



**Universidad  
Latina**

**UNIVERSIDAD LATINA S.C.**

**INCORPORADA A LA UNAM**

---

---

**TESIS**

**“LA IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO PARA LAS TIENDAS DE  
AUTOSERVICIO, DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEDOS  
DE LOS NIVELES OPERATIVOS.”**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

***LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN***

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

**DEL OLMO GARCIA ANA KAREN  
RODRÍGUEZ CARRANZA OMAR FERNANDO**

**ASESOR:**

**LIC. EURIDICE MIRANDA GUILLEN**

**MÉXICO, D.F.**

**NOVIEMBRE DE 2013.**



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.



**UNIVERSIDAD LATINA S.C.  
INCORPORADA A LA UNAM**

México, Distrito Federal a 15 de Noviembre de 2013

**M.C. RAMIRO JESÚS SANDOVAL,  
DIRECTOR GENERAL DE INCORPORACIÓN  
Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS, UNAM.  
PRESENTE.**

Los C. Del Olmo García Ana Karen y Rodríguez Carranza Omar Fernando han elaborado la Tesis titulada **“LA IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO PARA LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO, DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS DE LOS NIVELES OPERATIVOS.”**, bajo la dirección de la Mtra. Euridice Miranda Guillen, para obtener el título de Licenciados en Administración.

Los alumnos han concluido la Tesis de referencia, misma que llena a mi juicio, los requisitos establecidos en la Legislación Universitaria y en la normatividad escolar de la Universidad Latina para este tipo de investigación, por lo que otorgo la aprobación correspondiente para los efectos académicos procedentes.

Atentamente

**C.P. LUZ MARÍA I. ROMERO PÉREZ  
DIRECTORA TÉCNICA  
DE ADMINISTRACIÓN  
CAMPUS SUR**

## **AGRADECIMIENTOS KAREN**

**A MI PADRE ARMANDO DEL OLMO:** Por apoyarme para cumplir mis sueños y metas, por enseñarme a ser una persona con valores, fuerte, trabajadora y sobre todo feliz.

Por todos esos sacrificios, desvelos y preocupaciones muchas veces incomprensidos.

Por todo ese amor que me has dado a pesar de mis errores y tropiezos.

Por llevarme de la mano con amor y paciencia por este camino llamado vida.

**A MI MADRE GLORIA GARCIA:** Por ser mi confidente y amiga, por toda la confianza y amor que me has dado a lo largo de mi vida.

Por guiarme cuando no he encontrado el camino.

Por apoyarme en mis sueños, inquietudes y algunas veces locuras.

Por hacer mis temores pequeños y mis logros enormes.

Por todas esas pláticas y regaños que han hecho de mí una mejor persona cada día.

**A MI COMPAÑERO DE TESIS OMAR:** Por haber sido un excelente compañero de tesis y amigo.

Por haberme tenido la paciencia necesaria y por motivarme a seguir adelante en los momentos de desesperación por haberme apoyado en las buenas y en las malas, siempre brindándome su cariño incondicional.

**A MI ASESORA DE TESIS:** Maestra Euridice, gracias por el aprendizaje, las enseñanzas y su sabiduría, gracias por el tiempo que nos brindó para poder lograr nuestra meta ya que sin su ayuda esto no hubiera sido posible.

Gracias a cada uno de los maestros que nos impartieron clases, fue un aprendizaje constante y que en este día se están viendo los frutos adquiridos de cada una de las materias impartidas en la carrera, y en especial gracias a la maestra Estrella por su tenacidad.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida a las que me encantaría agradecer su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía, familia y amigos los llevo presente todos los días de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS OMAR**

**A MI FAMILIA:** Gracias a cada uno de los integrantes de mi familia a mi mama Angélica Carranza Vargas, a mi papa José Albino Rodríguez Hernández y a mi hermano Eduardo Daniel Rodríguez Carranza, porque siempre han confiado plenamente en mí, porque siempre que necesite de su ayuda nunca me abandonaron, porque en los momentos difíciles de mi vida me enseñaron a afrontar los problemas.

Gracias por todo el esfuerzo, la dedicación, la entrega, el compromiso y la valentía que tuvieron para lograr que llegara hasta donde estoy ahorita prometo nunca desilusionarlos, seguir adelante y nunca darme por vencido.

Nunca olviden que son lo mejor y lo más importante que la vida me ha brindado.

**A MI COMPAÑERA DE TESIS:** Karen, gracias por todo el tiempo y la dedicación que brindaste para lograr una meta más en nuestras vidas, gracias por tu comprensión y entendimiento, gracias por ser esa persona que siempre recordare toda la vida y nunca olvides que estés en donde estés podrás contar siempre conmigo, te deseo lo mejor en tu vida hoy y siempre.

**A MI ASESORA DE TESIS:** Maestra Euridice, gracias por el aprendizaje, las enseñanzas y su sabiduría, gracias por el tiempo que nos brindó para poder lograr nuestra meta ya que sin su ayuda esto no hubiera sido posible.

Gracias a cada uno de los maestros que nos impartieron clases, fue un aprendizaje constante y que en este día se están viendo los frutos adquiridos de cada una de las materias impartidas en la carrera, y en especial gracias a la maestra Estrella por su tenacidad.

Y en especial un agradecimiento a mi hermano Gerardo Rodríguez y a mi abuelo Ángel Carranza que desde el cielo me están cuidando y nunca me han abandonado y sé que nunca lo harán.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
--------------------	---

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1. Marco Teórico .....	2
1.1 Administración .....	2
1.1.1 Áreas Funcionales .....	3
1.2 Recursos Organizacionales .....	5
1.2.1 Recurso Humano o Personal .....	5
1.2.2 Recursos Materiales .....	6
1.2.3 Recursos Técnicos .....	6
1.2.4 Recursos Financieros.....	6
1.2.5 Recursos Mercadológicos .....	7
1.2.6 Recursos Administrativos .....	7
1.3 Cultura Organizacional .....	8
1.4 Comportamiento Organizacional .....	11
1.4.1 Características del CO .....	11
1.4.2 Criterios de Apoyo .....	11
1.4.3 Utilidad del CO .....	12
1.4.4 Niveles del CO .....	13
1.4.5 Clima Organizacional .....	13

## CAPÍTULO II. MOTIVACIÓN

2.1 La Motivación .....	14
2.1.1 Ciclo Motivacional .....	14
2.1.2 Motivación Adquirida .....	15

2.1.3 La Motivación en el Trabajo .....	<b>17</b>
2.2 Teorías de la Motivación .....	<b>18</b>
2.2.1 Teoría de las Necesidades de Maslow .....	<b>18</b>
2.2.2 Teoría de la Equidad .....	<b>19</b>
2.2.3 Teoría del Reforzamiento .....	<b>20</b>
2.2.4 Teoría del Establecimiento de Metas .....	<b>21</b>
2.2.5 Teoría de las Relaciones Humanas.....	<b>22</b>
2.2.6 Teoría de Herzberg .....	<b>23</b>
2.2.7 Teoría X, Y .....	<b>25</b>
2.2.8 Teoría de McClelland .....	<b>26</b>
2.2.9 Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom.....	<b>27</b>
2.2.10 Teoría de las Expectativas .....	<b>28</b>
2.3 Compensación .....	<b>29</b>
2.3.1 Objetivos de la Compensación .....	<b>30</b>
2.3.2 La Función del Departamento de Recursos Humanos .....	<b>31</b>
2.4 Satisfacción en el Trabajo .....	<b>33</b>
2.4.1 Diferencia entre Motivación y Satisfacción .....	<b>33</b>
2.5 Estrés .....	<b>34</b>
2.6 Frustración .....	<b>36</b>
2.6.1 Reacciones a la Frustración.....	<b>36</b>
2.7 Conflicto .....	<b>38</b>
2.8 Aspectos Legales .....	<b>39</b>
2.8.1 Ley Federal de Trabajo Arts. 1 al 153 .....	<b>39</b>
2.9 Mobbing .....	<b>41</b>
2.9.1 Fases del Mobbing .....	<b>42</b>
2.10 Ausentismo .....	<b>43</b>

2.10.1 Tipos de Ausentismo Laboral .....	43
2.10.2 Principales Causas de Ausentismo .....	43
2.10.3 Consecuencias del Ausentismo Laboral en las Empresas .....	43
2.10.4 Medidas Empresariales para Erradicar el Ausentismo Laboral .....	44

## **CAPITULO III. EMPRESA**

3.1 Empresa .....	45
3.1.1 Clasificación de las Empresas .....	45
3.2 Definición de Autoservicio .....	47
3.2.1 Definición de Supermercado .....	47
3.2.2 Definición de Tienda de Autoservicio .....	48
3.2.3 ¿Qué es una Tienda de Autoservicios? .....	48
3.2.4 Historia de las Tiendas de Autoservicio .....	48
3.2.5 Antecedentes de las Tiendas de Autoservicio .....	49
3.2.6 Establecimientos existentes en México .....	50
3.2.7 Clasificación de las Tiendas de Autoservicio .....	51
3.3 Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales .....	52
3.3.1 Tiendas Asociadas a la ANTAD .....	53
3.4 Historia de las Tiendas de Autoservicio a Investigar .....	56
3.5 Generación de Empleos en las Tiendas de Autoservicio .....	62

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DEL CASO DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

4.1 Planteamiento del Problema .....	63
4.2 Justificación .....	63
4.3 Objetivo General .....	63



4.4 Objetivos Específicos .....	64
4.5 Hipótesis .....	64
4.6 Investigación de Campo .....	65
4.6.1 Redacción General .....	65
4.7 Cuestionario de las Tiendas de Autoservicio .....	67
4.8 Análisis e Interpretación de las Gráficas .....	72
4.9 Tabulación e Interpretación de las 10 preguntas más Importantes del Cuestionario por cada una de las Tiendas de Autoservicio .....	91
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>109</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>115</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>150</b>
<b>MESOGRAFÍA .....</b>	<b>152</b>

# INTRODUCCIÓN

A lo largo de este proyecto se analizará la importancia actual de los empleados de las tiendas de autoservicio, como se desarrollan, si respetan sus derechos como trabajadores y si realmente sus expectativas son cumplidas a un cien por ciento.

El motivo por el cual decidimos analizar esta situación es porque yo, Omar Fernando Rodríguez Carranza estoy laborando en Costco S.A. de C.V; y desde mi punto de vista existen diversas situaciones que me inconforman y causan conflicto, debido a las injusticias en cuanto a los horarios, ascensos, mobbing e irregularidades en la aplicación de las cláusulas establecidas en el contrato como ejemplo la realización de actividades que no me correspondía desempeñar y además fuera de mi jornada laboral.

Planteando esta situación llegamos a la conclusión de querer investigar más del tema y si esta situación era exclusiva de los trabajadores de Costco S.A. de C.V. o era una situación que aquejaba a todas las tiendas de autoservicio.

Gracias a la extensa lista de tiendas de autoservicio existentes en México decidimos investigar a las más populares dentro de la sociedad, teniendo como resultado las siguientes: Wal-Mart, Comercial Mexicana, Chedraui, Soriana, Cotsco y Sam's.

Dentro del capítulo I hablaremos de la administración y sus áreas funcionales, destacando los recursos humanos y uno de sus estudios más importantes el Comportamiento Organizacional.

En el capítulo II tomaremos en cuenta las teorías más importantes de la motivación, conflicto, frustración, estrés, mobbing y los artículos más importantes de la Ley Federal del Trabajo.

Dentro del capítulo III hablaremos un poco de la historia de las tiendas de autoservicio, su llegada a México y como fueron evolucionando hasta posicionarse dentro de las seis más importantes en las mentes del consumidor.

El capítulo IV contiene la metodología de la investigación donde planteamos los objetivos tanto generales como específicos y nuestra hipótesis.

Llevaremos a cabo sesenta entrevistas dividiendo 10 por cada tienda de autoservicio para obtener resultados que nos den el porqué, cómo y dónde se está llevando esta situación

Y por último se expondrán las conclusiones y se establecerán alternativas de solución.

En el anexo se encontraran noticias importantes referentes a las tiendas de autoservicio.

# CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

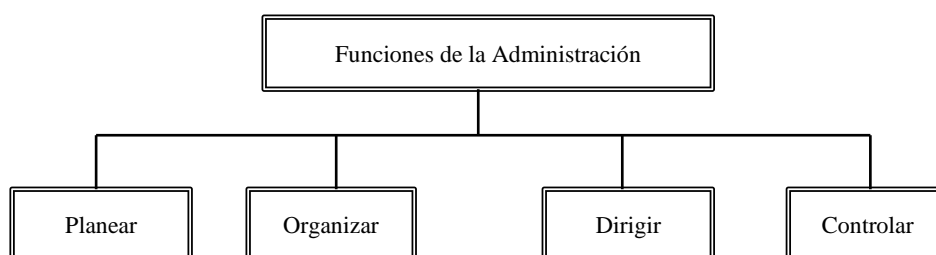
En este capítulo se hablara de la administración y sus áreas funcionales, así como la importancia de los recursos humanos siendo este el tema principal de nuestra investigación.

## 1.1 Administración

La administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización para lograr una ventaja competitiva sustentable. Una definición popularmente conocida es “lograr que las cosas se hagan a través de otros”.<sup>1</sup>

O como un proceso o forma de trabajo que comprende la guía o dirección de un grupo de personas hacia metas u objetivos organizacionales.

La administración divide sus funciones en:



Fuente: Propia

- Planear: proceso que implica establecer un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados para definir los criterios que encaminaran las tareas al logro de objetivos y metas, explotar la participación en el mercado y afrontar la responsabilidad social. Comprometer los recursos necesarios para alcanzar metas, transformar insumos en productos y servicios de calidad y alcanzar ventajas competitivas sustentables.
- Organizar: proceso que parte de la especialización y división de trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas interrelacionadas, líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de los objetivos por un grupo de personas, para lo cual se debe considerar crear una estructura organizacional que defina con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad, distribuir las funciones y

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones año 2011, pág. 59-92.

delimitar los procesos, generar una cultura organizacional y gestionar los recursos humanos de manera inteligente.

- **Dirigir:** proceso de guiar y proveer el soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización. La dirección debe pensar en términos de liderazgo, comunicación, motivación para darle sentido al esfuerzo individual y grupal, fortalecer los grupos y equipos de trabajo para hacerlos productivos, manejar en forma adecuada el estrés, conflicto para transformarlo en fuente de aprendizaje, promover la creatividad y la innovación.
- **Controlar:** proceso que utiliza una persona, un grupo de una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes de las metas y en los estándares de desempeño. Establece los niveles de prevención, seguimiento y corrección de los estándares, medir el desempeño, comparar el desempeño contra los estándares, evaluar los resultados y emprender acciones.

### **1.1.1 Áreas Funcionales**

Independientemente de su tamaño, para lograr sus objetivos toda empresa lleva a cabo cuatro funciones básicas: elaborar producto, venderlo, manejar el dinero para producirlo y las ganancias que obtiene y coordinar al personal para que desempeñe sus labores. Estas cuatro funciones son conocidas como áreas funcionales, se les conoce comúnmente como Producción, Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos respectivamente.<sup>2</sup>

- **Finanzas:** la finalidad de esta función es obtener recursos monetarios y utilizarlos adecuadamente. La función financiera es indispensable ya que a través de ella se maneja el dinero de la compañía, además de que se realizan las otras funciones de la organización como: inversiones, distribución, pago de obligaciones, disponibilidad de los recursos necesarios para casos de emergencia y todas aquellas funciones tendientes a obtener los máximos rendimientos.
- **Producción:** la producción y la fabricación de un bien o servicio conforman la administración de operaciones. La función de operación comprende todo el proceso que

---

<sup>2</sup> Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones año 2011, pág. 59-92.

se sigue desde que llega la materia prima hasta que esta se convierte en un producto determinado. En las empresas de servicio esta función es conocida como operación.

- **Mercadotecnia:** si existe un punto clave dentro de la dirección de una empresa, esta es la mercadotecnia. La función de la mercadotecnia abarca todo el ciclo de ventas y distribución desde la planeación del producto hasta la investigación de mercados, el almacenamiento, el contacto con distribuidores y la colocación del producto en los centros de distribución.

Dando mayor importancia a la siguiente área, debido a que la investigación está enfocada al personal operativo.

- **Recursos Humanos:** a través de esta función se coordinan y optimizan las habilidades, los conocimientos y las experiencias de todas las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia. Se establecen mecanismos para trabajar al personal y lograr su óptimo desarrollo dentro de la compañía. Contar con una planta estable y motivada de personal, es una de las características fundamentales para lograr la excelencia en las organizaciones.

## **1.2 Recursos Organizacionales**

En la organización converge un sin número de factores de producción, es decir, recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia.

Tradicionalmente se ha dicho que en todo proceso productivo los factores de producción son naturaleza, capital y trabajo. La naturaleza suministra los materiales y las materias primas que deben ser procesados y convertidos en productos o en servicios prestados.

El capital proporciona los medios para pagar los materiales y las materias primas que se adquieren, y para remunerar la mano de obra utilizada.

El trabajo representa la acción humana o física ejercida sobre los materiales y las materias primas para convertirlos en productos acabados o servicios presentados.<sup>3</sup>

### **1.2.1 Recurso Humano o Personal**

Se refiere a todos los grupos humanos de los demás componentes. Este es el más importante, porque es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo. El recurso humano o personal, se puede clasificar en:

- a) Obreros: son los que desempeñan labores directamente relacionados con la producción, y pueden ser clasificados: calificados y no calificados, según requieran tener conocimientos o pericias especiales para desempeñar el puesto.
- b) Empleados: son aquellos que su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y administrativo.
- c) Supervisores: los que tienen como función principal la de vigilar el cumplimiento de las ordenes, instrucciones. Su característica es el predominio e igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- d) Técnicos: son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios científicos aplican la creatividad, por ejemplo; nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, nuevos métodos, controles, etc.
- e) Ejecutivos: es todo aquel personal que predomina la función administrativa sobre la técnica.

---

<sup>3</sup> Socorro Olivares Orozco, Martin Gonzales García, Comportamiento Organizacional Métodos y Estrategias Banco y Comercio SA de CV, pág. 39-50.

## **1.2.2 Recursos Materiales**

Se refieren a las cosas que se utilizan para procesar, transformar, o que se procesan o transforman en el proceso productivo de un bien o servicio, y están integrados por:

- a) Edificios e instalaciones: lugares donde se realiza la labor productiva.
- b) Maquinaria: misma que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajador humano.
- c) Equipos: son todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.
- d) Materias primas: son aquellos que se transforman en productos, ejemplo: maderas, hierro, etc. Puede ser materias auxiliares que son aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarios para su producción, ejemplo: combustibles lubricantes, etc.

## **1.2.3 Recursos Técnicos**

Comprenden todos los procedimientos, métodos, organigramas, formulas, patentes, etc., es decir, todo aquello que permitirá al recurso humano desarrollar en forma adecuada sus funciones.

- a) Procedimiento: es una serie de tareas relacionadas que forman una secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo.
- b) Método: manera prescrita para el desempeño de una tarea dada con consideración adecuada al objetivo, instalaciones y gastos de tiempo, dinero y esfuerzo.
- c) Organigrama: representación gráfica de la estructura de una empresa.
- d) Formula: modelo que contiene los términos en que debe redactarse un documento, redacta; medicamento compuesto según la fórmula.
- e) Patente: documento expedido por el gobierno para el ejercicio de ciertas profesiones o industrias o para explotar un producto o servicio. Patente de la invención: certificado que entrega el gobierno al autor de un invento para asegúrale su propiedad y explotación durante cierto tiempo.

## **1.2.4 Recursos Financieros**

Representado por el dinero y otros bienes que conforman el capital de una empresa, como son:

- a) Dinero o efectivo: recurso que sirve a la empresa para hacer frente a gastos diarios o urgentes, comúnmente representado por monedas o billetes.
- b) Valores: documentos, títulos de renta, acciones u obligaciones que representan cierta suma de dinero.
- c) Acciones: título que representa los derechos de un socio en alguna sociedad.
- d) Obligaciones: título amortizable, de interés fijo y al portador que representa una suma prestada.

### **1.2.5 Recursos Mercadológicos**

Constituyen los medios por los cuales las organizaciones localizan, entran en contacto e influyen en los clientes o usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos también influyen el mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios ofrecidos por la organización.

Por consiguiente, los recursos mercadológicos comprenden todas las actividades de investigación y análisis de mercado de consumidores y de competidores, el sistema de ventas incluidos la prevención, la ejecución y el control, promoción, publicidad, distribución de productos según las nuevas demandas, fijación de precios, asistencia técnica al consumidor, etc. Si no existieran los recursos mercadológicos, de nada servirían los demás recursos de organización, ya que si esta perdería sus clientes, consumidores o usuarios, desaparecería de manera inevitable su misma razón de existir.

### **1.2.6 Recursos Administrativos**

Constituyen los medios con los cuales se planea, dirige, controla y organiza las actividades empresariales. Incluyen los procesos de toma de decisiones y distribución de la información requerida, además de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización.

Cada uno de los recursos antes citados es administrado por un subsistema específico, que trata los aspectos directamente relacionados con él.

- Recursos materiales                   —————▶ Administración de la producción.
- Recursos financieros               —————▶ Administración financiera.
- Recursos humanos                   —————▶ Administración de recursos humanos.
- Recursos mercadológicos       —————▶ Administración mercadológica.
- Recursos administrativos       —————▶ Administración general.



### 1.3 Cultura Organizacional

Cultura: comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, código de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Desde su nacimiento, cada persona se va interesando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. Estas influencias son resultados de variables como factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura. Estas actividades tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales y determinan los resultados que pueden esperarse de cada persona y de la organización.

Además la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación.<sup>4</sup>

<b>VARIABLES DEL ENTORNO</b>  Sistema económico Sistema legal Sistema político Tecnología	<b>VARIABLES SOCIOCULTURALES</b>  Religión Educación Idioma
<b>VARIABLES CULTURALES</b>  Valores Normas Creencias	
<b>ACTITUDES</b>  Trabajo Tiempo Materialismo Individualismo Cambio	
<b>COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS Y LOS GRUPOS DE TRABAJO</b>  Motivación Productividad Compromiso Ética	

Fuente: Propia

En términos generales, la cultura está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que los rodea y por las actividades y artefactos que los reflejan. Estas interpretaciones se comparten de manera colectiva, como resultado de un proceso social.

<sup>4</sup> Jesús Villamizar Herrera Cultura Organizacional: Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos año 1999.

En la organización existen diversas maneras, ya sean formales o informales recompensan los comportamientos, fundamentos en las creencias y valores y sanciona aquellos comportamientos diferentes.

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.<sup>5</sup>

Cambiar la cultura organizacional significa transformar dichas creencias y valores, enraizados firmemente en las mentes de la mayoría de los trabajadores.

En cada organización existe un subsistema muy complejo que ejerce una considerable influencia sobre su actividad y composición, y está conformado por instrumento, bienes de consumo, status, normas, ideas, valores y creencias institucionalizadas, mediante los cuales hará frente a los desafíos, amenazas y oportunidades. Este es el sistema cultural de la organización: un único y fuerte conjunto de convicciones compartidas por sus miembros, que las diferencia de manera colectiva de los integrantes de cualquier otra. Cada persona que ingresa a una organización lo hace llevando sus experiencias laborales previas y la cultura fruto de un proceso de socialización. La cultura organizacional se identifica sobre las bases de las relaciones particulares que existen entre ellos y la estructura de la organización, así como entre miembros de la misma, pues precisamente ellos son quienes establecen vínculos cara a cara, como encargados de afrontar las tareas cotidianas.

Para entender el proceso de formación de la cultura organizacional debemos tener en cuenta que este no ocurre de manera accidental o espontánea.

La cultura dominante de creencias y valores puestos en práctica de una organización. Dicha cultura puede facilitar o restringir la competitividad y el desempeño de la empresa. La propia organización decide cual es la cultura deseada y efectúa intervenciones para lograrla.

Existen diversas clasificaciones respecto a los elementos integradores:

- a) La relación de la organización con el entorno: relación con la responsabilidad social de creación de empleos, cumplimiento a la legislación y atención a los clientes.
- b) La naturaleza de la actividad humana: se espera que las personas participen activamente en la conducción de la organización, y obedezcan las órdenes impartidas por los jefes.
- c) La realidad y verdad: en algunas organizaciones la realidad solo se ve por medio de los jefes y por ende, la verdad está en sus observaciones u órdenes.

---

<sup>5</sup> Alfonso Silíceo Liderazgo Valores y Cultura Organizacional: Hacia una Organización Competitiva año 1999.

- d) El tiempo: la organización puede orientarse fundamentalmente al pasado, presente y futuro.
- e) Naturaleza humana: las teorías generales y los supuestos respectivos referentes a los seres humanos: irresponsables, enemigos de trabajo, etc.
- f) Relaciones interpersonales: debe prevalecer el interés del individuo sobre el grupo o a la inversión. En algunas organizaciones la relación entre los diversos status son muy informales, mientras en otros, los subordinados deben dirigirse al superior con mucho respeto.
- g) La homogeneidad y la diversidad: pueden buscarse ideas, enfoques, experiencias, profesiones, etc. Muy semejantes entre los miembros del grupo por el contrario, aprovechar las diferencias a fin de generar más ideas y de mayor riqueza a los puntos de vista.

Diversas investigaciones en el ámbito internacional indican los rasgos culturales de las empresas exitosas.

1. Realizan esfuerzos para comunicarse constantemente con las partes interesadas: El conocimiento de las necesidades, expectativas y deseos de los clientes directos constituyen un objetivo valioso para estas empresas, la comunicación de los trabajadores sobre los resultados de la empresa, los nuevos productos y servicios se convierten en una acción permanente sobresale el reconocimiento al público, a los trabajadores que han efectuado contribuciones importantes para la actividad de la empresa así como para lograr la satisfacción de los clientes.
2. Centralizar la formulación de políticas pero descentralizar la ejecución. Siguen una regla simple centralizar las funciones cuando se impulse una economía de escala o se incrementa la calidad, pero es preciso descentralizarlo cuando las decisiones a tomar afectan directamente a los clientes.
3. Emplean mecanismos de integración en estas empresas y organizaciones se promueve la coordinación entre las diversas unidades y el conocimiento por parte de los trabajadores, de la misión de la empresa y los objetivos por lograr.
4. Intervienen fuertemente en su capital humano la capacitación y desarrollo constante resulta imprescindible para la política de promover a los trabajadores en vez de contratar externos.

5. Mantiene una orientación constante hacia los resultados no solo se empeñan en la mejoría constante si no también la miden por medio de los resultados demostrables, igualmente recompensar el logro de resultados y no solo el esfuerzo.

## **1.4 Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional, conocido también como CO, es el campo que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño.

### **1.4.1 Características del CO**

Estudio de lo que las personas hacen en las organizaciones y de cómo repercute su conducta en la dinámica y forma de equilibrar el trabajo, en su crecimiento y en la búsqueda de objetivos y metas personales y profesionales, el CO:<sup>6</sup>

- Es multidisciplinario.
- Representa un método para promover la transmisión de ideas, de información y emociones de manera clara y abierta.
- Constituye un mecanismo de retroalimentación para ajustar y mejorar las condiciones de trabajo.
- Es una forma de identificar y entender cómo influyen los valores relaciones con el trabajo en las decisiones de la organización.
- Es la vía para aplicar métodos y tecnologías que faciliten una efectiva toma de decisiones.
- Es la alternativa para evaluar el desempeño de los diferentes niveles de la organización, y emprender las acciones correctivas necesarias.

### **1.4.2 Criterios de Apoyo**

El comportamiento organizacional dirige sus acciones de manera ordenada y sistemática para lograr que las personas y las organizaciones desarrollen todo su potencial, para que esto se considere, los siguientes criterios:

1. Describir cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
2. Entender la razón de cómo se comportan las personas.

---

<sup>6</sup> Idalberto Chiavenato Comportamiento organizacional: la dinámica el éxito en las organizaciones año 2009, pág. 24-32.

3. Prever el comportamiento de las personas.
4. Controlar el comportamiento de las personas.
5. Mejorar el desempeño de las personas.

### **1.4.3 Utilidad del CO**

Los recursos que se utilizan para analizar las interacciones y el funcionamiento organizacional son amplios y abarcan un abanico y fenómenos individuales, grupales y organizacionales. A esto se debe que una ventaja competitiva suele basarse en la agrupación de varios recursos, algunos de estos recursos son tangibles y otros intangibles.

