra H de este Reglamento, de la Ley y demás disposiciones legales aplicables, los empleados estarán sujetos a las siguientes prohibiciones

- 1 Suspender, abandonar su trabajo o salir a la calle en horas de labores, sin autorización expresa
- 2 Utilizar los medios de comunicación de la Empresa para asuntos particulares.
- 3 Permanecer o introducirse en el local, departamento y oficina de la Empresa fuera de las horas laborables, sin el permiso expreso correspondientes.
- 4 Faltar al trabajo sin causa justificada y sin previo permiso dado por escrito
5. Los empleados tienen las obligaciones de usar sus gafettes de identificación que la Empresa les proporcione, durante la jornada de trabajo.
6. Los empleados están obligados a someterse a toda clase de examen médico, ya sea los ordenados por las disposiciones de la Ley o por la Empresa
7. Formar corrillos o grupos en los sanitarios, pasillos, oficinas, locales o dependencias de la Empresa
- 8 Organizar y participar en colectas, rifas entre los trabajadores.
9. Realizar operaciones de préstamo o compra-venta dentro de la oficinas y locales de la Empresa
10. Sustraer de las oficinas o dependencias de la Empresa, documentos, útiles, papeles, herramientas, maquinarias, y pertenencias de la misma o que estén bajo su cuidado o guardo, sin previo permiso escrito otorgado por los representantes de la empresa.
11. Realizar actividades ajenas al trabajo o aquellas que obstaculizan o entorpecen las labores dentro de las horas destinadas a las mismas.
- 12 Introducir a los locales, departamentos u oficinas de la Empresa a personas ajenas a la misma.

- 13 Ejecutar actos que pueden poner en peligro su seguridad, la de la Empresa, la de sus compañeros o la de la clientela
14. Permitir que otro trabajador, marque sus horas de entrada y salida del trabajador, marcarlas por otro trabajador.
- 15 Comunicar a cualquier persona o Empresa secretos o informes sobre los asuntos de negocios, tanto de la empresa, compañeros o de sus clientes
- 16 Alterar, modificar, falsificar o destruir correspondencia, documentos, comprobantes, tarjetas de tiempo y controles de la empresa o de los clientes, cualquiera que sea su objeto
17. Solicitar prestamos, servicios o dádivas a los clientes de la Empresa.
- 18 Introducir en la oficina, locales o dependencias de la Empresa y en los lugares que se les señalen para prestar su trabajo, bebidas embriagantes, drogas, armas de fuego o blancas.
19. Presentarse a trabajar en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas
- 20 Toda clase de riñas o pleitos, así como insultos a sus compañeros, al personal de confianza y a los clientes
- 21 Sabotajes de cualquier índole.
- 22 Abrir o intentar abrir los casilleros de sus compañeros.
23. Disponer de los productos, maquinarias y herramientas de la empresa.
- 24 Discutir de religión y política.
- 25 Toda forma de juegos de mano y de molestias a sus compañeros, de palabra o de hecho.
26. El ejecutar trabajos que no sean los ordenados por la empresa o bien previstos a sus obligaciones
- 27 Tratar durante las horas de trabajo toda clase de asuntos relacionados con el trabajo.
- 28 Introducir bolsas o bultos a las oficinas o dependencias de la Empresa.
29. Marcar intencionalmente o dibujar, escribir en los muros o en cualquier otro lugar en la Empresa.
- 30 Emplear los bienes de la Empresa para uso personal
- 31 Emplear las herramientas de trabajo para otras labores a las que están destinadas
- 32 Dormir durante las horas de trabajo
- 33 Operar, mover, manejar, o inferir en toda máquina o mecanismo que no este a su cargo o que no haya sido autorizado para ello
34. Introducir a las oficinas o dependencias de la Empresa, libros, periódicos o revistas y leerlas durante el trabajo
- 35 Jugar baraja o en general toda clase de juegos de azar
- 36 Bañarse durante las horas correspondientes al desempeño de su trabajo.

- 37 Dañar las pertenencias de la Empresa, de los clientes y de sus compañeros
  - 38. Desempeñar trabajos similares a los que desempeña la Empresa en sus horas de descanso
  - 39 Usar los vehículos de la empresa para fines particulares o cualquier otro que no se comprenda estrictamente dentro de las labores designadas
  - 40 Introducir toda clase de comestibles y comer durante la jornada de trabajo
  - 41 Fumar cualquier tabaco durante horas de trabajo
- XXIX. Sin perjuicio a lo dispuesto por la Ley se establecen como sanciones las siguientes:

1. Amonestación verbal

2. Amonestación por escrito con copia al expediente del empleado.

3 Suspensión de uno a ocho días sin goce de sueldo

4 Rescisión del Contrato de Trabajo en los términos del punto que antecede sin perjuicio de que la empresa haga la denuncia de los hechos a las autoridades competentes, si lo estimará pertinente

XXX. Será causa de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para la Empresa cuando el empleado desobedezca a la empresa y sus representantes sin causa alguna

XXXI Las reincidencias del empleado en el incumplimiento de las obligaciones señaladas en el artículo XXVIII, dará lugar a que se apliquen sucesivamente las sanciones del artículo XXIX contenidos en los numerales del 1 al 15, pudiendo llegarse hasta la rescisión del contrato de Trabajo por la reiterada desobediencia del empleado de la empresa en las reglas dictadas para el cumplimiento del trabajo para el cual fue contratado.

XXXII Los casos no previstos en el presente Reglamento se sujetan a las disposiciones de la Ley, del Contrato Colectivo y Contrato Individual

XXXIII El presente Reglamento entró en vigor el 5 de Octubre de 1995

En el siguiente apartado se presentará el análisis de las cláusulas, disposiciones y prohibiciones del presente Reglamento Interior de Trabajo, se observará si son ó no respetadas por la Empresa que actualmente se analiza

### 3.12 ANÁLISIS DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

Como su nombre lo indica el Reglamento Interior de Trabajo son todas las normas, reglas y disposiciones que deben conocer los empleados para un mejor desarrollo de sus funciones y evitar toda serie de actos y condiciones inseguras que puedan poner en riesgo la seguridad de los trabajadores

Se menciona el carácter de obligatorio, el que todos los empleados conozcan el Reglamento Interior de Trabajo aunque en términos reales lo desconocen y en muchas ocasiones se enteran de la existencia de éste cuando los sancionan por cometer alguna falta, considero que es porque no se le da la relevancia que tiene por parte de los representantes de la empresa, cuando se contrata al personal no se les entera de la existencia del mismo, éste se encuentra plasmado en un pizarrón que tiene el objeto de exhibir los anuncios y avisos a los trabajadores, en ocasiones se manifiesta que sólo se hecha mano de él cuando los directivos desean despedir a algún empleado e incurre en alguna falta de este Reglamento y se apoyan en el para tener argumentos de realizar la rescisión de contrato, es decir que la mayoría de los empleados desconocen el reglamento. Por supuesto ellos también tienen parte de responsabilidad pues no exigen una copia o no se preocupan por investigar el Reglamento al que se sujetarán para evitar que los sorprendan cometer alguna falta.

En el punto VI estipulan que los empleados prestarán sus servicios en los Departamentos de la Empresa y en los lugares que tengan señalados para el desempeño de su trabajo, cabe hacer mención que esto es prioritario y se trata de que las contrataciones se ajusten a la plantilla autorizada de la empresa, sin embargo en ocasiones por la necesidad de algunos departamentos, es necesario el contratar a personas que estarán en nómina en algún departamento pero en la práctica se encontrarán laborando en otro, esto es porque la plantilla solo autoriza a un determinado número de puestos para cada departamento pero en algunas ocasiones no son suficientes y se requiere de más personal, por ello es que se procede de esta manera, por supuesto que esta situación perdura por poco tiempo, en lo que se solventan las necesidades del departamento, esta situación provoca la rotación de personal en varios casos, siendo legal este proceder. Posteriormente en el punto VII señalan que la Empresa y el Sindicato deberán estar de acuerdo con la entrada, salida, cambios de horario de los trabajadores etc. esto es pasado por alto completamente, no se respeta en lo absoluto pues estos movimientos solo le conciernen al Jefe de Personal y los efectúa sin considerar al Sindicato el cual no se entera de los movimientos que se realiza con el personal al que representa, el Sindicato esta dirigido por dos personas que se

encargan de representar a los trabajadores de varias sucursales, por lo que no se encuentran cuando se les requiere, porque andan todos los días de la semana visitando las sucursales que tienen a su cargo por lo que, a la semana solo hacen una visita a la sucursal, y cuando ocurre alguna dificultad no se encuentran presente, este aspecto en vez de motivar a los trabajadores, los desalienta por lo que su existencia pasa desapercibida, se manifiesta que el Sindicato tiene ciertos arreglos con la empresa para evitar conflictos entre los trabajadores y evitar que se revelen en contra de la Empresa

En la regla IX dice que para comprobar la entrada y salida se debe checar efectivamente, el control se lleva muy bien mediante tarjetas que están diseñadas para checar entrada a trabajar, salida a comer, entrada de comer (los empleados tienen media hora para comer por la jornada de trabajo de 8 horas) y salida de trabajar, la tarjeta esta diseñada para checar y firmar toda la quincena

Los vigilantes entregan las tarjetas, también se encarga de revisar a las personas y verificar que no lleven nada consigo cuando entran y salen de la empresa, entre otras actividades. Se menciona que el trabajador debe llegar puntual en la hora de entrada cosa que pocas veces se respeta, por ello la tolerancia que era de cinco minutos se modifico a un minuto, después de la hora de entrada ya se considera como retardo, es decir no se respetan los cinco minutos estipulados por la Ley y tres retardos dan derecho a una sanción, en términos reales no se regresa a los empleados, se pasa por alto el cumplimiento de esta regla, y por ello los retardos se siguen presentando, aunque generalmente son siempre los mismos empleados los que tienen esta costumbre, la sanción que se les da, es verbal por parte de su jefe inmediato y no pasa a mayores, por lo tanto de nada sirve este punto del reglamento, si no se lleva a cabo alguna medida de sanción para los empleados que lo efectúan, de ser así se mermaría en gran medida este problema.

El punto XI menciona que el empleado que falte injustificadamente, no tendrá derecho a recibir retribución correspondiente a los días de ausencia. Efectivamente toda falta injustificada es sin duda descontada y no se procede a las sanciones que arriba se mencionan, simplemente se descuenta del día que no laboró, pero si un trabajador falta injustificadamente cuatro días consecutivos, sin vacilar se le da de baja en la nómina y en el IMSS antes de que concluyan esos cuatro días se procede a buscar a la persona que lo sustituirá en el puesto.

En la siguiente regla que se encuentra señalada en el punto XII dicen que los empleados trabajarán jornadas extraordinarias cuando lo solicite la empresa, de conformidad a lo dispuesto en el artículo 66 de la Ley, donde se menciona que podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias. Efectivamente en Chedraui cuando laboran horas extras éstas se les paga como horas extras dobles cuando laboran fuera de su horario, esto debe

ser autorizado por el Jefe inmediato, Jefe de Área y el Gerente, aunque en ocasiones no se pagan como tiempo extra doble sino como compensación, esto disminuye en gran medida el monto económico que les dan y en algunos casos es motivo de protesta por parte de los empleados.

La siguiente regla esta en el número XIII y se refiere a vacaciones como lo marca el Contrato y la Ley y menciona que se acordará entre la Empresa y el Sindicato anualmente el calendario de vacaciones. La primer parte si es llevada por la empresa, se respeta mucho la antigüedad de los empleados para designar los días que le corresponde disfrutar de vacaciones: cuando tienen laborando un año disfrutan de 6 días y se va incrementando dos días cada año hasta cumplir 4 años laborando para la empresa, de 5 a 9 años saldrán de vacaciones por 14 días, de 10 a 14 años gozarán de 16 días y de 15 a 19 años de antigüedad disfrutarán de 18 días de vacaciones, es decir por cada 4 años después de 4 años laborables se incrementan 2 días de vacaciones, la segunda parte de esta regla no es considerada, pues el Sindicato no acuerda con la Empresa el calendario de vacaciones para los trabajadores, simplemente ellos la solicitan cuando así lo desean y se les otorga cuando las necesidades de la empresa lo concedan.

Una de las reglas que es ampliamente respetada por la empresa es la que se encuentra señalada en el punto XVIII donde hace alusión al importe de los salarios, la empresa podrá hacer las deducciones correspondientes a pérdidas de los bienes de su propiedad, en este sentido la empresa es muy estricta, pues si la persona al momento de dejar la empresa tiene algún faltante, o le falta alguna herramienta que se le asignó para sus labores, e incluso si su faltante es mayor que el monto de su finiquito, infaliblemente debe saldar su deuda completamente. También cuando en su salario ordinario tiene algún faltante (esto sucede con mayor regularidad en las cajeras) aunque sean centavos, los mismos que se le descuentan, si éste es muy grande se descuenta en varias quincenas, lo máximo que permite la empresa que se descuenta en una quincena son \$ 50.00 y se procede a hacer los descuentos hasta saldar completamente el faltante, por otro lado cuando algún empleado por algún motivo pierde su uniforme, se le proporciona, pero en la quincena llega el descuento por ese concepto, es decir la empresa cobra cualquier pérdida por mínima que ésta sea. La regla XXIV donde se señala las estipulaciones con respecto a los permisos por el motivo de asistencia médica, cuando es por este motivo indudablemente se le concede el permiso, en ocasiones por iniciativa propia de los empleados, llevan su constancia o receta de IMSS o de cualquier Institución médica inclusive particular, y se considera como justificación pero en realidad no se exige dicha constancia por el departamento de Personal para comprobar que efectivamente acudió a asistencia médica, basta con una papeleta debidamente llenada y autorizada por las personas correspondientes, o en su defecto cuando se faltó por este motivo deberán llevar su incapacidad expedida por el IMSS para que se considere, cuando la

incapacidad excede a los cuatro días, se procede al descuento correspondiente solo que el IMSS se encarga de hacer el respectivo pago que corresponda a los días de incapacidad

La siguiente regla XXV señala que los empleados acataran las medidas de higiene y seguridad, en primer lugar no hay autoridad que se responsabilicen de estas labores, sin embargo considero que le debería corresponder al médico, apenas dos semanas antes de terminar la observación a la empresa se procedió a la formación de la Comisión de Seguridad e Higiene porque la STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social) solicitó el listado de la Comisión y su Programa de actividades con respecto a la Seguridad e Higiene de la empresa, por tal motivo se dieron a la tarea de nombrar a los empleados que representarían a la empresa y a los que representarían al Sindicato, a estas personas que representarían a ambas entidades se les integró a la Comisión sin previo aviso y consentimiento de ellos Solo por el hecho de que la empresa se encuentra clasificada en el segundo grupo de accidentabilidad por prestar servicios, es bajo el índice de accidentes, enfermedades profesionales y son pocos los riesgos a los que se exponen los trabajadores por ello, la seguridad no se consideraba como primordial, sin embargo la higiene si lo es, pues se hace mucho hincapié en los empleados en su aspecto personal, y el aspecto que da la empresa a su clientela, pues es un importante detalle que es básico en la empresa para poder brindar el servicio que desea

Por otro lado la regla XXVI señala las obligaciones de los Jefes y Supervisores para con el personal que se encuentra a su cargo, en el punto uno se menciona que debe informarle de lo que necesite conocer para el mejor desempeño de su trabajo, cosa que se considera por la empresa, cuando un empleado recién ingresa se presenta con su Jefe inmediato quien lo capacita en sus futuras labores, para que pueda ocupar el puesto y poder dejarle la responsabilidad correspondiente En ocasiones se capacita en otros puestos de menor y mayor categoría al que van a ocupar, esto para que puedan apoyarlos en algún momento donde falte personal y esto no sea motivo de atraso en el trabajo, y también puedan ayudar a mermar dinero y tiempo a la empresa, hay algunos Jefes de departamento que sí cumplen con este aspecto

El siguiente punto es que el Jefe debe escuchar y atender los asuntos de la gente a su cargo, en algunas ocasiones se llega a dar esta situación pero no se consideran las sugerencias de los empleados y si se revisa más adelante donde se mencionan las prohibiciones, se percibe contradictorio pues en el apartado XXVIII en el punto II. menciona que se prohíbe realizar actividades ajenas al trabajo o aquellas que obstaculizan o entorpecen las labores dentro de las horas destinadas a las mismas como se puede observar aquí se obstaculizan las labores y más adelante en el punto 15 se prohíbe comunicar a cualquier persona o Empresa secretos o informes sobre los asuntos o negocios, tanto de la empresa, compañeros o de sus clientes, estos puntos

aunque tengan el carácter de prohibidos son aspectos de los que es difícil tener el control. Como se percibe hay aspectos en los que en un parte se sugieren y en otra se prohíben dejando ambigüedad en el entendimiento de las mismas

En el punto cinco se señala que el Jefe y/o Supervisor deben tratar con educación, cordialidad y tener buenas relaciones personales con sus empleados, esta sugerencia también es relativa pues cada Jefe es diferente y no se puede generalizar su comportamiento, pues algunos son cordiales ayudan y dejan superar a sus subordinados, parece ser una constante en algunos Jefes que incurran en abusos de poder y de autoridad.

Dentro de las obligaciones que tienen para con la clientela, la primera de ellas es que tienen que cuidar las instalaciones donde se preste el servicio al cliente, este aspecto se cumple, los empleados lo hacen por iniciativa propia aunque por supuesto también hay excepciones y donde es más notorio es en el departamento de Cajas Registradoras pues en el buzón de quejas y sugerencias del cliente, se quejan de la poca cordialidad de las cajeras para con el trato hacia los clientes, en siguiente punto señalan que deben cuidar de la Empresa para dar buena imagen a la clientela, así como las condiciones más adecuadas al personal, este aspecto es llevado a cabo por los Jefes pues la mayoría de ellos se encargan de que su departamento y de que la mercancía que se encuentra a su cargo este en buen estado y sea estético para la clientela, el Gerente particularmente todas las mañanas se encarga de hacer un recorrido por la Tienda para checar este aspecto y que todo marche como debe ser, cuando percibe algo que no le agrada ordena que lo reacomoden pues siempre se trata de dar la mejor imagen a la clientela.

En el punto XXVII se señala las obligaciones que se deben respetar y cumplir, los mismos Jefes se encargan de hacer respetar las disposiciones de la empresa, en caso de que se pase por alto alguna regla y se detecte, se levanta un acta administrativa a la persona que incurre en ella, la cual va a su expediente, o dependiendo de su falta se toman mediadas extremas como en el peor de los casos rescisión de contrato. Por ello los empleados se preocupan por hacer su trabajo con exactitud y esmero, y tratan de tener buena conducta en el desempeño de su trabajo

El inciso f) menciona que deben prestar auxilio en los casos de peligro en las personas, compañeros o intereses de la empresa, este aspecto es asumido por los empleados por iniciativa propia, cuando algún compañero se encuentra en alguna situación crítica que ponga en peligro su vida, sus compañeros lo auxilian en lo que pueden

En el punto XXVIII se presentan las prohibiciones a las que están sujetos los empleados; y la primera de ellas estipula que esta prohibido suspender o abandonar el trabajo, se pone mucha atención a esta regla y se cuida que siempre se cumpla, si se sorprende a una persona

descansando en su horario de trabajo y no checo para salir a comer, se le levanta una acta administrativa, y si por olvido no checo la hora de salida de trabajar puede correr el riesgo de que se le descuenta y se tome como falta.