Recursos Tangibles:

- Contribuyen a fortalecer los procesos de toma de decisiones en la organización, al disminuir la incertidumbre y amplía la certeza.
- Alinear la estructura organizacional con el perfil del personal que ocupa los puestos.
- Constituyen una alternativa viable para que la organización convierta sus debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades.
- Mejorar la capacidad para atraer, desarrollar y retener gente talentosa.
- Abren la posibilidad de mejorar los productos y servicios de la organización a través de un trabajo con más cohesión.
- Sientan las bases para la gestión del sistema de calidad.

Recursos Intangibles

- Administran el intelecto para convertirlo en una ventaja competitiva.
- Representan un mecanismo integrador de la fuerza de trabajo.
- Agrupar ideas y conocimientos para fortalecer capacidades medulares.
- Desarrollar la capacidad de capitalizar las líneas subyacentes de la cultura organizacional.
- Crean las condiciones para mejorar la calidad de vida de la organización.

#### **1.4.4 Niveles del CO**

El análisis del comportamiento organizacional puede llevarse a cabo desde tres diferentes niveles:

- ✓ Niveles de individuos: visualiza el comportamiento organizacional de un individuo como parte integrante de la fuerza laboral de la organización.
- ✓ Niveles de grupos y equipos: enfoca el comportamiento de la organización de acuerdo con las habilidades de sus miembros para desarrollar, apoyar y dirigir grupos y equipos que permitan alcanzar las metas organizacionales.
- ✓ Nivel del sistema organizacional: considera el comportamiento organizacional como una forma de analizar el desempeño de una entidad social orientada a la consecución de metas a través de un sistema coordinado, estructurado y vinculado con el entorno.

#### **1.4.5 Clima Organizacional**

Es un fenómeno que mide los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación).<sup>7</sup>

---

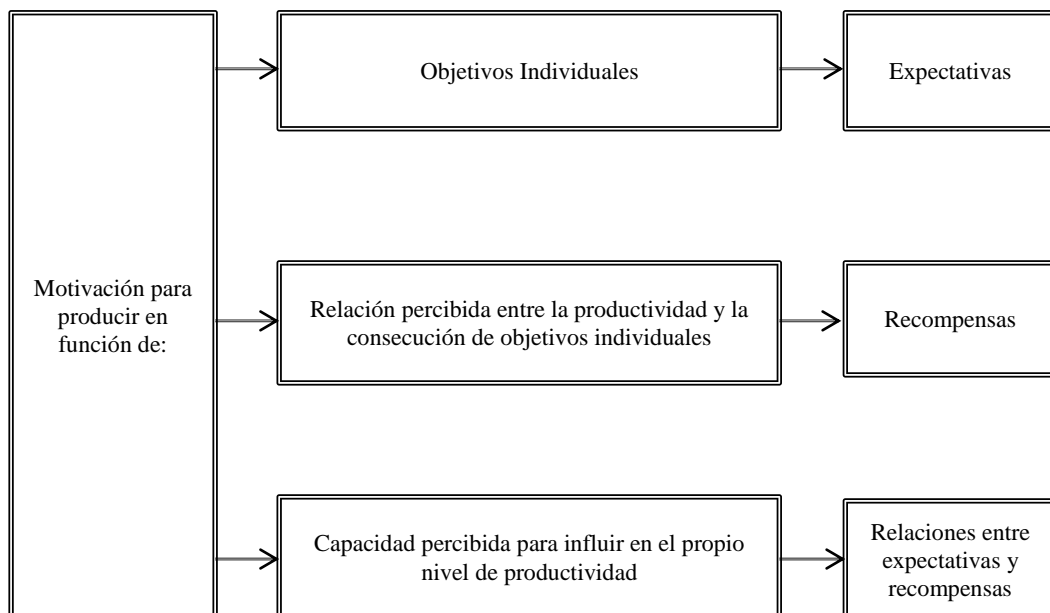
<sup>7</sup> Enrique Benjamin Franklin Fiscowsky Comportamiento Organizacional: Enfoque para America año: 2011.

## CAPÍTULO II. MOTIVACIÓN

La motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir las conductas hacia un objetivo.

### 2.1 La Motivación

Está constituida por todos aquellos factores que originan conductas, factores de tipo biológico, como puede ser hambre, sed, sueño, etc., Factores psicológicos, sociales y culturales.<sup>8</sup>



Fuente: Idalberto Chiavenato, Comportamiento Organizacional, La Dinámica y el Éxito en las Organizaciones, Las personas en las organizaciones, Mc Graw Hill, 2009 Pág. 254.

#### 2.1.1 Ciclo Motivacional

Es el conjunto de etapas que comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe con el equilibrio que existe y produce un estado de tensión, insatisfactorio, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento que permita descargar la tensión, liberándolo de la información y el desequilibrio.

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato, Comportamiento Organizacional, La Dinámica y el Éxito en las Organizaciones, Las personas en las organizaciones, Mc Graw Hill, 2009

Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y descarga la tensión provocada por ella, con lo cual el organismo recupera su estado de equilibrio.

La tensión reprimida busca una vía indirecta de salida, activando conductas psicológicas diversas como la agresividad, descontento, apatía, indiferencia, depresión, etc., o respuestas fisiológicas como lo son: el insomnio, repercusiones cardiacas, respiratorias, digestivas, abdominales, dolor de cabeza etc. La satisfacción en algunas necesidades es transitoria y pasajera; de hecho la motivación humana en general es cíclica. Desde este punto de vista, el comportamiento representa un proceso de solución de problemas y satisfacción de necesidades.

Un individuo podría ser motivado por el deseo de obtener bienes y servicios económicos, aun cuando estas carezcan de coherencia con sus necesidades reales, mientras las motivaciones reflejen los deseos, los motivadores son las compensaciones o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer esos deseos.

Los motivadores influyen decisivamente en el comportamiento de las personas constituyendo el factor determinante de sus acciones. En consecuencia, resulta evidente que en cualquier organización los administradores deben preocuparse por los motivadores y ser creativos en su uso, considerando que con frecuencia los trabajadores pueden satisfacer sus deseos de distintas maneras.

### **2.1.2 Motivación Adquirida**

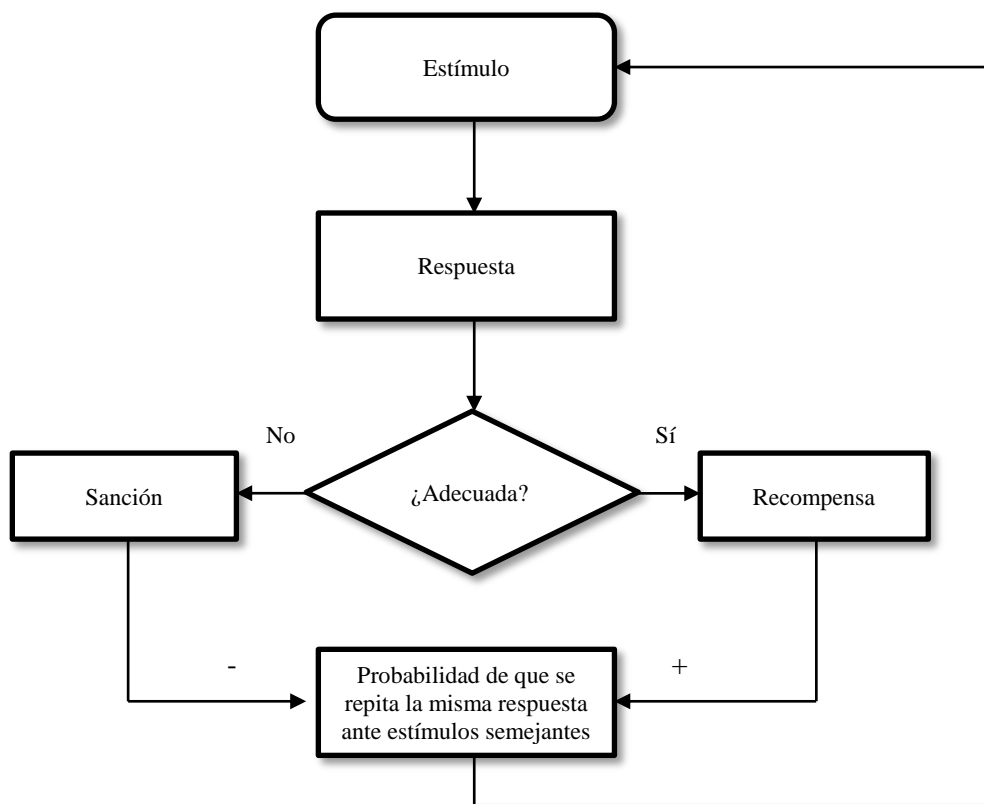
La conducta es totalmente aprendida, la sociedad va moldeando la personalidad, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.

El mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse a grandes rasgos es la siguiente:

- a) Se presenta un estímulo.
- b) La persona responde al estímulo.
- c) Un miembro de la sociedad con mayor jerarquía juzga el comportamiento y decide si este es adecuado o no.
- d) En caso positivo, otorga una recompensa (incentivo o premio), si lo juzga inadecuado proporciona una sanción (castigo).



- e) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede ocurre un reforzamiento y aumenta la probabilidad de obtener la conducta deseada. Una vez instaurando esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- f) El castigo es menos efectivo.
- g) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos conductuales o potenciales de conducta.



Fuente: Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia Espinoza. Administración de los Recursos, El Comportamiento Humano. Trillas 2000, Pág. 238

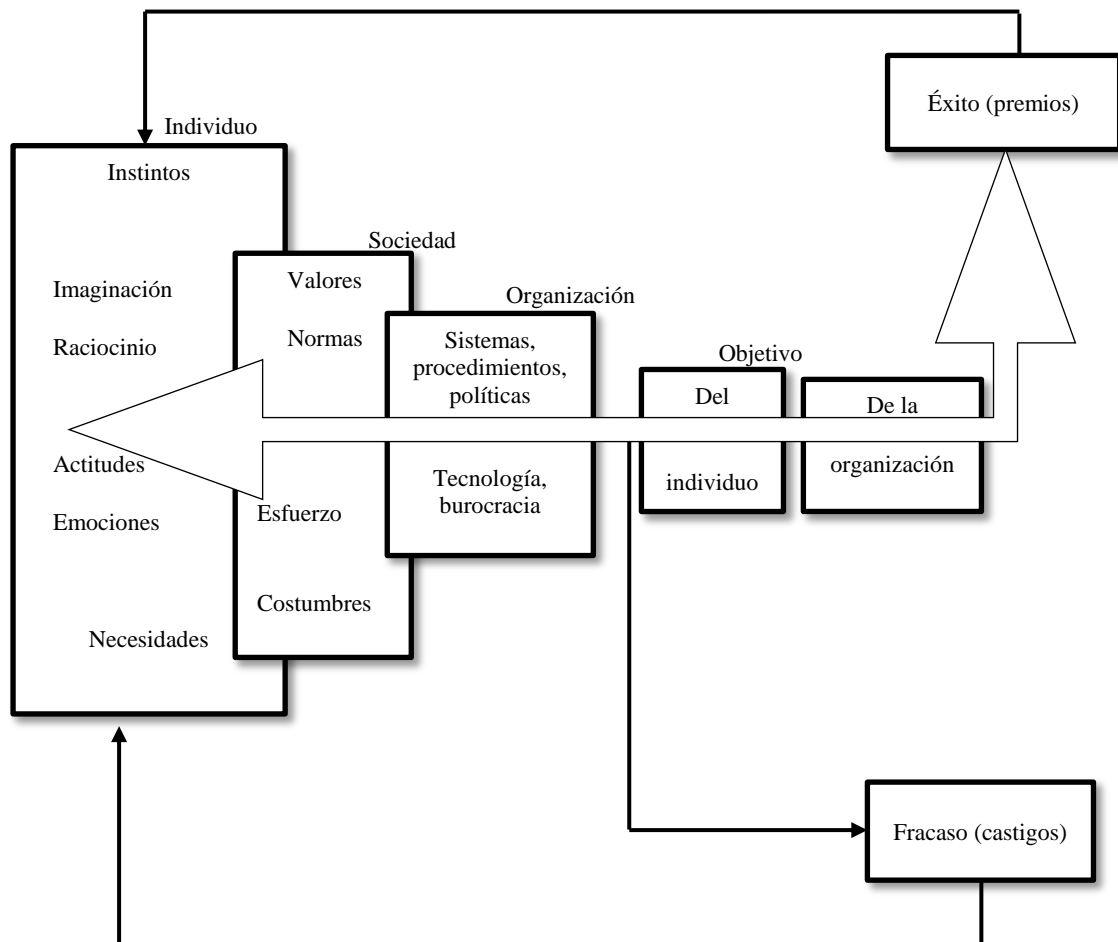
Estos tipos de conductas pasan a formar parte de diversos mecanismo psicológicos de nuestros valores, normas y de nuestros factores motivacionales adquiridos mediante el aprendizaje.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Fuente: Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia Espinoza. Administración de los Recursos, El Comportamiento Humano. Trillas 2000.

## 2.1.3 La Motivación en el Trabajo

La mayoría de las personas toman el trabajo solo como un medio para lograr u obtener cosas, solo en ciertas ocasiones lo consideran como gratificante.

En las organizaciones se dice un trabajador “contento” produce más y mejor, lo cual se ha demostrado que es un error, si no se sabe aplicar la motivación correctamente.



Fuente: Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia Espinoza, Administración de los Recursos Humanos, El Comportamiento Humano , Trillas 2000, Pág. 242.

Si el trabajador alcanza los objetivos de la organización recibirá incentivos como: ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc. Pero en caso contrario obtendrá sanciones como: carencia de ascensos. Tanto los premios como las sanciones influirán en su motivación.

Para que se tenga un aprendizaje efectivo los incentivos o premios deben ser atractivos para los miembros de la organización; es decir; deben de estar orientados para lograr los objetivos personales.

## 2.2 Teorías de la Motivación

Desde hace algunos años atrás la motivación es parte importante de la administración de los recursos humanos, así desarrollando diversas teorías para un mejor manejo de este recurso.<sup>10</sup>

### 2.2.1 Teoría de las Necesidades de Maslow

El doctor Abram Maslow en 1954 postulo que el hombre posé una escala de necesidades. Está siendo una de las principales teorías de la motivación conocida como la teoría de la jerarquía de las necesidades, donde se explican las necesidades identificadas y como se relacionan entre ellas. Maslow propone cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y autorrealización. Las necesidades fisiológicas son las más básicas su satisfacción es necesaria para sobrevivir, esta incluye la necesidades de aire, agua u comida, las necesidades de seguridad son aquellas como la libertad, el peligro y las privaciones, las necesidades sociales amplían la capacidad que se tiene para existir en armonía con los demás e incluye el deseo de asociación, permanencia y compañía, las necesidades de autoestima incluyen autoconfianza, aprecio, reconocimiento y respeto por los demás. En palabras de Maslow consiste en ejecutar las propias potencialidades “para acercarse más y más a lo que es uno, para lograr todo aquello que uno es capaz de ser”.



<sup>10</sup> Keith Davis, Ph, O Comportamiento Humano en el Trabajo, sexta edición primera en español Mc Graw-Hill

## 2.2.2 Teoría de la Equidad

Adams propuso en 1965 una teoría de motivación en el trabajo partiendo del principio de la comparación social. Es decir que tan dispuesta esta una persona a trabajar sabiendo que habrá una comparación con otras que ocupan el mismo puesto, rango o categoría, que desempeñen las mismas ocupaciones y tareas o cuenten con sus mismas competencias.

La comparación puede darse con trabajadores internos pertenecientes a la misma organización o externo de organizaciones similares en el mercado.

Cuando se genera un desbalance entre lo que el trabajador da y recibe de la organización se produce una insatisfacción que lleva a frustraciones, límites en la colaboración, menor esfuerzo o renuncia.<sup>11</sup>

La motivación, el desempeño y la satisfacción de un empleado dependen de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas.



---

<sup>11</sup> Keith Davis, Ph, O Comportamiento Humano en el Trabajo, sexta edición primera en español Mc Graw-Hill

### **2.2.3 Teoría del Reforzamiento**

Es uno de los antiguos enfoques de la motivación. También conocidos como condicionamiento operante y conductismo, teniendo su origen en el trabajo de B. F Skinner sobre el condicionamiento de animales, sin embargo no fue hasta los años setenta cuando los psicólogos comenzaron a ver alguna aplicación potencial de la teoría del reforzamiento a los problemas motivacionales de los empleados.

La teoría tiene tres variables o condiciones que produce una respuesta conductual.

Estímulos: es cualquier variable o condición que produce una respuesta conductual.

Respuesta: medición de desempeño en el puesto, como la productividad, el ausentismo o los accidentes de trabajo.

Recompensa: es algo de valor que se le proporciona al empleado sobre la base de la respuesta conducta observada.

Basándose en los estudios se han encontrado cuatro tipos de conexiones respuesta-recompensa para influir en la frecuencia de la respuesta.

Intervalo fijo: los trabajadores que se les pago por hora.

Razón fija: los trabajadores que ofrecen tarjetas de crédito.

Intervalo variable. En temporada alta, horas extras.

Razón variable: entre mayores ventas, mayor utilidad a los trabajadores.

## 2.2.4 Teoría del Establecimiento de Metas

De acuerdo con Locke y Latham (1990) las metas tienen dos funciones principales: son la base de la motivación y dirigen la conducta.

Una meta proporciona los lineamientos a la persona para decidir cuánto esfuerzo debe dedicar a un trabajo.

Las metas son conductas intencionadas a su vez, influyen en el desempeño de la tarea, sin embargo, deben cumplirse dos condiciones antes de que las metas puedan influir positivamente en el desempeño. Primera, el individuo debe ser consciente de la meta y debe saber que hay que lograr. Segunda, el individuo debe aceptar la meta como algo para lo que está dispuesto a trabajar. Las metas pueden ser rechazadas por que son consideradas demasiado difíciles o demasiado fáciles, o por que la persona no sabe cuáles son las conductas necesarias para conseguirlas.

La aceptación de la meta implica que el individuo pretende adoptar la conducta necesaria para la consecución de la misma, se afirma que las metas más difíciles conducen a niveles más altos de desempeño en el trabajo es por eso que se cree que el compromiso con una meta es proporcional a su dificultad, así las metas más difíciles generan un mayor compromiso con su consecución.<sup>12</sup>

También es importante que la persona reciba retroalimentación sobre su desempeño. Esto sirve como guía para saber si debe trabajar con más intensidad o continuar con el mismo ritmo.

La teoría se centra en la cuestión del por qué algunas personas rinden mejor que otros en las tareas del trabajo si tiene las mismas aptitudes y condiciones ambientales, entonces la causa es motivacional. Se afirma que la explicación motivacional más sencilla y directa de que algunas personas rinden mejor que otras es que tienen diferentes metas de desempeño.

---

<sup>12</sup> Daniel R. Denison, Cultura Corporativa y Productividad Organizacional Legis.

## 2.2.5 Teoría de las Relaciones Humanas

También denominada escuela de la administración nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo.

Para esta escuela lo importante es el factor humano en la administración.

La teoría de las relaciones humanas, se originó por las motivaciones, necesidades y el estudio del hombre y su entorno social dentro de la empresa.

En la planta de Chicago Western Electric Company entre 1927 y 1932, Elton Mayo y sus colaboradores descubrieron que bajo determinadas circunstancias, los incentivos en materia de descanso, incrementos salariales y mejores condiciones laborales en general resultan menos importantes para incrementar la productividad, que motivar a los empleados procurando satisfacer necesidades sociales como mantener su moral en alto, estimular las interacciones satisfactorias con los demás miembros de su grupo de trabajo, brindarles asesorías y conservar abiertas las vías de comunicación con ellos.<sup>13</sup>

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne.

---

<sup>13</sup> Esteban Alonso Amo, Manuel Fernández Ríos Intervención Psicológica en las Organizaciones, primera edición PPU, S, A.

## 2.2.6 Teoría de Herzberg

Esta teoría se basa en el entorno externo y en el trabajo del individuo orientando hacia el exterior. La motivación de las personas depende de dos factores:<sup>14</sup>

1. Factores higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo, además posee una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores y muestran que solo quieren evitar fuentes de insatisfacción en el entorno cuando estos factores son óptimos simplemente evitan la insatisfacción cuando son precarios producen insatisfacción.

- Condiciones de trabajo y entorno laboral.
- Políticas de la empresa y la administración.
- Relaciones con el superior.
- Salarios.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los trabajadores.
- Estatus.
- Seguridad.

2. Factores motivaciones: tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, involucran sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, cuando estos factores son óptimos elevan la satisfacción y cuando son precarios provocan pérdida de satisfacción.

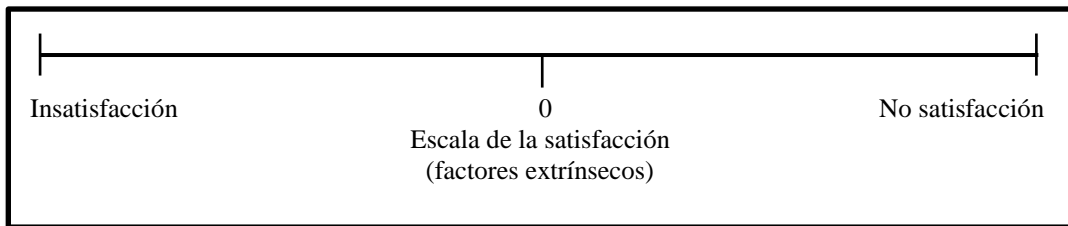
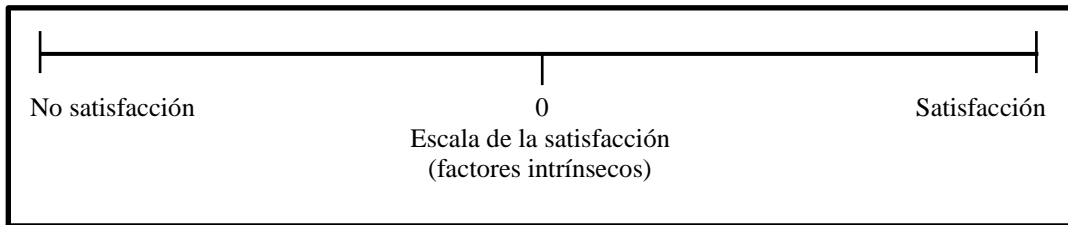
- Reconocimiento.
- Trabajo gratificante.
- Delegación de responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades relacionadas con estos.
- Simplificación del cargo.

---

<sup>14</sup> Fernando Arenas Galicia, Víctor Heredia Espinoza. Administración de los Recursos Humanos. El Comportamiento Humano, Trillas 2000.



- Ampliación o enriquecimiento del cargo.
- Posibilidad de desarrollo de carrera.
- Capacitación.



Fuente: Fernando Arenas Galicia, Víctor Heredia Espinoza. Administración de los Recursos Humanos. El Comportamiento Humano, Trillas 2000 Pág. 247

### 2.2.7 Teoría X, Y

Douglas McGregor desarrollo una teoría acerca de la motivación y el comportamiento humano en el trato de los gerentes respecto a los empleados:

Teoría X:

- A los empleados les disgusta trabajar y siempre que sea posible buscan evitarlo.
- Como les disgusta trabajar deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para que lo hagan.
- Los empleados son renuentes a aceptar responsabilidades y buscaran que las mismas seas asumidas por la dirección formal.

La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todas los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

Teoría Y:

- Los empleados reciben el trabajar como algo tan natural como jugar o descansar.
- Los trabajadores ejercerán autodirección o autocontrol si están comprometidos con los objetivos.
- La mayoría de las personas aceptan y buscan asumir sus responsabilidades.
- Habilidad para la toma de decisiones está ampliamente difundida y no es solo una cualidad de los gerentes.

El supuesto motivacional fundamental de la teoría X es que las necesidades más elementales son las que dominan a las personas, y el de la teoría Y es que las predominantes son las elevadas.

## 2.2.8 Teoría de McClelland

Las personas están motivadas principalmente por tres factores: logro, afiliación y poder.

Las personas motivadas por el primer factor desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo.

Los motivados por el factor de la afiliación están más interesados en establecer contacto.

Las personas motivadas por el factor de poder tratan de influir sobre los demás.

Esta teoría está principalmente basada en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando su deseo a superarse o realizarse.

Teoría psicológica de la efectividad organizacional

Kate y Kahn expusieron una escala de puntos motivacionales encontrada en una empresa u organización.

Inicia el tratamiento del tema especificando los puntos necesarios de conducta individual para lograr el funcionamiento y efectividad de las organizaciones:

- A) Integrarse al sistema y permanecer en él.
- B) Comportamientos confiables: ejecución del trabajo dentro del sistema.
- C) Comportamiento innovador y espontáneo para lograr la misión.

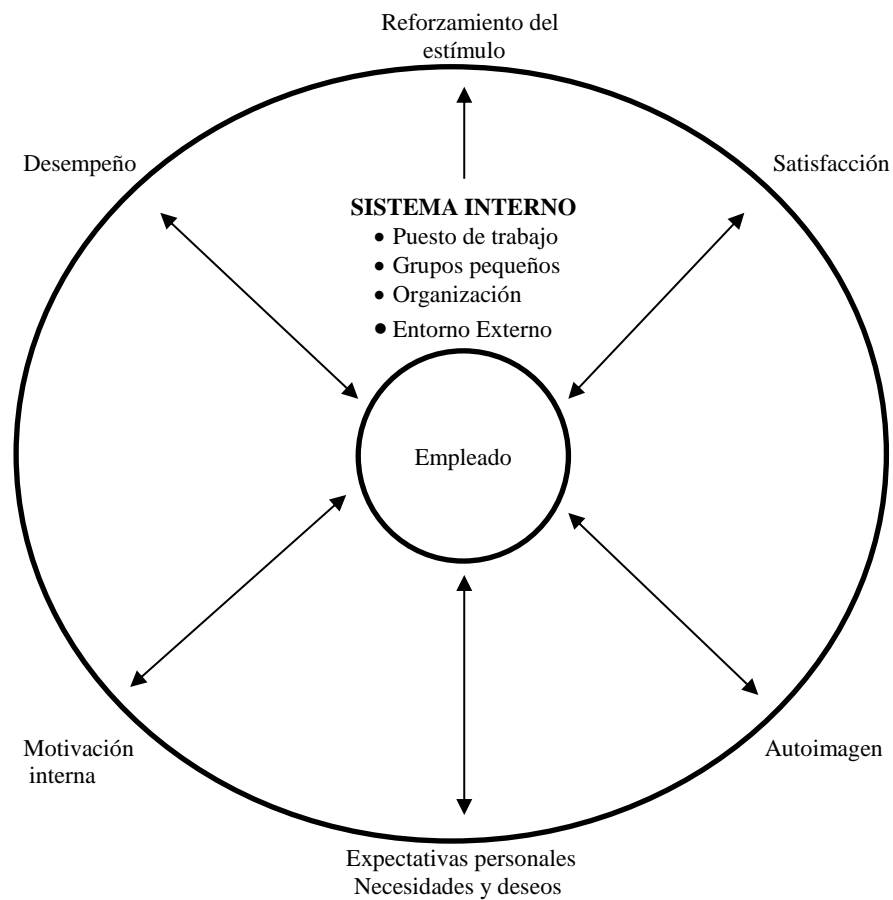
Kate y Kahn indican los puntos motivacionales al alcance de las organizaciones para lograr los comportamientos mencionados:

- Obediencia legal: se tiene que lograr la aceptación de las obligaciones del trabajo o puesto, así como los controles y estándares, la formulación de los estándares se encuentra en los contratos y convenios de trabajo.
- Utilización de recompensas o satisfacciones: con la finalidad de incluir los comportamientos requeridos.
- Pautas interiorizadas de autodeterminación o expresión de uno mismo: aquí entra la satisfacción de haber alcanzado algo mediante el empleo de las habilidades y el talento propio.
- Valores interiorizados y conceptos de mí mismo: intervienen la misión y los objetivos de la organización con valores adquiridos o como partes integrantes de uno mismo.

## 2.2.9 Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom

Esta teoría explica que la motivación, desempeño y la satisfacción laboral dependen del grado de certeza, de que el mayor esfuerzo dará los resultados deseados. Se tiene cinco puntos principales:

1. Expectativa: la relación que existe entre el esfuerzo y el desempeño. Tomando en cuenta que las expectativas son más probabilidad que certeza.
2. Fuerza: es la cantidad de esfuerzos o presión interna para que el trabajador se motive.
3. Valencia: son sentimientos del empleado sobre los resultados y normalmente se definen en términos de atracción o satisfacción midiéndolo mediante una escala de -10 a +10.
4. Instrumentalidad: se define como el grado percibido de relación entre el desempeño y los resultados.
5. Resultados del trabajo: es lo que puede proporcionar una organización a sus empleados como un buen sueldo, ascensos y vacaciones.