El tercer punto menciona que queda prohibido permanecer o introducirse en la empresa fuera de las horas laborables, sin permiso, lo cual se respeta por los empleados subordinados, pero las personas que en ocasiones incurrir en faltar a esta regla son precisamente los directivos que en ocasiones introducen a familiares dentro de la empresa, no se puede generalizar hay directivos que sí son muy respetuosos de las reglas y lo demuestran con su ejemplo.

El número seis señala que están obligados los empleados a someterse a toda clase de exámenes médicos ya sea ordenado por la Ley o por la Empresa, el examen médico sólo se solicita cuando el empleado ingresa a laborar en la Empresa, el caso de las mujeres también se le solicita un examen de no gravidez ó no embarazo, estos exámenes solo se solicitan cuando ingresan pero después no se les realiza ningún tipo de examen, la Ley marca que se debe de realizar a los trabajadores un examen médico cada seis meses por parte de la Empresa, lo cual no se realiza, no lleva a cabo investigación de como se encuentra la salud de los trabajadores de la empresa, no se investiga los accidentes y enfermedades profesionales etc Incluso el botiquín de la Empresa se encuentra más abastecido y con pocos medicamentos, y los existentes no señalan para que sirven, el botiquín se encuentra en el departamento de Personal, este departamento se localiza en la parte trasera de la Tienda y en la planta alta, cuando hay algún herido debe hacer un gran recorrido para que lo atiendan cuando no se encuentra el médico de la empresa, es decir esta mal diseñado el lugar donde se deben encontrar los medicamentos para un acceso más rápido y apropiado en caso de emergencia, considero que se le presta poco interés a este aspecto, por el hecho que la empresa se encuentra en el segundo grupo de accidentabilidad y suceden pocos accidentes y enfermedades de trabajo dentro de ella, sin embargo no considero que sea un motivo valido para hacer caso omiso de este aspecto tan importante como es la salud de los trabajadores.

El número nueve prohíbe el préstamo o compra-venta dentro de oficinas y locales de la empresa, lo cual no se realiza entre los empleados, sin embargo por parte de la empresa existe en Fondo de Gerencia que consta de aproximadamente dos mil pesos, el cual esta destinado para hacer pequeños prestamos a los empleados, los cuales no excedan a los doscientos pesos, están obligados a pagar inmediatamente después de que cobran su quincena, como se puede observar existe una contrariedad entre las disposiciones de la empresa y lo que práctica la misma, por el hecho de que estos prestamos los hace la empresa se permuten, lo cual no esta especificado en el Reglamento, sin embargo este método ayuda a personas quienes tienen alguna necesidad inmediata El otro aspecto que señala este punto es que se prohíbe la compra-venta de artículos

dentro de la Empresa, como dentro de la empresa hay vigilantes no se presenta esta situación entre los empleados pues siempre los están observando y a la Tienda no pueden entrar con ningún artículo, sin embargo como el lugar de trabajo es una Tienda de Autoservicio es decir se dedica a la venta de artículos de primera necesidad en ocasiones los empleados compran de la misma tienda artículos para almorzar en la media hora de comida, y este aspecto no se menciona ni prohíbe en el Reglamento que los empleados realicen compras en la tienda para consumo propio, e inclusive la misma tienda los impulsa a realizar compras, pues dos veces al año ponen en marcha un Programa que es la Venta del Empleados donde les proporcionan algunos descuentos en todos los artículos de la Tienda. Cuando existían las Tiendas Departamentales Galas que formaban parte de Chedraui, se tomaron la molestia de llevar a todos los empleados que así lo desearan para comprar todo tipo de mercancía, la cual deberían pagar en varias quincenas, pues solo se les descontaría un porcentaje del monto en cada quincena hasta terminar de pagar totalmente, de esta manera endeudaron al 80 % de los empleados de la Empresa y sin embargo esto no está prohibido.

El punto diez marca que está prohibido sustraer artículos que pertenezcan a la Empresa, o que se les haya concedido para trabajar, en la entrada se localiza el módulo de vigilancia que se encarga de revisar a los empleados cuando entran y salen de trabajar a la Tienda, por tal motivo es difícil que los trabajadores puedan sacar algún artículo de la tienda, sin embargo cuando llega a suceder se despiden a quien se sorprende con el artículo de la empresa, sin importar los motivos. Por otro lado los empleados que laboran en los departamentos de Oficinas y de Personal no se les revisa a la entrada y salida de sus labores, e incluso a ellos sí se les permite el acceso de sus bolsas o cosas personales sin ningún problema.

Se respeta y efectúa la regla que se señala en el número catorce donde se menciona que está prohibido que otro trabajador marque su hora de entrada o de salida o en su defecto que él la marque a sus compañeros, un aspecto que contribuye para que este punto sea respetado es la vigilancia que se pone en este aspecto, como ya se señaló en el punto IX de este mismo reglamento los vigilantes se encargan de proporcionar a los empleados su tarjeta para que puedan checar, esto influye en gran medida para tener en control esta regla.

El dieciocho prohíbe el introducir a la Empresa bebidas embriagantes, drogas o armas de fuego o blancas, no se ha presentado el caso en la empresa, las únicas personas que lo efectúan y porque a sí lo requiere su trabajo son los vigilantes quienes llevan consigo una arma blanca como es una macana, pero los empleados no lo efectúan. Los vigilantes se encargan de supervisar que todo trabajador se presente a laborar en condiciones aceptables, y se encargan de evitar cualquier tipo de riña entre sus compañeros, cuando llega a ocurrir esa situación se les levanta una acta

administrativa que se coloca en su expediente y si su Jefe inmediato lo considera pertinente y de igual manera el Jefe de personal se le sanciona algunos días sin goce de sueldo y en casos extremos se le despide

La empresa cuenta con circuito cerrado que además de vigilar a los clientes de que no cometan algún ilícito, también vigilan a los empleados para que todo marche adecuadamente, cuando se presenta el caso de que sorprenden a algún empleado de consumir algún artículo de la Tienda, en horas laborables lo despiden infaliblemente

La regla número treinta y tres prohíbe operar mover maquinaria que no este a su cargo, en realidad hay poca maquinaria que puedan manipular varios empleados, una de ellas son las computadoras que necesariamente las deben ocupar varias personas, pues en realidad hay poca infraestructura, es por ello que es necesario para el cumplimiento de sus labores

El punto treinta y ocho señala que esta prohibido desempeñar trabajos similares a los que hace en la empresa en su día de descanso, considero que cometen una arbitrariedad al prohibir este tipo de acciones, pues en las horas que el trabajador labora en la Empresa puede disponer de su capacidad y habilidad, pero fuera de las horas laborables no tiene ningún derecho sobre el empleado, y él se puede dedicar a lo que desee mientras no afecte a la Empresa.

En el punto XXXIX se señalan las sanciones que se darán a los empleados cuando se rehusen a quebrantar las reglas Y el punto uno indica la amonestación verbal que es la más utilizada por los Jefes y Directivos de la Empresa. Cuando la falta es más grave se usa la amonestación por escrito y se coloca una copia en su expediente del empleado que la cometió

El punto tres menciona la suspensión, este método es poco utilizado por la empresa, en los nueve meses que se observó sólo se presentó un caso de estos y la amonestación fue por dos días

Otra sanción que señala el punto cuatro es la rescisión de contrato, que si se presenta en muchos casos, cuando los empleados incurren en una falta grave donde los directivos consideren que no hay reivindicación, se procede a actuar con este método

En el apartado XXX se menciona que es causa de rescisión de contrato sin responsabilidad para la

Empresa cuando el empleado desobedezca a la Empresa y sus representantes sin causa alguna y debo mencionar que efectivamente si se realiza dicho efecto en ocasiones corren el riesgo de cometer arbitrariedades en caso que no se comprueba la falta, y si algo se paso por alto en el presente Reglamento delegan la autoridad de sanción a la Ley.

Por último mencionan que este Reglamento entró en vigor el día 5 de Octubre de 1995 el cual viene firmado por el Representante del Patrón el Lic David Monrroy Vargas y el Secretario General Sr Roberto Mendoza León.

Como se puede observar el Reglamento entró en vigor hace tres años, y en él son muchas las restricciones a las que se someten los empleados de Chedraui, pero como ya se señaló son también muchas las reglas que se quebrantan por los empleados y en ocasiones también por las personas que son responsables de hacer respetar el Reglamento como los directivos ó los Representantes del Patrón en la Empresa, debido a esto el funcionamiento de la empresa en ocasiones no es el más adecuado como se esperaría, y como lo demuestran los empresarios en la Filosofía Corporativa, la Filosofía Empresarial, El Contrato Colectivo de Trabajo y el mismo Reglamento Interior de Trabajo. En el siguiente Capítulo se presentará el Sistema Motivacional existente en la empresa.

## CAPITULO IV

### EL SISTEMA DE MOTIVACIÓN HACIA Y EN EL TRABAJO

La motivación como ya se señaló se define como un constructo multidimensional, relacionado con el impulso, dirección y persistencia de la conducta (Steers y Poter, 1975; Campbell y Pritchard, 1976; Naylor, Pritchard e Ilgen, 1980; Locke, 1981; Mitchell, 1982). El sistema motivacional puede ser considerado como un proceso en el cual la persona percibe y evalúa una serie de características del trabajo que pueden ser relevantes para ella, ( p.e. el contenido de las tareas, aspectos económicos, condiciones de trabajo etc. ) Esas características actúan como incentivos o resultados valorados del trabajo que pueden satisfacer una serie de necesidades, valores, metas u objetivos y que suscitan una serie de emociones, cogniciones y actitudes relacionadas con el trabajo. La consecución de esos resultados y la satisfacción de esas necesidades actúa como feedback ó retroalimentación, que podría poner de nuevo en marcha el proceso pero hay que tener presente que existe una serie de constricciones ambientales y personales cuya presencia puede influir negativamente e incluso impedir el proceso

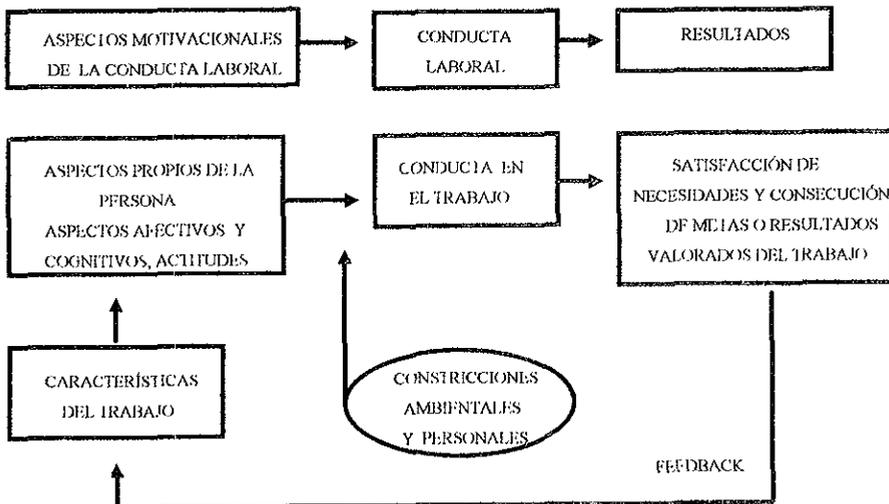


FIGURA 2. Muestra un Sistema de Motivación Laboral

Como se puede observar en la Figura 2 en el Sistema Motivacional Laboral se ven involucradas, la conducta laboral del individuo y el contexto laboral donde se desarrolla, para referirse al ambiente o bien contexto laboral, hay que diferenciar una serie de características, que son,

A) Demandas el contexto de trabajo presenta una serie de requisitos y en la expresión de diversas expectativas relacionadas con la efectividad de la conducta laboral. En primer lugar se espera de las personas una serie de conductas relacionadas con su decisión a realizar un trabajo y mantenerse en él. En segundo lugar se espera de ellas unas conductas que permitan la realización de tareas y roles, con un nivel mínimo de calidad y cantidad. Tales conductas han de ser la resultante del cumplimiento de unas normas laborales, implícitas y explícitas necesarias para la ejecución de tareas y de roles. Además de esas demandas, el ambiente o contexto ofrece una serie de B) Recursos de carácter material, técnico o humano que han de permitir la realización del trabajo y que ofrecen la posibilidad de que las personas puedan satisfacer sus necesidades y conseguir sus objetivos o metas como ingresos económicos, estatus social y profesional, autodeterminación, realización y crecimiento personal, etc.

En el ambiente existen finalmente unas C) Constricciones ambientales que también influyen en la conducta laboral.

Peters y O' Connor (1980) han señalado una serie de factores ambientales que si no se dan en el trabajo pueden ser fuentes primarias de constricciones y afectan directamente a la conducta laboral. Tales factores son, la información relacionada con el trabajo, la disponibilidad de materiales y suministros, el apoyo presupuestario, el servicio de otros, la disponibilidad de instrumentos y equipo necesarios.

Por otro lado si se señalan estos aspectos pero del lado de la persona y se observan las variables que influyen y determinan la conducta laboral. La persona percibe y evalúa las dimensiones del trabajo que son relevantes para ella y genera así, una serie de A) Demandas tales como expectativas, objetivos, necesidades y valores que espera satisfacer y conseguir mediante la actividad laboral. Además aporta al trabajo unos B) Recursos que harán posible la ejecución laboral, como habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos, experiencia, motivación, esfuerzo etc. Pero su conducta puede verse influida negativamente por una serie de C) Constricciones que o bien la impiden o bien dificultan que se realice de modo eficiente. Esas constricciones son entre otras la falta de formación o preparación para la tarea, una baja motivación, la insatisfacción laboral, los trastornos cognitivo-conductuales, etc.

Una condición personal importante para una realización adecuada de la conducta laboral es precisamente la motivación. La conducta ha de estar impulsada, dirigida y mantenida hacia la consecución de unos objetivos y satisfacción de unas necesidades materiales, personales y/o sociales, y esto es lo que significa que la conducta laboral es una conducta motivada. Existe una dinámica de integración entre la persona y su contexto laboral que está determinada tanto por las demandas y recursos que aporta ese contexto, como por las demandas y los recursos con que la persona contribuye. En la medida en que las demandas del trabajo y los recursos de las personas se adecuen, mayor será el ajuste entre la persona y el trabajo. Esto puede suponer una serie de beneficios tanto personales (recompensas valoradas, satisfacción laboral, autoestima, autodeterminación, estatus, etc.) como laborales (mejora de la calidad y cantidad de trabajo) pero cuando aparecen constricciones tanto ambientales como personales, la actividad laboral puede verse limitada.

La conducta efectuada por las personas en el trabajo está caracterizada por ser una "conducta motivada" hacia la consecución de unas metas u objetivos y satisfacción de necesidades, y por ello se trata de una conducta impulsada, dirigida y persistente en la consecución de esos fines, (Mayor y Tortosa, 1990).

En un estudio de las determinantes motivacionales, Galbraith y Cummings (1970) y por otro lado Sttat (1980) descubrieron tres condiciones necesarias para que un elemento del sistema de recompensa de una organización produzca efecto sobre el comportamiento de los empleados de dicha organización. Primera, el sistema de recompensa debe responder a los deseos de los empleados. Segunda, el empleado tiene que notar que las variaciones en su rendimiento cualitativo y cuantitativo se traducen inmediatamente en variaciones en la recompensa recibida. Tercera, el supuesto de un clima favorable, la organización puede variar la cantidad de la recompensa de forma que el empleado advierta con toda claridad que ello le debe a su cambio de comportamiento. Cuando se refieren a las organizaciones sociales como sistemas, el personal de una organización constituye su más importante fuente de energía. Es por esto que las retribuciones materiales y psicológicas a los miembros de la organización constituyen los determinantes principales de su existencia. Hay tres tipos básicos de comportamiento que son esenciales para el funcionamiento de una organización; hay que inducir a la gente a ingresar y permanecer dentro del sistema, todo el personal ha de llevar a cabo las tareas que le sean asignadas; ha de haber una actividad espontánea e innovadora en la consecución de objetivos que escapen a la asignación oficial de funciones y tareas. Si se quiere tener un comportamiento eficiente dentro de la empresa, se dispone de seis esquemas motivacionales: 1) cumplimiento de las normas, 2)

recompensas que redunden en beneficio del sistema, 3) recompensas que redunden en beneficio del individuo, 4) satisfacción intrínseca en el cumplimiento de la tarea asignada, 5) individualización de los objetivos y valores de la organización, y 6) implicación en las relaciones de grupos primarios

Por su parte Vroom (1964) y apoyado más tarde por Fleishman (1979) dicen que un empleado para desempeñarse en forma efectiva, debe considerar el concepto de una probabilidad de esfuerzo-recompensa.

Y la probabilidad de esfuerzo-recompensa está determinada por dos probabilidades subjetivas secundarias. la probabilidad de que el esfuerzo dará como resultado la eficiencia y la probabilidad de que la eficiencia dará como resultado una recompensa.

Vroom considera a la primera de estas probabilidades subjetivas como una expectativa y a la segunda como una "calidad de medio"

La segunda variable importante, es el concepto de valor ó valencia de la recompensa. Refiriéndose al valor que se da individualmente a la recompensa o resultado que podría obtenerse al desempeñarse en forma efectiva Para determinada recompensa, el valor de esta y la probabilidad de esfuerzo-recompensa se multiplican con objeto de determinar la motivación de un individuo.

De acuerdo a esto si los cambios en el diseño del trabajo pueden tener un efecto positivo en motivación porque pueden cambiar la perspectiva de un individuo a cerca de que ciertas recompensas son la resultante de su mejor esfuerzo Se puede realizar porque pueden influir en la posibilidad de obtener recompensas por su buen desempeño y no porque puedan influir en la probabilidad de que el esfuerzo dará como resultado una alta productividad

Vroom considera la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, donde señala que el contenido del trabajo es importante porque influye como un motivador e influyen para que el trabajador de un buen desempeño, puesto que ciertas actividades que le son motivadoras por supuesto le originan sentimientos de logro y autorealización, si a demás descubre un desempeño productivo le suscitará sentimientos de logro y crecimiento, para esto es necesario que el trabajador reciba retroalimentación acerca de su productividad, para que él valore su trabajo también debe de comprender que su trabajo le reclama sus mejores habilidades con el objetivo de realizarlas lo mejor posible, y debe de fijar sus metas para definir como llegar a ellas

Sabiendo esto y además que todos los individuos son diferentes y por lo tanto actúan de diversas formas porque las necesidades varían y estas variaciones están relacionadas con ciertos aspectos, como la edad, el estatus social, estatus cultural, la experiencia, la

formación etc. y toda esta diversidad de aspectos conforman una empresa, una organización, pues la empresa es el conjunto de todos sus individuos que se conforman y unen para conseguir un mismo resultado que es el sacar un producto o prestar un adecuado servicio, toda empresa cuenta con un sistema motivacional formal o informal, pero los individuos necesariamente deben estar motivados para poder desempeñar idóneamente sus actividades asignadas, todo es una cadena que debe funcionar desde el principio y debe hacerlo adecuadamente para que de la misma manera llegue a su término.