Fuente: William B. Wether Jr. P.D., Keith Davis P.D., Desafíos de las Relaciones con el Personal. Mc Graw Hill 2001 Pág. 441

## 2.2.10 Teoría de las Expectativas

Se basa en que no solo el dinero es capaz de estimular el desempeño sino que también el compañerismo y la dedicación logran hacerlo. Lawler verifico que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que se hace de el en todas las organizaciones.

- Aumentos salariales periódicos y modestos pueden dar la impresión que los resultados ósea las ganancias son independientes del desempeño.
- Algunas empresas no establecen distinciones en la evolución del desempeño para evitar confrontaciones de los gerentes con los personas evaluadas.

Si se quiere que se le perciba como motivador del aprendizaje y eficacia el dinero debe estar asociado a la competencia y el desempleo.

Esta teoría sostiene que los hombres efectúan elecciones en cuanto a las conductas que adoptan en determinadas situaciones, y tienden a inclinarse por aquellas que desde su punto de vista traerá como resultado la satisfacción de sus propias necesidades.

Los factores que determinan la fuerza motivacional asociada a cada una de las conductas posibles son:

- La probabilidad subjetiva de conseguir el nivel de rendimiento que el individuo está tratando de alcanzar: Es una perspectiva según lo cual el individuo calcula sus posibilidades de triunfo si lo intenta, esto está basado en la relación esfuerzo-rendimiento.
- La probabilidad subjetiva de que se produjeran algunos resultados tras el éxito del proyecto llevado a cabo: en este caso se refiere a la relación entre rendimiento-resultados.
- El valor atribuido por el individuo a los resultados que se desprenden en su conducta del individuo: el individuo otorga tal o cual valor a cada uno de los resultados que espere conseguir, siempre en función a sus necesidades.

La fuerza motivacional correspondiente a una conducta dada en mayor medida en que:

1. El individuo se cree capaz de conseguir lo que se propone.
2. El individuo cree poder obtener algún resultado como consecuencia de su logro.
3. El individuo valora los resultados que espera conseguir.

La motivación como una forma que actúa sobre el individuo manifiesta a través de la intensidad del esfuerzo que realiza para conseguir un determinado nivel de rendimiento.

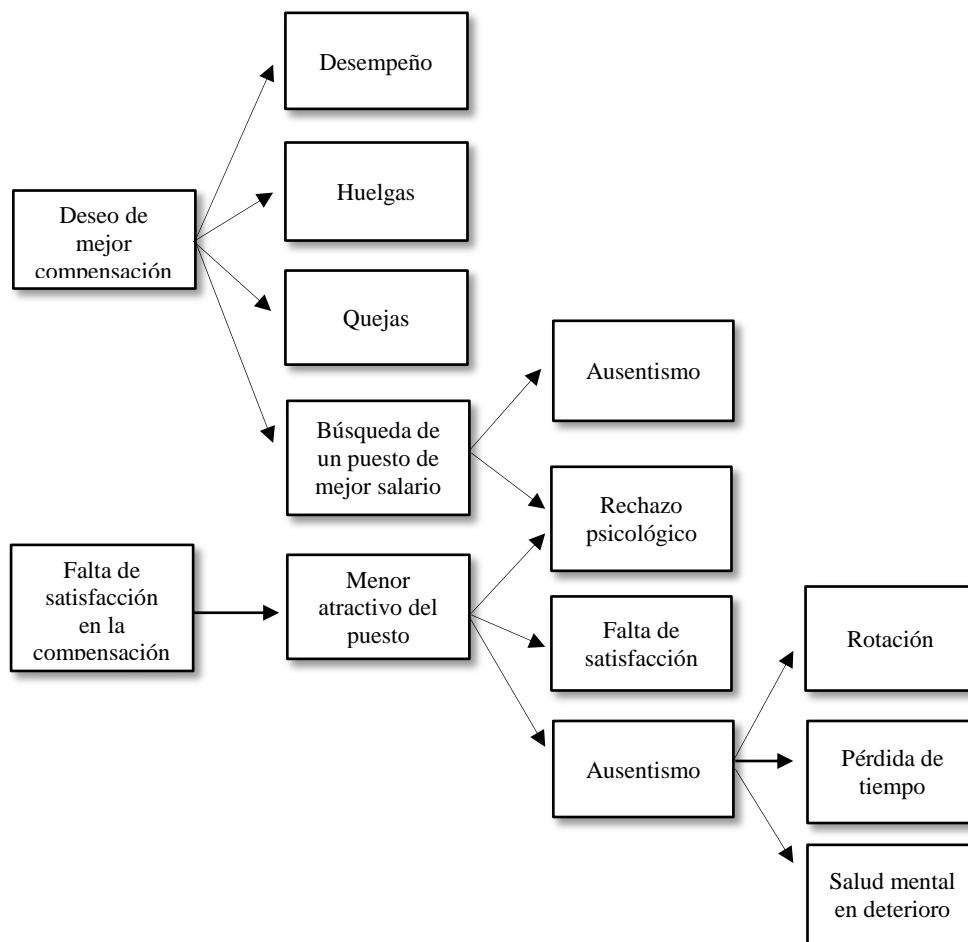
## 2.3 Compensación

En la administración moderna existe un campo llamado compensación, dentro de este se desarrollan los incentivos, estos motivan al personal y establecen un vínculo entre costos laborales y la productividad. En los últimos años las organizaciones aplican una diversidad de prestaciones y servicios como parte de un paquete de compensaciones a las cuales tiene derecho el empleado, dentro de este tienen derecho a una seguridad física y financiera esto gracias a la existencia de leyes y disposiciones legales que protegen los intereses del trabajador. Compensación ósea, sueldos, salarios y prestaciones que reciben los empleados a cambio de sus servicios.<sup>15</sup>

La administración de las compensaciones es de vital importancia ya que gracias a esta, el personal del área de recursos humanos garantiza la satisfacción del personal de toda la organización para obtener y retener una fuerza de trabajo productiva, ya que sin una compensación adecuada los empleados abandonarían la organización. Cuando una organización maneja una inadecuada compensación desarrolla distintas dificultades en los trabajadores como sentimientos de ansiedad y desconfianza dando como resultado una pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización. Los especialistas en compensación pueden contribuir de manera significativa a los objetivos generales de toda la organización; en ocasiones, el éxito o fracaso de toda una compañía puede depender de sus esfuerzos.

---

<sup>15</sup> David R. Hampton Charles E. Summer Ross A. Webber Manual de Desarrollo de Recursos Humanos Trillas.



Fuente: Edward E. Lawler, Pay and Organization Effectiveness: a Psychological View, Nueva York Mc Graw-Hill 1971, Pág. 233

### 2.3.1 Objetivos de la Compensación

La administración de la compensación debe lograr ciertos objetivos, unos de los principales es cumplir con las disposiciones legales vigentes, determinar niveles esenciales de compensación, que reciben el nombre de salarios mínimos.

Objetivos que procura una administración efectiva de las compensaciones.

- ❖ Adquisición de personal calificado: las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- ❖ Retener a los empleados actuales: cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- ❖ Garantizar la igualdad: la administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna y externa.
- ❖ Alentar en desempeño adecuado: el pago debe reforzar el cumplimiento de las responsabilidades para que el desempeño siga siendo adecuado en el futuro.
- ❖ Controlar los costos: un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados.
- ❖ Cumplir con las disposiciones legales: otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldo y salarios se inscribe en un marco jurídico específico.
- ❖ Mejorar la eficiencia administrativa: al procurar cumplir los objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas de la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia.

Cuanto más se apegue la empresa a los objetivos de la compensación más efectividad se ganara en la administración de los sueldos y salarios.

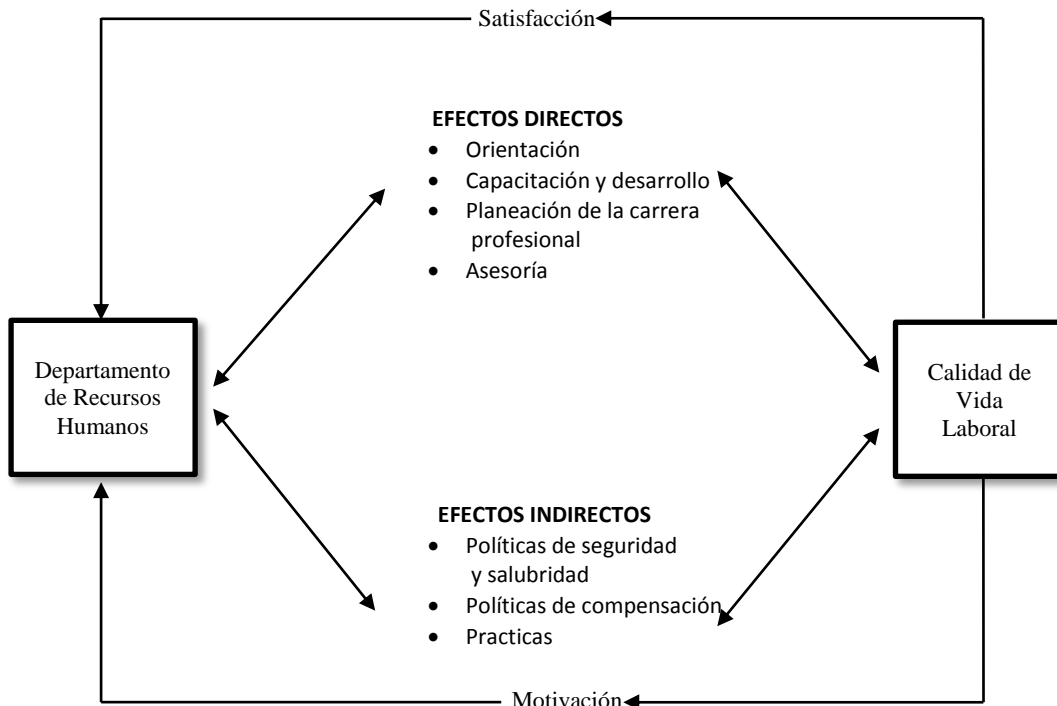
### **2.3.2 La Función del Departamento de Recursos Humanos**

El departamento de personal es de vital importancia para una calidad en el entorno laboral, esta varía mucho dependiendo de la organización, pero la mayoría de estas ponen en práctica programas para mejorar la vida laboral como una forma de poder tener una mejor productividad mediante mas motivación y satisfacción de los empleados, proporcionándoles menor tensión y mayor resistencia al cambio.

Para lograr mejorar a un largo plazo en cuanto a la productividad se tiene que mejorar la calidad del entorno laboral dejando atrás ese desgaste del personal que los lleva a una pérdida de entusiasmo, una mayor tasa de rotación, lentitud, desgano e indiferencia dando como consecuencia que los empleados se retiren psicológicamente de sus labores, teniendo una actitud de cumplir solo con el mínimo de sus actividades requeridas.



Es por esto que el departamento de recursos humanos utiliza distintos elementos directos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado, tal como el contacto directo con los empleados y los supervisores mediante la orientación, capacitación, desarrollo y planeación de las actividades a desarrollar en su trabajo, y los indirectos, políticas de seguridad e inseguridad, políticas de compensaciones.



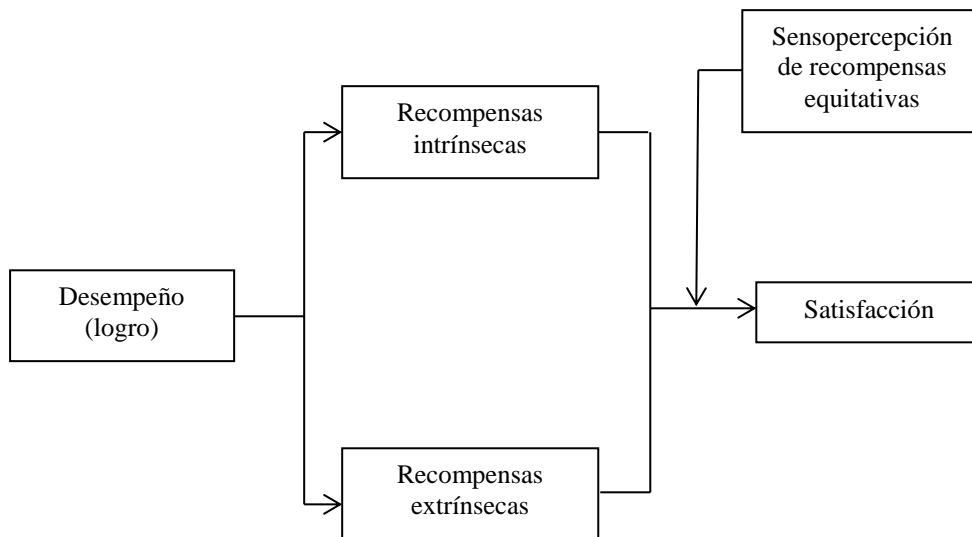
Fuente: William B. Wether Jr. Keith Davis P.D. Administración de Personal y Recursos Humanos, Sueldos y Salarios Mc Graw Hill 1996 Pág. 440

## 2.4 Satisfacción en el Trabajo

La satisfacción que los individuos reciban en su trabajo depende mucho del grado del puesto como todo lo relacionado y poder cubrir sus necesidades y deseos.

### 2.4.1 Diferencia entre Motivación y Satisfacción

La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo realizado por satisfacer realizado por satisfacer un deseo o una meta. En cambio, la satisfacción, se refiere al placer que experimenta al individuo cuando satisface un deseo por lo tanto, desde un punto de vista administrativo, las personas podrían tener una alta satisfacción en el empleo pero bajo nivel de motivación por lo mismo, o viceversa.



Fuente: Edward D. Lawler y Lyman W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction" Industrial Relations, Vol. 7 Núm. 5 1967 Pág. 20.

## 2.5 Estrés

La situación actual de las organizaciones exige que los trabajadores tengan una mejor calidad y mayor cantidad de trabajo en poco tiempo y ocupando los menos recursos posibles, desarrollando así efectos del estrés, que cada vez son más importantes para la salud.

Existen tres razones que las organizaciones deberían tomar en cuenta para la disminución de tensión y estrés.<sup>16</sup>

- a) En calidad: los empleados se sienten más satisfechos cuando su entorno laboral es más seguro y confortable.
- b) El estrés laboral produce resultados negativos para la organización, los especialistas en salud mental calculan que un 10% de la fuerza laboral sufre depresiones o altos niveles de estrés que terminan afectando su rendimiento laboral.
- c) Los expertos estiman que las enfermedades relacionadas con el estrés laboral representan un gran gasto para la economía mexicana.

Estrés significa esfuerzo de adaptación por lo que tanto los cambios positivos como los negativos lo producen. No se puede evitar ya sea por sucesos negativos, daños, enfermedades, o muerte de un ser querido, son hechos estresantes, así como los sucesos positivos, ascender en el trabajo trae consigo el estrés de un nuevo estatus debido a mayor responsabilidad.

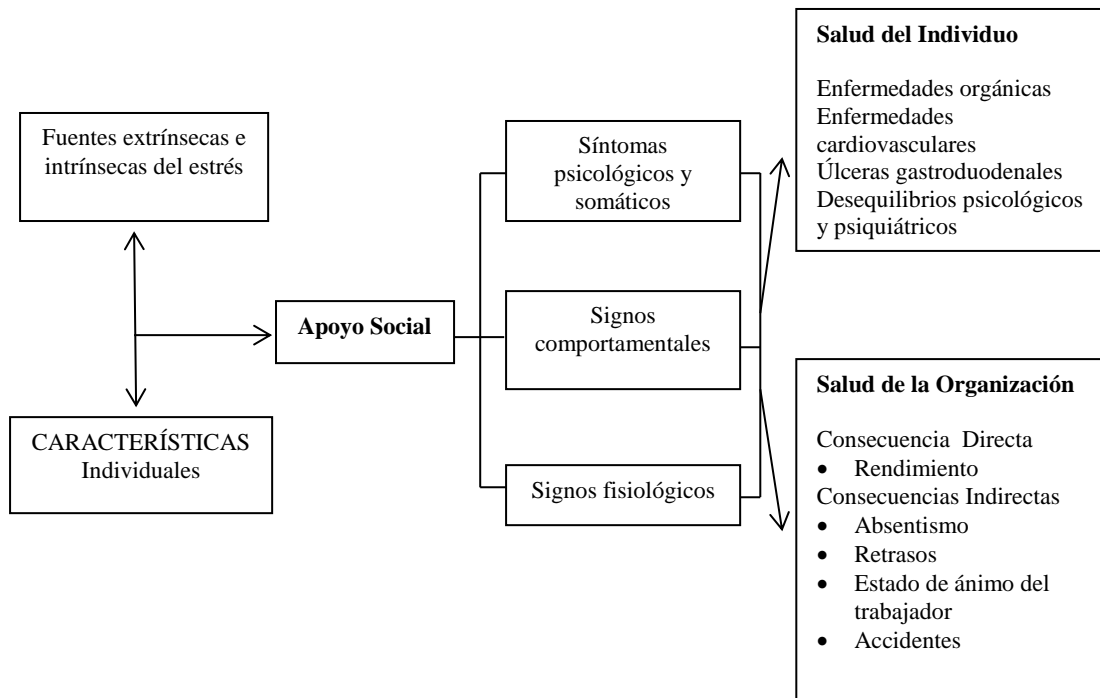
El estrés es una enfermedad progresiva causada, por las presiones y exigencias de la vida moderna de la sociedad.

Algunos autores utilizan dos términos para el estrés el eustres o estrés sano y el distres o estrés perjudicial.

El organismo sano o eustres es la activación del organismo orientada a adaptarse a una situación interpretada como desafío o reto positivo y que va seguido de una percepción de logro desactivador. El estrés perjudicial o distres es toda actividad crónica del organismo orientada a tratar de adaptarse a una situación interpretada como amenaza y que no va seguida de desactivación de percepción de logro.

---

<sup>16</sup> Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall J. Schuler. La Gestión de los Recursos Humanos. La Salud e Higiene en el Trabajo y la Gestión del Riesgo Laboral. Mc Graw Hill 200



Fuente: Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall J. Schuler. La Gestión de los Recursos Humanos. La Salud e Higiene en el Trabajo y la Gestión del Riesgo Laboral. Mc Graw Hill 2007 Pág. 337

## **2.6 Frustración**

El proceso motivacional requiere la presencia de una necesidad y de la conducta que la acompaña dirigida a un incentivo o meta que satisfaga esa necesidad. El individuo puede verse impedido al alcanzar una meta o un incentivo en particular.

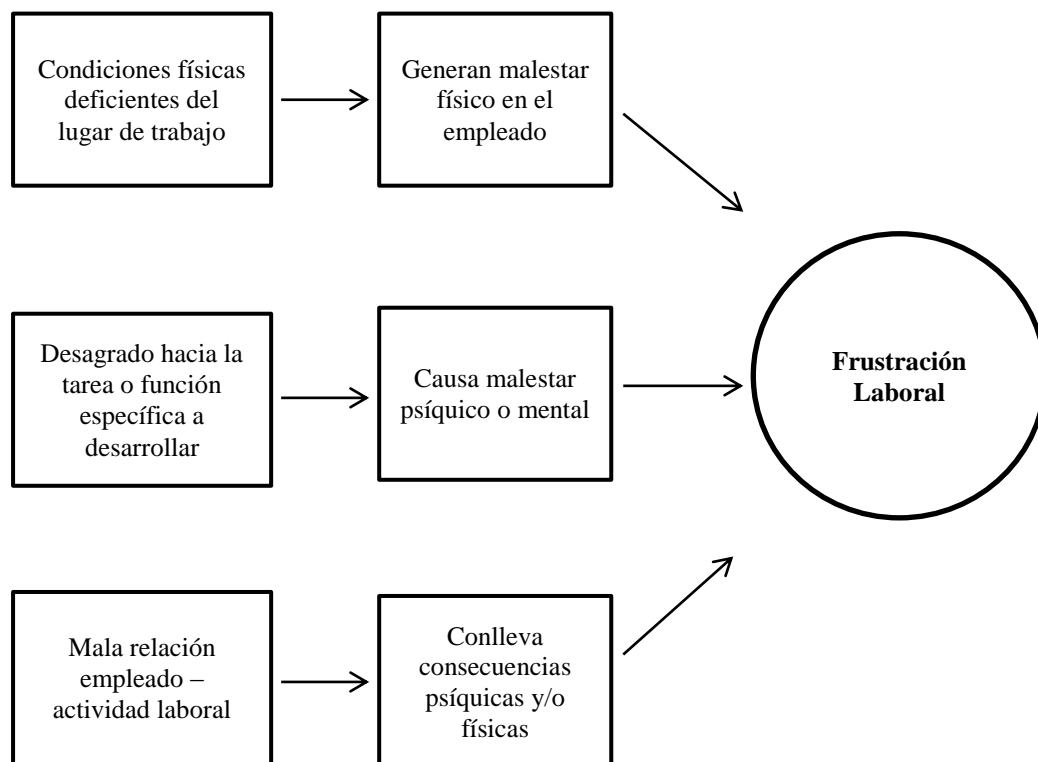
Cuando hay una barrera en el logro de un objetivo se hará una situación frustrante, tales barreras para la satisfacción de las necesidades pueden ser internas o externas.

Las barreras externas para la satisfacción se encuentran en los trabajos de forma: de prácticas discriminatorias, superiores hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica. Las barreras internas que pueden frustrar al empleado son: los malos hábitos, la personalidad o actitud inadecuada para un trabajo en particular.

### **2.6.1 Reacciones a la Frustración**

- **Agresión:** la energía de la motivación se dirige hacia el objetivo frustrante, hacia la barrera que se ha interpuesto entre el trabajador y su objetivo para quitarlo.
- **Evasión:** puede ser parcial o total. En el primer caso se presentan dos posibilidades: evasión parcial física o evasión parcial psíquica.
- La evasión física está constituida por el ausentismo y retardos, la evasión parcial psíquica se representa en la imaginación y diversión etc. La evasión total es cuando se decide dejar el empleo o buscar otro, esto hace que exista la rotación de personal.
- **Aislamiento:** si el trato con las personas resulta frustrante, entonces sobrevive en aislamiento. La persona deja de tener contacto amistoso o de trabajo con los compañeros, supervisores o subordinados.
- **Regresión:** consiste en ir hacia atrás, volver a etapas ya superadas.
- **Racionalización:** consiste en tratar de justificar, en dar falsas razones para explicar ciertos hechos. La realidad es frustrante en estos casos.

- Resignación: ante repetidas frustraciones, la motivación se vuelve obsoleta ya que la persona se resigna a no alcanzar su objetivo.
- Sublimación: esta es la única positiva, la única que no agudiza los problemas; madura desde un punto de vista de integración psicológica. Consiste en superar las causas de la frustración y darles una adecuada salida.



Fuente: Enrique B. Franklin, Mario Krieger. Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina, La Salud Mental en las Organizaciones. Pearson 2011 Pág. 154

## 2.7 Conflicto

Un trabajador que tiene uno o más esquemas motivacionales intensos que no pueden ser satisfechos al mismo tiempo, se dice que tiene un conflicto.

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

El conflicto es experimentado por todos los individuos de una organización, sin tomar en cuenta su posición jerárquica.

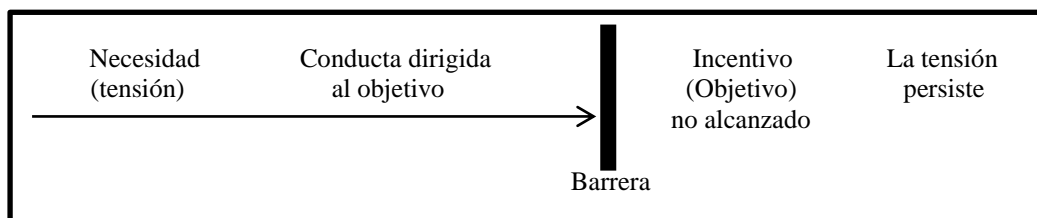
El trabajador cuya conducta está bloqueada debido a un conflicto se siente tensa e intranquila condición que se le llama ansiedad.

Ansiedad término usado para describir la respuesta de la persona que se siente en peligro.

La resistencia es causada fundamentalmente por la ansiedad que se origina por un cambio propuesto en un puesto, un método de trabajo o tan solo la reubicación de un escritorio. Los empleados que se resisten a los cambios no se están convirtiendo en difíciles sino más bien están amenazados o asustados por el cambio.

Los gerentes y los supervisores tienen la responsabilidad de ser incentivos a las necesidades de sus subordinados y de crear un ambiente de trabajo en el cual estas pueden ser satisfechas minimizando el conflicto.

El conocimiento de las áreas potenciales del conflicto del trabajador y sus esfuerzos sinceros para, manejar con efectividad mediante una mejor organización, planeación y comunicación poder ayudar a eliminar muchas de las condiciones que den origen al conflicto.



Fuente: Herbert J. Chruden y Arthur W. Sherman, Jr. Personal of American Companies in Europe New York American Management Association 1972 Pág. 275

## 2.8 Aspectos Legales

El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

### 2.8.1 Ley Federal de Trabajo Arts. 1 al 153

Siempre tendrán que contar con las condiciones de trabajo fijadas por la LFT, sin que existan diferencias por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religioso o doctrina política.

La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

El patrón y el trabajador fijaran la duración de la jornada de trabajo, así como poder repartir las horas de trabajo.

- Jornada diurna: comprendida entre las seis y veinte horas. Ocho horas.
- Jornada nocturna: comprendida entre las veinte y las seis horas. Siete horas.
- Jornada mixta: comprende periodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el periodo nocturno sea mayor de tres horas y media. Siete horas y medias.

Durante la jornada continua de trabajo se tiene que conceder al trabajador un descanso de media hora por lo menos y cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios se le toma como jornada laboral.

Por cada seis días de trabajo se le otorga el trabajador un día de descanso por lo menos, con goce de sueldo.<sup>17</sup>

Días de descanso obligatorios:

- Primero de Enero
- Cinco de Febrero.
- Veinticinco de Marzo.

---

<sup>17</sup> Extraído [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf). 29 de Julio del 2013



- Primero de Mayo.
- Dieciséis de Septiembre
- Veinte de Noviembre
- Primero de Diciembre (cada seis años)
- Veinticinco de Diciembre.

Los trabajadores que tengan más de un año de servicio pueden disfrutar de un periodo anual de vacaciones pagadas empezando por seis días y que aumentaran en dos días hasta llegar a doce, después de cuatro años, el periodo de vacaciones aumentara en dos días cada cinco años de servicio.

Salario mínimo: es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

Salario mínimo de un cajero en el área “A” es de 83.72 pesos y en el área “B” es de 79.60 pesos.

Todo trabajador tiene derecho a que el patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad.

Debe tener por objeto:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- Mejorar las aptitudes del trabajador.

Contrato individual de trabajo: persona que se obliga a prestar a otra un trabajo personal, subordinado, mediante el pago de un salario.<sup>18</sup>

Aguinaldo: se establece como mínimo quince días de salario cuota diaria y que deberá pagarse antes de veinte de diciembre de cada año, también se establece que los trabajadores que por <sup>19</sup>cualquier motivo no laboran durante todo el año. Tendrán derecho al pago de la parte proporcional del aguinaldo conforme al tiempo efectivamente trabajado.

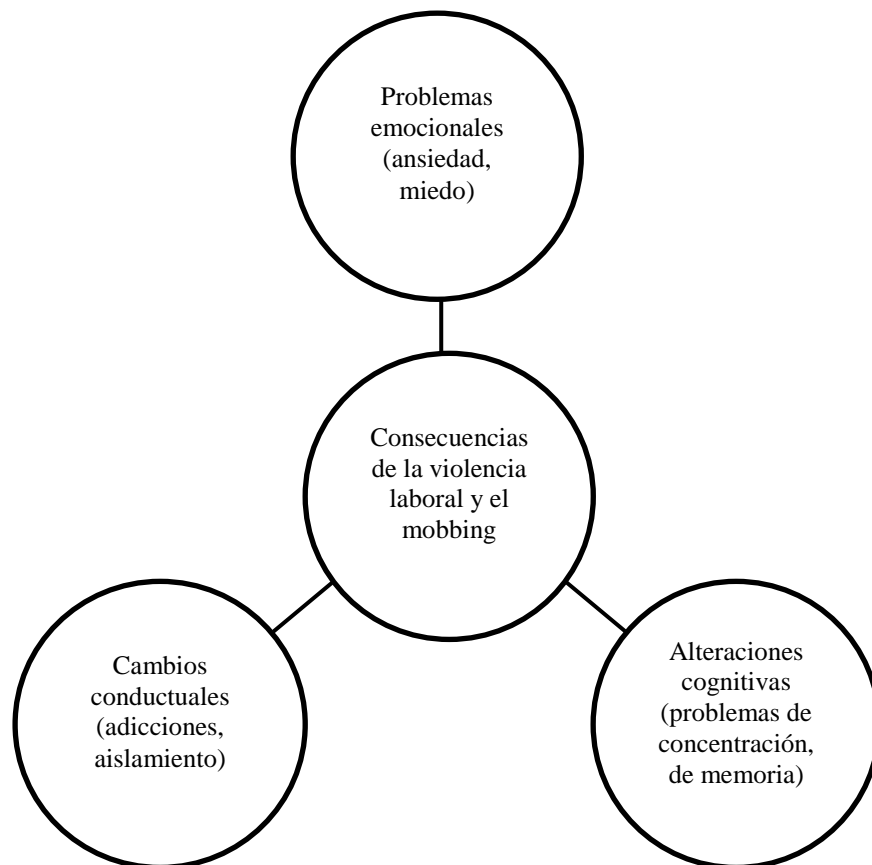
---

<sup>18</sup> Extraído [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf). 29 de Julio del 2013

## 2.9 Mobbing

El mobbing termino que suele denominarse también acoso psicológico o acoso moral en el trabajo, descrito por Bosquet Lorente:

- Se trata de actos que incluyen palabras, miradas, gestos, etc. Que realiza el acosador con intensión y objeto de humillar y dañar psicológicamente al empleado, víctima.
- La finalidad de la situación que se genera por estos actos es que la víctima sea excluido de la organización y, en caso de no conseguirlo, que quede aislado o marginado de su trabajo.
- Todos los actos que conforman el mobbing son realizado de manera constante y reiterante por un periodo prolongado. De hecho, solo puede considerarse parte de un plan de agresión psicológica cuando se lleven a cabo de manera sistemática.



Fuente: Enrique B. Franklin, Mario Krieger. Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina. La Salud Mental en las Organizaciones. Person 2011 Pág. 155

## 2.9.1 Fases del Mobbing

El proceso del mobbing es continuo pero presenta varias fases:

1. Fase de conflicto: se trata de un conflicto mal resuelto o ignorado, que genera sentimientos de rivalidad, celos, resentimiento o venganza, dando origen a una búsqueda de solución inadecuada que da paso a la siguiente etapa.
2. Fase de mobbing o estigmatización: comienzan las conductas propias del acoso. Tiene una duración variable; generalmente comienza siendo un problema entre el acosador y el acosado, pero el primero busca aliados en su lucha contra la víctima y rápidamente los encuentra.
3. Fase de intervención desde la empresa: la víctima empieza a sentir los efectos del mobbing y a evidenciar los síntomas psicológicos y físicos correspondientes. En ese momento la organización puede darse cuenta de que algo sucede e intervenir de alguna manera.
4. Fase de marginación o exclusión de la vida laboral: esta fase puede ser temporal o definitiva.

## **2.10 Ausentismo**

El ausentismo laboral se da por una interacción de diversos factores y de distintas fuerzas que interactúan entre sí, motivo por el cual el empleado deja de presentarse en su sitio de trabajo por motivos justificados o no.<sup>20</sup>

### **2.10.1 Tipos de Ausentismo Laboral**

- No previsible y sin justificación. En esta variedad, el trabajador falta a sus labores sin autorización previa. La falta de justificación se puede subsanar si el trabajador presenta algún documento que acredite la necesidad de su falta.
- Previsible y justificado. Esto se refiere a que el trabajador ha notificado previamente a su superior inmediato o a la persona correspondiente su inasistencia.
- Presencial. Este tipo de absentismo laboral no es exactamente una falta física a su empleo, sino que se refiere a aquellas personas que acuden a su empleo pero no realizan las actividades propias de su puesto.

La legislación mexicana contempla la posibilidad del ausentismo laboral, siempre y cuando sea por causas justificadas.

### **2.10.2 Principales Causas de Ausentismo**

- Licencia de maternidad.
- Participación en procesos electorales.
- Falta por enfermedad.

### **2.10.3 Consecuencias del Ausentismo Laboral en las Empresas**

El ausentismo laboral puede traer graves consecuencias a las empresas, principalmente desorganización y disminución de la producción. Las empresas que mayormente se ven afectadas son aquellas que se dedican a fabricación de bienes.

---

<sup>20</sup> J, P Flips Gestión de Empresas de Servicios, primera edición EADA Gestión.

## **2.10.4 Medidas Empresariales para Erradicar el Ausentismo Laboral**

Satisfacer necesidades de los empleados. Algunos ejemplos son el establecimiento de elementos que mejoran las condiciones laborales, por ejemplo la mejora o modernización de cafeterías.

Pero también se han implementado elementos o áreas que buscan liberar del estrés o tensión a los trabajadores, así como mejorar la comunicación y cercanía entre compañeros de trabajo, como es el caso de la implementación de reuniones periódicas entre compañeros de distintas áreas.

Bonos o premios por asistencia o producción. Otra de las medidas muy usadas hoy en día son los premios por asistencia o producción, los cuales suelen ser entregados en dinero. De esta manera se fomenta la idea de que entre más y mejor se labore, más posibilidades de mejorar el nivel de vida existente.

El ausentismo laboral es uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas de todo tipo, por esa razón se han implementado múltiples estrategias enfocadas a disminuirlo. Para esto, primero se debe identificar el tipo de ausentismo laboral y en base a ello crear la estrategia necesaria para eliminarlo o disminuirlo.

# CAPITULO III: EMPRESA

## 3.1 Empresa

Es un grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

### 3.1.1 Clasificación de las Empresas

#### Por el Origen de su Capital

Públicas: en este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

- Centralizadas: cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: Las Secretarías de Estado, Nacional Financiera (Nafin)
- Desconcentradas: son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.
- Descentralizadas: son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo: I.M.S.S, CFE., ISSSTECALI, Banco de México.
- Estatales: pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Ferrocarriles, CESPT, DIF Estatal, Issstecali.
- Mixtas y Paraestatales: en éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplos: PRODUTSA (Promotora de Desarrollo Urbano de Tijuana), Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Caminos y Puentes Federales.

Privadas: lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

- Nacionales: cuando los inversionistas son 100% del país.
- Extranjeros: cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

- Transnacionales: cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

#### **Por su Dimensión o Tamaño**

- Microempresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee entre 250 y 1000 trabajadores.

#### **Por su Actividad o Giro**

Industriales: la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

- Extractivas; son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable.
- Manufactureras: son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción.
- Agropecuarias: como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

Comerciales: son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

- Mayoristas: son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Bimbo, Nestlé, Jersey, etc.
- Menudeo: son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final. Ejemplo: Sam's Club, Costco, Smart & Final y la Abarrotera de Tijuana.
- Minoristas o Detallistas: son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplo: Ley, Comercial Mexicana, Calimax, etc.
- Comisionistas: se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Servicios: como su nombre lo indica son aquellas que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

- Servicios públicos: comunicaciones, energía, agua.
- Servicios privados: servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc.

- Transporte: colectivo o de mercancías.
- Turismo
- Instituciones financieras
- Educación
- Salubridad: hospitales.
- Finanzas y seguros

### **3.2 Definición de Autoservicio**

En primer término vamos a hacer un análisis de la terminología de la palabra autoservicio; cómo podemos ver es una palabra compuesta de dos términos auto, que significa por sí mismo, y servicio, acción por medio de la cual se aprovecha el rendimiento de una ejecución: por lo que tienda de autoservicio, podemos decir que es un establecimiento de comercio, en el cual por la acción propia se aprovecha el rendimiento de su ejecución.

El concepto de autoservicio para los efectos que pretendemos es una forma de comercialización, integral o parcial, en las que el consumidor efectúa personalmente la casi totalidad de las operaciones para obtener sin el auxilio de vendedores que lo atiendan.<sup>21</sup>



#### **3.2.1 Definición de Supermercado**

Se puede definir como tal organización minorista en autoservicio o departamentalización, ósea secciones que venden principalmente alimentos y otras mercancías.

---

<sup>21</sup> <http://www.profeco.gob.mx/prensa/prensa12/marzo12/bol24.asp>. 01 de Agosto del 2013



### **3.2.2 Definición de Tienda de Autoservicio**

“Es la forma de comercialización que se realiza en un establecimiento de comercio en el cual el consumidor efectúa personalmente la casi totalidad de las operaciones para su abastecimiento, sin el auxilio de vendedores que lo atiendan particularmente.”

Mientras la empresa industrial en la época moderna por el énfasis puesto el más eficaz empleo de los recursos humanos y ha avanzado en el campo de capacitación, valorización y perfección de estos mismos, la empresa comercial se distingue por el casi total desinterés que se le ha dado a estas técnicas, aunque a última fechas se ha despertado la inquietud por el estudio de los problemas de personal, debido a las peculiaridades que presenta en este tipo de organizaciones.

La actividad comercial ha evolucionado paralelamente al desarrollo de las economías. En las épocas remotas se adoptó la modalidad de trueque, o sea el cambio directo de un producto por el otro.

El comercio es la actividad económica que consiste en la compra venta de bienes que realiza un intermediario, entre una unidad que los produce y otra que los consume, independientemente del carácter intermedio o final que posean las mercancías ya sean materias primas para los distintos productores, o artículos terminados.

En la república mexicana y en particular en la Ciudad de México, el comercio permaneció hasta la fecha reciente en el tradicional centro de la ciudad; debido al enorme crecimiento que han tenido las ciudades en los últimos años hacia las zonas urbanas exteriores, las modernas tiendas se desplazaron hacia estos para proporcionar lugares de compra cerca de los hogares o en los lugares donde hay personas con necesidades que satisfacer y dinero para comprar.

### **3.2.3 ¿Qué es una Tienda de Autoservicios?**

Son aquellas que cuentan con un sistema de venta directa al consumidor, con una exhibición abierta de sus productos los cuales clasifican con la siguiente categoría: perecederos, abarrotes, mercancías generales, enceres mayores y menores, ropa etc.

Acomodados de forma que el consumidor seleccione lo necesario con la menor intervención del personal de la tienda, contando con área de cajas o puntos de venta a la entrada de la tienda.

### **3.2.4 Historia de las Tiendas de Autoservicio**

En Agosto de 1930 se abrió la primera tienda de autoservicio en Jamaica, Estado de Nueva York, Estados Unidos. Los primeros supermercados tenían los departamentos separados por

líneas completas de alimentos y productos no-alimenticios, se manejaba un volumen de artículos y en ocasiones tenían precios rebajados para productos específicos.

### **3.2.5 Antecedentes de las Tiendas de Autoservicio**

Las tiendas de autoservicio tal y como las conocemos hoy en día han sido un elemento de vital importancia para el desarrollo para nuestro país, años atrás se tenían que realizar visitas a diferentes establecimientos para obtener los productos necesarios, el recorrido comenzaba en la pollería o carnicería, después la frutería y verdulería, a la tortillería y finalmente a la tienda de abarrotes.<sup>22</sup>

En la actualidad ir a comprar a una tienda de autoservicio implica abastecerse de todo lo necesario en un mismo lugar, es decir, no solamente podemos cubrir la lista del "súper", si no también encontrar una variedad de marcas, precios, productos y/o servicios.

Este tipo de empresas han pasado por una transformación en nuestro país como resultado de nuevas condiciones económicas, políticas y sociales. Estos establecimientos tienen como objetivo el satisfacer las demandas de los consumidores implementando nuevas herramientas mercadológicas, ofertas y promociones que permitan mantener sus precios atractivos.

El primer supermercado en México abrió sus puertas al público en 1958, pero fue hasta finales de los ochenta y década de los noventa el momento donde se dio origen a una liberación económica que permitió la entrada a un capital de inversión extranjera, lo que fomentó la entrada de cadenas comerciales norteamericanas y europeas.

En México apareció la primera tienda de autoservicio en el año de 1946, copiándose los sistemas de la Estado Unidos de Norteamérica, país en el cual tuvieron su origen en los suburbios y en las tiendas rurales. El Ing. Jaime F. Garza fue el percusor de las tiendas de autoservicio en la Ciudad de México, creando la sociedad denominada "Supermercados", S.A., SUMESA, inaugurándose el primer mercado el 9 de Marzo de 1946.

Casi una década después, apareció otra firma competidora AURERA, Centro Comercial Bolívar, S.A., con respaldo de sus ya famosas camisas "Aurera", esto fue en Enero de 1957.

La variante que representa este nuevo tipo de tienda, es que ya deja de ser un supermercado, para convertirse en una tienda de autoservicio con venta de ropa.

---

<sup>22</sup> <http://www.profeco.gob.mx/prensa/prensa12/marzo12/bol24.asp>. 01 de Agosto del 2013

También aparece, después de que ya existen varias cadenas de tiendas; SUMESA, con nuevas tiendas; AURERA, tienda de ropa y no ropa en Bolívar, y la tienda dentro de un Centro Comercial; Aurera Universidad; otras tiendas como Gigante, S.A., con Gigante Mixcoac, y Comercial Mexicana en el Centro, con la razón social, distribuidora Textiles, S.A., que se constituirían después como grandes cadenas de tiendas de autoservicio.

Cabe mencionar que existen otro tipo de tiendas llamadas de Departamento, sobre todo diremos que su establecimiento en México data del siglo pasado, teniendo como fundadores el Francés Juan Bautista Edrad, creador de la tienda por departamentos "El puerto de Liverpool, en el año de 1940, al norteamericano Gral. Robert Wood, fundador de "Sears de Roebuck de México", S.A. de C.V.



Una tienda de departamentos podría definirse como un gran almacén, el cual está dividido por diversas secciones en las que se reúnen una gran cantidad de artículos en donde el consumidor puede encontrar para su adquisición.

La diferencia existente entre las tiendas de Autoservicio; las cuales son objeto de nuestra investigación, y las tiendas de departamento; es que en las primeras no interviene la atención del vendedor para la adquisición de los bienes y en cambio en las segundas si existen vendedores que van a auxiliar al consumidor para llevar a cabo la compra.

### **3.2.6 Establecimientos existentes en México**

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), al primer semestre del 2012 había en el territorio nacional 3,686 supermercados. Al analizar dichos datos, se hace evidente que la penetración de los supermercados registra mayor dinamismo en algunos estados del país, puesto que tan solo en 11 de ellos (Estado de México, Distrito Federal, Baja California, Nuevo León, Sonora, Jalisco, Veracruz, Chihuahua, Sinaloa, Coahuila) están concentrados alrededor del 70% de estos establecimientos.

### 3.2.7 Clasificación de las Tiendas de Autoservicio<sup>23</sup>

**Megamercados:** Tiene una superficie superior a los 10 mil m<sup>2</sup> y venden todas las líneas de mercancías, a saber: abarrotes comestibles y no comestibles, productos perecederos, ropa, calzado, muebles, regalos, vinos y licores, mercería, joyería, ferretería, productos para el cuidado y aseo personal, juguetería, deportes y equipaje, lavadoras y demás productos para el hogar, papelería, equipos de cómputo, artículos para mascotas y accesorios para autos, además ofrecen servicios adicionales como farmacia, revelado fotográfico, óptica, reparación de calzado, peluquería, agencias de viajes y servicios bancarios.

**Hipermercados:** Tienen una superficie entre 4,500 y 10 mil m<sup>2</sup>; manejan casi todas las líneas de mercancía antes mencionadas y también proporciona algunos servicios.

**Supermercados:** Pueden tener desde 500 hasta 4,500 m<sup>2</sup>. Los productos que manejan son principalmente abarrotes y perecederos. Por lo general, solo ofrecen el servicio de farmacia.

**Clubes de membrecías:** Tienen una superficie mayor a 4,500 m<sup>2</sup> y ofrecen abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales, nacionales o importadas, que en algunos casos están constantemente a disposición del cliente pero en otros serán vendidos por temporada o en única sola ocasión. Estas tiendas presentan austeras condiciones físicas y poca decoración. Manejan productos en paquetes pues su venta está enfocada al mayoreo y medio mayoreo. Pero lo más importante es que solo pueden comprar quienes pagan una membrecía, que se otorga a través de una credencial no transferible y que debe mostrarse cada vez que se desee adquirir algún producto.

**Bodegas:** Generalmente su tamaño es de 2,500 m<sup>2</sup> pero puede ser mayor. Maneja la mayor parte de la línea de mercancías pero con un surtido y variedad mucho menor. Sus precios son más baratos debido a la austera condición física y a la poca decoración del inmueble y no se ofrece ningún tipo de servicio adicional.

**Minisúper:** Se ubica en superficies menores de 250 m<sup>2</sup> y venden una amplia variedad de productos, refrescos, botanas, cigarros, lácteos, cerveza, abarrotes, congelados, productos de limpieza, vinos y licores, entre otros.

---

<sup>23</sup> <http://www.profeco.gob.mx/prensa/prensa12/marzo12/bol24.asp>. 01 de Agosto del 2013

### **3.3 ASOCIACIÓN NACIONAL DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y DEPARTAMENTALES (ANTAD)**

Inicio sus actividades en 1983 agrupando la principales cadenas detallistas del país actualmente está conformada por 103 cadenas de las cuales 37 son de autoservicio, 18 departamentales y 48 especializadas que representan a 30,233 establecimientos con más de 22, 137,139 m2 de piso de venta.

**Misión:** Ser una organización que representa los intereses de sus asociados, promoviendo el desarrollo del comercio detallista y sus proveedores en una economía de mercado con responsabilidad social.

**Objetivos:**

Promover la libre competencia leal y honesta.

Capacitar al personal de sus asociados para su desarrollo.

Fomentar el intercambio de información y experiencia para manejar la operación comercial.

Hacer eficiente la interrelación de los integrantes de la cadena distributiva.

Promover los aspectos relacionados con responsabilidad social de sus afiliados.

Promover la cultura de respeto al medio ambiente, uso eficiente de energía y fomentar la energía renovable.






### 3.3.1 Tiendas Asociadas a la ANTAD<sup>24</sup>

TIENDAS DE AUTOSERVICIO	LOGOTIPO
Abarrotera del Duero, S.A. de C.V.	
Almacenes Ibarra, S.A. de C.V.	
Almacenes Zaragoza, S.A. de C.V.	
Auto Servicio Gutiérrez Rizo, S.A. de C.V.	
Carlos Aramburo, S.A. de C.V.	
Casa Ley, S.A. de C.V.	
Central Detallista, S.A. de C.V.	
Centro Comercial Cruz Azul, S.A. de C.V.	
Comercializadora Grupo Scorpion, S.A. de C.V.	
Corporativo RBS, S.A. de C.V.	
Costco de México, S.A. de C.V.	
Grupo Puma Abarrotero, S.A. de C.V.	
Grupo Zorro Abarrotero, S.A. de C.V.	
Operadora de Ciudad Juárez, S.A. de C.V.	
Operadora Futurama, S.A. de C.V.	

<sup>24</sup> <http://www.antad.net/>. 02 de Agosto del 2013

Operadora Merco, S.A. de C.V.	 ¡Ahorra y Siempre!
Productos de Consumo Z, S.A. de C.V.	
Proveedora del Panadero, S.A. de C.V.	Abarrotes 
Smart & Final Del Noroeste, S.A. de C.V.	
Su Plaza de Actopan, S. A. de C.V.	
Súper Alan, S.A. de C.V.	
Súper Bodega de Cordoba, S.A. de C.V.	
Súper Gutiérrez, S.A. de C.V.	
Súper San Francisco de Asís, S.A. de C.V.	
Súper Willy's, S.A. de C.V.	
Supermercados Internacionales HEB, S.A. de C.V.	
Supermercados Organizados, S.A. de C.V.	
Tienda De Descuento Arteli, S.A. de C.V.	
Tiendas Chedraui, S.A. de C.V.	
Tiendas Comercial Mexicana, S.A. de C.V.	
Tiendas de Autoservicio del Norte, S.A. de C.V.	
Tiendas Garcés, S.A. de C.V.	
Tiendas Soriana, S.A. de C.V.	
Tiendas Sumesa, S.A. de C.V.	

<p>Waldos Dolar Mart de México, S. de R.L. de C.V.</p>	
<p>Wal - Mart de México, S.A.B. de C.V.</p>	
<p>Wal - Mart de México, S.A.B. de C.V. / Sam's Club</p>	



### 3.4 Historia de las Tiendas de Autoservicio a Investigar

#### Historia de Comercial Mexicana

En 1930, en la calle de Venustiano Carranza no. 125, se establece un comercio llamado “Comercial Mexicana” con sólo 10 empleados, vendiendo jarcias, jergas y telas, comienza una gran tienda. El dueño; Don Antonino González Abascal y sus hijos Antonino, Carlos, José, Jaime y Guillermo.<sup>25</sup>

El éxito fue rotundo, la gran aceptación del nuevo concepto de ventas era inesperada, convirtiéndose así en un establecimiento de prestigio, por lo cual el edificio de Venustiano Carranza fue ampliado y modernizado; el área de ventas se extendió a 3 pisos y la variedad de artículos se hizo más extensa, integrando jugueterías, enseres menores, blancos y artículos de confección.

En 1962, la tienda se expande inaugurando Comercial Mexicana “Insurgentes”, siguiendo, en 1964, la sucursal de Asturias, Pílares y La Villa. En 1981 es el año en que se hace la adquisición de la cadena de Supermercados S.A. (SUMESA), con lo que se consolida el grupo. Un año más tarde se apuesta por un nuevo concepto, esta vez era en el ámbito restaurantero a través de “Restaurantes California”.

En 1991, se forma la asociación con COSTCO, una empresa transnacional que vende productos a mayoreo con precios muy bajos. En 1993 se inaugura un nuevo concepto como “Megamercado” o “Mega” llamado así por las dimensiones de la tienda y la gran variedad de productos. Para el 2006 Grupo Comercial Mexicana cuenta con más de 170 tiendas entre Megas, Tiendas, Bodegas, Sumesa.

---

<sup>25</sup> <http://www.comercialmexicana.com.mx/> 04 de Agosto del 2013

## Historia de Chedraui

El nombre del grupo proviene del apellido de su fundador, el señor Lázaro Chedraui, emigrante libanés, que junto con su esposa Ana Caram fundaron hacia 1920 una mercería en la ciudad de Xalapa, Veracruz. Originalmente al negocio le llamaron El Puerto de Beirut, mostrando claramente su procedencia, pero para 1927 se adoptaría el de Casa Chedraui: La Única de Confianza.<sup>26</sup>

La primera expansión de los negocios familiares la inicia el hijo de ambos, Antonio Chedraui Caram: Reorganiza en 1961 la tienda familiar en Almacenes Chedraui, nombre que se conserva todavía en dos sucursales del grupo, la original de Xalapa y otra en Villahermosa. Esta primera expansión se realizó a través de la fundación de diversas empresas que funcionaban en forma independiente, así que en 1985 creó Tiendas Chedraui, S.A. de C.V., razón social que desde el 1º de agosto de ese año fusionó la administración de todas las tiendas del grupo. Y el 23 de abril de 1987 se crea una empresa controladora: Grupo Comercial Chedraui, S.A. de C.V.

La segunda expansión del grupo se da mediante la adquisición de la cadena de autoservicio Carrefour México en marzo de 2005 en una operación cercana a los 550 millones de dólares, con lo que incorpora 29 sucursales y la convierten de una empresa regional del Golfo a una empresa nacional, con una fuerte presencia en la Ciudad de México y otros estados en donde Chedraui incursiona por primera vez, iniciándose una fuerte competencia contra Wal-Mart de México, Controladora Comercial Mexicana y Gigante (tiendas que desde el 2008 las renta Soriana a Grupo Gigante)..

El 30 de abril de 2010, la cadena, bajo la razón social de Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V. comienza a cotizar por primera vez en la Bolsa Mexicana de Valores, bajo el nombre de pizarra CHEDRAUI, mediante una oferta pública primaria de la Serie "B" con un precio inicial de 35.95 pesos por acción de casi mil millones de títulos colocados.

Tiene presencia en 22 estados de la República Mexicana, con más de 113 sucursales y con 32 Centros Comerciales.

---

<sup>26</sup> <http://www.chedraui.com.mx/> 08 de Agosto del 2013

## Historia de Soriana

Los orígenes de Soriana se remontan al año 1905 en la ciudad de Torreón Coahuila, cuando Don Pascual Borque estableció un negocio llamado La Soriana, dedicado a la venta de telas a través de un mostrador. Poco a poco el negocio fue creciendo y en 1920 ya vendía telas, ropa y novedades como perfumería y artículos para el hogar entre otros.<sup>27</sup>

En los años treinta, cuando los fundadores de la empresa Don Armando y Don Francisco Martín Borque se integran al negocio familiar, La Soriana comercializaba mercancía al mayoreo, cubriendo la Comarca Lagunera y gran parte de la sierra de Chihuahua y Sonora. La apertura del primer gran centro comercial de autoservicio Soriana Centro en noviembre de 1968, en la ciudad de Torreón, Coahuila, es el evento que marca el inicio formal de lo que hoy conocemos como Organización Soriana. Por sus dimensiones y la variedad de productos que manejaba esta tienda se adelantó a su época y su propuesta comercial fue muy bien recibida por la comunidad.

En 1971 deciden iniciar un plan de crecimiento acelerado y para mejorar el control y la administración del negocio, instalan las primeras oficinas corporativas del grupo en la ciudad de Torreón, Coahuila. En diciembre de 1998 fallece don Francisco Martín Borque, uno de los fundadores de la empresa y gran promotor de la misma. En diciembre del año 2000 se logra una anhelada meta, tener 100 tiendas en operación. Dentro del plan para fortalecer y formalizar los programas de responsabilidad social corporativa en 2004 se constituye la Fundación Soriana, A.C.

En diciembre de 2007, se firma un acuerdo con Gigante a través del cual Organización Soriana adquiere los derechos de contratos de arrendamiento y la transferencia de activos operativos de Gigante relacionados con la operación de 206 unidades de autoservicio, 199 en México y 7 en los EE.UU., en donde se encuentran ubicadas las tiendas de autoservicio que opera.

A cuarenta años de su fundación, sin duda, los logros alcanzados por la empresa rebasa con creces la expectativas de sus fundadores y hoy se encuentra dentro de las más importantes empresas de México, es una gran generadora de empleo y continúa trabajando sobre el legado que sus fundadores cimentaron cuando iniciaron la institucionalización de la empresa buscando trascender las generaciones.

---

<sup>27</sup> <http://www1.soriana.com/site/default.aspx?p=> 11 de Agosto del 2013

## Historia de Wal-Mart

La empresa fue fundada por Sam Walton en 1962, incorporada el 31 de octubre de 1969, y ha cotizado públicamente en la Bolsa de Nueva York desde 1972. Tiene su sede en Bentonville, Arkansas. Walmart tiene 8.500 tiendas en 15 países. Es una corporación multinacional de minoristas de origen estadounidense, que opera cadenas de grandes almacenes de descuento y clubes de almacenes. La empresa es la tercera mayor corporación pública del mundo y es la minorista más grande en el mundo. Walmart continúa siendo una empresa familiar, porque es controlada por la familia Walton, que posee una participación del 48% en Walmart.<sup>28</sup>

Walmart Stores comenzó sus operaciones en México en 1991 tras asociarse con el grupo comercial Cifra, en lo que constituyó la primera expansión de la compañía fuera de los Estados Unidos. Como fruto de esa alianza, ese mismo año surge el primer Sam's Club en México y Walmart adquiere el 50% del paquete accionario de las emblemáticas tiendas Aurrera. Los supermercados Aurrera fueron fundados en 1958 por el empresario de origen asturiano Jerónimo Arango (de hecho, “aurrera” significa “adelante” y “buena nueva” en idioma euskera). En 1994 amplía sus operaciones comerciales a través de la tienda departamental Suburbia (ropa, calzado y accesorios) y la cadena de supermercados Superama, que anteriormente pertenecían al grupo Cifra. En 1997 la compañía se convierte en la principal accionista de Cifra y en 2000 se constituye formalmente Wal-Mart de México, integrado por las empresas Bodega Aurrera, Walmart, Superama, Sam's Club, Suburbia y Vips.

Con cerca de 2,2 millones de empleados en todo el mundo, Walmart ha enfrentado a un torrente de demandas y problemas con respecto a su fuerza de trabajo. Estas cuestiones implican bajos salarios, malas condiciones de trabajo, asistencia sanitaria inadecuada, y temas relacionados con las fuertes políticas antisindicales de la empresa. Los críticos señalan la alta tasa de rotación de Walmart como prueba de una fuerza de trabajo infeliz, aunque otros factores pueden estar involucrados. Aproximadamente el 70% de sus empleados abandonan la cadena en el primer año. A pesar de su tasa de rotación, la empresa todavía es capaz de afectar las tasas de desempleo.