De ahí la importancia de analizar los sistemas de motivación para verificar si se efectúan adecuadamente y si realmente motivan a los empleados, es por ello que en el siguiente apartado se analizará el sistema formal e informal de la empresa Chedraui.

#### 4.1 SISTEMA FORMAL DE MOTIVACIÓN

Un sistema formal de motivación, son las características del contenido de algunas acciones que la empresa ofrece explícitamente para todos sus trabajadores y que está estipulado en su Contrato Individual de Trabajo o en su Reglamento Interior de Trabajo, tiene el carácter de obligatorio el ofrecerlo a todos los trabajadores que laboren en ella.

Uno de ellos son las compensaciones económicas.

Trabajar para obtener un ingreso económico es uno de los resultados más valorados del trabajo según aparece en diversas investigaciones (MOW, 1987, Claes, 1987; Salanova, 1989) El dinero no sólo tiene valor económico sino que también tiene valor social, ya que puede proporcionar estatus y prestigio

Por otro lado Vroom (1979) menciona que a menudo se discute acerca de si un trabajador que es motivado a mejorar su situación en la comunidad debería serlo también hacia alcanzar mayor productividad dentro de la empresa. Frecuentemente la productividad conduce en forma directa a la obtención de más dinero o implica movimientos hacia puestos de mayor prestigio o con autoridad sobre otros. Si la productividad da como resultado dicha movilidad en la empresa, el aumento de la producción puede facilitar al individuo el logro de un nivel de vida más alto, puede mejorar su condición en la comunidad e intentar cualquier cambio social que desee.

Relacionado con este tema el problema de la prestaciones económicas ha generado una investigación considerable. Locke (1984) insiste en que los trabajadores prefieren un sistema de pagos justo y equitativo, pero difieren entre sí en la consideración de esa equidad. Esta problemática resulta compleja si se tiene en cuenta que cabe distinguir aspectos como la justicia relativa entre los diferentes trabajos dentro de la empresa, la justicia en las percepciones económicas y méritos obtenidos y la justicia en relación con la paga que se da en otras empresas. De este modo los trabajadores intentarán lograr una equidad entre sus aportaciones tales como formación, esfuerzo, habilidad etc. y sus recompensas como los salarios y estatus social.

Un aspecto que va muy de acuerdo con percibir un mejor salario y así elevar su nivel social es la posibilidad de obtener ascensos y esto sin duda también es motivante para los trabajadores. La valoración e importancia concedida a los ascensos y promociones lleva asociadas expectativas en relación a las posibilidades de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos, tareas, habilidades por parte de la

empresa, mayores ingresos económicos (la mayoría de las ocasiones) un mayor desarrollo y crecimiento psicológico, aumento de la responsabilidad y autonomía laboral o la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas. Todos estos aspectos pueden conducir a un aumento de la motivación laboral. Pero no todos los trabajadores desean ser promocionados o ascendidos en la empresa. La promoción o ascensos suele ir acompañada de mayor responsabilidad sobre el proceso y los resultados de la ejecución laboral y algunas personas no están dispuestas a asumirla.

En el estudio realizado por MOW (1987) el valor concedido a las "buenas oportunidades de promoción" ocupó el último lugar en la escala de metas laborales.

Estas características del trabajo pueden actuar como incentivos o resultados valorados del trabajo y por ello pueden impulsar dirigir y mantener la conducta laboral en orden a satisfacer sus necesidades y conseguir sus metas u objetivos.

En Chedraui este aspecto es muy considerado pues se preocupan por que los puestos de mandos medios sean ocupados por el mismo personal que ocupaba un puesto de menor jerarquía, cuando hay alguna vacante de Jefe en algún departamento, el mismo personal que labora el él es propuesto y examinado para ocupar esa vacante y el puesto que deja será ocupado por personal de nuevo ingreso, es decir las mejores oportunidades son para los trabajadores que llevan tiempo demostrando su capacidad y habilidad, el demostrar estos aspectos y reconociéndolos le da al trabajador la sensación de estabilidad y seguridad en su trabajo.

El aspecto anterior se refiere a la seguridad de tener un trabajo estable a lo largo del tiempo. Además de los componentes económicos asociados al valor "trabajo estable y fijo" existen otros como la sensación de ser competente, los sentimientos de contribuir a la sociedad y una mayor autonomía de planificar la vida fuera del trabajo. La seguridad en el trabajo puede tener connotaciones motivacionales al ser considerada como un instrumento para obtener unos fines, de ahí su carácter motivacional extrínseco. Las investigaciones realizadas muestran que la estabilidad en el trabajo aparece generalmente entre los cinco primeros aspectos más valorados del mismo (MOW, 1987) pero ello no ocurre así para todas las personas. Una variable relacionada negativamente con el valor concedido al trabajo estable y fijo es el estatus profesional de las personas. A mayor estatus profesional menor importancia concedida a este valor. En el estudio de MOW (1987) este valor aparecía entre los cinco primeros puestos de importancia, en una clasificación de 11 aspectos laborales, esto fue entre el personal subordinado como empleados de oficina,

vendedores etc. y este mismo aspecto ocupaba una puntuación de 8 y 9 entre los empleados de un estatus más alto, a un nivel de profesionistas, (Mayor y Tortosa, 1990)

Por otro lado Dunnette y Kirchner (1979) señalaron que cuando la mayoría de la gente se enfrenta con alguna amenaza para su bienestar, hace lo que sea necesario para evitar el perjuicio. La amenaza puede surgir solamente de factores evidentes como condiciones peligrosas de trabajo que amenazan la seguridad física de uno, pero también de factores sutiles como la amenaza de pérdidas de empleo o de un medio de trabajo estable y familiar. El medio industrial se caracteriza por los planes dirigidos a lograr la seguridad de los empleados, proporcionándoles pensiones, hospitalización y seguros, la política de las empresas protege a los empleados de despedidas y cambios arbitrarios de trabajo.

Estas consideraciones actualmente son llevadas a cabo en la Empresa Chedraui pues a los empleados se les apoya con algunas prestaciones como su aseguramiento al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) donde se les da atención médica al trabajador y a dos familiares más que puede asegurar

Les dan la oportunidad de adquirir una casa por medio del programa Infonavit, se les da la facilidad de solicitar prestamos al Fideicomiso, prestamos de Vales de Despensa y también cuentan con un Sindicato que en términos reales no es mucha su ayuda

Anteriormente no les daban a los empleados de nuevo ingreso curso de inducción éste se implementó dos semanas antes que finalizara la observación a la Empresa, en este curso brevemente se les relata a los empleados la historia del grupo empresarial Chedraui, sus inicios, su desarrollo y el impacto social que actualmente disfruta la Empresa, les hablan de la constitución de la empresa, la estructura organizacional, y organigrama de la misma, se realizan técnicas de integración grupal para que se familiaricen con la Empresa que les da la bienvenida.

Una concesión más que les dan a los empleados es un día al que lo denominan "El día del empleado" que se realiza cada seis meses, en este día todos los artículos de la tienda se rebajan un 20 ó 30 % de descuento sólo para los empleados esto se presenta dos veces al año, uno en el mes de Marzo y otro en Diciembre, también en este mes se les ofrece una Cena-baile en donde agradecen el esfuerzo común realizado durante el año además les obsequian algunos artículos electrodomésticos y despensas. Como se puede observar estos son algunos incentivos que motivan a los empleados a realizar un esfuerzo común para obtener recompensas y valoren en gran medida el esfuerzo realizado que se verá recompensado. A continuación se realizará un análisis del Sistema Formal de Motivación que se presenta en la Empresa Chedraui.

## 4. 2 ANÁLISIS DEL SISTEMA FORMAL DE MOTIVACIÓN

En el inicio del apartado anterior se mencionó que el dinero es una fuente muy poderosa, pues el cada vez se obtenga más, se estará acercando cada vez más a un estatus social mejor, un elevado nivel de vida, en Chedraui se puede observar muy claramente el valor que le dan los individuos a este incentivo, siendo el principal satisfactor de las necesidades básicas le permite al individuo integrarse a un estatus social más elevado

El ingreso económico es una de las causas principales por la que los trabajadores mejoran su rendimiento laboral, trabajando tiempo extra, trabajando días festivos ó días asignados para el descanso, porque les pagan el doble Otro hecho común que sucede es que el personal que labora medio turno, de cuatro horas diarias, como sucede en el puesto de cajas registradoras, solicitan su cambio para cualquier otro puesto, donde puedan trabajar tiempo completo, como se puede observar uno de los principales motivadores es el dinero o la percepción económica, dejan a un lado la satisfacción de laborar en un puesto de trabajo que verdaderamente le agrada, la actividad, las habilidades que puedan desarrollar, esto se ve suplantado por la búsqueda de una mayor remuneración económica, ignorando su motivación intrínseca. Otra situación común que acontecía era que los trabajadores al renunciar a la empresa y explicar los motivos del porque su decisión, algunos señalaban que habían encontrado un empleo mejor remunerado o que irían en la búsqueda de él.

Un aspecto más que trae a colación mejor percepción económica son los ascensos y promociones a los empleados, cuando ingresan a laborar en la empresa se les solicita una escolaridad de secundaria terminada, o en el mejor de los casos bachillerato terminado o trunco, porque las vacantes que generalmente aparecen son para empleados de piso de venta y para cajas registradoras, cuando se desocupa un puesto de Jefe de departamento, Subjefe, etc. se selecciona a las mejores personas de ese mismo departamento, que en el transcurso del tiempo hayan demostrado capacidad y habilidad para manejarlo, se les realiza una valoración con ayuda de exámenes de conocimientos del departamento y exámenes psicométricos, después de esto, se selecciona a la persona mejor preparada para que ocupe esa vacante, por lo general estos son los puestos de mayor promoción pues para un nivel más alto se requiere un nivel escolar de licenciatura y por lo general se contrata a personas de nuevo ingreso o que hayan laborado en otra sucursal para evitar problemas entre compañeros, por estos motivos es difícil que los empleados que entran a laborar en piso de venta lleguen a ocupar un puesto de mayor jerarquía dentro de la misma sucursal

Al ascender a la persona a un mejor puesto, deja desocupado su lugar en el puesto de piso de venta, que más tarde lo ocupará una persona de nuevo ingreso con las mismas características ya mencionadas, este proceso es constante por lo que el promedio de escolaridad de los empleados de la Empresa Chedraui es de Bachillerato

Se puede considerar que se constata la teoría de Vroom (1979) pues la empresa dentro de lo que cabe se esta procurando por motivar a sus trabajadores pues le ofrece recompensas, que se les proporciona de acuerdo al esfuerzo que hayan demostrado, es decir que consideran su esfuerzo y lo recompensan esto permite a los trabajadores valorar su esfuerzo e incrementarlo para conseguir la oportunidad de ascender de puesto y con ello conseguir una mayor remuneración económica, que le llevará a la satisfacción de sus necesidades a demás le dará la sensación de logro, autoestima, la aceptación de otros, el dominio sobre otros, el respeto de otros, etc. A parte de esto se le recompensa con algunas prestaciones como el aseguramiento al IMSS, cuando los trabajadores entran a ingresar a la empresa a más tardar en tres días debe afiliárseles al IMSS, este lapso de tiempo lo estipula la política de la empresa, y por parte del IMSS la afiliación puede ser en los cinco primeros días de ingresar a laborar en la empresa. Cabe hacer mención que este es un derecho que tiene el trabajador y una obligación el brindarlo por parte de la empresa, ya que así lo estipula la Ley Federal del Trabajo. Por otra parte el IMSS multa a la empresa sino se da de alta a sus trabajadores en el lapso de tiempo que ella marca, siendo este el principal motivo por el que la empresa se preocupa por estar al corriente en las estipulaciones legales

Otra prestación que les ofrece la Empresa a sus trabajadores es la oportunidad de adquirir una casa por medio del programa Infonavit, pero esta oportunidad se restringe a algunas personas que cumplan con una serie de requisitos que consisten en haber laborado más de un año en la Empresa, y su sueldo permita realizar el descuento correspondiente y le permita recibir una cantidad considerable para vivir desahogadamente, debe conseguir a una persona que funja como su Aval, la cual debe ser una persona de mayor antigüedad y que perciba un mejor sueldo que el aspirante. Con estas condiciones restringen el acceso de esta oportunidad a varias personas, pero sin duda para quien lo consigue es una gran motivación.

Otro de los aspectos que resulta motivador para algunos empleados es el Préstamo al Fideicomiso que pueden conseguir algunos empleados que cumplan con los requisitos de tener una antigüedad de por lo menos seis meses de laborar en la empresa, de igual manera su sueldo debe ser considerable para que le permita hacer los respectivos pagos, debe conseguir un Aval que deberá tener mayor antigüedad que el aspirante y debe percibir más

económicamente, después de cumplir con los requisitos solo se les presta un porcentaje de su sueldo que puede ser de 30, 50 ó 100 % según la antigüedad que tengan cabe hacer mención que no les prestan más de lo que perciben en una quincena, los descuentos van de una a diez quincenas, según lo decida el interesado.

Otro tipo de prestamos que ofrece Chedraui es el préstamo de Vales de Despensa, el cual es más fácil de conseguir, solo basta con solicitarlo y que los jefes lo autoricen aunque también es necesario un Aval que cumpla con los mismos parámetros que para los demás, aunque les den el préstamo en vales hay que pagarlo en efectivo, a base de descuentos que van de una a diez quincenas según lo decida el trabajador. Como se puede observar la serie de requisitos que deben cumplir, limita al número de personas que pueden solicitarlos, considero que esto resulta motivante para las personas que necesitan cubrir una necesidad urgente. Los vales que prestan son de la misma tienda, así que si desean adquirir artículos lo deben de hacer ahí mismo, considero que es cuestionable la buena voluntad de la empresa al ofrecerles estos prestamos a sus empleados pues deben pagar el total del saldo en máximo diez quincenas.

Un aspecto más que tiene la finalidad de dar seguridad a los trabajadores es contar con un Sindicato que los represente ante la Empresa, esto solo es para los trabajadores que labora bajo el rubro de sindicalizados, cuentan con dos representantes que se encargan de velar por los derechos de los trabajadores y protegerlos de arbitrariedades, aunque la labor que realizan es cuestionable pues representan a los trabajadores de varias sucursales y su trabajo es el de recorrer las diferentes sucursales para verificar que todo marche bien, es decir no tienen un trabajo estable dentro de la empresa, algunos trabajadores no conocen a sus representantes sindicales, porque no se encuentran en un lugar fijo, por ello en ocasiones cuando se presenta algún problema es difícil localizarlos y no se considera su presencia u opinión para la toma de algunas decisiones como son acuerdos sobre modificaciones de sueldo, cambios de horario, de departamento etc estipulado por el Contrato Individual de Trabajo, su presencia en ocasiones pasa desapercibida y se encuentra lejos de motivar a los trabajadores por su omisión en su responsabilidad.

Una recompensa más que ofrece la empresa es el Aguinaldo a fin de año y el Reparto de Utilidades al inicio de este, son obligaciones por parte de la empresa ofrecerlo a sus trabajadores. En la Ley Federal del Trabajo en el artículo 87 menciona que los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de Diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos. Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la

fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuese este. En la Empresa el Aguinaldo indiscutiblemente se le proporciona a todos los empleados, de acuerdo a la antigüedad que tengan en la empresa les corresponde una cantidad de dinero. Lo que en ocasiones no les toca a todos los empleados es el Reparto de Utilidades pues de acuerdo a lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo en el artículo 117 menciona que los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la participación de los trabajadores en las Utilidades de las empresas. En el artículo 120 menciona que el porcentaje fijado por la Comisión constituye la participación que corresponderá a los trabajadores en las utilidades de cada empresa. Para los efectos de esta Ley, se considera utilidad en cada empresa la renta gravable, de conformidad con las normas de la Ley de Impuestos sobre la Renta. En la empresa Chedraui el Reparto de Utilidades solo se les da a las personas que tengan más de tres meses laborando para la empresa. Se mencionó que una concesión que se les da a todos los empleados es el denominado Día del empleado que es dos veces al año, astutamente esos dos días son después de recibir alguna compensación económica, uno de ellos es después de recibir el Reparto de Utilidades y otro es después de recibir el Aguinaldo, es muy claro como se incita a los empleados a comprar en la misma tienda, así que esos dos días que tenazmente están planeados para que el dinero simplemente regrese a su fuente, están disfrazados de buena voluntad, que como se puede apreciar es cuestionable. Un fenómeno curioso que suele presentarse es que después de darles estas compensaciones económicas algunos trabajadores renuncian a la empresa, pareciera ser que solo esperan esta compensación para decidirse a dejar el trabajo, cuando mencionan sus motivos de separación señalan que habían encontrado una mejor oportunidad o deseaban buscarla, como se puede observar el dinero es un poderoso incentivo que motiva a las personas a actuar para conseguir más.

Se ha señalado las prestaciones y concesiones que tiene la empresa para con sus empleados como se puede observar la mayoría de ellas son obligaciones que tiene la empresa y que así lo estipula la Ley Federal del Trabajo y de no brindarlas se incurriría en un ilícito que provocaría grandes multas por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y del Instituto Mexicano del Seguro Social, así que como se ha señalado la empresa se encuentra al corriente cumpliendo con las estipulaciones legales.

Así como la empresa cumple con el sistema de motivación formal que legalmente se ve obligada a conceder, también hay otro tipo de motivación, la informal es decir que se

presenta por el simple hecho de estar en un sistema, sin que se forcé a nadie para que se presente, como se señalará en el siguiente apartado.

#### 4.3 SISTEMA INFORMAL DE MOTIVACIÓN

El sistema Informal de motivación se caracteriza por que surgen ciertas acciones en las personas, características del contexto laboral, de las relaciones interpersonales, etc. que funcionan como incentivos y motivan a los individuos para laborar adecuadamente. Es decir no hay alguna estipulación formal que indique que se debe presentar, sino que surge espontáneamente, con un carácter informal por la sola convivencia diaria de varios individuos.

Una circunstancia que se presenta como un aspecto que motiva la conducta laboral, son las características del trabajo, se han hecho investigaciones sobre el enriquecimiento del trabajo, el diseño y rediseño de puestos, la calidad de vida laboral, las características y atributos de las tareas. Como reacción a estos planteamientos han surgido diversas teorías e investigaciones empíricas que tratan de clarificar las relaciones entre diversos aspectos de la situación laboral, las conductas y actitudes laborales. Entre ellas, el estudio de las características del trabajo, se ha centrado en las relaciones existentes entre la presencia en el trabajo de los aspectos de la situación laboral, las conductas y las actitudes laborales. El estudio se ha centrado en las relaciones existentes entre la presencia en el trabajo de los aspectos que la gente valora en él y su satisfacción y motivación laboral. La mayoría de los estudios sobre estas cuestiones incluyen como variables dependientes algunas reacciones de las personas en su ambiente laboral ante diferentes características del trabajo; satisfacción con el trabajo en general y con las oportunidades que este ofrece para el desarrollo personal, orientación motivacional (Intrínseca vs Extrínseca) compromiso e implicación con el trabajo, absentismo, rotación y ejecución.

Los estudios relacionados con la satisfacción laboral, pueden ayudar a comprender los efectos motivadores de las características del trabajo aunque la mayoría de estos estudios tienden a interpretar la satisfacción laboral en relación con aspectos específicos, del ambiente laboral, más que como satisfacción general con el trabajo (Hoyos, 1987).

Un estudio con respecto al tema, es el realizado por Turner y Lawrence (1971) sobre las reacciones de las personas hacia los atributos de las tareas laborales. Estos autores distinguen seis atributos requeridos en la tarea.

Variedad, autonomía, interacciones requeridas, interacción opcional, conocimiento, destrezas y responsabilidad. Describen también una serie de atributos asociados a la tarea pero que no son requeridos para la ejecución de la misma. Estos son principalmente la identidad de la tarea, la paga. Las condiciones de trabajo, el ciclo temporal, el nivel de mecanización y el capital invertido

Por otro lado Cooper (1973) y más tarde Statt (1980) sugieren cuatro dimensiones de la motivación intrínseca del trabajo importantes para conocer los aspectos del trabajo que son motivantes para el empleado. Estas dimensiones son la variedad, la autonomía, la contribución y la claridad de dificultad de las metas u objetivos laborales. Según esos autores la motivación laboral máxima en la persona se daría cuando estas cuatro dimensiones o características estuvieran ampliamente representadas en el trabajo. Parte del hecho de que esas características tienen efectos motivadores aditivos y diferenciados sobre la conducta laboral. La variedad beneficia la ejecución y la satisfacción por la reducción del aburrimiento, haciendo el trabajo tolerable; la autonomía y sobre todo la autonomía en la utilización de destrezas, produce sentimientos de realización y logro; la contribución añade significado al trabajo de uno mismo y de este modo realza los sentimientos de realización, la claridad y dificultad de las metas son las características más relacionadas con la ejecución.

También influidos por el estudio de Turner y Lawrence, Hackman y Lawler (1971) señalan la necesidad de establecer un marco teórico desde el que realizar predicciones sobre las relaciones entre las características de la tarea y las reacciones de las personas bajo diversas condiciones. Basados en la teoría de las expectativas y valencias y en la teoría de las necesidades individuales de "nivel superior" propuestas por Maslow y Alderfer (1971) llegan a la conclusión de que las características de la tarea crean las condiciones para obtener la motivación intrínseca de los individuos que tienen necesidades de crecimiento y desarrollo personal. Distinguen cuatro dimensiones básicas de los atributos de las tareas. Estos son variedad, autonomía, identidad de la tarea y Feedback. También distinguen dos dimensiones interpersonales, "las relaciones interpersonales" y la "oportunidad de hacer amigos". Estas se derivan de las dimensiones de "interacción requerida e interacción opcional" de Turner y Lawrence. Para Herzberg (1959) el contenido del trabajo estaría compuesto por los factores "motivacionales", por los aspectos intrínsecos del trabajo que se

relacionan con la interacción inmediata entre el trabajador y su trabajo. Turner y Lawrence (1971) denominan a estos aspectos "requisitos de los atributos de la tarea" y Hackman y Oldham (1980) "características centrales del trabajo" como se puede observar diferentes autores en diferentes años se han preocupado por investigar sobre este ámbito, llegando a similares conclusiones

Pues bien estos aspectos se pueden generalizar a la empresa Chedraui donde sin duda, las características del trabajo motivan en gran medida a los trabajadores, siempre y cuando satisfagan sus necesidades, que como ya se mencionó pueden ser muy variadas dependiendo de cada uno de los sujetos

Un aspecto más que hay que considerar son los atributos de la tarea como un estímulo complejo y conjunto de instrucciones que especifican qué se debe hacer con este estímulo. Las instrucciones indican qué operaciones deben ser ejecutadas por el sujeto con respecto al estímulo y/o que meta u objetivo debe ser alcanzado con esa tarea

El interés de las tareas, como señala Locke (1984) las personas difieren ampliamente en las cosas, objetos o actividades que resultan de interés, pero "el trabajo interesante" es altamente valorado. Una actividad interesante es aquella que agrada a la persona por sí misma más que por los resultados que llevado a cabo por el grupo MOW International Research Team (1987) el trabajo interesante ("lo que te gusta hacer") fue el aspecto del trabajo considerado como más importante respecto a otros aspectos como la paga, las condiciones físicas del trabajo, etc. En el estudio la importancia del atributo "interesante" fue consistente a través de los análisis realizados tanto entre países, como entre ocupaciones y grupos de edad. Tareas interesantes pueden llegar a ser altamente motivadoras para la conducta laboral

La variedad de las tareas pueden resultar también motivadora y estimulante. Por el contrario la repetición continua de una o unas pocas tareas pueden conducir a la monotonía y al aburrimiento. Algera (1984) señala que la variedad motora de las tareas se pueden determinar por la puntuación media de las tres escalas siguientes: a) variedad en el ritmo de trabajo prescrito, b) variedad en la localización física del trabajo, y c) variedad en las operaciones físicas del trabajo prescrito. Pero no sólo el hecho de realizar tareas variadas puede resultar motivador, ya que estas pueden carecer de importancia, interés y/o claridad para las personas que las ejecutan. Como afirma Cooper (1974) el valor de la variedad como un motivador laboral estaría probablemente limitada a la rutina o a los trabajos repetitivos que inducen sentimientos de aburrimiento. De este modo un incremento en la variedad del trabajo significaría un decremento en el aburrimiento. Deben ser importantes y

significativas las tareas, debe producir un impacto substancial en la vida de otra persona, ya sea dentro o fuera del trabajo

Por último es importante la identidad de las tareas, es el grado por el cual un trabajo requiere la realización de un conjunto de tareas que lo configuran como completo e identificable, desde que empieza, hasta que termina con un resultado visible (Hackman y Oldham, 1980).

Cooper (1974) también hizo referencia al poder motivacional de este atributo que él denomina "contribuciones" Éste autor señala que el "valor motivacional de las contribuciones deriva del hecho de que se efectúan cambios dentro de la estructura total de la tarea y así a mayor contribución al total de la tarea, mayor poder para motivar. De este modo los efectos de las contribuciones deben ser percibidas por el empleado que ejecuta las tareas, para maximizar su poder motivacional, las tareas completas, en contraste con las parceladas, son más motivantes y causan más satisfacción al ejecutar las mismas"

Otro aspecto del cual he escrito en gran medida es la libertad que da la autonomía, Cooper (1974) señaló que la autonomía en el trabajo conlleva sentimientos de libertad al realizar las tareas. Además esta autonomía puede tomar dos formas: a) Autonomía de medios o posibilidad de elección de los medios e instrumentos del propio trabajo y b) Autonomía de destrezas o posibilidad de elección de los conocimientos apropiados en la solución de problemas, para Cooper la autonomía de destrezas es el aspecto más satisfactorio del contenido del trabajo Al enfrentarse una persona con un problema "buscaría" en su almacén y "seleccionaría" un grupo de respuestas que pueden conducirla con mayor probabilidad a la resolución de problemas Un alto nivel de autonomía de destrezas en un trabajo producirá en el trabajador un sentimiento de reto y desafío, el cual conduciría, después del éxito a un sentimiento de realización o logro.

La consecución de autonomía para realizar el propio trabajo conlleva un componente motivacional implícito ya que puede conducir a un sentimiento u sumisión de responsabilidad respecto al proceso de trabajo y a los resultados obtenidos en los mismos.

Si una persona es libre para realizar un trabajo también es responsable del mismo Hackman y Oldman (1980) afirman que la característica del trabajo que incrementa en mayor medida el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados del trabajo es la autonomía y la definen como "el grado por el cual el trabajo provee de libertad, independencia y discreción substancial al individuo en la programación de su trabajo y en la determinación de sus procedimientos para llevarlo a cabo". Cuando el trabajo provee de substancial autonomía a la persona que lo ejecuta, los resultados del mismo serían

percibidos por ésta, como dependiendo básicamente de sus propios esfuerzos, iniciativas y decisiones.

Un aspecto que hay que considerar es el uso de habilidades, y aptitudes de los trabajadores. La posibilidad de utilizar y poner en práctica los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes en la ejecución del trabajo puede llegar a suponer un factor motivacional para las personas

La adaptación de las características de la persona y la que requiere el puesto de trabajo, puede conducir tanto a un mejor desempeño del mismo como al aumento de la motivación laboral. Por el contrario un gran desajuste entre ambas puede producir en la persona consecuencias, como falta de motivación. Argyle (1977) como Reyes (1994) señalan que la inteligencia, las aptitudes, las habilidades la educación de un empleado no deberían ser ni muy superiores ni muy inferiores a los requisitos del trabajo. Si ocurre lo primero la persona se sentirá descontenta porque el trabajo está sensiblemente por debajo de su nivel de aspiraciones y no presenta un reto suficiente para sus habilidades. Si las características de las personas son inferiores a las que demanda el puesto, el trabajador tiene muy pocas posibilidades de éxito en su trabajo y ello puede suponer un efecto desmotivador.

Un punto importante para motivar al trabajador es el Feedback o retroalimentación con lo que se obtiene de la actividad laboral, las personas pueden obtener información de la calidad de la misma, y en su caso introducir cambios y mejoras en su proceso o en su contenido. El potencial motivador del Feedback ha sido señalado por autores como Hackman y Lawler (1971) y Hackman y Oldham (1980). Estos últimos definen el Feedback como "el grado en que la actividad laboral proporciona al individuo información clara y directa sobre la efectividad de su ejecución". Se refiere a la información que se obtiene directamente del trabajo, del conocimiento de sus resultados derivados de las actividades laborables en sí mismas y no tanto a la información que se llega de otras personas (como compañeros, supervisores). El segundo tipo de feedback lo denominan "feedback desde los agentes" y también puede contribuir al conocimiento global que la persona puede llegar a obtener sobre los resultados de su trabajo.

Sin embargo también es efectivo la retroalimentación que otros le dan al trabajador, halagando sus buenos resultados y no solo en cuestiones de trabajo sino personales también. Las relaciones interpersonales, son la integración social entre compañeros de trabajo, es un elemento importante del contexto laboral. El trabajo con frecuencia adquiere un valor social para las personas, en el estudio realizado por el grupo MOW-International Research Team (1987) el valor social del trabajo es "establecer contacto con otras

personas” fue generalmente valorado en otros países como el tercero en importancia respecto a los demás resultados valorados del trabajo. Con el mismo cuestionario Salanova (1989) obtuvieron que el valor social del trabajo ocupaba el segundo lugar entre los resultados valorados del trabajo, para una muestra de jóvenes. La interacción con otros en el lugar de trabajo puede ser un motivador importante de la conducta laboral, (Mayor y Tortosa, 1990)

Por otro lado Dunnette y Kirchner (1979) señalan que el deseo de la gente de establecer y mantener contactos interpersonales es un fuerte impulso que casi todos presentan alguna vez. Una razón importante de que la gente se reúna es compartir sus opiniones con individuos de pensamiento similar. Por tanto en cierto sentido, los grupos se forman a menudo para que los individuos ganen seguridad al oír que sus creencias son confirmadas por otras personas.

Por tanto parece que el motivo de afiliación puede surgir en circunstancias semejantes a las de la necesidad de seguridad

En la industria, la diferencia es que las necesidades de seguridad, por lo común comprenden las circunstancias físicas o materiales del medio de trabajo, mientras que los motivos de afiliación incluyen el medio social e interpersonal.

Es indudable que en las relaciones interpersonales pueden surgir aspectos que pongan en competencia a las personas para demostrar su superioridad. Esto demuestra la existencia de un motivo humano fundamental de dominio del medio, llamado “motivo de competencia”. Los individuos que han vencido con éxito muchos obstáculos en el pasado luchan vigorosamente para confirmar esta historia de competencia al continuar venciendo obstáculos en el presente y en el futuro. Las personas que no han tenido mucho éxito en el pasado posiblemente estén menos preparados en el presente para hacer frente a trabajos difíciles debido a que temen otro fracaso, y tratan de evitar el dolor de confirmar una vez más su relativamente baja estimación de sí mismos.

El aspecto de competencia ayuda a explicar la conducta industrial. Primero es evidente que un alto sentido de valor personal y de la competencia a menudo será útil en trabajos que exigen poca habilidad y conocimiento. Así cuando un empleado este motivado por el deseo de demostrar su capacidad y su trabajo no le permite hacerlo, puede llegar a responder con apatía y tratará de mostrar su competencia en otras situaciones, por ejemplo en entretenimientos y distracciones. Segundo el sentido de competencia o de valor personal no es medible en forma absoluta. Depende en alto grado de la retroalimentación de la gente y de los objetos del medio. Es posible reestructurar con inteligencia los trabajos y las

situaciones de trabajo, para ofrecer oportunidades más grandes de obtener sentimientos de valor personal, y aún quizás educar o enseñar a los empleados como responder constructivamente en las situaciones de incentivo diseñadas para provocar el motivo de competencia.

Estrechamente relacionado con los deseos de estimación o competencia está el deseo más general de lograr algo de importancia. Muchas de las metas importantes de la sociedad industrial caen dentro de la denominación general de logro. Algunos parecen esforzarse mucho por obtener la sensación de haber alcanzado una meta difícil, otros, menos interesados en el logro por sí mismo, parecen necesitar constante estimación en forma de recompensas tangibles.

Por tanto el logro en sí puede considerarse un motivo humano fundamental. Por supuesto que lo que constituye logro para una persona puede carecer de significado para otra. La elección de lo que constituye logro para un individuo depende al menos en parte, de la probabilidad de que sea capaz de realizar la tarea deseada. Una persona con altas necesidades de logro por lo común se esfuerza más por cosas que parecen importantes y también razonablemente alcanzables. Tenderá a desconocer las metas fáciles porque su alcance no daría sensación real de consumación y también tenderá a hacer a un lado las metas en extremo difíciles porque la posibilidad de su logro parece tan remota que la probabilidad de obtener una sensación de consumación demasiado baja.

Por tanto los problemas principales para relacionar estos hallazgos con la motivación industrial son: primero el de saber que tan importante es el logro para un empleado determinado y segundo, determinar los tipos de metas que son para él valiosas y razonablemente alcanzables. Es probable que la situación industrial puede estructurarse de manera que despierte los motivos de logro de los empleados. Es labor del psicólogo estructurar los trabajos de manera que ofrezcan a los empleados motivados por el logro de mayores oportunidades para expresarse a sí mismos; aún más importante es posible desarrollar el motivo de logro entre empleados que de otra manera no estarían dispuestos (Dunnette y Kirchner, 1979).

Como ya se mencionó cada persona es diferente por ello actúan de diferentes formas y esto se debe a la personalidad y diversidad, pues en ello actúan varios aspectos que la conforman como las emociones, los valores, las expectativas, metas u objetivos etc.

Las emociones son consideradas como resultado de la acción (emoción de alegría al realizar un trabajo de alta calidad) o como un estímulo para actuar. Desde esta perspectiva se

considera a las acciones como aspectos que pueden motivar la realización de determinadas acciones.

Locke y Col. (1986) han enfatizado el papel que juegan las emociones en el proceso de motivación. Estos las consideran como un resultado de la estimación del valor o de la meta. De este modo las emociones estarían relacionadas con los valores. Las emociones pueden conducir directamente a una acción. No es posible pues considerar relaciones fijas entre las emociones y las conductas, aunque para comprender mejor el proceso de motivación laboral es interesante tener en cuenta su estudio.

Los valores representan preferencias de modos deseables de conductas, pero va más allá al considerarlos relacionados con los estados definitivos de existencia.

Un sistema de valores sería una "organización permanente de creencias que se refieren a modos deseables de conducta o estados definitivos de existencia a lo largo de un continuo de relativa importancia".

Rockeach formula además un conjunto de características de los valores, a) son aprendidos o adquiridos, b) difieren ampliamente en intensidad y contenido en función de individuos y grupos sociales, c) determinan las elecciones o decisiones, así como las reacciones emocionales consiguientes, d) constituyen un nivel más básico que el de las actitudes y en cierta medida las regulan, siendo un concepto más central para el individuo que aquellas, y e) tienen carácter normativo trascendiendo objetos y situaciones. También las expectativas forman parte de la motivación, y es una cognición de las más estudiadas en el campo de la motivación laboral.

Vroom (1979) define la expectativa como "una creencia momentánea concierne con la probabilidad de que un acto particular irá seguido por un resultado particular". En un sentido general, una expectativa sería la probabilidad subjetiva desarrollada por las personas de que determinadas acciones llevarán a obtener ciertos resultados.

Según Heckhausen (1980) las personas desarrollan expectativas relacionadas con los resultados de sus acciones, es decir, "expectativas acción-resultado" también conocidas como "probabilidad de éxito subjetivo". Estas expectativas tienen que ver con la cuestión de si un esfuerzo apropiado nos conducirá al cumplimiento de nuestras metas u objetivos (Hoyos, 1987) Las probabilidades subjetivas son probabilidades condicionales. La expectativa de que el esfuerzo dé buenos resultados en la ejecución esta condicionada en parte de la experiencia anterior del sujeto por su grado de autoestima.

Otro aspecto que difiere entre los individuos son las metas u objetivos. Según Locke (1986) las metas son similares en cuanto a su significado a los valores excepto en que son más específicas que aquellos. Es decir los primeros son guía para la acción de los segundos.

Las metas significarían la actualización de los valores, son el mecanismo por el cual los valores son trasladados a la acción. El grupo MOW (1987) señala que las metas u objetivos laborales junto con los valores o resultados valorados del trabajo, servirían para comprender por qué la gente trabaja. Pero mientras las metas u objetivos hacen referencia a qué prefiere encontrar la persona en su trabajo o qué quiere obtener, los valores identificarían las razones básicas de por qué las personas trabajan. De todos modos obtener las cuestiones acerca de por qué una persona trabaja y qué es lo que quiere de su trabajo, están relacionadas pero no son idénticas, (Mayor y Tortosa, 1990).

Como se puede observar son varios los aspectos que interfieren para que una persona este motivada y pueda mejorar su conducta laboral, es labor del psicólogo el detectar cuales son los incentivos que puedan generalizarse para que estos funcionen y cumplan su función de motivar al trabajador, impulsándolo a que mejore su calidad de esfuerzo y su calidad de vida, permitiéndole crecer y realizarse personal y profesionalmente. En el apartado siguiente se analizarán los planteamientos que se han señalado.