---

<sup>28</sup> <http://www.walmart.com.mx/> 12 de Agosto del 2013

## Historia de Costco

Fundada por James Sinegal y Jeffrey Brotman, Costco abrió su primer almacén en Seattle, Washington, el 15 de septiembre de 1983.<sup>29</sup>

En 1992, gracias a la asociación de Price Club y Controladora Comercial Mexicana, se abre la primera sucursal Price Club en México, en Ciudad Satélite, al norte de la Ciudad de México.

En 1993, se fusionó con Costco Price Club (llamado 'Precio Club' en la provincia canadiense de Quebec). Costco, en modelo de negocio y tamaño, es similar a Price Club, que fue fundada por Robert Precio Sol y en 1976 en San Diego California. Por lo tanto, la compañía combinada, Price Costco, fue efectivamente el doble del tamaño de cada uno de sus padres. Justo después de la fusión, había 206 lugares Price Costco generando \$ 16 mil millones en ventas anuales. Price Costco fue inicialmente dirigida por ejecutivos de ambas empresas. En 1997, la empresa cambió su nombre por el de Costco Wholesale.

Actualmente Costco México cuenta con 32 sucursales en 18 estados del país incluido el Distrito Federal, un centro de distribución nacional y un corporativo de dirección nacional. Para ingresar y comprar en cualquiera de las sucursales Costco México es necesario contar con una de los tres tipos de membresías que maneja Costco, que son: Membresía Dorada, Membresía de Negocios y la Membresía Ejecutiva.

Las sucursales Costco de México cuentan con departamentos como: carnicería, panadería, rosticería, deli, frutas y verduras, vinos y licores, abarrotes, ropa, encerres mayores y menores, centro de ayuda auditiva, farmacia, óptica, fotorevelado, fuente de sodas y centro llantero.

---

29

[http://www.costco.com.mx/wps/portal/publico/!ut/p/a1/hY7BCslwEET\\_KLlBrPEYEbRBrSCSuhdpa4zVtN\\_FarJ9vCl6tcxt4wzwwgSIHq7FXarC19nbm](http://www.costco.com.mx/wps/portal/publico/!ut/p/a1/hY7BCslwEET_KLlBrPEYEbRBrSCSuhdpa4zVtN_FarJ9vCl6tcxt4wzwwgSIHq7FXarC19nbm) 15 de Agosto del 2013

## Historia de Sam's

Sam's Club es una cadena de clubes de almacenes que venden ultramarinos y mercancías generales, frecuentemente en cantidades largas. Las tiendas de Sam's Club son tiendas de "membresía", y la mayoría de los clientes compran membresías anuales. La primera tienda de Sam's Club abrió en 1983 en Midwest City, Oklahoma bajo el nombre Sam's Wholesale Club.<sup>30</sup>

Sam's Club ha encontrado un mercado de nicho en años recientes como un proveedor para las pequeñas empresas. Todas las tiendas Sam's Club están abiertas las primeras horas exclusivamente para los miembros de negocios, y su viejo eslogan era "Estamos en el negocio para las pequeñas empresas". Actualmente, el eslogan de Sam's Club es "Ahorro de forma sencilla", porque la empresa intenta atraer a una base de miembros más diversa.

Las ventas de Sam's Club durante el año 2010 fueron de 47 mil millones de dólares, o un 11,5 por ciento del total de las ventas de Walmart. A partir de marzo de 2012, hay 611 tiendas Sam's Club en Estados Unidos. Walmart también opera más de 100 ubicaciones internacionales de Sam's Club en Brasil, China, México, y Puerto Rico.

---

<sup>30</sup> <http://www.sams.com.mx/> 18 de Agosto del 2013

### **3.5 Generación de Empleos en las Tiendas de Autoservicio**

Dada la inversión en 2011 que supero 3,600 millones de dólares, las cadenas asociadas a la ANTAD incrementaron el piso de venta en 9.2%, lo que significó la apertura de más de dos mil cuatrocientas tiendas, de las cuales 70% correspondieron a tiendas especializadas, 26% a tiendas de autoservicio y 4% a tiendas departamentales.

La existencia y expansión de las tiendas de autoservicio y departamentales en el país contribuyen a la creación de empleos. Según la clasificación que realiza el IMSS, en estos tipos de tiendas, se generaron en el 2011 alrededor de 44 mil empleos, además se acerca un efecto multiplicador en actividades relacionadas con las promociones, seguridad, servicios y logística, entre otros. En conjunto, estas actividades complementarias crearon un total de 3 millones 380 mil empleos el año pasado.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> [http://www.profeco.gob.mx/encuesta/mirador/2013/Encuesta\\_sobre\\_tiendas\\_de\\_autoservicio. 20 de Agosto del 2013](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/mirador/2013/Encuesta_sobre_tiendas_de_autoservicio.20_de_Agosto_del_2013)

# **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DEL CASO DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

## **4.1 Planteamiento del Problema**

La situación actual de las organizaciones hablando exclusivamente de tiendas de autoservicio es de una actividad cambiante, que ya sea por falta de estudios de los trabajadores, nuevas tecnologías, una alta rotación del personal, una constante adecuación de los propósitos y objetivos empresariales de acuerdo a una mejor funcionalidad, cada vez más exigencias y presiones para realizar un cien por ciento en calidad, productividad y satisfacción al cliente dando como consecuencia distintos trastornos negativos reflejados en la salud física y emocional de los trabajadores que a su vez dan como resultado un inadecuado servicio al cliente.

Analizando porque en las Delegaciones de Coyoacán, Álvaro Obregón y Tlalpan un porcentaje de sus habitantes toma como una opción de trabajo las tiendas de autoservicio, debido a que en nuestra experiencia personal hay mucha gente que entrega gran parte de su vida en esas organizaciones y los mismos no cumplen con las expectativas de los empleados.

## **4.2 Justificación**

Sabiendo que los recursos humanos es una gran fuerza dentro de las organizaciones queremos realizar un análisis del porque con el paso del tiempo se va fracturando la relación entre el trabajador y la organización teniendo como consecuencia la insatisfacción de ambas partes y la falta de cumplimiento de las expectativas de los trabajadores.

Teniendo como referencia la experiencia de uno de nosotros dentro de una de estas organizaciones, se explicaba la gran presión que ejerce este tipo de tiendas a sus empleados y el poco compromiso que tiene la organización con ellos debido a no poder contar con todos los requisitos que la organización exige, como un alto nivel académico, esto para obtener un mejor trabajo y a su vez un mejor sueldo.

## **4.3 Objetivo General**

Comprobar cuáles fueron las expectativas de los empleados de las tiendas de autoservicio y si en la actualidad se siguen cumpliendo e identificar las circunstancias del por qué no se están llevando acabo.



#### **4.4 Objetivos Específicos**

- Comprobar si la falta de educación es el motivo principal del porque no se cumplen las expectativas de los empleados de las tiendas de autoservicio.
- Obtener un resultado mediante una serie de entrevistas aplicadas a empleados de tiendas de autoservicio para comprobar nuestra hipótesis.
- Conocer que tan importante es la cultura organizacional dentro de una tienda de autoservicio.
- Conocer el comportamiento organizacional en las tiendas de autoservicio.
- Identificar qué criterio del CO se utilizan en las empresas de autoservicio.
- Conocer que teoría motivacional de los mencionados es utilizada dentro de las tiendas de autoservicio.
- Conocer si dentro de las tiendas de autoservicio existe el mobbing y si la respuesta es positiva saber a qué grado llega.
- Comprobar que tanta frustración y conflicto existe dentro de las tiendas de autoservicio.
- Comprobar que tan equitativo es el sueldo con las actividades desempeñadas por los trabajadores de las tiendas de autoservicio.
- Conocer si se cumple los derechos de los trabajadores de las tiendas de autoservicio.
- Conocer si en la actualidad sigue siendo más importante para los empleados el reconocimiento o una compensación económica.
- Conocer que genera el estrés dentro de un trabajador de una tienda de autoservicio.
- Conocer cuanta satisfacción les genera a los empleados trabajar en una tienda de autoservicio.

#### **4.5 Hipótesis**

El nivel educativo con el que cuenta los empleados es el factor por el cual las tiendas de autoservicio no cumplen con sus expectativas, por lo que creemos que se aprovechan de su situación económica y por lo tanto no se respetan sus derechos como trabajadores.

## **4.6 Investigación de Campo**

En las tiendas de autoservicio donde realizamos el estudio, siendo estas las seis más populares en el Distrito Federal. Ayudados por una investigación realizada por la PROFECO pudimos darnos cuenta que una gran parte de la población acude a estas tiendas ya sea por sus precios bajos, buena atención o por la variedad de productos.

Como ya lo mencionamos anteriormente en este estudio lo que más nos importó fue el recurso humano de las tiendas de autoservicio, así que por medio de noticias e investigaciones de diferentes fuentes obtuvimos un poco de información, no es la más actual ya que consta del año 2011, pero al estar haciendo la investigación, tratamos de ponernos en contacto con la ANTAD para que nos dieran la cifra actual de personas que laboran en una tienda de autoservicio, obteniendo una respuesta negativa de la asociación, diciendo que en su página de internet se encontraba toda esa información.

La información más reciente que obtuvimos fue que la clasificación que realiza el IMSS, en estos tipos de organizaciones, se generaron en el 2011 alrededor de 44 mil empleos, además se acerca un efecto multiplicador en actividades relacionadas con las promociones, seguridad, servicios y logística, entre otros. En conjunto, estas actividades complementarias crearon un total de 3 millones 380 mil empleos.

### **4.6.1 Redacción General**

Para poder comprobar nuestra hipótesis y justificar la investigación, se realizaron una serie de 60 entrevistas a 10 empleados al azar de cada una de las seis diferentes tiendas de autoservicio a investigar.

Para la selección de las tiendas decidimos que tenían que pertenecer a la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), ya que esta las regula y protege. Después investigamos cuales de las treinta y siete tiendas asociadas eran las más populares, y tomamos en cuenta la clasificación mencionada en el capítulo dos, llegando a la conclusión que las tiendas a estudiar serían:

- Costco y Sam's por ser clubes de membresía.
- Wal-Mart y Comercial Mexicana que son supermercados.
- Soriana y Chedraui ambas hipermercados.

Estas tiendas tienen su ubicación en el sur del Distrito Federal, ya que nos enfocaremos a solo tres Delegaciones Coyoacán, Álvaro Obregón y Tlalpan.

Para lograr un total de sesenta entrevistas nos propusimos hacer diez por tienda, comenzando el día dos de Septiembre en el Chedraui ubicado en Av. Pedro Enríquez Ureña #514 Col. Pueblo de los Reyes C.P. 04330 Delegación Coyoacán iniciando a las diez de la mañana y terminando a las tres de la tarde, solo pudimos entrevistar a seis personas ya que la mayoría decían no tener tiempo, regresamos al siguiente día y los empleados nos comentaron que solo les daban treinta minutos para ir a comer, así que o comían o nos contestaban y ellos preferían ir a comer.

Posteriormente el día cuatro de Septiembre decidimos ir al Soriana ubicado Av. Canal de Miramontes #2600 Col. Exhacienda San Antonio Coapa C.P. 04850 Delegación Coyoacán quedándonos el mismo tiempo que el día anterior en esta ocasión obtuvimos las diez el mismo día ya que había más flujo de empleados y estaban dispuestos a ayudarnos.

Los días cinco y seis de Septiembre hicimos las entrevistas en Wal-Mart ubicado en Av. Copilco #164 Col. Oxtopulco C.P. 04318 tuvimos un poco de dificultades ya que había personal de seguridad y obviamente no podíamos acercarnos con la misma facilidad para no arriesgarnos a que nos prohibieran la entrada.

El viernes seis y lunes nueve de septiembre entrevistamos a empleados de la Comercial Mexicana ubicada en Av. Puente #186 Col. Amsa C.P. 14380 Delegación Tlalpan en su mayoría los empleados primerio querían saber qué tipo de preguntas eran, la gran parte no quería contestar por no meterse en problemas con sus superiores.

Martes diez, miércoles once y jueves doce de Septiembre realizamos las entrevistas en Sam's ubicado en Av. San Jerónimo # 630 Col. La Otra Banda C.P. 01090 Delegación Álvaro Obregón en esta ocasión tardamos los tres días ya que cuando lográbamos entrevistar a algún empleado, a la mitad de la entrevista ya no querían continuar y preguntaban si algún superior o encargado de la tienda tenían conocimiento de esto, y ya no querían contestar para no tener problemas y llegar a perder su trabajo.

En el caso de Costco ubicado en Av. Puente #186 Col. Amsa C.P. 14380 Delegación Tlalpan se realizó el día trece de Septiembre en esta ocasión se obtuvieron todas las entrevistas el mismo día ya que uno de nosotros, Omar Rodríguez trabaja en este lugar, gracias a eso teníamos más facilidad para acercarnos a los trabajadores.

## 4.7 Cuestionario de las Tiendas de Autoservicio

Edad:	_____
Sexo:	_____
Puesto:	_____
Antigüedad:	_____

Marcar con una "x" la respuesta que mejor creas conveniente.

1. ¿Qué fue lo que te llevo a trabajar en una tienda de autoservicio?
  - a) Tener un bajo nivel de estudios
  - b) No tener experiencia
  - c) Falta de oportunidades
  - d) Me agrada trabajar ahí
  - e) Por el sueldo
  - f) Otros, especifique:
  
2. ¿Consideras que el esfuerzo que haces, es una contribución importante para la empresa?
  - a) Generalmente si
  - b) Algunas veces
  - c) Casi nunca
  - d) Nunca
  
3. ¿Consideras que la relación y la comunicación en el trabajo entre los empleados y los jefes es?
  - a) Son muy buenas
  - b) Bueno, aunque podría ser mejor
  - c) Un poco malo, pero tolerable
  - d) No existe comunicación
  
4. ¿Crees que para tu empresa es más importante la productividad que el bienestar de los trabajadores?
  - a) Si
  - b) No
  
5. ¿Te ponen a desarrollar actividades que no te corresponden dentro de tu horario de trabajo?
  - a) Si
  - b) No
  
6. ¿Cuándo los empleados dejan de trabajar en la empresa, se van con una buena imagen?
  - a) Generalmente si
  - b) Algunas veces
  - c) Casi nunca
  - d) Nunca
  
7. ¿Qué consideras que podría interesarle más al empleado para evitar la rotación?
  - a) Desempeñar un trabajo diferente al actual
  - b) Un mejor trata por parte de los jefes
  - c) Un mejor ambiente entre los trabajadores
  - d) Tener una mejor remuneración
  - e) Otros, especifique:

8. ¿Qué factores influyen en la decisión de no seguir trabajando en la empresa?
- a) Mejor oportunidad en otro trabajo
  - b) Mejor salario
  - c) Para regresar a la escuela
  - d) Por no ver posibilidad de ascensos
  - e) Demasiado presión en el trabajo
  - f) Las condiciones de trabajo
  - g) Enfermedades o condición física
9. ¿Qué cambiarías de la situación que existe en tu empresa?
- a) Jefes
  - b) Sueldo
  - c) Prestaciones
  - d) Ambiente laboral
  - e) Horarios
  - f) Otros, especifique:
10. ¿Aproximadamente de cuanto es tu salario mensual?
- a) \$3,000 a \$4,500
  - b) \$4,500 a \$6,000
  - c) \$6,000 a \$7,500
  - d) Otros, especifique:
11. ¿Considera que las prestaciones que otorga la empresa son?
- a) Son muy buenas
  - b) Piensas que son buenas
  - c) Piensas que deberían de ofrecer más y mejores
  - d) No te satisfacen
12. ¿Cómo se enteran los empleados de que la empresa otorga tales prestaciones?
- a) Las leen y las analizan en un lugar de acceso común o en grupo
  - b) Las conocen por medio de su contrato de trabajo
  - c) Se enteran por medio de pláticas con los jefes
  - d) Se enteran por medio de pláticas entre compañeros
13. ¿Crees que es equitativo el sueldo que ganas con las actividades que desempeñas dentro de tu jornada de trabajo?
- a) Si            b) No
14. ¿Se han respetado las condiciones de trabajo que te ofrecieron desde el inicio hasta la fecha actual?
- a) Si            b) No

15. ¿Crees que respetan tus derechos como trabajador?

- a) Si
- b) No

16. ¿Te proporcionan las herramientas adecuadas y en buen estado para desempeñar tu trabajo?

- a) Si
- b) No

17. ¿Se cumplen las medidas de higiene y seguridad de la empresa?

- a) Totalmente
- b) A veces se llevan a cabo
- c) Se tiene fallas
- d) No se llevan a cabo

18. ¿Consideras que el lugar donde desarrollas tu trabajo es?

- a) Cuenta con todos los medios para prevenir accidentes
- b) Casi no cuenta con los medios suficientes
- c) Se corre el riesgo de sufrir algún accidente o enfermedad
- d) Es demasiado inseguro y peligro

19. ¿Consideras que una de las causas de ausentismo en la empresa, se debe a que el trabajo es?

- a) Demasiado para una sola persona
- b) Es monótono
- c) Exige mucha responsabilidad
- d) Otros, especifique:

20. ¿A los empleados se les aplican sanciones por cierto número de retardos o cierto número de faltas consecutivas?

- a) Si
- b) No

21. ¿Las sanciones que aplican en la empresa son?

- a) De tipo económico (descuentan el día)
- b) Mandarlo a descansar (uno o más días)
- c) No tener derecho a premios
- d) Otros, especifique:

22. ¿Qué metas tienes al estar en este trabajo?

- a) Ascensos
- b) Estabilidad económica
- c) Superación personal
- d) Desarrollo personal

23. ¿En la empresa donde trabajas cubre tus necesidades económicas, sociales y de autorrealización?
- a) Si      b) No
24. ¿Qué tipo de motivación otorga la empresa a los trabajadores?
- a) Premios  
b) Compensaciones  
c) Días de descanso  
d) Reconocimiento  
e) Ninguna  
f) Otros, especifique:
25. ¿Qué tipo de motivación anterior prefieres?
- a) Premios  
b) Compensaciones  
c) Días de descanso  
d) Reconocimiento  
e) Ninguna  
f) Otros, especifique:
26. ¿Te ha servido la motivación que te da la empresa, para desempeñar mejor tu trabajo?
- a) Si      b) No
27. ¿Consideras que el trabajo que realizas en la empresa es un factor importante para subir de puesto?
- a) Si      b) No
28. ¿Consideras que los ascensos en la empresa son?
- a) Manejados con justicia  
b) La mayoría de las veces operan adecuadamente  
c) Algunas veces operan injustamente  
d) Se dan por amistad
29. Del 1 al 5, siendo el 5 el número más alto ¿Qué tanto estrés, conflicto o frustración te ocasiona tu trabajo?
1.  
2.  
3.  
4.  
5.
30. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo entre los trabajadores?
- a) Existe gran compañerismo  
b) Bueno , aunque podría ser mejor  
c) Un poco malo pero tolerante  
d) No existe el compañerismo

31. ¿Existe acoso laboral en tu trabajo?

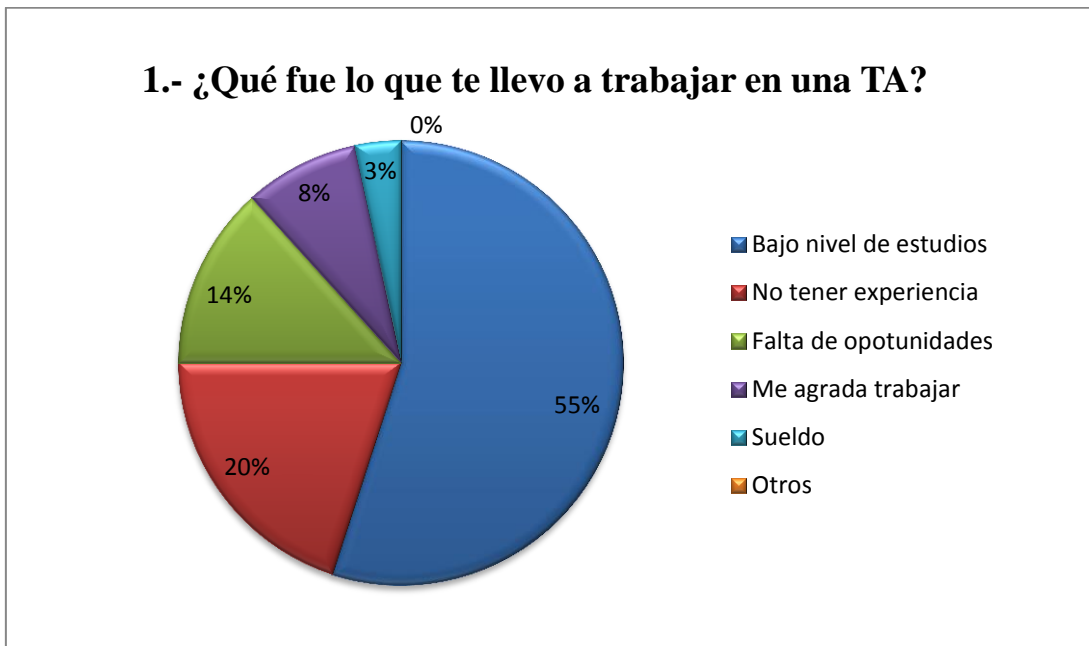
- a) Si
- b) No

32. ¿Qué tipo de acoso sufres dentro de tu trabajo?

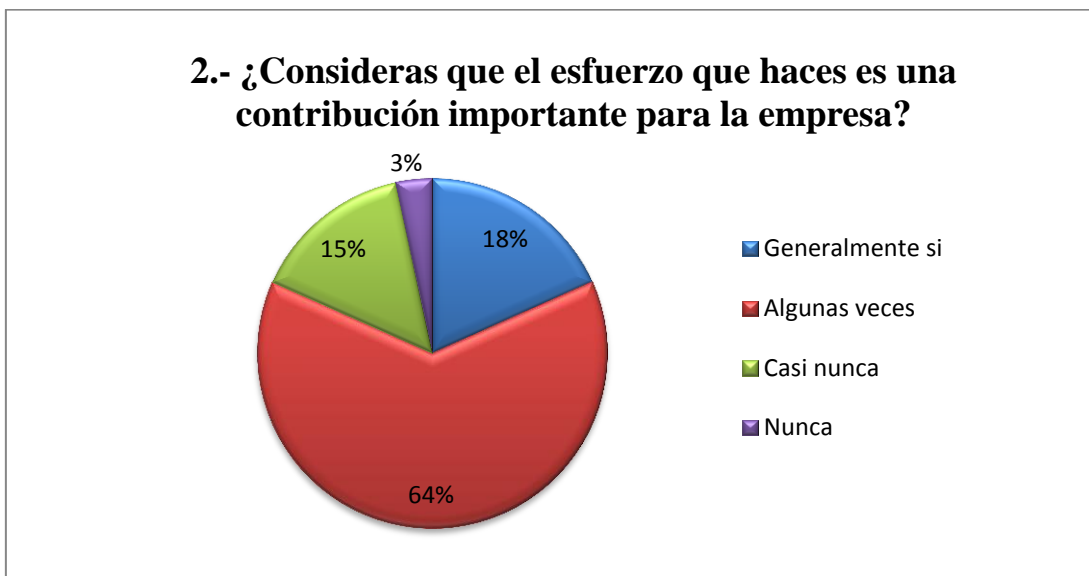
- a) Presión por tus superiores
- b) Sexual
- c) Burlas
- d) Malos tratos
- e) Exhibir tus errores frente a tus compañeros
- f) Otros, especifique:



## 4.8 Análisis e Interpretación de Graficas



Las personas con un bajo nivel de estudios y con poca experiencia entre otros factores, toman como primera opción el trabajar en una tienda de autoservicio ya que no es un requisito necesario para poder entrar a trabajar en este tipo de tiendas, aun y con un bajo nivel de estudios los empleados consideran que es importante la contribución que hacen para la empresa, ya que el recurso humano es una de las fortalezas más importantes para estas.

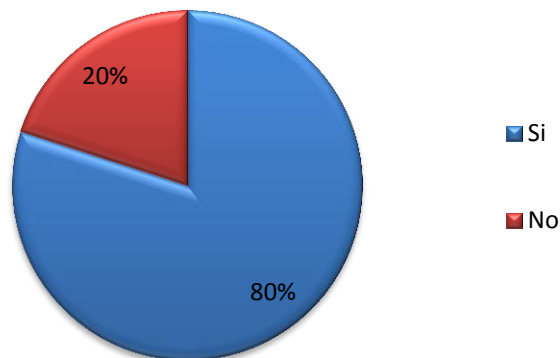


### 3.- ¿Consideras que la relación y la comunicación en el trabajo entre los empleados y los jefes es:?

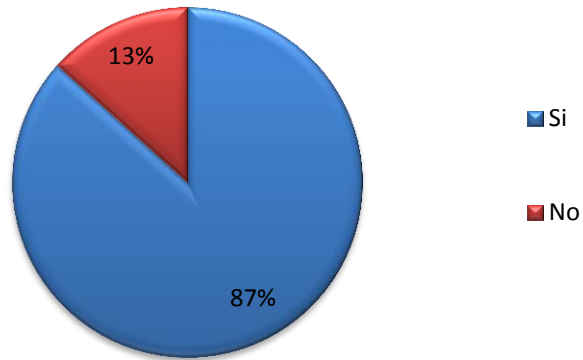


Para los empleados la relación que existe entre los jefes y los trabajadores es un poco mala pero se puede mejorar, ya que ellos piensan que es más importante la productividad de la empresa que su bienestar, pues en su mayoría nos contestaron que los ponen a desarrollar actividades que no les corresponden o simplemente actividades para las cuales no fueron contratados, es por eso que les hicimos la pregunta de "¿qué cambiarías de la situación que existe en tu empresa?", dándonos como resultados que la gran mayoría cambiaría los horarios, seguido de los jefes y el sueldo, de este último se preguntó a los empleados aproximadamente cuánto ganaban mensualmente a lo que una gran parte contestó, que entre tres mil y cuatro mil pesos, y esto nos lleva a la pregunta trece, donde queremos saber, si creen que es equitativo lo que ganan con las actividades que desarrollan dando como resultado un no en su mayoría.

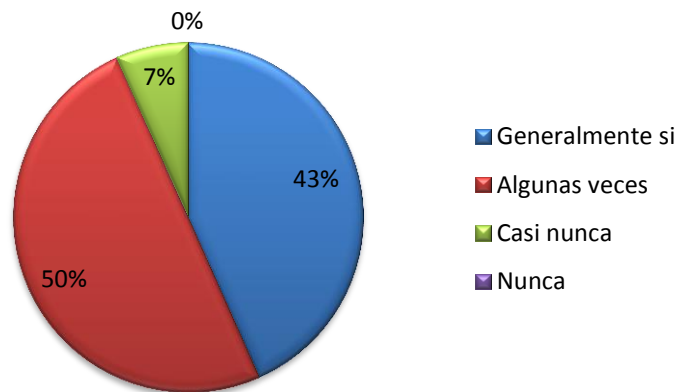
### 4.- ¿Crees que para tu empresa es mas importante la productividad que el bienestar de los trabajadores?



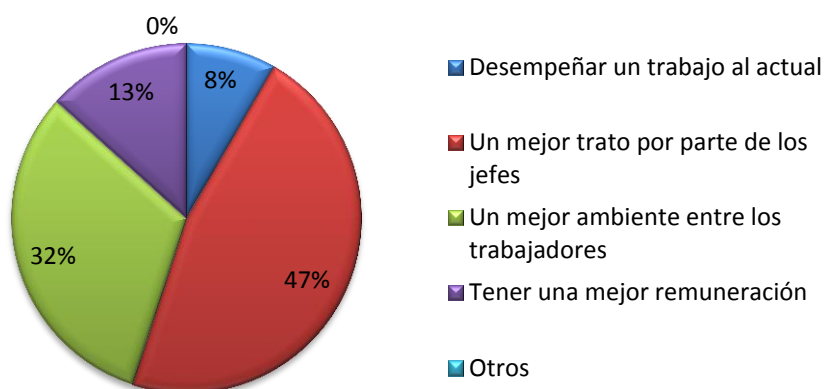
**5.- ¿Te ponen a desarrollar actividades que no te corresponden dentro de tu horario de trabajo?**



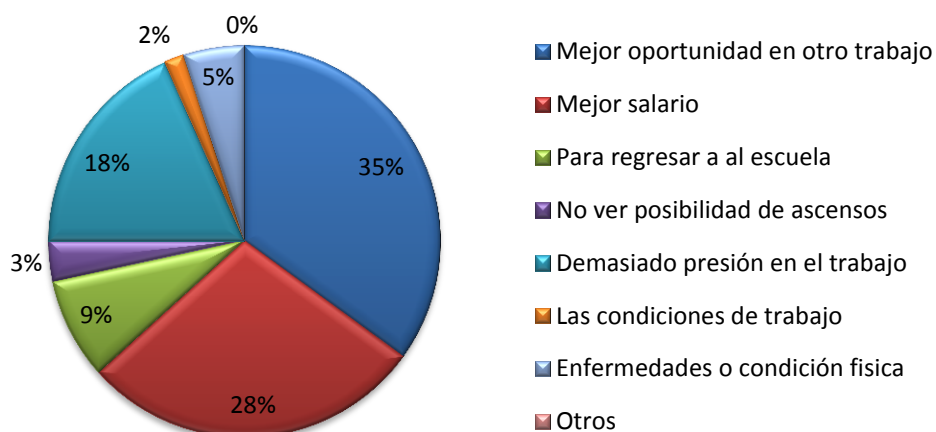
**6.- ¿Cuando los empleados dejan de trabajar en al empresa se van con una buena imagen?**



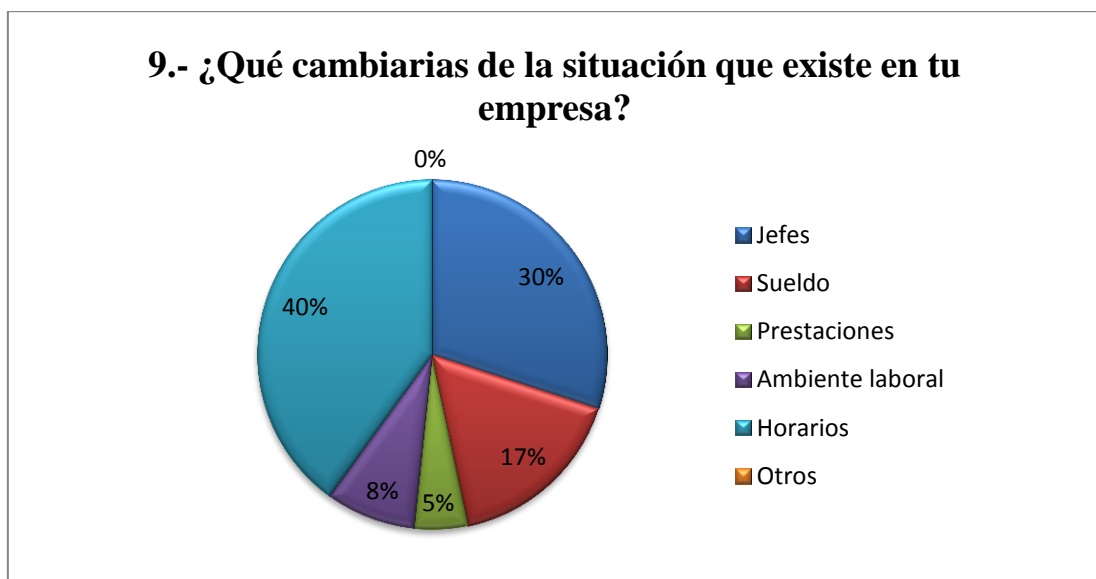
**7.- ¿Qué consideras que podría interesarle mas al empleado para evitar la rotación?**



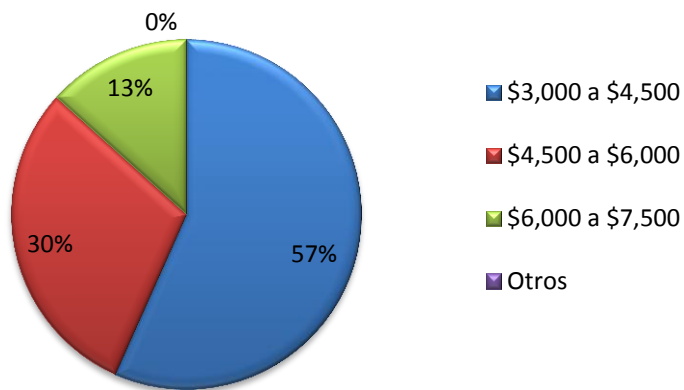
**8.- ¿Qué factores influyen en la decisión de no seguir trabajando en la empresa?**



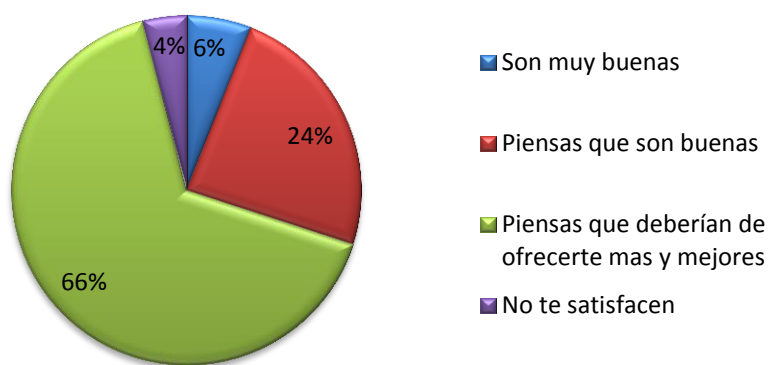
Una de las partes más importantes para nosotros es saber qué es lo que lleva a los empleados para dejar de trabajar para las tiendas de autoservicio, la respuesta con mayor porcentaje fue tener una mejor oportunidad en otro trabajo, seguido por un veinticinco por ciento de un mejor sueldo y un dieciocho por ciento por tener demasiada presión en su trabajo, es por eso que se les hace la siguiente pregunta: ¿Qué consideras que podría interesarle más al empleado para evitar la rotación? A lo que nos respondieron que debería de haber un mejor trato por parte de los jefes o de sus superiores, seguido de un mejor ambiente entre compañeros de trabajo.



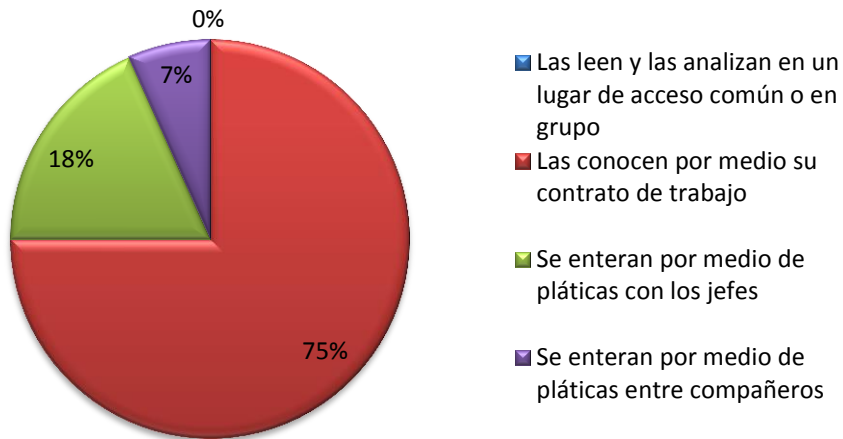
**10.- ¿Aproximadamente de cuanto es tu salario mensual?**



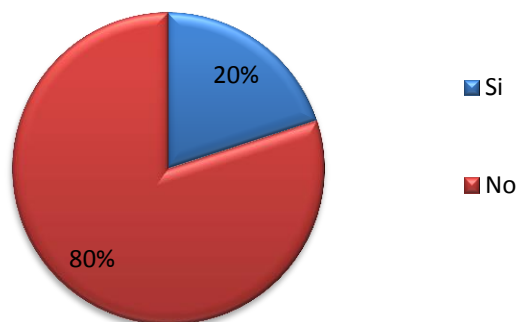
**11.- ¿Consideras que las prestaciones que otorga la empresa son?:**



**12.- ¿Cómo se enteran los empleados de que la empresa otorga tales prestaciones?**

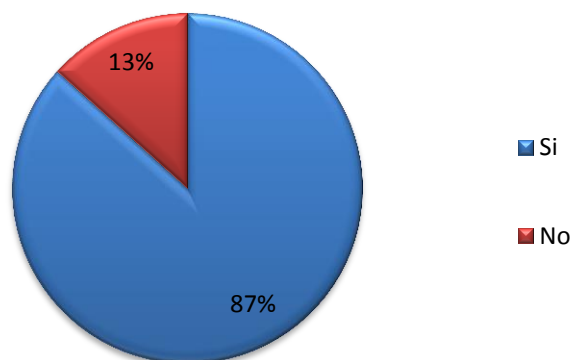


**13.- ¿Crees que es equitativo el sueldo que ganas con las actividades que desempeñas dentro de tu jornada de trabajo?**



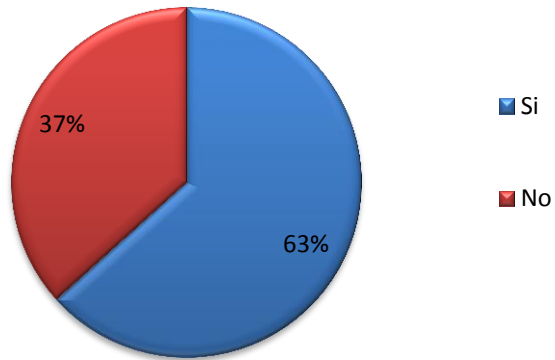
En el tema de las prestaciones y los derechos de los trabajadores, los entrevistados contestaron en su mayoría que deberían de ofrecer más y mejores prestaciones, y que la forma en que ellos se enteran de las prestaciones que les otorga la empresa es por medio de su contrato de trabajo, donde también se especifican las condiciones de su trabajo, por lo cual se les pregunto si se han respetado esas condiciones, a lo que un ochenta y cinco por ciento contestaron que sí, la siguiente pregunta fue si consideraban que se respetaban sus derechos como trabajadores, a lo que un sesenta y tres por ciento nos contestó que si se han respetado sus derechos, dentro de estos, es tener las herramientas adecuadas y en buen estado para realizar su trabajo a lo que los empleados contestaron en una gran parte que si se les proporcionaban, en cuanto a las medidas de higiene y seguridad se llevan algunas veces acabo ya que no siempre los empleados conocen estas medidas, en cuanto al lugar donde desarrollan su trabajo los empleados nos dicen casi no cuentan con lo necesario para poder desarrollar su trabajo.

**14.- ¿Se han respetado las condiciones de trabajo que te ofrecieron desde el inicio hasta la fecha actual?**

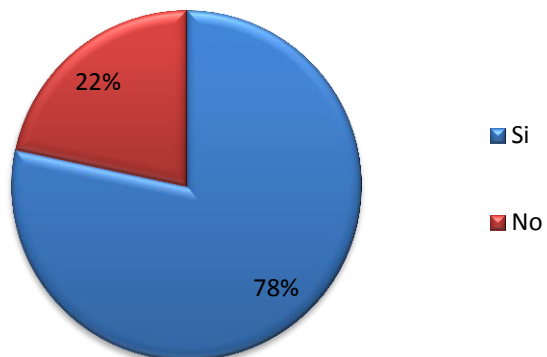




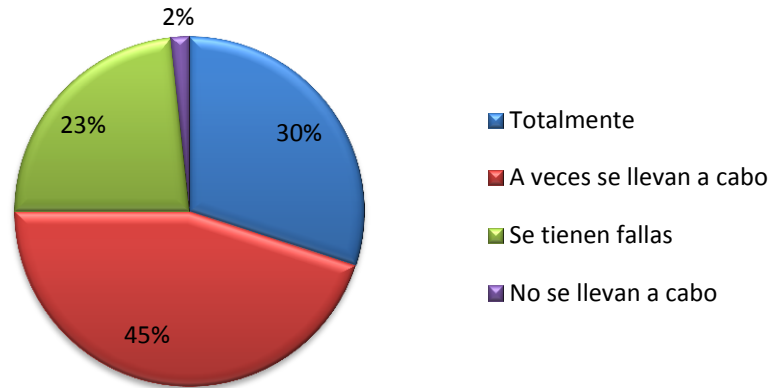
**15.- ¿Crees que respetan tus derechos como trabajador?**



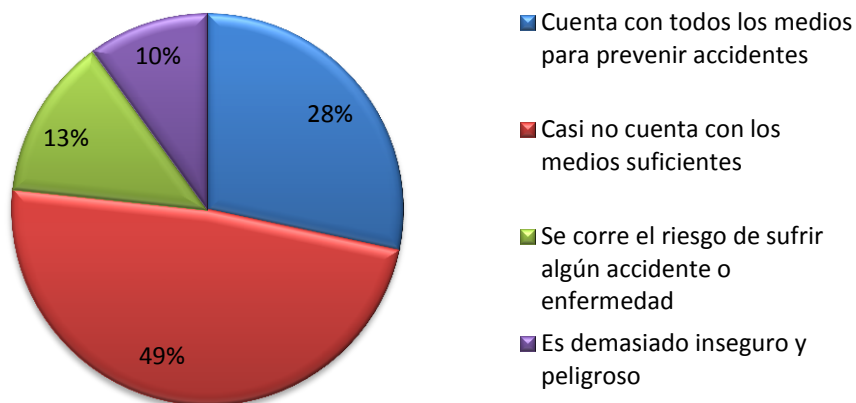
**16.- ¿Te proporcionan las herramientas adecuadas y en buen estado para desempeñar tu trabajo?**



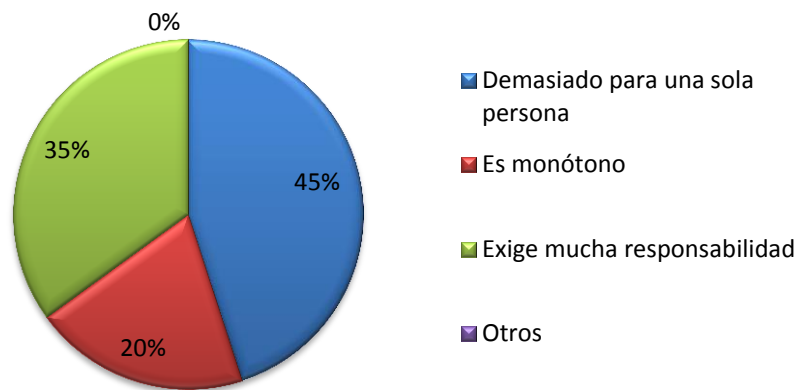
**17.- ¿Se cumplen las medidas de higiene y seguridad de la empresa?**



**18.- ¿Consideras que el lugar donde desarrollas tu trabajo es:?**

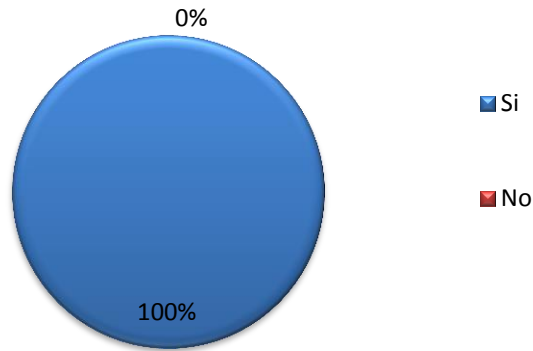


**19.- ¿Consideras que una de las causas de ausentismo en la empresa se debe a que el trabajo es:?**

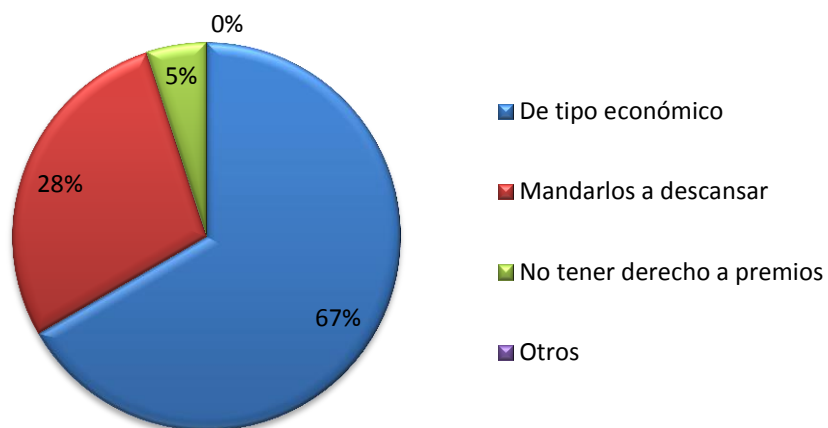


El ausentismo es uno de los mayores problemas para una empresa, así que decidimos preguntarles a los empleados cuales eran las causas por las cuales se presentaba el ausentismo, teniendo como respuesta principal, que es demasiado trabajo y mucha responsabilidad para una sola persona. A los empleados se les aplican distintas sanciones por ausentarse un día como, el descontarles el día y mandarlos a descansar obviamente sin paga.

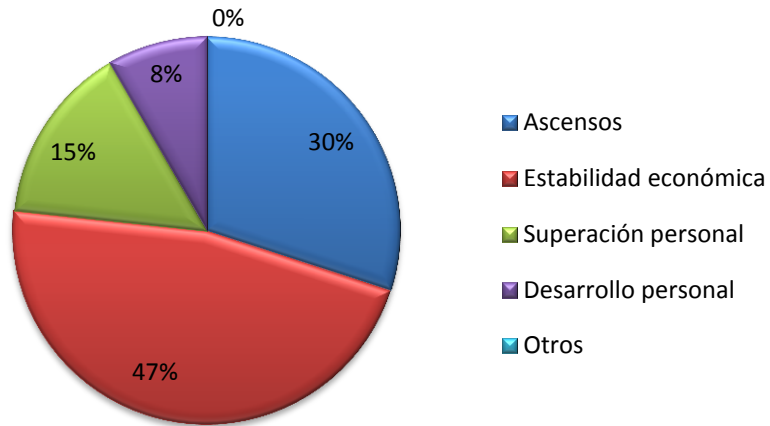
**20.- ¿A los empleados se les aplican sanciones por cierto número de retardos o cierto número de faltas consecutivas?**



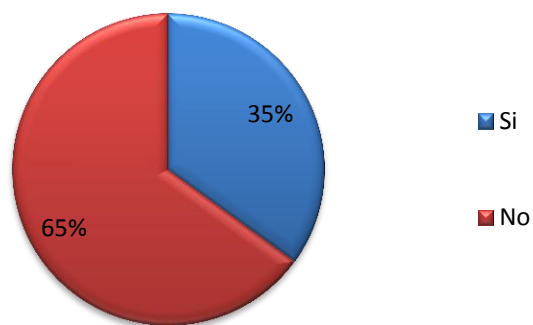
**21.- ¿Las sanciones que aplican en la empresa son:?**



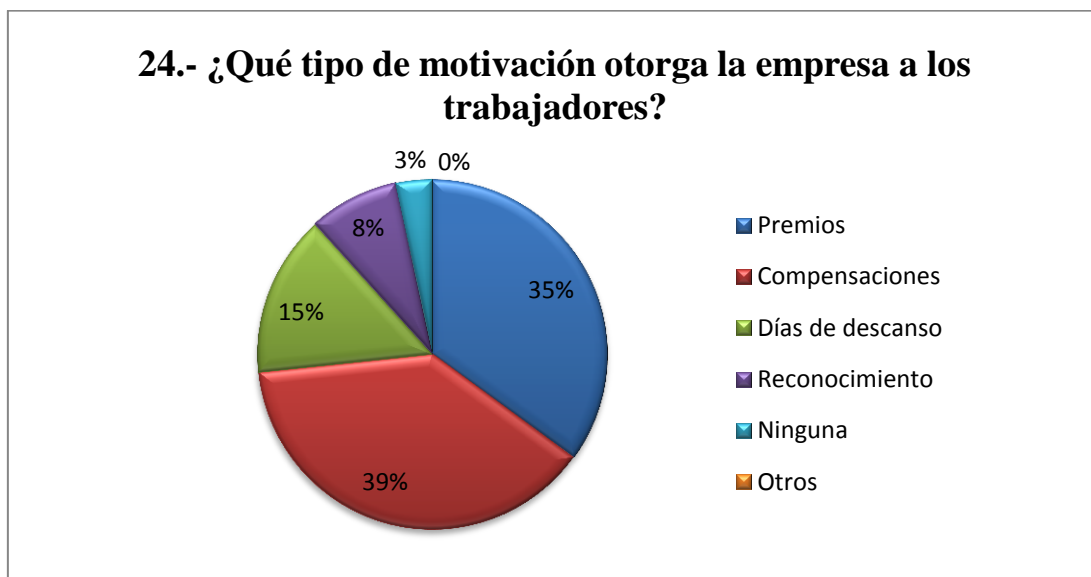
**22.- ¿Qué metas tienes al estar en este trabajo?**



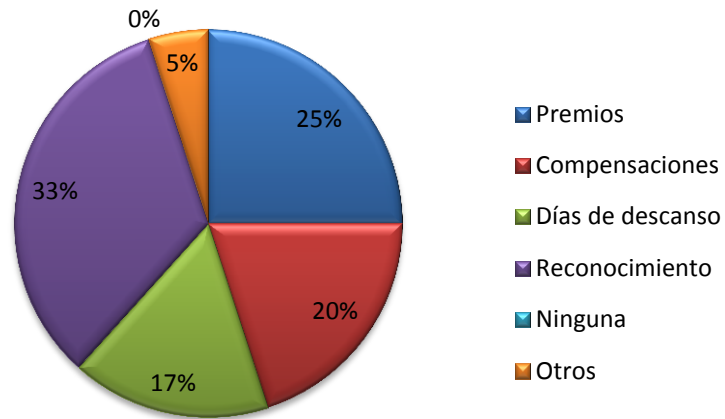
**23.- ¿En la empresa donde trabajas cubre tus necesidades económicas, sociales y de autorrealización?**



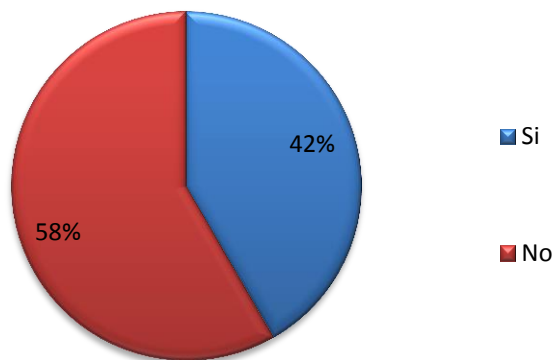
Se les pregunto a los empleados de las tiendas de autoservicio que metas tenían al estar en ese trabajo a lo que la mayoría nos contestó, para tener una estabilidad económica, un ascenso o una superación personal, una de las preguntas que se relaciona con esta, es saber si para los entrevistados las empresas donde trabajan cubre sus necesidades tanto económicas, sociales y de autorrealización a lo que más de un cincuenta por ciento contesto que no, nosotros pensamos que esto es en gran parte por el tipo de motivación que las empresas aplican, en la entrevista se les dieron varias opciones de respuesta a los empleados a lo que veintitrés personas nos contestaron que las compensaciones son aplicadas seguidas por los premios, pero que la motivación que ellos prefieren es el reconocimiento que los superiores pueden darles, la siguiente opción más votada son los premios, las compensaciones y los días de descanso.



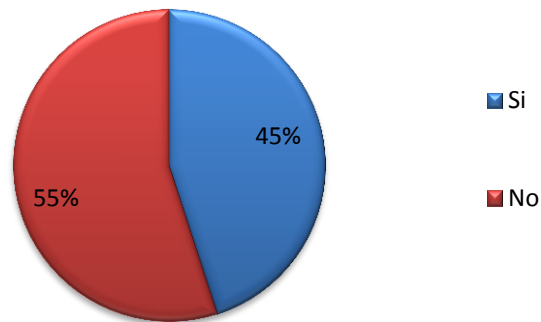
**25.- ¿Qué tipo de motivación anterior prefieres?**



**26.- ¿Te ha servido la motivación que te da la empresa para desempeñar mejor tu trabajo?**



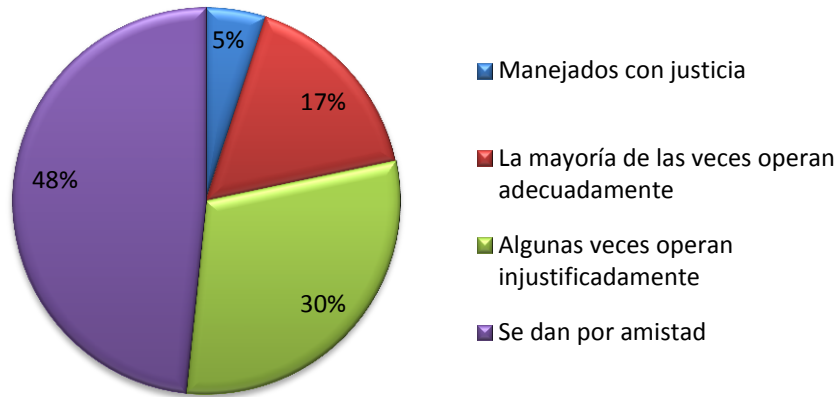
**27.- ¿Consideras que el trabajo que realizas en la empresa es un factor importante para subir de puesto?**



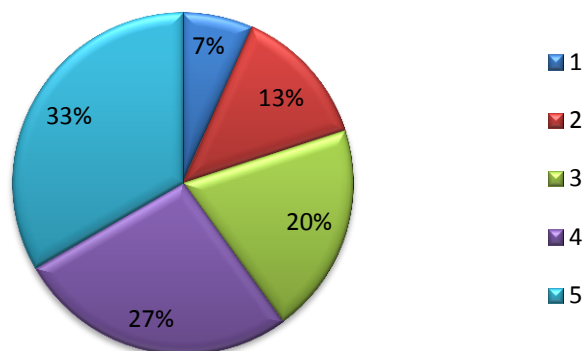
Preguntamos si el tipo de motivaciones aplicadas en sus empresas realmente les servían para desempeñar mejor su trabajo y un cincuenta y ocho por ciento contestaron que no. Con las respuestas que nos han dado los empleados podemos deducir que su trabajo es demasiado para una sola persona y con mucha responsabilidad así que les cuestionamos que tanto estrés, frustración y/o conflicto les ocasiona su trabajo, como resultado un treinta y tres por ciento nos dijo que les provoca un alto nivel de estrés, frustración y conflicto, muchas de las veces esto ocasiona que se tenga un mal ambiente de trabajo, así que decidimos cuestionarles como es el ambiente dentro de la empresa donde laboran y sus respuestas de la mayoría fue que hay un buen ambiente pero que podría ser mucho mejor.



**28.- ¿Consideras que los ascensos en la empresa son:?**



**29.- Del 1 al 5 siendo el 5 el número mas alto ¿Qué tanto estres, conflicto o frustración te ocasiona tu trabajo?**

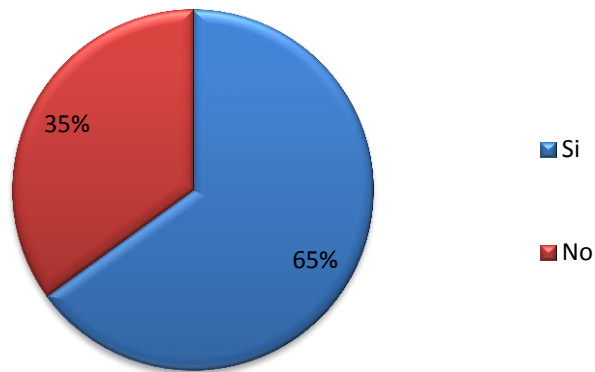


### 30.- ¿Cómo consideras el ambiente de trabajo entre los trabajadores?

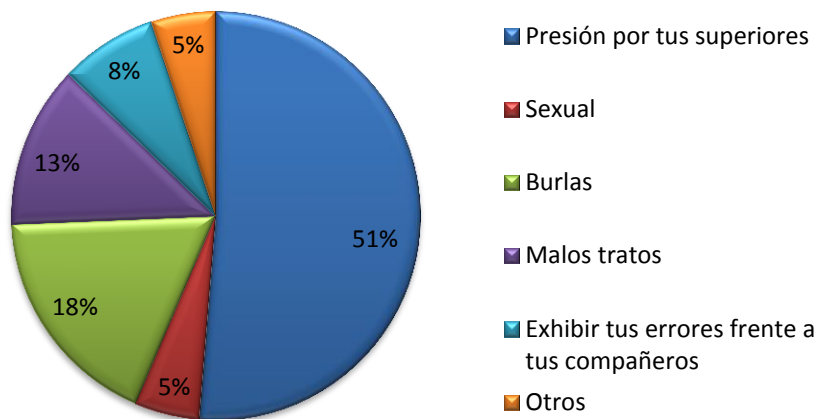


El no tener un buen ambiente de trabajo puede desarrollar y terminar en acoso laboral, hicimos la pregunta de si existe acoso laboral en la empresa donde laboran, a lo que sorprendentemente el sesenta y cinco por ciento de los entrevistados nos dieron una respuesta positiva, esto nos llevó a querer saber qué tipo de acoso sufren, dándoles cinco opciones de respuesta veinte de las sesenta personas entrevistadas nos contestaron que sufren presión por sus superiores, siete más sufren de burlas y las siguientes cinco de malos tratos.