#### 4. 4 ANÁLISIS DEL SISTEMA INFORMAL DE MOTIVACIÓN

Se mencionó que las características propias del trabajo motivan la conducta laboral, en Chedraui cada uno de los puestos tiene especificado las labores que corresponden al mismo, algunos puestos son similares como los de empleados de piso quienes se dedican al abastecimiento, acomodo y conteo de la mercancía en los anaqueles, es decir es poca la variedad de tareas en el puesto, pero esto no impide que un diseño o rediseño del puesto pueda incrementar la motivación intrínseca en los empleados y su desempeño en el trabajo. Cabe mencionar que en Chedraui es casi nula la motivación a las personas por medio de las labores de su trabajo, es mas bien considerado una obligación, un deber, no se toma en consideración las características del contenido mismo del trabajo. Por supuesto se debe motivar a las personas mediante esta índole, dejar que los atributos de la tarea pongan en uso a sus habilidades y aptitudes, que se sientan satisfechos, autónomos al realizarlas, otro aspecto importante es la retroalimentación que se debe dar a las personas, se debe

reconocer el trabajo que realiza, de esa manera se retroalimentará su esfuerzo y su buena conducta, esto se debe generalizar a todos los puestos, y niveles de la empresa

Por supuesto cuando se va a contratar a una persona para que ocupe una vacante, el psicólogo o la persona encargada del reclutamiento y la selección del personal, deberá contar previamente con el perfil de puesto, que son las características con las que deberá contar la persona que ocupará el puesto, por supuesto que se busca a la persona idónea, pero una vez hecha esta selección, se deberá dar un seguimiento para motivarla y hacer que su trabajo le agrade y funcione como un incentivo, es importante que desarrolle interés por las tareas que realizará y puedan ser altamente motivadoras para su conducta laboral, están deben ser variadas para que no caiga en aburrimiento y sobre todo debe identificarse con ellas

Es importante que se sienta en la libertad de tomar decisiones o hacer cosas que pongan en consideración sus conocimientos y reitere su responsabilidad y compromiso con el trabajo, y si es adecuado y resulta con buena calidad, es importante reconocerlo, por sí mismo y por los demás, es decir proporcionarle retroalimentación que ayude al trabajador a valorar su esfuerzo realizado, hacerle notar que se le reconoce, ayudándole para que alcance metas y obtenga recompensas gracias a su esfuerzo

Un aspecto de este tipo que se efectúa en Chedraui es retroalimentar a sus empleados, en el día más importante como, el día de su cumpleaños, se les felicita, voceando los mejores deseos para ese día, se les pone un fragmento de las mañanitas, esto se hace por la mañana, en el pizarrón de avisos que se encuentra a la entrada de empleados también se escribe una felicitación y se le desea lo mejor para ese día al festejado. Sin embargo para los empleados que laboran en el área administrativa, que tienen más contacto con el personal directivo, les hacen una reunión con algunos aperitivos en compañía de compañeros de su área, lo considero loable, pero debería ser lo mismo para todos los empleados sin distinguir las áreas de trabajo, se les debe dar un trato igualitario, sin importar el puesto o jerarquía donde se encuentren laborando, lo que importa es la convivencia, mientras trabajen en la misma empresa se relacionarán y esto a demás de demostrar apoyo, también impulsa a que se realicen las tareas en grupo para alcanzar una meta, es una importante fuente de motivación, el tener metas en común e influye para crear un sentimiento de afiliación a sus compañeros y a la empresa, de esta manera se creará un eslabón psicológico y social

En Chedraui un aliciente que en ocasiones se proporciona a los trabajadores cuando festejan su cumpleaños es que, de parte de la dirección, los dueños hacen llegar a los trabajadores una tarjeta donde les desean lo mejor para ese día, los felicita y firma,

obviamente las felicitaciones están programadas en un sistema de computadora solo hay que imprimirlas y darlas, esto sería un aliciente si realmente se hiciera, y las tarjetas se imprimieran en un papel formal y decorado, pero en realidad esto no se lleva a cabo, y cuando se hacía las tarjetas las imprimían en papel común, que en vez de motivar al empleado lo decepcionaba, se debería retomar este aspecto, pero hacerlo adecuadamente

Un aliciente más que les dan a los trabajadores en particular a los que pertenecen al departamento de Frutas y Verduras es una comida el día miércoles de cada semana, por ser el día de plaza en Chedraui, la mercancía de ese departamento se pone a bajos precios, por lo que los trabajadores deben trabajar el turno nocturno del día martes para abastecer el departamento y el día miércoles constantemente hay que sacar y acomodar fruta y verdura, es alto el desgaste que sufren los empleados y una manera de motivarlos es ofreciéndoles una comida ese día

Lo mismo ocurre cuando hay que hacer inventario de la mercancía en la Tienda, lo que se hace dos o tres veces al año, se selecciona a algunos empleados de todos los departamentos para que cambien su horario por el nocturno, y se quedan a laborar dos o tres días en ese horario, en la mañana del día siguiente se les ofrece un desayuno como recompensa a su esfuerzo realizado en toda la noche. De esa manera se cumple con la teoría postulada por Vroom pues se les inculca que valoren su esfuerzo pues mientras más aumente este, más aumentará la recompensa por la que se esfuerzan, de esta manera estarán esforzándose para crecer en todos los ámbitos de su persona, y de su sociedad, y por otro lado al formar parte de una organización laboral también crecerá ésta, la cual debe ver por la protección y seguridad de sus empleados, en el siguiente apartado se analizará la Seguridad e Higiene que práctica la empresa Chedraui

#### 4.5 SEGURIDAD E HIGIENE DE LA EMPRESA CHEDRAUI

Algunos lectores podrán preguntarse ¿qué tiene que ver la Seguridad e Higiene con la motivación? que es el tema del cual se ocupa esta tesis, sin duda mucho, pues una persona al sentirse segura en su medio laboral, le permitirá desarrollarse mejor, su productividad será mejor y más eficiente y si le sumamos higiene al lugar donde pasa gran parte de su vida, su estancia ahí será más gratificante, cómoda y satisfactoria, por ello seguridad e higiene son aspectos que en toda Empresa debe ser básico para el bienestar de sus recursos humanos a demás de que constituye una obligación para cualquier empresa que quiera funcionar como tal, pues el marco legal así lo establece. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) señala que una empresa debe cumplir con; una Licencia de funcionamiento, Licencia de jefe de planta; Autorización provisional o definitiva para el funcionamiento del equipo industrial; Libro de registro de maquinaria; Médico de la empresa registrado ante la Secretaria de Salud y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Libro médico de exámenes de admisión y periódicos, Registro de la Comisión de Seguridad e Higiene; Actas mensuales de la Comisión de Seguridad e Higiene, Actas mensuales de pláticas de higiene al personal; Avisos de accidentes; Ultima acta de inspección inicial y periódica de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) de acuerdo con las liquidaciones bimestrales del IMSS y la clase y grado de riesgo en que está ubicada la empresa, se debe establecer el porcentaje del monto de la prima del seguro de riesgo de trabajo que debe cubrir la empresa bimestralmente

Y ante la SEMARNAP se debe entregar la Licencia de funcionamiento de la planta, declaración de materiales peligrosos y/o tóxicos de haberlos, que en este caso la Empresa Chedraui no los tiene pues se dedica a la prestación de servicios.

Como se puede apreciar la seguridad en el trabajo o seguridad ocupacional es una de las estrategias más importantes en cualquier empresa. Un programa de seguridad debe concebirse como parte de la empresa, y no como algo que se debe realizar adicionalmente, o dejarse para cuando se tenga tiempo (Letay y González, 1994)

De tal modo que los responsables de la seguridad deben involucrarse directamente en la operación y en los procesos, con el fin de elaborar un programa que sea aceptado por todos y que demuestre sus

beneficios a corto plazo, y todas sus estipulaciones deben respetar y ser basadas en el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, el cual se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el 21 de Enero de 1997

Incluso en las teorías motivacionales también es considerado, el mismo Maslow (1943) en su teoría de la motivación toma muy en cuenta la seguridad y la hace participe en su pirámide de necesidades, colocándola en el segundo plano y llamándola "necesidad de seguridad" refiriéndose a la necesidad de una persona de tener una existencia generalmente ordenada, en un medio estable que este relativamente libre de amenazas, que pongan en peligro la seguridad de la existencia de dicha persona, y si observamos su argumento se podría asegurar que implícitamente también se refiere a la higiene, pues él habla de orden y un medio estable, indudablemente tiene que ver con la limpieza o higiene y podría referirse a un lugar que esta limpio y ordenado donde no hay cosas innecesarias, y todas las necesarias están en su lugar, esto es básico para que las personas se sientan más agusto, más orgullosos, más alegres es decir que se sientan mejor y más motivados para trabajar y rendir mejor

La Seguridad y la Higiene aplicadas a los centros de trabajo tienen como objetivo salvaguardar la vida y preservar la salud y la integridad física de los trabajadores por medio del dictado de normas encaminadas a que se les proporcionen las condiciones adecuadas para el trabajo, así como la capacitación y el adiestramiento para evitar dentro de lo posible las enfermedades y los accidentes laborales. Por un lado las empresas son afectadas por los accidentes, pues éstos provocan ausentismo, y cuando se trata de personal altamente calificado esta afectación es mayor pues difícilmente pueden reemplazarlo. Cuando el tiempo de incapacidad se prolonga, requieren sustituirlo, por lo que deben invertir tiempo y dinero en reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal incrementando sus costos por rotación.

Por otro lado las pérdidas económicas por accidente afectan directamente a las utilidades de la empresa, y en muchas ocasiones las llevan a la quiebra. Las empresas tanto públicas como privadas constituyen el soporte económico del país en la medida en que se ven afectadas, el país también será afectado.

De acuerdo con lo expresado por el Congreso Nacional de Seguridad en 1992 las pérdidas aproximadas para el país en 1992 fueron de 50 billones de pesos (alrededor de 16000 millones de dólares). Esto significa una carga económica más para la sociedad, que se agrega a los problemas económicos actuales.

El resultado final de un accidente se traduce en pérdidas: de personas, (temporal o permanentemente) tiempo, equipos, dinero, etc.

Lamentablemente, muchas veces no se pueden cuantificar las pérdidas, ya sea porque el sistema contable de la empresa diluye los costos en diversas partidas, con lo que no se tiene un registro centralizado que permita calcular los costos reales del accidente, o bien porque no se lleva un registro de los accidentes en función de costos.

En un estudio realizado por Frank Bird (1985) se determinó que los accidentes ocasionan para la empresa dos tipos de costos. directos e indirectos. Los costos directos son aquellos que cubren las compañías de seguros, y que por lo tanto son recuperables. Aunque también hay que considerar que un accidente produce efectos adicionales, que también cuestan, y que la mayoría de las veces no están cubiertos por el seguro, por lo que son difícilmente recuperables.

Los costos indirectos son entre otros: gastos legales, gastos de equipos y provisiones de emergencia, renta de equipos de reemplazo; tiempo de investigación del accidente, salarios pagados al personal que dejó de trabajar para atender al lesionado y trasladarlo a la enfermería o al hospital, tiempo dedicado a reclutar, seleccionar o capacitar al personal que reemplace al lesionado; tiempo perdido por el nuevo trabajador mientras se acostumbra a su nuevo trabajo, etc. (Letay, y González, 1994)

Por otro lado también se perciben pérdidas de tiempo laborable por parte del lesionado, a causa de la incapacidad que origina el accidente, el estudio efectuado en 1992 por el Instituto Mexicano del Seguro Social sobre riesgos de trabajo en los últimos 10 años muestra que de 1982 a 1992 se perdieron 121 228 618 días de incapacidad temporal, 179 657 incapacidades parciales permanentes y 14 789 defunciones.

Psicológicamente el trabajador que ha sufrido una lesión seria se ve afectado cuando regresa al trabajo. Imagínese que sentiría si después de haber sido amputado de una falange de un dedo de la mano, tuviera que trabajar de nuevo con la máquina que le produjo la lesión. ¿Cuántos temores e inquietudes, dudas e incluso resentimientos, no sentiría hacia esa máquina? ¿Podría volver a trabajar igual? Esto es muy importante analizarlo, pues se considera que cuando un trabajador sufre una lesión grave no permanece en la empresa más allá de cinco años, en la mayoría de los casos.

También hay que analizar el hecho de que el trabajador no rendirá igual que antes, lo cual representará problemas en el desempeño del trabajo, dificultades con sus jefes y sus compañeros, pues ellos no comprenderán plenamente lo que le ocurre. Todo el mundo se preocupa por el accidentado en el momento del accidente, pero al pasar el tiempo, cuando el lesionado regresa a su

trabajo la gente tiene la idea de que también se lastimó psicológicamente por lo que se siente culpable, inútil, víctima de las circunstancias, etc. Muchas de estas personas afectadas no se reponen en toda su vida, les afecta incluso moralmente y les producen problemas familiares.

Como se puede observar esto no es algo que hay que tomar a la ligera, la Seguridad en las empresas es algo muy importante que incluso está normado y lo dicta la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el apartado de Garantías Sociales en el artículo 123 apartado "A" fracción XIV donde se menciona:

"Los empresarios serán responsables de los accidentes y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten. Por lo tanto los patronos deberán pagar la indemnización correspondiente, según se haya traído como consecuencia, la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrono contrate al trabajador por un intermediario"

En el apartado "A" del artículo 123 Constitucional fracción XV menciona:

"El patrón está obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera este, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas, las sanciones procedentes en cada caso"

Otras leyes que son secundarias pero que emanan de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y que son representativas de las bases legales de la seguridad e higiene en México son la Ley Federal del Trabajo que emana de la fracción XXXI del apartado "A" del artículo 123 Constitucional.

La Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social que emana de la fracción XXIX del apartado "A" del artículo 123 Constitucional.

En la Ley Federal del Trabajo en el Título Noveno se refiere a los riesgos de trabajo, y dice en su artículo 473: Riesgos de Trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

En el artículo 474 dice que Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior a la muerte producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo, cualquiera que sean el lugar o el tiempo en que se preste

Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquél

Artículo 475 dice que Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se ve obligado a prestar sus servicios.

Por otro lado en la Nueva Ley del Seguro Social en la sección sexta, se refiere a la prevención de riesgos de trabajo

En el artículo 80 el Instituto está facultado para proporcionar servicios de carácter preventivo, individualmente o a través de procedimientos de alcance general, con el objetivo de evitar la realización de riesgos de trabajo entre la población asegurada

En especial el Instituto establecerá programas para promover y apoyar la aplicación de acciones preventivas de riesgos de trabajo en las empresas de hasta cien trabajadores

El artículo 81 menciona que el Instituto se coordinará con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de las entidades federativas y concertará en igual forma con la representación de las organizaciones de los sectores social y privado, con el objeto de realizar programas para la prevención de los accidentes y las enfermedades de trabajo

Artículo 82 El Instituto llevará a cabo las investigaciones que estime convenientes sobre riesgos de trabajo y sugerirá a los patrones las técnicas y prácticas convenientes a efecto de prevenir la realización de dichos riesgos

El Instituto podrá verificar el establecimiento de programas preventivos de riesgos de trabajo en aquellas empresas que por su índice de siniestralidad, puedan disminuir el monto de la prima de este seguro

Artículo 83 Los patrones deben cooperar con el Instituto en la prevención de riesgos de trabajo, en los términos siguientes

- I Facilitarle la realización de estudios e investigaciones
- II Proporcionarle datos e informes para la elaboración de estadísticas sobre riesgos de trabajo y.

III Colaborar en el ámbito de sus empresas a la adopción y difusión de las normas sobre prevención de riesgos de trabajo

Ahora bien el Reglamento para la Clasificación de Empresas y determinación del Grado de Riesgo del Seguro de Riesgos de Trabajo (1994) se puede deducir que la Tienda de Autoservicio Chedraui S.A. de C.V. que es la que analizamos en este trabajo pertenece al grupo 64 donde se localiza "Compraventa en Tiendas de Autoservicio y de Departamentos especializados por línea de mercancías"

Pertenece a la fracción 641 y la actividad.

Supermercados, tiendas de Autoservicio y de departamentos especializados por línea de mercancías Que comprende a las empresas consideradas o denominadas como supermercados, tiendas de autoservicio y tiendas de departamentos especializados por línea de mercancías que se dedican a la compraventa de artículos o productos misceláneos.

En la clasificación de empresas, Chedraui pertenece al grado II del Seguro de Riesgos de trabajo del Instituto Mexicano del Seguro Social (1994)

Como se puede observar la empresa Chedraui se encuentra en un bajo grado de siniestralidad pues se dedica a la prestación de servicios, pero por supuesto eso no implica que no este propensa a sufrir riesgos, se presentan aunque en una baja escala.

Como se puede observar la seguridad e higiene es un tema que debe preocupar a toda empresa pues además de su carácter obligatorio, el no efectuarlo o considerarlo traería grandes pérdidas económicas, de tiempo y esfuerzo para la empresa, aunque en la actualidad tiene poca prioridad, en lo futuro recobrará gran importancia precisamente por su carácter obligatorio por parte de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que es el órgano supremo que norma nuestro país, de la Ley Federal del Trabajo, de la Nueva Ley del Seguro Social, del Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y por último en las Normas Oficiales Mexicanas en materia de Seguridad e Higiene y Medio Ambiente Laboral, donde en la NOM 019-STPS-1993 05-12-94 relativa a la constitución registro y funcionamiento de las Comisiones de Seguridad e Higiene en los Centros de trabajo Con esto queda claro que la empresa para funcionar como tal debe cumplir con las requisiciones que le obliga cada una de estas entidades ya mencionadas para evitar sanciones y/o multas que afectarían en gran medida a la empresa, en segunda instancia los trabajadores se sentirán más agusto si trabajan en un ambiente seguro e higiénico, se sentirán motivados y podrán ser más productivos logrando calidad en su trabajo, por ello la importancia de

enseñarles a crear un ambiente seguro y libre de actos y condiciones inseguras, pues un accidente ocurre por una de dos razones porque una persona ejecuta una acción fuera de las normas de seguridad, a lo cual se llama práctica ó actos inseguros, o bien porque en el ambiente de trabajo existe una situación que está fuera de las normas de seguridad, conocido como condición insegura.

La Seguridad y la Higiene Industrial son el conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos destinados a localizar, evaluar, controlar y prevenir las causas de los riesgos en el trabajo a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio y con motivo de su actividad laboral. Por tanto, es importante establecer que la seguridad y la higiene son instrumentos de prevención de los riesgos, actualmente el estudio de la seguridad y la higiene adquiere importancia debido a dos factores;

a) el alto índice de accidentes, lesiones y enfermedades profesionales

B) las pérdidas de horas-hombre ocurrida como consecuencia de estos hechos, que es lo que más preocupa al patrón

Una mención especial merecen los incidentes por su repercusión en las pérdidas. Los incidentes son sucesos no planeados ni previstos que pudiendo producir daños y lesiones, por alguna casualidad no lo produjeron. Por ejemplo una caja mal estibada en el almacén se cae sin golpear a algún trabajador y sin dañar su contenido. No produjo lesiones ni daños pero ¿por qué? la única explicación es que casualmente no se encontraba alguien debajo de ella, y casualmente también, por la forma en que cayó tampoco permitió que su contenido se dañara. Sin embargo no hay que subestimar los incidentes ya que son igual de importantes que los accidentes. Si bien el incidente no produce, lesiones ni daños, sí ocasiona pérdidas de tiempo, pues en el ejemplo anterior el empleado del almacén deberá dejar de realizar sus deberes para poner nuevamente la caja en su lugar.

En la figura 3 muestra que por cada accidente con lesión incapacitante ocurren 600 incidentes, si acumulamos las pérdidas de tiempo por incidente, la pérdida de tiempo adicional a cada accidente incapacitante sería de 3000 minutos, o sea 50 horas. Una empresa que haya tenido 25 accidentes incapacitantes en el año, puede considerar que ha perdido adicionalmente 1250 horas / hombre por concepto de incidentes la figura muestra la proporción de accidentes de acuerdo a su gravedad (Tomado de Frank E. Bird y George L. Germain, 1985. En liderazgo práctico en el control de pérdidas.)

FIGURA 3

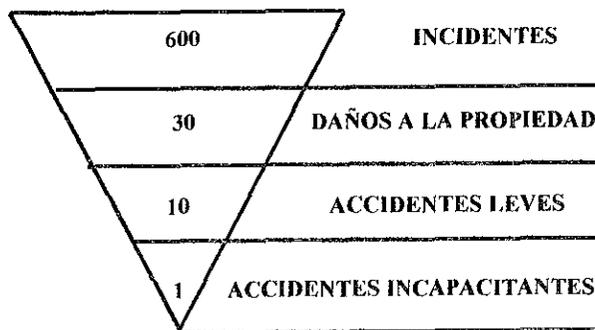


FIGURA 3 Muestra el índice de incidentes, de un estudio basado en el análisis de 1 753 498 accidentes reportados por 279 empresas, las cuales representan a 21 grupos industriales diferentes

Entre todas las empresas emplean 1 750 000 trabajadores que laboraron tres mil millones de horas-hombre durante el período de exposición analizado.

La mayoría de las empresas no prestan atención a los incidentes e incluso ni siquiera los investigan. Lamentablemente la mentalidad respecto a los accidentes es predominantemente correctiva, en vez de preventiva. Nos preocupamos por los accidentes debido a sus efectos, no a sus causas. Y dado que los incidentes no producen grandes efectos visibles no nos interesan y, por lo tanto, no los corrigen. La proporción de 1 a 600 también significa que antes de que ocurriese un accidente incapacitante existieron 600 "señales de aviso" que advirtieron que ese accidente iba a ocurrir, y no se les hizo caso (Letay y González, 1994)

De ahí la importancia de detectar y corregir los riesgos del trabajo por medio de inspecciones periódicas para localizar los actos, como las condiciones inseguras que puedan poner en peligro al trabajador.

Las condiciones inseguras se refieren al grado de inseguridad que pueden tener los locales, la maquinaria, los equipos y los puntos de operación.

Un acto inseguro es la causa humana que provoca la situación de riesgo o produce el accidente

Una condición insegura es una situación en el medio ambiente que rodea a una persona en donde faltan medidas de seguridad, lo cual ocasiona el accidente

En la Empresa Chedraui son varias las condiciones inseguras que existen empezando desde el local donde se encuentra la sucursal, antes de existir la tienda, ese lugar estaba destinado a ser bodega de cajas de trailers, cuando se compró el local sólo se acondicionó para la tienda, es decir no hubo un diseño adecuado para que las instalaciones de la tienda fueran idóneas, sino que sólo se adaptó a la estructura ya existente. Como el techo es de lámina en la tienda se sienten temperaturas extremas, de frío o de calor, cuando llueve el ruido es estruendoso impidiendo la comunicación verbal no cuenta con ningún sistema de ventilación, lo que puede convertirse a largo plazo para los empleados en un factor que provoque stress, fatiga, cansancio, aburrimiento, etc posibilitando que se presenten actos inseguros

El área de oficinas, es muy restringida y hay poca separación entre cubículos y escritorios, el mobiliario como las máquinas de escribir son insuficientes por lo que hay que pedir las prestadas y eso es motivo de atraso en el trabajo.

Por otro lado las escaleras por uso frecuente se han ido desgastando, dejándolo liso y con grandes posibilidades de que las personas resbalen y se caigan, posibilitando la ocurrencia de lesiones.

En la bodega, los artículos están acomodados sin tomar en consideración la clasificación de productos y la altura de los mismos es extremosa, no hay señalización para la localización de los mismos. No hay alguna ruta o señalamiento en el piso para el transporte de la mercancía a la tienda. La iluminación es insuficiente, lo cual puede convertirse en un factor que evite la armonía en el lugar de trabajo, provocando insatisfacción, pues tiene un aspecto lúgubre

La tienda cuenta con extintores, pero estos son pocos y aunque sí tienen señalización para su localización e imperceptible y se encuentra localizado por encima de 1.50 m como lo señala en la Norma Oficial Mexicana 005 STPS-1993, en los nueve meses que se observó la sucursal, no se realizó alguna revisión de los mismos, para detectar si funcionaban correctamente, no se les daba el mantenimiento adecuado

No contaban con suficientes señales de ruta de evacuación, las pocas que había estaban sucias, lo cual hacía difícil su percepción y estas se encontraban a una altura considerable lo cual también limitaba su localización.

La tienda cuenta con algunos departamentos como son: de carnes, pescados y salchichonería los cuales para su adecuado funcionamiento cuentan con algunas maquinarias, para cortar el producto, en algunas ocasiones no se les proporciona el equipo de protección personal, lo que ha provocado algunos accidentes leves e incapacitantes esto puede provocar lesiones físicas y/o psicológicas

Por otro lado en la tienda ponen música ambiental, cuenta con una programación por Red y no se tiene el control de ella, por lo que a lo largo de todo el día la música se repite, para el cliente probablemente es confortable, pero para los trabajadores que la escuchan 8 horas por lo menos y diario, en ocasiones suele ser molesta y monótona, lo cual provoca fatiga por lo puede ser un factor de riesgo pues es una condición que puede resultar insegura porque cansa al trabajador, y lo fatiga más rápidamente provocando agotamiento físico y mental.

Para tener riesgos de trabajo no solo bastan las condiciones inseguras, sino que también los actos inseguros que son los que los hombres provocan presentando una actitud inadecuada.

Un acto ó bien una práctica insegura es una acción atribuible al trabajador, producto de la negligencia, el descuido o la ignorancia, que representan un riesgo de accidente para él y para otros. Es un acto ejecutado por una persona en el que no respeta las medidas de seguridad y provoca el accidente.

En un estudio que realizó Frank E. Bird (1985) del International Loss Control Institute para determinar cuánto influyen las personas en la producción de accidentes.

Este estudio demostró que de cada 100 accidentes, 85 se debieron a actos ó prácticas inseguras y sólo uno ocurrió por condiciones inseguras, los 14 restantes se produjeron por combinación de ambas causas

Como se puede observar el ser humano es el responsable del 100 % de los accidentes, ya sea porque comete prácticas o actos inseguros o por que ocasiona condiciones inseguras.

Las prácticas y las condiciones inseguras son las causas inmediatas de los accidentes y constituyen la primera línea de ataque cuando se pretenden abatir los accidentes, ya que en primer lugar son más fáciles de detectar y corregir que las causas básicas y en segundo lugar proporcionan un beneficio inmediato si el personal no comete actos inseguros o bien se corrigen las condiciones inseguras el accidente o el incidente no se presentan, como se observa en la figura 4

FIGURA 4.

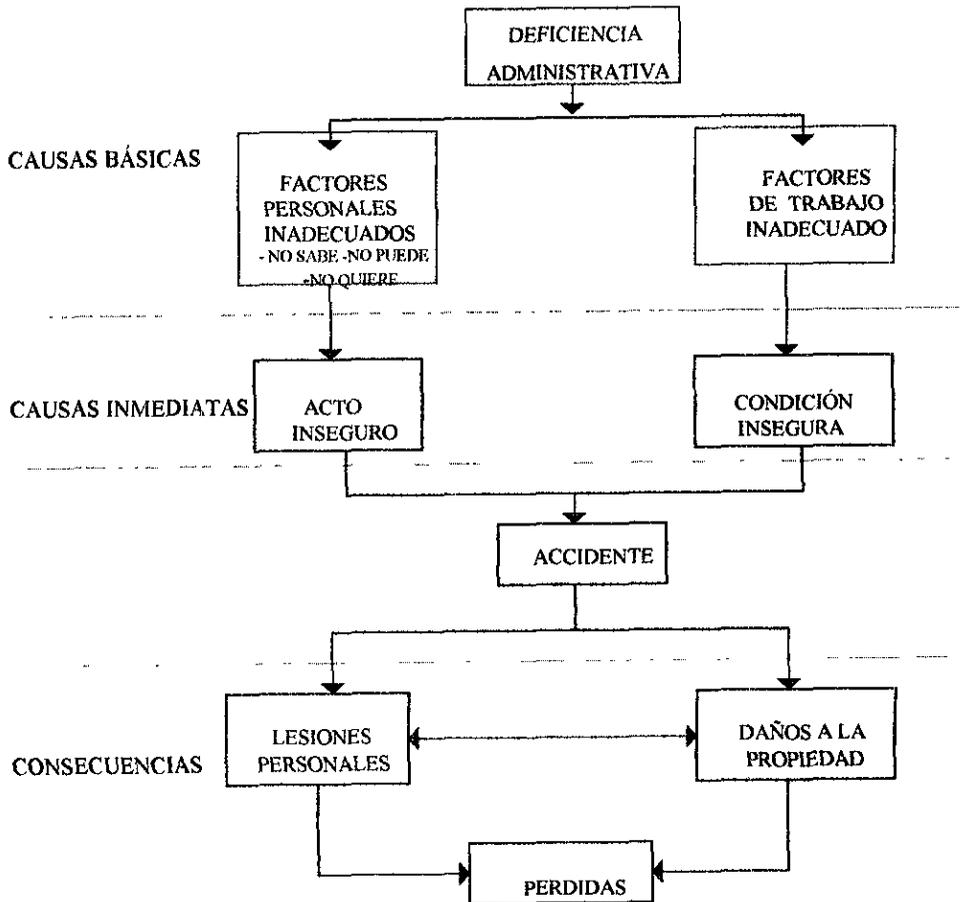


FIGURA 4. Muestra el mecanismo del accidente. Frank E. Bird, (1985).

Como se puede observar hay una gran necesidad de comprender plenamente al ser humano, sus motivaciones, sus temores, sus deseos y sus aspiraciones para de esta forma plantear estrategias válidas y efectivas en la prevención de los accidentes. El accidente afecta a la persona en forma física, económica, moral y sobre todo psicológicamente por ello es la importancia de proteger a los trabajadores, ofreciéndoles un ambiente seguro e higiénico para que se desarrollen en sus labores.

En Chedraui no es la excepción, también se presentan algunos actos inseguros entre sus trabajadores pues algunos de ellos no utilizan su equipo de protección personal, o lo utilizan inadecuadamente, por supuesto no se puede generalizar, estos son casos excepcionales, por ejemplo en los departamentos donde hay que cargar los productos para acomodarlos en los anaqueles, no utilizan zapatos con protectores, por lo que si hubiese alguna caída de algún artículo podrían lastimar sus pies.

Por otro lado para quitar los anteriores precios y colocar los nuevos en los anaqueles correspondientes al producto que se encuentra en ese lugar, es necesario el quitarlos con unas pequeñas láminas que se llaman espátulas, las cuales en sus extremos terminan en punta y son filosas, no cuentan con protección alguna, y en ocasiones los empleados al encontrarse trabajando las colocan en la parte superior de su oreja o en el bolsillo de la bata o del pantalón, esto sin duda es un acto altamente inseguro pues puede haber el peligro de que ocurra una caída y se la incrusten provocando una lesión, o bien que algún compañero bromeando llegue y lo golpee en el sitio donde se encuentre la espátula e irremediablemente ocurra un accidente.

Otro aspecto que ha acontecido es el hacer bromas a los compañeros en horas de trabajo, esto provoca distracción y poca atención a la actividad que están realizando e inclusive es un aspecto que se contempla dentro del Reglamento Interior de Trabajo, dentro del rubro de las prohibiciones, que aunque tenga este carácter se siguen presentando.

Esta es una muestra de algunos actos inseguros que se lograron observar en la empresa, sin embargo no quiere decir que sean todos, indudablemente debe haber muchos más de los que no es fácil percatarse y que se presentan poniendo en riesgo la seguridad del trabajador.

Aunque son pocos los accidentes reportados en nueve meses, esto le trajo a la empresa pérdidas de horas-hombre, también pérdidas de dinero pues pagaban el salario de las personas mientras se encontraban incapacitadas, en realidad lo pagaba el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) al cual le paga la empresa. Se considera que los pocos accidentes que se presentaron se debe a que la empresa se localiza en el segundo grado de la clasificación de las empresas para la determinación del grado de riesgo y siniestralidad, la empresa Chedraui se localiza en el grado II debido a que se dedica

a la prestación de servicios, por lo que no expone a sus trabajadores a diversos agentes que son más susceptibles de provocar accidentes o enfermedades de trabajo

Esto es, a lo que se dedica la higiene industrial que son el conjunto de técnicas no médicas cuyo principal fin es modificar el ambiente de trabajo, evitando de este modo la agresividad del mismo para la salud de personas, por lo tanto, evita la aparición de enfermedades profesionales.

Los objetos, sustancias o energía que se encuentra más relacionadas con los accidentes de trabajo son los agentes contaminantes, como físicos, biológicos, psicosociales y ergonómicos. De ahí la importancia de detectar su presencia en el medio donde el trabajador desarrolla sus actividades laborales en la cual pueden existir factores y condiciones capaces de alterar su salud, por lo tanto para que un trabajador desempeñe un óptimo trabajo sin alterar su salud, es necesario que dichos factores y condiciones se mantengan dentro de ciertos límites.

Se enfrentan a agentes físicos como la ventilación y el calor que ponen en descontrol a las personas provocándoles fatiga y somnolencia.

Otros agentes a los que se enfrentan son los psicosociales que es toda situación que ocasiona insatisfacción laboral o fatiga y que influye negativamente en el estado anímico de las personas.

Otros agentes son los ergonómicos, que es la falta de adecuación de la maquinaria y elementos de trabajo a las condiciones físicas del hombre que pueden ocasionar fatiga muscular o enfermedades de trabajo, pues la maquinaria como son las máquinas de escribir, computadoras, cortadoras, sumadoras, calculadoras, son convencionales y trabajar en ellas por ocho horas diarias provoca cansancio, otros elementos que conforman el equipo de trabajo son las sillas, los escritorios, mesas, etc. En fin nada es ergonómico en la empresa, esto se puede justificar, pues es una materia nueva que necesita difusión para que se considere su gran ayuda. Los artículos ergonómicos son muy costosos y de difícil adquisición ayudan a evitar la fatiga, el trabajador se sentirá menos cansado y mantendrá la armonía y producirá más y con mayor calidad.

La identificación de estos agentes contaminantes, así como los actos y condiciones inseguras son causales de riesgos laborales que nos permitirán determinar medidas preventivas adecuadas que eviten la incurrencia de las mismas. No se debe olvidar que una vez ocurridos los riesgos de trabajo, además de los costos que estos significan para la empresa, ocasionan daños difíciles de reparar tanto para el trabajador, su familia así como a la sociedad en general

Por ello en el siguiente capítulo se hablará de las alternativas de solución para las problemáticas que se han detectado en la Empresa Chedraui

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE ALTERNATIVAS PARA UN PROGRAMA MOTIVACIONAL**

Hasta ahora se ha presentado la problemática en que la empresa Chedraui se ve involucrada, a continuación se presentarán algunas alternativas viables que puedan proporcionar una solución acorde a las necesidades de la empresa. Como ya ha sido señalado la empresa cumple con todos los aspectos legales y con todos los requerimientos para funcionar como tal, sin embargo algunos de ellos no son del todo respetados y esto ocasiona un descontrol que se convierte en problemas que impiden el pleno desarrollo del personal y de la empresa es por ello que en este capítulo se ofrecerán algunas alternativas que ayuden a dar solución a estas problemáticas, con el fin de lograr calidad en el bien máspreciado para la empresa según su filosofía, la gente es la parte más importante.

Y debe iniciarse a partir de la selección para ocupar un puesto dentro de la empresa.

#### **5.1 SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Como se sabe el psicólogo tiene una importante labor, al crear métodos y herramientas que le permitan analizar a los individuos que aspiran ocupar un puesto dentro de la empresa, este primer aspecto es de suma importancia pues con la selección de una persona, se estará seleccionando el futuro de la empresa, pues ésta se conforma por cada uno de los individuos que laboran en ella.

La selección de personal es una técnica de administración de recursos humanos, con los que se establece una correlación adecuada entre las características de las personas y los requerimientos del puesto que pretende ocupar

La selección requiere fundamentalmente que se establezca claramente los requisitos para cada puesto y que se efectúe una valoración de las características personales.

Por ello es indispensable que el psicólogo tenga previamente elaborados los perfiles de puesto que se vayan a ocupar, se analizará que tipo de personalidad debe tener el individuo que ocupe la vacante.

Por supuesto el psicólogo debe analizar el puesto, el nivel jerárquico, el espacio que va a ocupar, para seleccionar a la persona idónea y que este satisfecho con las condiciones que se le ofrecen. Con una buena selección de personal se obtienen varios beneficios como: el reducir la rotación de personal al mejorar la adaptación del hombre al puesto. Aumentar la eficacia al aprovechar mejor los conocimientos y las experiencias de las personas. Impulsar la integración hombre-puesto-empresa al destacar la importancia de las actividades individuales.

Se reducirá en gran medida la inversión en adiestramiento, capacitación y desarrollo de las personas al aprovechar las características destacadas en cada una de ellas. La selección de personal es una medida que debe tomarse inmediatamente a corto plazo, pero cuando ya se cuenta con el personal, y no es posible la contratación de nuevo personal, una medida que debe de tomarse inmediatamente es la capacitación del personal que ya labora dentro de la empresa.

## 5.2 CAPACITACIÓN

Cuando ya se cuenta con el personal, lo más conveniente es capacitarlo, sin embargo en muchas ocasiones se considera que la capacitación es algo costoso que implica pérdida de tiempo innecesario es por ello que algunos directivos prefieren despedir al personal y contratar a uno que este capacitado, sin embargo no se percatan de que en términos reales esto es más costoso pues implica un pago de finiquito, pérdida de tiempo en lo que se localiza a la persona idónea, etc. Por tal motivo es más conveniente la capacitación de su propio personal, de esta manera fomentarán la motivación, los harán sentir importantes, indispensables, seguros para realizar bien su trabajo. Además es un derecho para los trabajadores que el patrón les proporcione capacitación, lo indica la Ley Federal de Trabajo en el Título cuarto, donde se mencionan los derechos y obligaciones de los patrones y trabajadores.