### 31.- ¿Existe acoso laboral en tu trabajo?



### 32.- ¿Qué tipo de acoso sufres dentro de tu trabajo?



## 4.9 Tabulación e Interpretación de las 10 preguntas más Importantes del Cuestionario por cada una de las Tiendas de Autoservicio

Para ser más específicos en el análisis de la información obtenida y mostrar lo más importante de nuestra investigación, elegimos diez de las treinta y dos preguntas, estas son las que para nosotros por el tipo de preguntas y respuestas que nos dieron, vale la pena hacer un pequeño análisis separando las preguntas por tienda. Comenzando con Chedraui tuvimos problemas para que los empleados pudieran contestarnos, ya que no había mucho flujo de trabajadores, les preguntamos del por qué y ellos nos comentaban que trabajan nueve horas y con solo treinta minutos para comer así que no querían contestar nuestras encuestas porque, o nos contestaban o comían, así que en su mayoría los empleados no querían perder su poco tiempo con nosotros.

Claramente podemos darnos cuenta que esta tienda tiene problemas con sus horarios.

<b>1.-Qué fue lo que te llevo a trabajar en una TA?</b>	
<b>Bajo nivel de estudios</b>	6
<b>No tener experiencia</b>	1
<b>Falta de oportunidades</b>	1
<b>Me agrada trabajar</b>	2
<b>Sueldo</b>	0
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>4.- ¿Crees que para tu empresa es más importante la productividad que el bienestar de los trabajadores?</b>	
<b>Si</b>	8
<b>No</b>	2
<b>Total</b>	10

<b>9.- ¿Qué cambiarías de la situación que existe en tu empresa?</b>	
<b>Jefes</b>	2
<b>Sueldo</b>	1
<b>Prestaciones</b>	0
<b>Ambiente laboral</b>	0
<b>Horarios</b>	7
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>10.- ¿Aproximadamente de cuanto es tu salario mensual?</b>	
<b>\$3,000 a \$4,500</b>	4
<b>\$4,500 a \$6,000</b>	4
<b>\$6,000 a \$7,500</b>	2
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>13.- ¿Crees que es equitativo el sueldo que ganas con las actividades que desempeñas dentro de tu jornada de trabajo?</b>	
<b>Si</b>	1
<b>No</b>	9
<b>Total</b>	10

<b>15.- ¿Crees que respetan tus derechos como trabajador?</b>	
<b>Si</b>	5
<b>No</b>	5
<b>Total</b>	10

<b>22.- ¿Qué metas tienes al estar en este trabajo?</b>	
<b>Ascensos</b>	2
<b>Estabilidad económica</b>	5
<b>Superación personal</b>	2
<b>Desarrollo personal</b>	1
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>23.- ¿En la empresa donde trabajas cubre tus necesidades económicas, sociales y de autorrealización?</b>	
<b>Si</b>	5
<b>No</b>	5
<b>Total</b>	10

<b>25.- ¿Qué motivación anterior prefieres?</b>	
<b>Premios</b>	3
<b>Compensaciones</b>	1
<b>Días de descanso</b>	2
<b>Reconocimiento</b>	4
<b>Ninguna</b>	0
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>29.- Del 1 al 5 siendo el 5 el número más alto ¿Qué tanto estrés, conflicto o frustración te ocasiona tu trabajo?</b>	
<b>1</b>	1
<b>2</b>	2
<b>3</b>	1
<b>4</b>	2
<b>5</b>	4
<b>Total</b>	10

## B) Comercial Mexicana

En esta tienda los empleados querían enterarse bien de que se trataba la entrevista, que tipo de preguntas estábamos aplicando, después de saberlo en su mayoría no querían contestarnos pues decían que no se querían meter en problemas con sus superiores, les tuvimos que mostrarles nuestras credenciales de estudiantes, decirles que las encuestas las estábamos aplicando a varias tiendas y que era para comprobar la hipótesis de nuestra tesis, aun y con todo esto hubo personas que no quisieron contestar. Es por eso que tardamos dos días en este lugar.

Especialmente podemos observar que hay presión por jefes ya que el motivo de que no nos quieran apoyar era por el miedo a que los superiores se enteraran de sus respuestas, y cómo podemos ver siete de las diez personas entrevistadas piensan que es más importante la productividad de la empresa que el bienestar de todos los trabajadores.

<b>1.- ¿Qué fue lo que te llevo a trabajar en una TA?</b>	
<b>Bajo nivel de estudios</b>	6
<b>No tener experiencia</b>	3
<b>Falta de oportunidades</b>	1
<b>Me agrada trabajar</b>	0
<b>Sueldo</b>	0
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>4.- ¿Crees que para tu empresa es más importante la productividad que el bienestar de los trabajadores?</b>	
<b>Si</b>	7
<b>No</b>	3
<b>Total</b>	10

<b>9.- ¿Qué cambiarías de la situación que existe en tu empresa?</b>	
<b>Jefes</b>	3
<b>Sueldo</b>	1
<b>Prestaciones</b>	0
<b>Ambiente laboral</b>	1
<b>Horarios</b>	5
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>10.- ¿Aproximadamente de cuanto es tu salario mensual?</b>	
<b>\$3,000 a \$4,500</b>	5
<b>\$4,500 a \$6,000</b>	4
<b>\$6,000 a \$7,500</b>	1
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>13.- ¿Crees que es equitativo el sueldo que ganas con las actividades que desempeñas dentro de tu jornada de trabajo?</b>	
<b>Si</b>	1
<b>No</b>	9
<b>Total</b>	10

<b>15.- ¿Crees que respetan tus derechos como trabajador?</b>	
<b>Si</b>	6
<b>No</b>	4
<b>Total</b>	10



<b>22.- ¿Qué metas tienes al estar en este trabajo?</b>	
<b>Ascensos</b>	3
<b>Estabilidad económica</b>	5
<b>Superación personal</b>	1
<b>Desarrollo personal</b>	1
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>23.- ¿En la empresa donde trabajas cubre tus necesidades económicas, sociales y de autorrealización?</b>	
<b>Si</b>	6
<b>No</b>	4
<b>Total</b>	10

<b>25.- ¿Qué motivación anterior prefieres?</b>	
<b>Premios</b>	2
<b>Compensaciones</b>	2
<b>Días de descanso</b>	1
<b>Reconocimiento</b>	5
<b>Ninguna</b>	0
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>29.- Del 1 al 5 siendo el 5 el número más alto ¿Qué tanto estrés, conflicto o frustración te ocasiona tu trabajo?</b>	
<b>1</b>	0
<b>2</b>	1
<b>3</b>	2
<b>4</b>	2
<b>5</b>	5
<b>Total</b>	10

## C) Costco

En este caso si fue bastante rápido y fácil hacer las entrevistas ya que como ya lo mencionamos antes uno de nosotros labora en este lugar, así que entrevistamos a sus conocidos sin ningún problemas, algunos en la hora de la comida y a otros en la salida, pero todos contestaron sin hacer preguntas, sin desconfianza o limitantes.

Aquí encontramos más problemas con los horarios ya que nos decían que pocas veces los hacían cumplir, siempre salían por lo menos media hora después de su hora de salida, y que los ponían a desarrollar actividades para las que no fueron contratados.

Siete de los diez entrevistados nos contestaron que no se les hace justo lo que ganan con las actividades que tienen que desempeñar.

<b>1.- ¿Qué fue lo que te llevo a trabajar en una TA?</b>	
<b>Bajo nivel de estudios</b>	6
<b>No tener experiencia</b>	2
<b>Falta de oportunidades</b>	1
<b>Me agrada trabajar</b>	0
<b>Sueldo</b>	1
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>4.- ¿Crees que para tu empresa es más importante la productividad que bienestar de los trabajadores?</b>	
<b>Si</b>	8
<b>No</b>	2
<b>Total</b>	10

<b>9.- ¿Qué cambiarías de la situación que existe en tu empresa?</b>	
<b>Jefes</b>	4
<b>Sueldo</b>	1
<b>Prestaciones</b>	0
<b>Ambiente laboral</b>	0
<b>Horarios</b>	5
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>10.- ¿Aproximadamente de cuanto es tu salario mensual?</b>	
<b>\$3,000 a \$4,500</b>	5
<b>\$4,500 a \$6,000</b>	0
<b>\$6,000 a \$7,500</b>	5
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>13.- ¿Crees que es equitativo el sueldo que ganas con las actividades que desempeñas dentro de tu jornada de trabajo?</b>	
<b>Si</b>	3
<b>No</b>	7
<b>Total</b>	10

<b>15.- ¿Crees que respetan tus derechos como trabajador?</b>	
<b>Si</b>	8
<b>No</b>	2
<b>Total</b>	10

<b>22.- ¿Qué metas tienes al estar en este trabajo?</b>	
<b>Ascensos</b>	3
<b>Estabilidad económica</b>	6
<b>Superación personal</b>	1
<b>Desarrollo personal</b>	0
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>23.- ¿En la empresa donde trabajas cubre tus necesidades económicas, sociales y de autorrealización?</b>	
<b>Si</b>	7
<b>No</b>	3
<b>Total</b>	10

<b>25.- ¿Qué motivación anterior prefieres?</b>	
<b>Premios</b>	3
<b>Compensaciones</b>	2
<b>Días de descanso</b>	1
<b>Reconocimiento</b>	3
<b>Ninguna</b>	0
<b>Otros</b>	1
<b>Total</b>	10

<b>29.- Del 1 al 5 siendo el 5 el número más alto ¿Qué tanto estrés, conflicto o frustración te ocasiona tu trabajo?</b>	
<b>1</b>	1
<b>2</b>	2
<b>3</b>	3
<b>4</b>	3
<b>5</b>	1
<b>Total</b>	10

## D) Sam's

En este caso nos fue demasiado difícil entrevistar a los empleados por que teníamos que estar en el estacionamiento de la tienda, duramos tres días para poder obtener las diez entrevistas que nos propusimos hacer.

Los empleados al principio aceptaban ayudarnos y contestar la entrevista, pero a la mitad de esta ya no querían continuar por el tipo de preguntas, en su mayoría preguntaban si sus superiores sabían de lo que estábamos haciendo, muchas personas decidieron no seguir con la entrevista, y la otra parte decidieron apoyarnos por que como nosotros, ellos también fueron estudiantes y comprendían lo difícil que era realizar entrevistas.

Hay que resaltar que como en la mayoría de las tiendas donde hicimos las encuestas, los empleados estaban trabajando ahí por el bajo nivel de estudios y los empleados del sam's solo tiene la preparatoria siendo la mayoría cajeros o supervisores.

<b>1.- ¿Qué fue lo que te llevo a trabajar en una TA?</b>	
<b>Bajo nivel de estudios</b>	5
<b>No tener experiencia</b>	2
<b>Falta de oportunidades</b>	2
<b>Me agrada trabajar</b>	0
<b>Sueldo</b>	1
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>4.- ¿Crees que para tu empresa es más importante la productividad que el bienestar de los trabajadores?</b>	
<b>Si</b>	9
<b>No</b>	1
<b>Total</b>	10

<b>9.- ¿Qué cambiarías de la situación que existe en tu empresa?</b>	
<b>Jefes</b>	3
<b>Sueldo</b>	2
<b>Prestaciones</b>	1
<b>Ambiente laboral</b>	1
<b>Horarios</b>	3
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>10.- ¿Aproximadamente de cuanto es tu salario mensual?</b>	
<b>\$3,000 a \$4,500</b>	5
<b>\$4,500 a \$6,000</b>	5
<b>\$6,000 a \$7,500</b>	0
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>13.- ¿Crees que es equitativo el sueldo que ganas con las actividades que desempeñas dentro de tu jornada de trabajo?</b>	
<b>Si</b>	2
<b>No</b>	8
<b>Total</b>	10

<b>15.- ¿Crees que respetan tus derechos como trabajador?</b>	
<b>Si</b>	6
<b>No</b>	4
<b>Total</b>	10

<b>22.- ¿Qué metas tienes al estar en este trabajo?</b>	
<b>Ascensos</b>	3
<b>Estabilidad económica</b>	4
<b>Superación personal</b>	1
<b>Desarrollo personal</b>	2
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>23.- ¿En la empresa donde trabajas cubre tus necesidades económicas, sociales y de autorrealización?</b>	
<b>Si</b>	4
<b>No</b>	6
<b>Total</b>	10

<b>25.- ¿Qué motivación anterior prefieres?</b>	
<b>Premios</b>	3
<b>Compensaciones</b>	2
<b>Días de descanso</b>	3
<b>Reconocimiento</b>	1
<b>Ninguna</b>	0
<b>Otros</b>	1
<b>Total</b>	10

<b>29.- Del 1 al 5 siendo el 5 el número más alto ¿Qué tanto estrés, conflicto o frustración te ocasiona tu trabajo?</b>	
<b>1</b>	0
<b>2</b>	2
<b>3</b>	2
<b>4</b>	1
<b>5</b>	5
<b>Total</b>	10

## E) Soriana

Al igual que en Costco solo tardamos un día en hacer las entrevistas ya que todos los empleados eran más amables y estaban dispuestos a ayudarnos incluso una de las empleadas nos ayudó a juntar a varios empleados para poder realizar más rápido las entrevistas al mismo tiempo, así que se nos facilitó bastante.

Aquí pudimos darnos cuenta que siete de las personas entrevistadas ganan entre los tres mil y cuatro mil quinientos, a lo que ellos dicen no ser justo para las actividades que realizan y que en este empleo si respetan sus derechos como trabajadores.

<b>1.- ¿Qué fue lo que te llevo a trabajar en una TA?</b>	
<b>Bajo nivel de estudios</b>	5
<b>No tener experiencia</b>	2
<b>Falta de oportunidades</b>	1
<b>Me agrada trabajar</b>	1
<b>Sueldo</b>	1
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>4.- ¿Crees que para tu empresa es más importante la productividad que el bienestar de los trabajadores?</b>	
<b>Si</b>	8
<b>No</b>	2
<b>Total</b>	10



<b>9.- ¿Qué cambiarías de la situación que existe en tu empresa?</b>	
<b>Jefes</b>	3
<b>Sueldo</b>	2
<b>Prestaciones</b>	0
<b>Ambiente laboral</b>	1
<b>Horarios</b>	4
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>10.- ¿Aproximadamente de cuanto es tu salario mensual?</b>	
<b>\$3,000 a \$4,500</b>	7
<b>\$4,500 a \$6,000</b>	3
<b>\$6,000 a \$7,500</b>	0
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>13.- ¿Crees que es equitativo el sueldo que ganas con las actividades que desempeñas dentro de tu jornada de trabajo?</b>	
<b>Si</b>	3
<b>No</b>	7
<b>Total</b>	10

<b>15.- ¿Crees que respetan tus derechos como trabajador?</b>	
<b>Si</b>	7
<b>No</b>	3
<b>Total</b>	10

<b>22.- ¿Qué metas tienes al estar en este trabajo?</b>	
Ascensos	4
Estabilidad económica	4
Superación personal	2
Desarrollo personal	0
Otros	0
<b>Total</b>	<b>10</b>

<b>23.- ¿En la empresa donde trabajas cubre tus necesidades económicas, sociales y de autorrealización?</b>	
Si	6
No	4
<b>Total</b>	<b>10</b>

<b>25.- ¿Qué motivación anterior prefieres?</b>	
Premios	2
Compensaciones	2
Días de descanso	2
Reconocimiento	4
Ninguna	0
Otros	0
<b>Total</b>	<b>10</b>

<b>29.- Del 1 al 5 siendo el 5 el número más alto ¿Qué tanto estrés, conflicto o frustración te ocasiona tu trabajo?</b>	
1	1
2	1
3	2
4	1
5	5
<b>Total</b>	<b>10</b>

## F) Wal-Mart

Aquí tuvimos un poco de dificultades que había mucho personal de seguridad, es por eso que evitábamos llamar mucho la atención pues no queríamos que nos prohibieran la entrada y ya no poder seguir con las entrevistas.

Hay más empleados inconformes con lo que ganan, lo que realizan, pues solo una persona dice que es justo lo que gana con las actividades que desarrollan y seis de estas personas contestaron que la empresa no cubre sus necesidades básicas e impresionantemente siete personas piensan que su trabajo es bastante estresante, y les causa mucho conflicto y frustración.

<b>1.- ¿Qué fue lo que te llevo a trabajar en una TA?</b>	
<b>Bajo nivel de estudios</b>	5
<b>No tener experiencia</b>	2
<b>Falta de oportunidades</b>	2
<b>Me agrada trabajar</b>	1
<b>Sueldo</b>	0
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>4.- ¿Crees que para tu empresa es más importante la productividad que el bienestar de los trabajadores?</b>	
<b>Si</b>	8
<b>No</b>	2
<b>Total</b>	10

<b>9.- ¿Qué cambiarías de la situación que existe en tu empresa?</b>	
<b>Jefes</b>	3
<b>Sueldo</b>	3
<b>Prestaciones</b>	2
<b>Ambiente laboral</b>	2
<b>Horarios</b>	0
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>10.- ¿Aproximadamente de cuanto es tu salario mensual?</b>	
<b>\$3,000 a \$4,500</b>	8
<b>\$4,500 a \$6,000</b>	2
<b>\$6,000 a \$7,500</b>	0
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>13.- ¿Crees que es equitativo el sueldo que ganas con las actividades que desempeñas dentro de tu jornada de trabajo?</b>	
<b>Si</b>	1
<b>No</b>	9
<b>Total</b>	10

<b>15.- ¿Crees que respetan tus derechos como trabajador?</b>	
<b>Si</b>	6
<b>No</b>	4
<b>Total</b>	10

<b>22.- ¿Qué metas tienes al estar en este trabajo?</b>	
<b>Ascensos</b>	3
<b>Estabilidad económica</b>	4
<b>Superación personal</b>	2
<b>Desarrollo personal</b>	1
<b>Otros</b>	0
<b>Total</b>	10

<b>23.- ¿En la empresa donde trabajas cubre tus necesidades económicas, sociales y de autorrealización?</b>	
<b>Si</b>	4
<b>No</b>	6
<b>Total</b>	10

<b>25.- ¿Qué motivación anterior prefieres?</b>	
<b>Premios</b>	2
<b>Compensaciones</b>	3
<b>Días de descanso</b>	1
<b>Reconocimiento</b>	3
<b>Ninguna</b>	0
<b>Otros</b>	1
<b>Total</b>	10

<b>29.- Del 1 al 5 siendo el 5 el número más alto ¿Qué tanto estrés, conflicto o frustración te ocasiona tu trabajo?</b>	
<b>1</b>	0
<b>2</b>	0
<b>3</b>	2
<b>4</b>	1
<b>5</b>	7
<b>Total</b>	10

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para nosotros los administradores, el factor humano es el más importante para todas las empresas, ya sea de producción o de servicios, es por eso que decimos hacer el análisis de la situación actual de los empleados de las tiendas de autoservicio, tomando en cuenta la experiencia de uno de nosotros que trabaja en una tienda de autoservicios.

En la mayor parte de nuestro país existe un gran porcentaje de inseguridad en el trabajo, el desempleo y sobre todo crisis económica, así que decimos tomar como referencia, entre otras, la teoría de las necesidades de Maslow, para saber que necesidades son cubiertas, sabiendo que para nosotros los mexicanos es más importante el bienestar, la amistad y los logros personales.

Muchas de las organizaciones crean sus propios cuestionarios o inventarios para evaluar la satisfacción del empleado, es por eso que decidimos analizar lo siguiente: tareas que ejecutaban, como poder controlar el trabajo, supervisión, las oportunidades para poder progresar en el trabajo, las prestaciones que ofrecía la empresa y la paga, condiciones de trabajo, aspectos relacionados con la satisfacción e incomodidad que podría tener el empleado de las tiendas de autoservicio.

Para nosotros es importante saber las condiciones económicas y sociales, la antigüedad, los factores personales como la edad, educación, etc.

Como objetivo general decidimos que queremos comprobar si las expectativas de los empleados de las tiendas de autoservicio se han cumplido, lo cual por los resultados de las entrevistas que realizamos nos dimos cuenta que muchas de las preguntas tienen respuestas negativas, así que para nosotros las expectativas de los empleados no son cumplida o cubiertas en su totalidad.

Otra cosa que podemos concluir es que una de las tiendas con más problemas y más respuestas negativas fue Wal Mart, que como podemos ver en la tabulación sus empleados trabajan con bastante estrés, frustración y conflicto, y lamentablemente esta es una de las cadenas más grandes existentes en México.

Como dijimos anteriormente la falta o el bajo nivel de estudios es una de las razones por la cual la gente acepta trabajar en estos lugares y aunque no es de su agrado por las respuestas que nos dieron tienen que seguir laborando ahí a pesar de las injusticias que se llegan a presentar, como ejemplo los horarios, siendo una de las situaciones negativas que más resaltan en todas las tiendas de autoservicio, una gran parte de los entrevistados hablan que no se cumplen los horarios y que constantemente se los cambian.

Es por eso que decimos dar nuestro punto de vista y poder cambiar ese tipo de situaciones, una de las recomendaciones que nosotros queremos aportar, es la contratación de gente con horarios fijos, ya que una de las situaciones que más molesta a los empleados, es no tener la seguridad de trabajar en el mismo horario y así tener la oportunidad de desempeñar otras actividades fuera de este.

Otra de nuestras recomendaciones referente a los horarios, es hacer que los empleados que cubren el segundo o tercer turno lleguen diez minutos antes de su hora de llegada, así los empleados que están a punto de terminar su turno puedan salir exactamente a sus horas, ni un minuto más ni menos. Otra ventaja de esto es que si uno de los empleados llegara a faltar, se podría contar con ese tiempo para encontrar personal que quiera y pueda sustituirlo. Así que podríamos manejar dos situaciones al mismo tiempo ya que, también les desagrada mucho el que nunca pueden salir a su hora debido a que los jefes solamente les importa la productividad que pueda generar el empleado ya que la respuesta que nos dieron los mismos empleados es que a los altos mandos les importa más la productividad que el bienestar de los trabajadores.

Para nosotros después de hacer este análisis por medio de las entrevistas, se puede concluir que existen demasiadas situaciones negativas en cuanto a cómo se está manejando el recurso humano con el que cuentan las tiendas de autoservicio

Empezando por que se aprovechan de la poca experiencia con la que cuentan y de las necesidades que tienen las personas tanto económicas como la falta de empleo, poniéndolos a desarrollar actividades que ya no les corresponden dentro de su jornada de trabajo, es por eso que no están de acuerdo con el poco sueldo y las prestaciones que les dan las tiendas de autoservicio.

Para esta situación propondríamos hacer que se respeten lo estipulado en los contratos de trabajo, ya que cuando se entra a laborar en este tipo de empresas, te dicen que solo cubrirás cierto número de horas y que solo si quieres podrás desarrollar actividades fuera de las que te corresponden y fuera de sus horarios, lo cual al pasar el tiempo ya es una obligación, por las cuales no les pagaran por eso, porque en el contrato lo manejan como opcional.

La motivación una de las partes importantes de este estudio, como sabemos la gente actúa para aumentar su propio interés, para nosotros esta sería la razón por la cual los empleados prefieren los incentivos económicos y la consecuencia de esto es que prefieren las tareas que les dejen un incremento económico, obteniendo así la empresa un incremento de cooperación y colaboración del individuo con la organización.

La participación de utilidades, las comisiones para vendedores sobre lo vendido y cobrado, los premios por cumplimiento de metas, son algunos de los incentivos económicos que han

diseñado este tipo de empresas para incrementar la motivación y estimulación en los miembros de las tiendas de autoservicio. Con esto las cadenas de tiendas de autoservicio compran los servicios y la obediencia de los empleados, haciéndoles creer que los protegen y los premian, cuando en realidad los tienen dentro de un sistema de autoridad y control.

En este estudio o análisis de la situación actual en las tiendas de autoservicio se demostró que para el trabajador, ser aceptado y tener buenas relaciones y comunicación tanto con los superiores como con sus compañeros tiene más importancia que los incentivos económicos que la organización pueda otorgarles. La investigación también demostró que muchos de los empleados compiten entre ellos, y "el perdedor" siempre termina con lo que ahora se le llama mobbing, sus compañeros y superiores los molestan, sufren burlas y malos tratos, les ponen más trabajo, hacen que realicen actividades que no les corresponden, hacen que sus horarios no se cumplan.

Una de las motivaciones que los empleados y creemos que todas las personas necesitan una felicitación, una palabra de aliento cada vez que se realicen su trabajo bien y puedan resolver situación con un poco de dificultad, y así como se hacen juntas para exhibir a los empleados que cometieron errores, se opte por una junta para motivarlos y hacerlos sentir que es muy importante que se trabaje bien en la empresa. Otro uso que se les puede dar a las juntas seria darles una pequeña capacitación a todo el personal, retomando los puntos más importantes y sobre todo una capacitación de servicio al cliente.

En cuanto al tema de los ascensos por lo que los empleados nos expresaron se les conceden por amistad y no por las actitudes o habilidades que pueda tener el personal para poder merecer un ascenso, así que proponemos que antes de todo ascenso se haga una pequeña evaluación para que el empleado demuestre sus aptitudes y demostrar que realmente se merece el puesto.

Proponemos que exista una mejor comunicación entre jefes y empleados, ya que durante las entrevistas muchos de los empleados nos expresaron ideas para mejorarla, como el que así como existe un buzón de quejas hacía en servicio de los empleados, debería de haber uno para que los empleados puedan expresar sus inconformidades así como nuevas ideas, sin miedo a represalias ya que como en todos los lugares, los empleados tienen miedo a hablar porque no quieren perder su empleo. Y con esto poder mejor la comunicación y a su vez poder mejorar la productividad de la empresa.

Para finalizar podemos concluir que la gran parte de los trabajadores de las tiendas de autoservicio siendo de la empresa que sea, ninguna cubre las expectativas en un cien por ciento y que la hipótesis propuesta es aceptada, ya que por el bajo nivel de estudios de los trabajadores no se les respetan sus derechos.



## **GLOSARIO**

**ACTITUD:** Motivación social de las personas que predisponen sus acciones hacia determinadas metas u objetivos.

**APTITUD:** Se refiere a las condiciones psicológicas de una persona que se vinculan con sus capacidades y posibilidades en el ámbito del aprendizaje.

**ASCENSOS:** Implica la realización de funciones de un nivel superior.

**CALIDAD:** La capacidad de un conjunto de características intrínsecas para satisfacer requisitos.

**CAPACITACIÓN:** Proceso a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal adquiere los conocimientos y habilidades técnicas para el logro de los metas organizacionales.

**COMPENSACION:** Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite a las empresas atraer y retener los recursos humanos que necesita y el empleado satisfacer sus necesidades.

**COMUNICACIÓN:** Fenómeno inerte o la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en un grupo.

**CONFLICTO:** Conjunto de dos o más situaciones que producen un enfrentamiento, una pelea, una lucha o una discusión, donde una de las partes intenta imponer a la otra.

**DESEMPEÑO:** Conjunto de comportamiento y resultados obtenidos por un trabajador en un determinado periodo.

**DESEO:** Expresión personal de la voluntad de satisfacer una necesidad.

**EDUCACIÓN:** Proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar.

**EMPLEO:** Es una ocupación, profesional u oficio remunerado.

**ENTORNO.** Nos describe el ambiente en el cual los miembros de la organización desarrollan sus labores.

**EQUIDAD:** Igualdad o justicia en el reparto de una cosa o en el trato de una persona.

**ESFUERZO:** Empleo energético del vigor o actividad del ánimo para conseguir algo venciendo dificultades.

**ESTIMULO:** Cualquier elemento existente o un cuerpo que estimula, activa o mejora su actividad, respuesta o reacción.

**ESTRÉS:** Esta asociado al estado que se produce a partir de hechos que generan agobio o angustia.

**EXPECTATIVA:** Esperanza, sueño o ilusión de realizar o cumplir un determinado propósito.

**FRUSTRACIÓN:** Es un sentimiento desagradable que se produce cuando las expectativas de una persona no se ven satisfechas al no poder conseguir lo pretendido.