En el artículo 132 fracción XV menciona que se debe proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores. Por estos motivos es importante el capacitar al personal de la empresa para permitir y apoyar un desarrollo general. En la mayoría de las ocasiones con una adecuada capacitación en vías de buscar calidad, el empresario puede ahorrarse una importante suma de dinero, pues la

capacitación es una inversión que a largo plazo traerá grandes beneficios, esta debe hacerse de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos

### **5. 2. 1 CAPACITACIÓN PARA UN NIVEL GERENCIAL Y PUESTOS DE JEFATURA**

Se espera que un jefe aflore sus habilidades de liderazgo con objeto de que se desempeñe eficientemente y se prepare para asumir grandes responsabilidades, también se espera de ellos grandes aptitudes para solucionar conflictos, para tomar decisiones importantes, que tenga facilidad de relacionarse interpersonalmente. Debe impulsar un espíritu de servicio y cultura de elevada exigencia en el desempeño del trabajo, debe motivar a su grupo de trabajo, debe promover el trabajo en equipo, debe saber comunicarse con su personal, dar instrucciones claras y precisas, especificando los resultados que se esperan, debe estar enterado de todo lo que sucede en la empresa y participar en los programas, debe resolver conflictos entre los grupos de trabajo, dar opciones viables de solución, atender las inquietudes de su grupo de trabajo, es importante que de retroalimentación a su personal e informar sobre los resultados alcanzados, debe aprender a involucrar a su personal en la toma de decisiones y las debe equilibrar con las políticas de la empresa. Así mismo debe supervisar que se solucionen los conflictos con apego a la Ley y a las políticas de su empresa. Por ello debe tener pleno conocimiento del marco normativo, de la legislación laboral. Supervisará que se cumpla con el Contrato Individual de Trabajo y con el Reglamento Interior de Trabajo. Atenderá a las peticiones de los trabajadores, facilitando la solución de los problemas obrero-patronales siempre con apego a la legislación laboral. Deberán cuidar que las sanciones disciplinarias sean de acuerdo al marco normativo laboral. Así mismo también las concesiones que se ofrezcan serán de acuerdo a la Ley.

### **5. 2. 2 CAPACITACIÓN PARA EL NIVEL TÉCNICO-OPERATIVO**

La capacitación para el nivel técnico-operativo debe ser basada en que los trabajadores posean los conocimientos técnicos y/o administrativos requeridos para efectuar y asesorar la realización de tareas. Debe dominar sus tareas poseer o desarrollar habilidades y destrezas para efectuar las actividades propias de su área y de las áreas afines para que en algún momento dado, pueda sustituir o reemplazar a sus compañeros cuando se presente alguna emergencia.

Deberá solicitar apoyo técnico interno (dentro de la empresa) y externo (fuera de ella) que se requiera en su área.

Garantizará la existencia y vigilará la adecuada utilización de equipos, mobiliario, herramientas y materiales en su grupo de trabajo.

Por supuesto el psicólogo es el encargado de detectar las necesidades de capacitación para actuar sobre estas necesidades, informándose y adquiriendo los conocimientos para solventar esta necesidad o en su defecto en buscar y apoyarse en personal competente que capacite a los trabajadores.

El psicólogo debe elaborar los programas de capacitación, participar y desarrollarlos en la medida de lo posible. Y por supuesto dar seguimiento a los planes de capacitación, debe impulsar el desarrollo de planes individuales de crecimiento y desarrollo del personal que labora en la empresa.

La capacitación es un aspecto que debe tomarse en cuenta y considerarse inmediatamente, pero esto es algo que dará resultados a largo plazo, es un procedimiento que tomará tiempo pero si se hace bien dará excelentes resultados.

Ahora bien se han tocado aspectos diferentes para cada nivel, se dividieron en dos bloques, nivel gerencial y nivel técnico-operativo, ahora se manejarán aspectos que se tocarán en la capacitación de los diferentes niveles, de una manera más general y uno de ellos es el respeto a las personas y a las jerarquías, en el capítulo dos se mencionó que las jerarquías en muchas ocasiones no se respetan y esto a creado algunos conflictos por tal situación, por ello se sugiere que en este aspecto se haga mucho hincapié sobre todo de parte de los directivos, que respeten las jerarquías, pues es una manera de demostrar confianza a sus empleados, es importante que se lleve a cabo una buena comunicación para evitar conflictos y ambigüedades en la información que se maneja, se puede hacer enviando la información por escrito a los jefes de departamentos, y ellos a su vez firmen de enterados y se comprometan a informar al personal que tienen a su cargo, es importante el hacer juntas donde se manifiesten las observaciones que se hacen, con regularidad de una semana, en donde participen los jefes de los departamentos y los directivos, es importante el permitirle la entrada y participación a todos los empleados hasta el de la más mínima categoría cuando así lo consideren conveniente para que puedan manifestar sus dudas, preguntas, desavenencias etc. Para demostrar que hay igualdad de derechos, pero también es importante el respeto a las jerarquías, pues podrá resultar motivante para los trabajadores, que luchan para obtener esa meta, un puesto mejor con un salario más conveniente, por el respeto y todo lo que implica el estar en un lugar de mayor jerarquía que el resto, sin embargo esto no debe impedir la comunicación ni la igualdad de derechos y oportunidades para los demás

empleados, hay que capacitarlos para que puedan crear un ambiente confortable en el que haya respeto con una buena comunicación, que permita el contacto con los demás empleados de la tienda. Cuidando de no caer en el "compadrazgo" que sería solapar a los compañeros irresponsabilidades, hay que ser muy cautelosos para cuidar el no caer en extremos que puedan ser perjudiciales en el funcionamiento de la empresa y permita aspirar a la administración ideal

Es importante demostrar a los empleados que se les deposita confianza y respeto para que de ellos surja compromiso, también se les hará responsable de los logros y tropiezos de la empresa, se les hará parte de ella, se les inspirará amor y respeto por su trabajo, considero que en este aspecto se debe hacer hincapié a los niveles directivos, dándoles libertad de acción a los Gerentes por ejemplo se debe confiar en sus conocimientos, en sus decisiones, en sus argumentos, y se les debe dejar una larga estancia en alguna sucursal para que puedan permitirse quererla y así mismo al trabajo que hacen por ella, para que le tomen gusto al lugar, al espacio, a sus colaboradores, en sí a su equipo, es decir que no se limite ni censure su capacidad. Lo mismo para los Jefes de Personal y de Área, debería dárseles más libertad, acceso a la información, oportunidad de acción, capacitación a todo el personal si se quiere lograr calidad, que significa hacerlo bien desde la primera vez, esto por supuesto debería ser la meta, el objetivo para el cual se debería trabajar en común, dando la oportunidad de escuchar, atender las sugerencias de los trabajadores como se mencionó hacerlos tomar parte de las decisiones importantes, permitirle aportar ideas, que puedan demostrar sus habilidades, su capacidad, y sus conocimientos y esto es para todos los niveles en general, el Dueño o Directivo General los deberá apoyar y dar libertad de acción a los trabajadores que se encuentran bajo su dirección, sé de antemano que éste es un proyecto a largo plazo, muy ambicioso que debe tomarse en cuenta inmediatamente pues todo ello implica un cambio de cultura, de costumbres que probablemente cause desacuerdos, pero estoy firmemente convencida que es posible este cambio de perspectivas, que de lograrse serán un gran beneficio para todos en general y va a repercutir en el surgimiento de una empresa con calidad, y como la calidad la conforman los individuos es importante motivarlos con los logros que tiene la empresa, así también como los retrocesos de la misma, es decir depositar confianza en sus empleados y hacerlos partícipes de las decisiones buenas o malas, informándoles los cambios o ajustes que se realicen en la empresa o de su equipo deben participar y apoyarse, para que el esfuerzo individual de cada uno de ellos sea para un bien común y esto se verá reflejado en el crecimiento individual, colectivo y empresarial. Es importante tomar en cuenta a los mismos empleados que laboran en la empresa para ofrecerles oportunidades de desarrollo y crecimiento ahí

mismo, ascendiéndolos en la medida de lo posible a un puesto de mayor jerarquía, de esta manera se les estará motivando, al percatarse que toman en cuenta su esfuerzo, que a su vez le traerá recompensas que lo favorecerán a él y a la empresa.

### 5.3 PROMOCIONES Y ASCENSOS

El ascenso de una persona le traerá grandes motivaciones, esto implica un crecimiento a nivel personal, social y empresarial. Para lograr esto es indispensable ayudar, apoyar y darle alternativas a los empleados para su crecimiento dentro y fuera de la empresa. Dentro de ésta se les puede apoyar promoviendo a los mejores empleados, los que estén mejor calificados para ocupar puestos de mayor responsabilidad, ya se mencionó que esta técnica de motivación sí es respetada y efectuada por Chedraui, pero debe hacerse con mayor frecuencia y poner más atención en reconocer a las personas que mejor destaquen en su trabajo, apoyar y motivar a los que no son promovidos, ó lo son y no resultan electos, para que lo sean en un futuro, como ya se mencionó el individuo no sólo debe importar dentro de la empresa sino también fuera de ella, la empresa ayudaría en gran medida apoyando para que las personas se desarrollen y crezcan también fuera de ella. Podrían preguntarse ¿Cómo? ¿no podemos interferir en los empleados fuera de la empresa! pero sí se puede ayudar para que los empleados lo hagan. Se ha mencionado mucho el caso que presenta el departamento de Cajas Registradoras, el motivo al cual asumo que las jóvenes dejen el trabajo, es porque varias de ellas estudian, trabajan o tienen otras actividades cuando no están laborando en la empresa. Se mencionó el cambio de administración y con ello el cambio al cual se sometió a las jóvenes orillándolas a dejar su empleo en la empresa, una alternativa que se ofrece es el ajustar los horarios para que a las personas se les permita realizar actividades externas, si visualizamos a largo plazo traerá grandes beneficios a la empresa pues estas personas al estudiar y recibir una mejor educación tendrían la oportunidad de ocupar puestos de mayor jerarquía y responsabilidad dentro de la misma empresa, esta es una manera de ayudarse mutuamente empleado-empresa de esta manera se logrará la superación técnica, económica, personal, profesional y social.

Al ascender de puesto invariablemente los trabajadores reciben su ajuste de sueldo que es mayor, claro que es doblemente motivante, ante el esfuerzo no se hace esperar la recompensa y el valor que se le da a ésta es muy alto y positivo, esto es precisamente lo que señala la teoría de Vroom (1979) sobre la motivación y es algo que se pretende llegar con las alternativas de motivación que se han

señalado, es decir que a los empleados no se les da nada gratis, sino que ellos con su esfuerzo lo ganan, y lleguen a esa recompensa por la que lucharon y de esta manera al conseguirla, le den un valor muy alto, la valoren positivamente, que sea gratificante y contribuya para motivarlo a realizar un mayor esfuerzo, es decir cuanto mayor sea el valor de la recompensa y alta la probabilidad de recibirla, será mayor el esfuerzo por conseguirla y esto se logra trabajando más y mejor.

De esta manera ambas partes empresa y trabajador se gratificarán, por ello es importante el darles la oportunidad de conseguir esas recompensas, colocándolas a su alcance de esta manera se motivarán intrínseca y extrínsecamente, además de la ayuda económica asociada al valorar a su trabajo como algo fijo, le dará la sensación de ser competente, de contribuir con la sociedad y una mayor autonomía en planificar su vida fuera del trabajo, creando en él sensaciones de logro, seguridad, alta autoestima y la posibilidad de seguir creando expectativas a largo plazo que sirvan a su vez como motivadores y que no actúe solo para él, sino para la empresa donde labora y al hacerlo en equipo con ayuda mutua, apoyo, comprensión, responsabilidad, el trabajo será más ameno y agradable, es indispensable el retroalimentar a los trabajadores constantemente, haciéndolos sentir importantes para la empresa, y que les importa mucho su actualización mediante cursos que se les proporcione constantemente.

#### 5.4 CURSOS

El psicólogo tiene una importante labor en dar prioridades a los trabajadores, es indispensable hacerlos sentir necesarios y esto se puede lograr proporcionándoles cursos que los ayude a superarse como personas, algunos cursos que se sugieren son superación, relaciones humanas, relaciones interpersonales, autoestima, asertividad, integración, trabajo en equipo, comunicación, higiene y seguridad, primeros auxilios, etc. Con la finalidad de actualizar a las personas y demostrarles que son importantes para la empresa y que les preocupa que se superen como personas y aprendan aspectos que les ayudarán a crecer como individuos, estos por supuesto serán impartidos a todos los empleados de todos los niveles, desde el gerencial a los puestos operativos estos se impartirán en horarios accesibles, por bloques, de manera que no afecte en gran medida los horarios laborales, de hecho se buscará impartirlos en horas donde hubiese poca clientela en la tienda y por consiguiente poco trabajo, para que algunas personas se hagan cargo del departamento, mientras sus compañeros asisten al curso, después se rotará al personal de manera que absolutamente todos acudieran al curso,

para que aprendan a respetarse, ayudarse, comprenderse y cuidarse entre compañeros a hacer equipo y sobre todo a trabajar de esa manera, se contribuirá a la motivación de los trabajadores y si se suman algunos motivadores externos que en algunas ocasiones son establecidos por el marco legal y son conocidos por prestaciones que el gobierno exige que se les proporcione a los trabajadores.

## 5.5 PRESTACIONES Y DERECHOS

Uno de los derechos que tienen todos los empleados es saber bajo que condiciones se les esta contratando, se ha mencionado que un aspecto que sucede en Chedraui es que al contratar a los empleados, ellos firmaban en blanco toda la documentación como el Contrato Individual de Trabajo, la Carta Testamentaria, la Afiliación al IMSS etc. Es decir, no sabe bajo que condiciones va ha laborar, una alternativa es llenar previamente o con el mismo trabajador, las condiciones bajo las cuales se va a contratar y por supuesto que conserven una copia para ellos, así también como del Reglamento Interior de Trabajo, pocas son las personas que tienen conocimiento de sus artículos o incluso de su existencia, esto con el objetivo que el trabajador este enterado de los derechos y las obligaciones que tiene y no se incurra en la sorpresa al momento de sancionarlo cuando cometa alguna falta. Un aspecto muy común que se presta a muchas ambigüedades es que en el Reglamento Interior de Trabajo algunas cláusulas se refieren a artículos de la Ley Federal del Trabajo y sólo menciona, de acuerdo a lo estipulado en el artículo ., de sobra se sabe que no todas las personas tienen conocimiento de lo convenido en los artículos de la Ley, por tal motivo y para evitar que sea ambiguo el documento, debería mencionarse claramente a lo que se refiere cada artículo, para que quede claro específicamente a lo que se esta refiriendo, por supuesto también se les debe proporcionar una copia del mismo y de todos los documentos importantes que tengan que ver con el marco legal y con las políticas de la empresa, esto para evitar conflictos en un futuro.

Uno de los problemas que se repite es el relacionado con la hora de entrada, y precisamente esta contemplado en el Reglamento Interior de Trabajo el problema consiste, en que es muy común llegar tarde, por supuesto no se puede generalizar, pero los que lo hacen frecuentemente se ven amenazados por acumular los retardos, y supuestamente tres de ellos se toman como una falta en el transcurso de treinta días, el problema que se presenta es que efectivamente se marcan los retardos pero pese a las amenazas no se efectúan tales, por ese motivo se sigue presentando el problema, es decir se perdió la credibilidad en lo estipulado por la autoridad y esto lo propician las mismas autoridades pues ignoran

sus propias ordenes, una alternativa es el ajustarse a las reglas, que se estipulan en el Reglamento Interior de Trabajo y supervisar que las sanciones se hagan de acuerdo a lo convenido en la Ley, de esta manera se respetarán la empresa y el trabajador sin sorprender a nadie.

Una problemática más que se detectó es que revisan a las personas cuando entran y salen de la empresa, incluso cuando asisten al sanitario, ciertamente esto significa una falta de respeto a la integridad de las personas, se pone en duda su honestidad y lealtad por la empresa, esto no va acorde con la Filosofía de la Empresa, donde mencionan que la gente es el bien máspreciado, lo sería si se pusiera en práctica el cambio de cultura, de creencias e hicieran más participe al trabajador respetándolo y dándole el trato igualitario que se menciona, considero que sólo de esta manera se lograría que las expectativas por el trabajo fueran buenas y agradables tratando de que amen de su trabajo de esta manera se les inculcará el cuidado por sus instalaciones, su equipo de trabajo, su uniforme, y se responsabilizarán del espacio que ocupan manteniéndolo en óptimas condiciones.

Una prestación más que se les ofrece a los trabajadores es la atención médica, pues al ingresar a la empresa se les afilia al IMSS, pero dentro de la sucursal la atención médica es muy limitada pues sólo labora un médico por cuatro o cinco horas al día, en el turno vespertino, aunque la empresa se localiza dentro del grupo de bajo riesgo en cuanto a accidentabilidad es importante contar con el apoyo médico a toda hora laborable y que lleve control de los riegos a los que se exponen los trabajadores y de la revisión médica cada semestre como lo indica la Ley, es indispensable que se encargue de la organización, coordinación y supervisión de la Comisión de Seguridad e Higiene detecte y corrija los actos y las condiciones inseguras que puedan poner en riesgo a los empleados El psicólogo tiene una importante labor, pues debe inculcarles que sean responsables de su seguridad, de modificar sus valores, sus creencias de manera que ellos mismos se cuiden, vean por estar laborando en un lugar agradable, confortable, seguro y que no lo hagan motivados por el dinero sino por un bien común, por sentirse seguros en su trabajo, que vean que les preocupan a la empresa y que se ocupan de su seguridad y de su bienestar, esta mentalidad debe imperar en los trabajadores, además de ser un bien común se cumplirá con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se evitarán multas y sanciones de no llevarse a cabo, por lo que es indispensable la adecuada coordinación de la Comisión de Seguridad e Higiene integrada por trabajadores que representen al patrón y otros que se representen a sí mismos, se señaló que en Chedraui se intentó crear la Comisión, pero sólo se quedó en el intento, pues no fungió como tal, por ello es importante inculcar su reintegración y con ayuda del médico y del psicólogo inculcarles la necesidad de cuidarse mutuamente, de protegerse como

compañeros, para que puedan trabajar en un lugar seguro, saludable y agradable donde se desarrollen armónicamente

Un aspecto que debería contribuir a la seguridad y estabilidad en el trabajo es el saberse respaldados por sus representantes sindicales, que deberán de abogar por sus derechos, prestaciones y vigilar que no cometan arbitrariedades con los trabajadores, una alternativa que se ofrece es que se elijan a algunos representantes con características de líderes que trabajen en la sucursal y representen a sus compañeros y aboguen por sus derechos, es importante que recobren la credibilidad entre sus compañeros para hacerlos sentir protegidos, aunque no sería necesario si se llevará a cabo la igualdad de derechos y oportunidades por parte de las jefaturas de la empresa y el respeto mutuo entre compañeros de trabajo como ya se ha señalado, donde se les apoye y motive de diversas formas reconociendo su esfuerzo, y una alternativa más es por medio de programas motivacionales.

## 5.6 PROGRAMAS MOTIVACIONALES

Los programas motivacionales tienen el objeto de fungir como incentivos para un gran número de trabajadores por ello hay diferentes alternativas que se presentan a continuación:

Se ha mencionado el problema que se presenta debido a los retardos, por ello una alternativa de motivación extrínseca es el darles un incentivo por puntualidad, puede ser con una módica cantidad de vales de despensa, o bien una pequeña despensa de productos básicos de la misma tienda, a personas que hayan cumplido con llegar puntualmente y no tengan faltas injustificadas durante el mes, de esa manera se les estimulará para que asistan puntualmente a laborar

Ya se mencionó que los prestamos de dinero y de vales de despensa se limitan a un cierto número de personas que cumplan con una serie de requisitos, aunque esto se realiza por propia seguridad de la empresa, podrían ser más accesibles en dar la oportunidad de que un mayor número de personas puedan solicitarlos y obtenerlos o bien aumentar la cantidad de dinero o vales de despensa que se pueda obtener, de esta manera ayudarán a un mayor número de personas en casos de necesidad.

Una opción más que se ofrece es la creación de un programa que se llame "El empleado del mes" es decir que se analice quien llegó puntualmente, no tuvo faltas injustificadas, presentó buena productividad laboral, desempeñó su trabajo adecuadamente, no fue conflictivo en todo el mes, en estos aspectos se tomará la opinión de los empleados para que ellos mismos elijan a la persona a la

cual se premiará, se le entregará un reconocimiento en público donde estipule que es el mejor empleado del mes, y se reconozca su esfuerzo

Un programa más se haría con ayuda de gráficas que indiquen la productividad o bien la calidad que se logró en el mes para cada uno de los departamentos de manera que se reconozca "El mejor departamento del mes" al cual también se le entregará un reconocimiento en público para que lo coloquen en su departamento y sea motivo de orgullo y demuestre un logro en equipo.

Si a esto se le implementa un mural en el que se coloquen las fotografías de los empleados que laboran en la sucursal indicando su nombre y puesto que ocupan, separándolos por departamento realizando el organigrama de la tienda con ayuda de sus fotografías, destinando un lugar especial en "El mural de honor" para "El mejor empleado del mes" y para "El mejor departamento del mes" dándoles un reconocimiento a su esfuerzo por ejemplo en vales de despensa o una despensa de artículos básicos y por supuesto entregándoles un reconocimiento por escrito en el que se les felicite por su esfuerzo y motivándolos para que aumente la calidad en su trabajo.

Otra opción es la implementación de un árbol que se llame "El árbol de los cumpleaños del mes" que en sus hojas indique el nombre de todas las personas que en el mes cumplan años, se eligirá un día al final del mes en el que se festeje con un pastel y unas botanas a los empleados, por supuesto también se les entregará una felicitación por escrito el día que cumplan años, se continuaría con la felicitación por el altavoz en la tienda poniéndoles el fragmento de las mañanitas a cada uno de ellos el día que corresponda a su cumpleaños. Al pequeño festejo se pueden unir el mejor empleado del mes y algunos representantes del mejor departamento del mes, al final del año se puede hacer un recuento de cual fue el mejor departamento del año y se les dará un reconocimiento por escrito, en público y un incentivo en vales de despensa, por supuesto hay que dar la oportunidad de que absolutamente todos los empleados tengan la misma oportunidad de obtener alguna vez el orgullo de que se reconozca su esfuerzo, se les debe inculcar un trato igualitario sin hacer diferencias por el puesto que ocupan o por lo que ganan, una alternativa para demostrar esta igualdad es el hacer algo en común en el que absolutamente todos se involucren, algo creativo que les haga surgir sentimientos de compañerismo, algo como la creación de un himno, una canción que haga honor a la tienda pues es su trabajo, que demuestre la gratitud mutua empleado-empresa que los haga sentir orgullosos de formar parte de esa organización, que los haga sentir en familia y que mejor que entonar ese himno al inicio de las labores, todos desde el Gerente hasta el empleado encargado del aseo, todos juntos al compás de la música antes de la apertura de la tienda cada día y también en ocasiones especiales como en la

entrega de reconocimientos al final del mes, esto creará un ambiente de compañerismo, de fraternidad y de respeto.

En la Filosofía Corporativa se menciona que la empresa la conforman los trabajadores y su familia completa, aunque como se analizó en el Reglamento Interior de Trabajo esto no es llevado a la práctica y se cierran las puertas a toda persona que no labore en la empresa. Se sabe que la familia es parte integral del individuo y por ello debería dársele un lugar a la familia dentro de la empresa y una alternativa es el visitar a las familias de los trabajadores para hacerles sentir parte de ella, expresando sus observaciones, sus acuerdos, desacuerdos, comentarios, dudas, aportaciones, soluciones etc. Sería muy motivante el incluir a las familias en convivencia con motivo de Aniversarios de la Tienda, Navidad, Día del padre, Día de la madre, etc Ofreciéndoles alguna comida modesta o alguna botana con el objeto de convivir e incluso puede ser que todos los empleados cooperen con algún platillo, el objetivo es hacer sentir a la familia verdaderamente parte de la empresa, hacerles sentir que se les considera, que se les tiene presente

También podrían organizarse algunos equipos deportivos entre los empleados, de diversos deportes como basquetboll, fútbol, voleiboll, etc Tanto femenil como varonil y que cuando se celebren los encuentros se invite a las familias para apoyar a sus equipos y también podrían integrarse a los equipos si así lo desean. Esto por supuesto implicaría el apoyo de la Empresa, por ejemplo en designar un espacio para la creación de canchas deportivas, apoyándoles en la adquisición de su equipo deportivo con un porcentaje del mismo. La empresa también debe colaborar con acceder a cambios de horario o conceder algunos permisos que pudieran pagarse con tiempo extra posteriormente, es decir deberá ser accesible para mantener motivada a la gente haciéndoles algunas concesiones que más tarde se compensarían y todos quedarán gratificados

Es importante apoyarlos con la higiene y el fomento de la salud y con ello una buena imagen para beneficio personal y de la empresa, con la implementación de algunas instalaciones dentro de la empresa como de regaderas en los vestidores, por ejemplo cuando terminen los juegos deportivos y tengan que regresar a trabajar, o bien cuando salen de trabajar, como ya se señaló hay personas que tienen otras actividades antes o después de trabajar, como asistir a la escuela, a otro trabajo, etc Sería muy cómodo y saludable el darse una ducha al salir de trabajar, o en su defecto algunos trabajadores llegan al turno vespertino después de acudir a otra actividad y es agradable el presentar una buena imagen al público por lo que considero necesaria la instalación de estas regaderas para la

higiene e imagen de los trabajadores y de la empresa y no haya algún inconveniente para estar limpios y presentables.

Esta es una manera de ayudarlos y motivarlos para que realicen otras actividades que les permitan superarse, se les mostrará confianza para que puedan dar el uso correcto a las instalaciones y unidades de la empresa, mostrándoles confianza y apoyo ellos se verán comprometidos a no defraudarla y demostrarán que pueden hacer su trabajo con calidad Ya se señaló que el Grupo Chedraui para retribuir de alguna manera el beneficio comercial logrado ha constituido las escuelas de Arte y Oficios Chedraui y para apoyar a las familias también se creó Centros de Capacitación Familiar para satisfacer necesidades de superación y desarrollo de los trabajadores así como de su familia completa. Estas escuelas y centros se encuentran en Xalapa, Veracruz y en Villahermosa, Tabasco, por supuesto esta labor es muy loable sin embargo sólo se limita a ayudar a trabajadores que trabajan en esas zonas, por lo que sería eminente que sus beneficios llegaran también a los trabajadores de otras zonas, permitiendo la implementación de cursos dentro de la empresa de diversos oficios, por ejemplo tarjetería española, tejido, pintura, etc De manera que también sientan el apoyo educativo los demás trabajadores que también son parte del grupo Chedraui.

El psicólogo es un transformador de culturas y es labor de él poner en práctica las alternativas que han sido señaladas Debe empezar a modificar las creencias, valores y expectativas disfuncionales, para ello debe evaluar el procedimiento que se lleva a cabo detectando todos los errores en la administración, los daños, costos, pérdida de dinero, tiempo y esfuerzo, demostrando estos errores a los directivos y mostrándoles alternativas viables que permitan un cambio y mejoramiento para la empresa, demostrando el ahorro de dinero, tiempo y la calidad de los servicios a los que se pretende llegar, señalando que con una nueva mentalidad progresista, equitativa, accesible que brinde libertad, apoyo y confianza a sus trabajadores favoreciendo un cambio de actitud para alcanzar la plena realización del individuo, pues permitiéndoles imponerse metas y dándoles posibilidades de lograrlas se estimulará, motivará, y reconocerá su esfuerzo, de esta manera a demás de satisfacer sus necesidades intrínsecas y extrínsecas se autorealizará, siendo esto la máxima motivación de la plenitud humana, si crece y se desarrolla el individuo así mismo lo hará la empresa, pues ella es el conjunto y esfuerzo de todos sus empleados Y tomando en consideración las alternativas de motivación que han sido señaladas se estará actuando en vías de la Calidad basada en los Recursos Humanos En la siguiente sección se presentará la esquematización del programa motivacional propuesto

## 5.7 ESQUEMATIZACIÓN DE LA PROPUESTA

FIGURA .5

ACTUAL

PROPUESTA

## SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Inadecuada  
- Deficiente.



Elaboración de perfiles de puestos de acuerdo a:

- Nivel jerárquico
- Personalidad
- Clima ambiental
- Sociabilidad

Inducción e integración en:

- Hombre-Puesto-Empresa

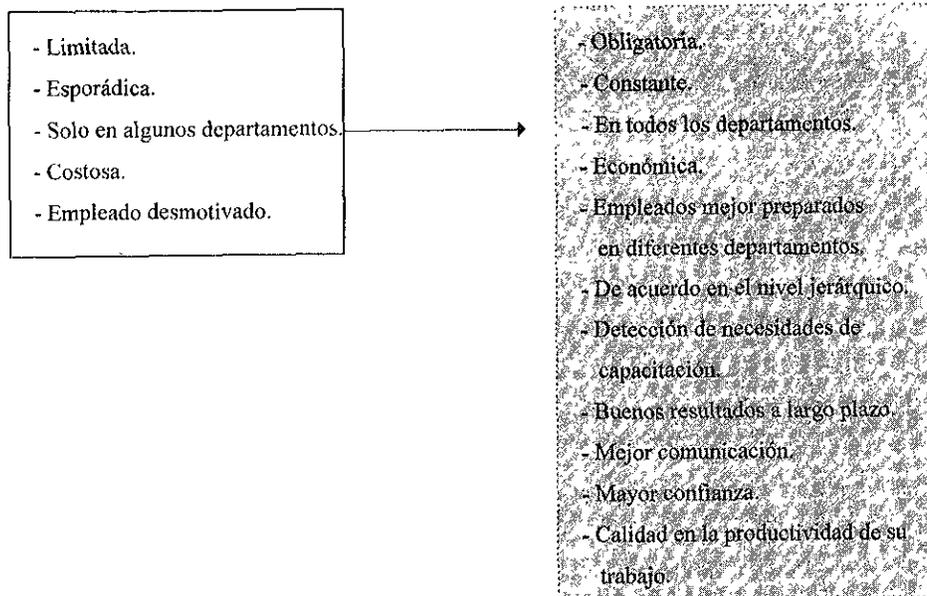
## SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

- Baja  
- Empleado desmotivado.  
- Empleado inconforme.

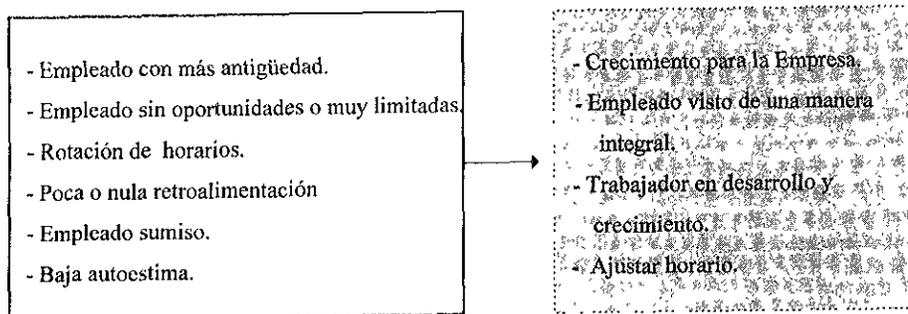


- Alta  
- Empleado motivado.  
- Agusto, conforme con su trabajo.

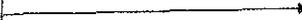
## CAPACITACIÓN



## PROMOCIONES Y ASCENSOS



- Inseguro.
- Sin aspiraciones.



- Ante el Esfuerzo la Recompensa.
- Para el trabajador le traerá:  
sensaciones de logro, seguridad, alta autoestima, expectativas a largo plazo dentro de la empresa.
- Mismas oportunidades para todos los trabajadores.

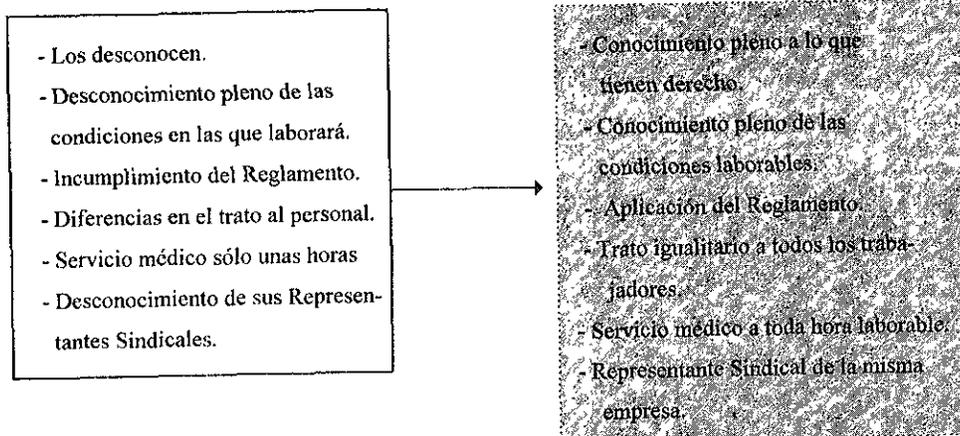
## CURSOS

- Limitados.
- Los indispensables.
- Esporádicos.

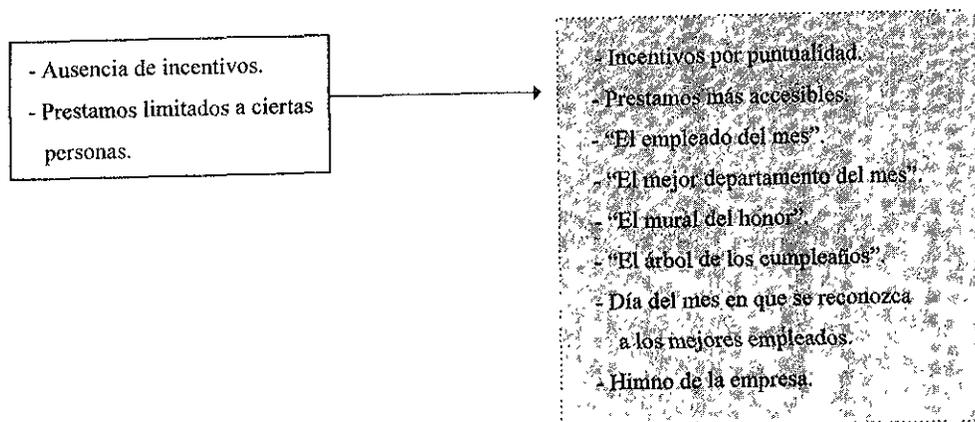


- El empleado se sentirá necesario e importante, contribuirá a su superación personal con cursos como:
- Relaciones humanas.
- Relaciones interpersonales.
- Alta autoestima.
- Asertividad.
- Integración.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Higiene y seguridad.
- Primeros auxilios.
- Entre otros. Se impartirán a todos los empleados, sin importar el nivel jerárquico.

## PRESTACIONES Y DERECHOS



## PROGRAMAS MOTIVACIONALES



- Visitas a las familias de los empleados.
- Equipos deportivos entre los trabajadores.
- Creación de instalaciones en la empresa Regaderas y Vestidores.
- Creación de cursos de diferentes oficios.
- Etc.

### IMPLEMENTACIÓN DEL PSICÓLOGO

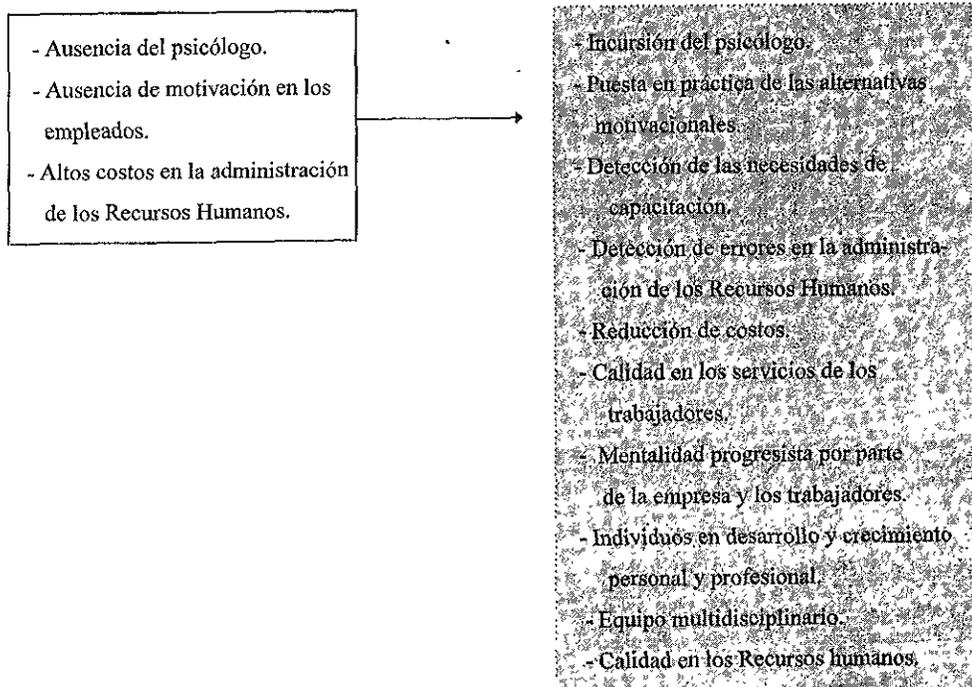


FIGURA 6. Muestra la esquemización del programa motivacional propuesto.