**GERENCIA:** Se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa.

**INDIVIDUOS:** Es la unidad más pequeña y simple de los sistemas sociales y también la fuente a partir de la cual los mismos se establecen y organizan.

**INCENTIVO:** Son premios o recompensas que se otorgan al trabajador en función de la cantidad o calidad del esfuerzo que dedique a su trabajo.

**INTRUMENTALIDAD:** Propiedad de la acción social, por la cual este se orienta hacia una meta o es un medio para alcanzarlo.

**JERARQUIA:** Son los niveles en las que una persona determinada se puede desarrollar a lo largo de su trabajo.

**LOGRO:** Es la obtención o concesión de aquello que se ha venido intentando desde hace tiempo y que también se le destino esfuerzo tanto psicológico como físico para finalmente conseguirlo.

**META:** Es el fin u objetivo de una acción o plan.

**MOBBING:** Acoso laboral en el lugar de trabajo es tanto hostigar o producir miedo o temor en el trabajo.

**NECESIDAD:** Para una persona es una sensación de carencia, unida al deseo de satisfacerla.

**OBJETIVO:** Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión.

**ORGANIZACIÓN:** Grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forma una estructura sistemática de relaciones de interacción, pendientes de producir bienes y los servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad.

**PLANEACIÓN:** Proceso a través del cual se analiza la situación actual, se establecen los objetivos y se definen las estrategias y causas de acción necesarias para alcanzar dichos objetivos.

**POLITICAS:** Proporciona la orientación precisa para los ejecutivos elaboren planes concretos de acción que permiten alcanzar los objetivos.

**PRESTACIONES:** Incentivo que otorga una empresa a sus trabajadores con el propósito de motivar a la nómina en un sentido de pertenencia por la empresa u organización.

**PROCESOS:** Conjunto de actividades que se realizan bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

**PRODUCTIVIDAD:** Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otra fuente.

**RECOMPENSA:** Es el incentivo para la realización de una tarea.

**RECURSOS:** Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta un organización para alcanzar sus objetivos.

**RESPONSALIDAD:** Capacidad de compromiso o de cuidado de una persona y con todo lo de su alrededor.

**RETROALIMENTACION:** Es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización.

**SANCIÓN:** Consecuencia o efecto de una conducta que constituye a la infracción de una norma.

**SATISFACCIÓN:** Como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo.

**SEGURIDAD:** Es el sentimiento de protección frente a consecuencias y peligros extremos que afecten negativamente la calidad de vida.

**SOCIEDAD:** Termino que describe a un grupo de individuos marcados por una cultura en común.

**SUPERVISOR:** Persona que se encuentra en una situación de superioridad jerárquica, ya que tiene la capacidad o facultad de determinar si la ocasión es conveniente o no.

**TRABAJO:** Esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y los servicios con un fin económico.

# ANEXO

## NOTICIA •1

### Ventas de ANTAD suben 5.8%



Por Eréndira Espinosa / Dinero en Imagen – mar, 16 jul 2013 01:49  
CDT

CIUDAD DE MÉXICO.- A un cuando entre enero y junio las ventas en las tiendas de autoservicio, departamentales y especializadas fueron de 529 mil millones de pesos, cantidad superior a la de hace un año, el incremento estuvo más relacionado con la apertura de nuevas tiendas que con el ánimo de gastar.

Según datos de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), el crecimiento al primer semestre de este año fue de 5.8% a tiendas totales y de 0.8% en aquellas con más de un año en operación, cifra que toman en cuenta los especialistas para medir del ánimo de los clientes por tratarse de tiendas con compradores que pueden considerarse “leales”.

Respecto de las compras que realizaron durante el primer semestre de este año, Juan Elizalde, especialista de Grupo Financiero Ve por Más (BX+), mencionó que el ánimo de los consumidores en el país se ha visto afectado por la baja en la generación de empleo, así como una disminución en la llegada de remesas.

### Lideran departamentales

De enero a junio las ventas de las tiendas de autoservicio con más de un año en operación mostraron una caída de 0.3%, segmento en el que se agrupan cadenas como Wal Mart, Soriana, Comercial Mexicana y Chedraui.

En tanto, otros que resultaron afectados fueron los formatos especializados como Zara, o Deportes Martí, cuyos ingresos cayeron 0.5% en mismas tiendas.

Sin embargo, las ventas de las tiendas departamentales siguen avanzando. Inclusive en mismas tiendas crecieron 6.2% entre el primer y sexto mes de este año.

De acuerdo con Carlos González, analista de grupo financiero Monex, este comportamiento, que se consideraría inusual, puede vincularse con que la clase media no ha perdido su poder adquisitivo.

Además, los almacenes como Liverpool, El Palacio de Hierro y Sears no han dejado de ofrecer descuentos y ventas a meses sin intereses como una estrategia para atraer compradores.

### Menos abarrotados, más ropa

De forma acumulada, los artículos que mayores ingresos registraron en las unidades con más de un año en operación fueron la ropa y los zapatos, con un avance de 3.5%; después estuvieron las mercancías generales, división que repuntó 1%, en tanto que la venta de abarrotados apenas aumentó 0.1 por ciento en mismas tiendas.

Cabe destacar que la asociación está formada por 31 mil 131 tiendas: cuatro mil 954 de autoservicio, mil 744 departamentales y 25 mil 433 especializadas.

### El panorama podría mejorar

Para los especialistas Elizalde, de la institución Ve por Más (BX+), y González, de grupo financiero Monex, el panorama comercial mejorará este segundo semestre, pues se espera un mayor gasto

gubernamental, lo que al final se reflejará en generación de empleo y más compras de los mexicanos en las tiendas.

Esto a pesar de que al cierre de mayo de 2012 había en el país 16 millones 354 mil 902 personas registradas ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), 623 mil 346 nuevos empleos, es decir, 57 mil 400 menos que los de igual mes del año pasado.

### **Ventas iguales de ANTAD suben 1.6% en junio**

Negocios - Lunes, 15 de Julio de 2013 12:30

La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) de México **dijo el lunes que las ventas comparables de sus socios subieron un 1.6% interanual en junio**, gracias a un calendario positivo, dejando atrás dos meses consecutivos de caídas.

En abril y mayo, las ventas iguales -las de aquellas tiendas con más de un año en operación- de las cadenas afiliadas a la ANTAD habían caído un 3.2 y un 0.3% interanual, respectivamente.

Si bien el alza de junio se compara desfavorablemente **con el crecimiento del 7.9% del mismo mes de 2012**, está en línea con una desaceleración de la economía mexicana.

El sexto mes del año tuvo un domingo más que junio del año pasado, agregando al calendario un importante día de compras para los mexicanos.

ANTAD, que agrupa a un centenar de las mayores cadenas minoristas del país -entre ellas la líder del mercado Wal-Mart de México, Soriana y Chedraui - agregó que las ventas totales de sus socios subieron un 6.8% en junio, apoyadas en su expansión.

Por tipo de tienda, las ventas iguales y comparables de los autoservicios subieron un 0.8 y un 5.2%, respectivamente, y las de minoristas especializadas subieron un 0.1 y un 7.1%.

**Las ventas iguales de tiendas por departamentos crecieron un 5.8% y las totales un 11.1% a totales.**

## NOTICIA ·2

### Tiendas de autoservicio: Quién paga la guerra. Fortuna

Las estrategias de las grandes tiendas de autoservicio por ganar mercado, en medio del escaso crecimiento de muchos sectores, podrían poner en riesgo a sus proveedores quienes sostienen una buena parte de la nueva edición de la guerra de precios en el sector de las ventas al menudeo. Ellos y, por supuesto, los consumidores están dispuestos a correr el riesgo.

Claudia Villegas y Gustavo Silva

Fue en octubre de 2008, al darse a conocer que la Controladora Comercial Mexicana – el tercer jugador del mercado de tiendas de autoservicio – estaba prácticamente en quiebra técnica, cuando el Consejo de Nacional Financiera (Nafin) – tomó una decisión que generaría un gran controversia entre los jugadores del mercado de las ventas al menudeo: autorizar a la cadena fundada por la familia González Nova una línea de crédito por 3,000 millones de pesos para cumplir con el pago a proveedores.

Para lograr ese financiamiento, la familia González Nova comprometió y dejó en garantía con Nafin una gran parte de sus activos inmobiliarios. No tenía otra opción. Aquel préstamo hizo la diferencia entre una empresa que prácticamente se encontraba en quiebra técnica, en grave riesgo de cerrar sus operaciones, y una compañía que pudo mantener sus operaciones en medio de intensas negociaciones con sus acreedores y proveedores. El dinero de Nafin fue oxígeno puro en ese momento.

Tras dos años de pláticas, rompimientos y hasta demandas por parte de sus acreedores y proveedores, Comerci – la clave de pizarra de esta cadena en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) – logró una serie de acuerdos para mantener sus operaciones y seguir en el mercado.

Ahora, gracias a que demandó y obtuvo la orden de un juez para declararse en concurso mercantil para reestructurar su deuda por 1,500 millones de dólares, situación jurídica que buscará concluir en menos de seis meses, mantiene su presencia en el mercado mientras contribuye a fortalecer la competencia en un mercado en donde resulta innegable la presencia dominante de la cadena estadounidense Wal-Mart.

Sin embargo, fue el grupo estadounidense con ventas a nivel mundial por 405,000 millones de dólares y más de dos millones de empleados, el que hace casi una década cambió la dinámica de un sector en el que los pactos de no agresión –evitando las campañas comparativas de precios – mantenían sin grandes cambios los precios de productos que se vendían entre competidores.

Fue así como en una economía dominada por los oligopolios y los acuerdos de mercado, la llegada de Wal-Mart aceleró la competencia y benefició al consumidor, asegura un funcionario del Banco de México que forma parte del equipo que aún mide el comportamiento de los precios a través de encuestas en todo el país. Pero no es gratuito el impacto en la inflación que registra la economía: las tiendas de autoservicio representan las ventas del 20% de la producción de frutas y hortalizas mientras que el 35% de la producción de los alimentos procesados también se comercializa en sus estantes.

La oferta de “Precios bajos todos los días” se convirtió en el pilar de las ofertas comerciales de Wal-Mart desde su lanzamiento en 1997 y su relanzamiento 1999. Dicho enfoque, dicen los analistas de Banamex-Citibank, ha sido determinante para las ganancias consistentes que ha observado la empresa y para el desempeño superior al de sus competidores en términos de Ventas Mismas Tiendas. Además, en los últimos años, Walmex ha complementado dicha oferta con elementos estratégicos adaptados a cada uno de sus seis formatos de autoservicios en México.

“El objetivo es diferenciarse de sus competidores y al menos seguir estando un paso delante de estos, dado que sus competidores también han trabajado duro para demostrar su competitividad”, dicen los analistas de Banamex.

Si bien las expectativas de recuperación se encuentran limitadas, principalmente en niveles de empleo, la productividad presenta ahora una mejoría y el sector del retail es un claro ejemplo. Pero es un hecho que

bajo las actuales condiciones, los proveedores no tienen opción frente a las cadenas minoristas, dijo Miguel Ángel Medrano, analista de Scotiabank.

En 2009 el sector de autoservicios fue uno de los menos afectados aunque el crédito al consumo no se ha recuperado. En medio de la crisis logró mantener crecimientos, abrir nuevos establecimientos y aumentar incluso sus ventas, en tiendas totales. De ahí que su rentabilidad, al menos hasta ahora se encuentre garantizada.

Justo ahora cuando se desarrolla con alta intensidad la campaña de comparación de tickets y llega Julio Regalado de Comerci, las fallas en el mercado se manifiestan. Es tan fuerte la presencia de tres jugadores, indica Medrano, que estos competidores van a tener cierto poder para fijar los precios frente a sus proveedores aunque ello beneficie al consumidor.

Lo que se debe tener en cuenta, explica el experto, es la parte del beneficio. El que gana es el consumidor, que accede a más productos. Son millones los que están siendo beneficiados por las campañas de precios. Éste fenómeno se confirma con la creciente expansión de los establecimientos de las cadenas comerciales en todo el país.

“Se han empezado a expandir a zonas rurales donde el cambio que llevan es drástico, con beneficio social, porque están llegando con precios de una tercera parte de lo que se estaba pagando”, dice.

Si bien se trata de un mercado oligopólico, en el cual el tercer jugador aún está a mucha distancia del segundo, lo que vemos es una competencia real entre los dos principales. Entonces las pugnas que se observan para mejorar los precios y el impacto a nivel general de la economía seguirán siendo positivas hasta cierto grado.

El riesgo se encuentra, sin duda, en la cartera vencida que podría generarse ante consumos inducidos y excesivos que se están financiando con créditos de los bancos que operan las propias cadenas de autoservicio y por parte de las sofomes que operan como intermediarios para aquellas que aún no cuentan con participación en el mercado del crédito al consumo.

#### La importancia de la competencia

Por esta razón, la participación de nuevos jugadores o la eventual salida del mercado de algún competidor ante problemas de rentabilidad resulta relevante para el consumidor y los participantes en el mercado.

Más allá de la salida de competidores extranjeros que sucumbieron ante Wal-Mart, Comerci también estuvo en serio riesgo de dejar el camino a sus competidores. Las inversiones en títulos derivados, atados a operaciones cambiarias, le dejaron a Comerci pérdidas por más de 2,000 millones de dólares que colocaron a la cadena en una difícil situación que hizo pensar a algunos que desaparecería de la contienda.

Con el crédito por 3,000 millones de pesos, el gobierno federal, a través de Nafin, buscó evitar la quiebra de Comerci y con ello impedir que el mercado de valores registrara un riesgo sistémico que pusiera en peligro a todo el sector financiero nacional. Pero además, reconocen fuentes cercanas a la negociación de ese financiamiento, también se buscó preservar la competencia y el equilibrio de fuerzas en el sector no sólo para los consumidores sino también para miles de proveedores que dependen del sector de autoservicios.

El préstamo que obtuvo Comerci con Nafin molestó a sus competidores, en especial a Wal-Mart, que reclamó a los funcionarios del banco de desarrollo la autorización de recursos que se usó como flujo de efectivo destinado al pago de proveedores que son revolventes a través del esquema de cadenas productivas del banco de desarrollo. Los intereses que generó dicho crédito se calculó con base en la THIE más cinco puntos y eran pagaderos mensualmente. La línea de crédito vence en noviembre de 2010.

Wal-Mart consideró que esa operación crediticia con Nafin constituía un trato desigual para los competidores en esta industria, por lo que hizo llegar su inconformidad al banco de desarrollo.

La única respuesta de los funcionarios de Nafin era que Wal-Mart también podría obtener un financiamiento para sus proveedores bajo las mismas condiciones que incluiría, por supuesto el mismo tipo de garantías. Comerci administró ese crédito a través de la constitución del “Fideicomiso AAA Tiendas Comercial Mexicana, así que los recursos sólo pudieron destinarse a los proveedores que registraban cuentas por cobrar con la cadena. La petición nunca se formalizó porque Wal-Mart y su nivel de generación de efectivo se encuentran fuera de la mira de cualquier banco, privado o de desarrollo para un crédito directo. Paradójicamente la cadena estadounidense no desafía los mecanismos de factoraje que ofrece Nafin.

Así de importantes son los proveedores para las cadenas de tiendas de autoservicios y son ellos los que, en medio del lento crecimiento de la economía, están contribuyendo de manera determinante a financiar las promociones con las que durante todo el año los conglomerados como Wal-Mart, Comerci, Soriana y Chedraui buscan ganar puntos en un mercado con altos niveles de competencia.

A principios de junio, Wal-Mart comenzó una campaña de comparación directa de precios contra Soriana llamada “El reto de los tickets”, en la que analizó y exhibió directamente más de 1,300 tickets a través de una campaña de publicidad masiva. Soriana respondió al reto aumentando a 1,000 el número de productos que ofrece semanalmente en descuento.

Hasta hace poco Soriana prefería ofrecer a sus clientes tarjetas de lealtad y reforzar las llamadas propuestas de valor, sin embargo su administración decidió modificar su estrategia al cambiarla por una campaña de “precios baratísimos” con “precios extremadamente bajos”. El efecto de este cambio han sido una inmediata mejoría en sus resultados financieros.

Para Eduardo Estrada, analista de Citibank-Banamex, un elemento revelador en la reciente etapa de esta guerra de precios será conocer en qué medida han sido los proveedores quienes han sostenido la estrategia para ganar mercado, lo que explicará cómo han alcanzado las cadenas su nivel de rentabilidad.

En este sentido, los números de estas cadenas que cotizan en el mercado valores revelan que, al menos, en el caso de las tiendas de autoservicio, son las compañías que les venden miles de productos a los gigantes del retail, las que mantienen las mayores cuentas por cobrar que engrosan sus pasivos. (Ver cuadro: “A quien le debe el retail”).

En el caso de Wal-Mart, por ejemplo, al primer trimestre de 2010 las deudas con sus proveedores representaron el 47.4% de sus pasivos totales. Comerci, derivado de sus problemas de liquidez, tiene una relación menos agresiva pero sus proveedores aportaron, en el mismo periodo, el 15.9% de las deudas, casi la misma proporción que representan los créditos bancarios con 17.5% de los pasivos totales. En el caso de la regiomontana Soriana, también al primer trimestre de 2010, sus proveedores representan el 37.9% mientras que para Chedraui significan el 41.4 de sus deudas.

Así, la administración de las cuentas por pagar a proveedores e inventarios se ha consolidado en una importante fuente de financiamiento. El excedente, por ejemplo, en el número promedio de días en cuentas por pagar sobre el número promedio de días de inventarios fue de cuatro días para 2009 y cinco días para 2008, en el caso de Comerci.

Los términos de pago a los proveedores dependen de cada conglomerado de tiendas. Comerci no releva a sus inversionistas las condiciones puntuales pero asegura: “Los negocios que realiza con sus proveedores se llevan a cabo en términos no menos favorables que los que imperan en la industria. Los proveedores nacionales reciben sus pagos en pesos y en condiciones que varían según el producto comprado”.

Por ello, el negocio de las tiendas de autoservicio no sólo se encuentra en la venta de productos sino también en el terreno financiero. Con este incentivo, Wal-Mart en México logró la única licencia para operar un banco que se le ha otorgado a nivel mundial mientras que en Estados Unidos un movimiento ciudadano, en el que también participaron sus competidores y detractores, le negó la posibilidad de incursionar en el negocio bancario.

Pero Wal-Mart no está sola en su visión del negocio. Grupo Comercial Chedraui, por ejemplo, actúa como obligado solidario respecto de las obligaciones de pago a cargo de Factoring Corporativo, su brazo



financiero, consignadas en los contratos de créditos revolventes celebrados con Nafin, incluyendo todos y cada uno de los convenios que respaldan los préstamos de este tipo.

La cadena, además, ha sorprendido a los analistas al comprometerse con sus clientes a través de una gran campaña de ofertas a tener los precios más bajos en todos los productos que vende, reforzada por la comparación de precios con un objetivo muy claro en su mira: Wal-Mart. De hecho, la campaña de precios bajos la ha ubicado junto con la estadounidense en los mejores niveles de rentabilidad del sector.

La guerra de precios, de esta forma, no se detendrá en ninguno de los frentes y se aprovecharán todas las ventas de oportunidad. “En virtud de que algunos de nuestros proveedores ofrecen marcas de productos genéricos, podemos negociar mejores términos y condiciones con ellos a diferencia de los precios que se pudieran haber obtenido con proveedores de marca que, debido a su popularidad y a la gran demanda de sus nombres tienen un poder de negociación más fuerte”, reconoce Comerci en su informe anual 2009.

Comerci también habla sobre los riesgos de una excesiva y depredadora competencia de precios: “Consideramos que la competencia basada solamente en precios bajos redundará en márgenes menores y en menor lealtad de nuestros clientes”.

Y aunque en las decisiones de compra de los consumidores, el ahorro es el factor que manda, Comerci insistirá después de su campaña Julio Regalado – la decana de las promociones de precios – en “atraer y retener clientes al brindarles una mejor y más agradable medio de comprar, mejorar su experiencia general por medio de productos nuevos, modernos y exclusivos, con nuevas promociones y optimizando las técnicas de mercado”. Chedraui en sus campañas masivas se burla, sin embargo, de esta filosofía e insiste en que los consumidores sólo quieren precios bajos.

La tendencia es la que manda y las cadenas para sostener esta competencia de precios también invitan a sus proveedores a “compartir” el costo de las campañas de publicidad que se lanzan durante todo el año para coincidir con días de fiesta y otros eventos y que este año, además, se manifestaron en una nueva guerra de precios como aquella con la que Wal-Mart inauguró su presencia en el mercado.

#### La defensa

Pero no todo es miel sobre hojuelas y la crisis que se agudizó en 2008 así como la debilidad de la economía han congelado los esfuerzos de proveedores organizados en organismos empresariales como la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin) para modificar de manera contundente los términos de la relación de los proveedores con compradores tan poderosos. Desde 2005 se buscó la aprobación de una Ley de Prácticas Comerciales que regule y equilibre el vínculo comercial de las empresas proveedoras y los dueños de las cadenas de tiendas de autoservicio.

En julio de 2009, sin embargo, la Concamin, la Canacindra y la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) acordaron que el mejor camino para solucionar esta situación sería la firma de un convenio para mejorar de manera continua las prácticas comerciales competitivas, con la idea de establecer reglas claras en las negociaciones de compra-venta de mercancía. Hasta ahora se han pactado al menos 13 prácticas comerciales para normar las relaciones comerciales en esta cadena de suministro pero sobre todo para reducir las grandes asimetrías. Muchos proveedores, no obstante, se siguen quejando de las asimetrías pero, sin duda, hasta ahora el mejor canal de ventas lo constituyen las tiendas de este sector.

Bajo cualquier escenario, se prevé que durante los próximos meses aumentará la competencia pero no sólo entre las grandes tiendas sino frente al canal informal de ventas al menudeo. Es allí en donde cadenas como OXXO, líder en el formato de tiendas de conveniencia, ha encontrado una verdadera mina de oro que la ha llevado a registrar ventas crecientes aún en momentos de crisis. En ese segmento la relación con los proveedores es muy parecida a diferencia de lo que sucede con las tiendas departamentales.

Un estudio de la casa de bolsa Citibank-Banamex define al sector de ventas al menudeo como un mercado que se compone de un segmento moderno y otro tradicional que a su vez está compuesto por formatos bien establecidos, tiendas al público en general y otros mercados informales.

De acuerdo con Walmex, las ventas de alimentos en México representan un monto de 180,000 millones de dólares, lo que equivale al 18% del Producto Interno Bruto (PIB). El segmento moderno representa aproximadamente el 45% de los ingresos y el segmento informal el 55%. Allí está el próximo objetivo.

Por ahora, el rescate para algunos de Comercios y los “apoyos” de Nafin para descontar las carteras por cobrar de miles de proveedores que dependen de las tiendas de autoservicios se están convirtiendo, de manera indirecta, en mejores niveles de consumo para millones de personas aún en medio de una alicaída economía.

“Podemos ver que esa política funcionó, principalmente cuando los flujos de financiamiento tradicionales estaban interrumpidos. Aunque, al mismo tiempo, se expresen en utilidades, principalmente, para las cadenas minoristas, señala el analista de Scotiabank, Miguel Ángel Medrano.

### **El club de los consumidores**

Los clubes de precios (Sam’s, Costco, City Club y similares) han encontrado la manera enamorar cada vez más compradores en México, así es como han llegado cautivar a 30% de los hogares, con sus casi 170 establecimientos esparcidos en las principales ciudades del país, señala un estudio de sobre los hábitos de consumo realizado por Nielsen.

Durante 2009 en el nivel socioeconómico alto alcanzaron una penetración de 80%, en el cual los perfiles denominados Fashion y Maduro exitoso son lo que identifican con este concepto de canal de comercialización como una alternativa para ciertos productos, señala Mónica Mercado, Gerente de Consumer Panel Services de la consultora.

Este segmento de consumidores ha cobrado un rango muy relevante para los clubes de precio, porque de ahí proceden cerca de 40% de sus ventas y suelen hacer visitar a estos establecimientos más de una vez por mes.

Los patrones de consumo, para todos los niveles socioeconómicos, se concentran de manera muy notable en alimentos y productos de limpieza y uso doméstico, que representan más de 74% de las ventas. Sin embargo, entre el segmento alto los alimentos llegan casi a 40% es el que adquiere más bebidas, sin incluir refrescos, con más de 13%.

Los niveles socioeconómicos medio y bajo superior adquieren en mayor medida productos de limpieza y uso doméstico con 38.3 y 39%, respectivamente. De igual manera dichos segmentos son los que consumen en los clubes de precios más artículos de limpieza con 16.4 y 17%, señala el estudio.

Por su parte, los niveles socioeconómicos medio y bajo, -que acuden con menor frecuencia- cuando realizan sus compras en este canal adquieren en mayor medida productos de limpieza. Al hacer el análisis a nivel categoría de producto, las más buscadas en este canal como común denominador para todos los niveles socioeconómicos son papel higiénico y detergentes.

Sam’s inauguró en marzo pasado su tienda número 100, mientras Costco y City Club tienen en operación una treintena cada una. (Gustavo Silva)

## NOTICIA ·3



### Comunicado 24

#### **FIRMAN PROFECO Y ANTAD CONVENIO PARA PROMOVER AUTORREGULACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD EN LAS TIENDAS AFILIADAS**

Promoverán de forma conjunta y coordinada la capacitación y asesoría en materia de protección al consumidor, comportamiento comercial, metrología y normalización.

Tendrá Profeco padrón detallado de las empresas asociadas y emitirá con la ANTAD decálogos de los Derechos del Consumidor en la Tienda de Autoservicio y Departamentales y de las Obligaciones de las Tiendas de Autoservicios y Departamentales.

**Guadalajara, Jal., a 14 de marzo de 2012.-** La Procuraduría Federal del Consumidor y la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicios y Departamentales (ANTAD) firmaron este día un convenio de colaboración para instrumentar de manera conjunta y coordinada acciones de autorregulación y corresponsabilidad entre los diferentes proveedores de bienes y servicios agrupado en dicha asociación.

Con este acuerdo y la aplicación de las acciones establecidas en él se garantizará que en las tiendas comerciales se respeten de manera plena los derechos de los consumidores y el acatamiento en los establecimientos de las normas en materia de comportamiento comercial y metrología.

El convenio fue suscrito por el Procurador Federal del Consumidor, Bernardo Altamirano Rodríguez, y el presidente de la ANTAD, Vicente Yáñez Solloa, en el marco de la inauguración de la *EXPO ANTAD 2012* que se realiza en el Centro de Convenciones de Guadalajara, Jalisco, y el cual fue signado también por el Gobernador de la entidad, Emilio González Márquez.

A raíz de este acuerdo, las tiendas afiliadas a la Asociación recibirán asesoría y capacitación por parte de la Profeco a fin de que los proveedores implementen la autorregulación; atiendan denuncias y quejas de los consumidores, y puedan solicitar la emisión de alertas mediante la Red de Alerta Rápida.

De la misma manera, la Procuraduría y la ANTAD crearán y emitirán de forma conjunta los decálogos de los Derechos del Consumidor en las Tiendas de Autoservicio y Departamentales y el de las Obligaciones de las Tiendas de Autoservicios y Departamentales.

Con esos documentos, se informará a los consumidores de los derechos básicos que pueden exigir en las tiendas que forman parte de la ANTAD y a los proveedores de los estándares mínimos de cumplimiento en materia de protección al consumidor, comportamiento comercial y metrología que deberán tener las tiendas afiliadas.

Para cumplir con ello, la Procuraduría Federal del Consumidor, brindará capacitación y asesoría a las tiendas asociadas y explicará a sus miembros los procedimientos que incluyen las verificaciones que realiza su personal; por su parte, la ANTAD entregará a la Profeco un padrón detallado de las empresas asociadas, que incluirá su domicilio, su representante legal, su teléfono y correo electrónico, mismo que deberá actualizar trimestralmente.

A partir del convenio firmado, la ANTAD deberá promover entre sus asociados las acciones para resolver, cuando sean procedentes, las quejas y denuncias que presenten los consumidores en sus tiendas, además de integrar la participación de la Profeco a las ferias y exposiciones que organice.

Con este acuerdo, las dos instancias reflejan su interés por instrumentar mejores prácticas comerciales que se traduzcan en beneficios concretos para los consumidores en el acceso a bienes y servicios, además de comprometerse a implementar acciones y mecanismos necesarios que promuevan, protejan y procuren la equidad y certeza jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores.

Desde 1976, Profeco promueve y protege los derechos del consumidor, fomenta el consumo inteligente y procura la equidad y seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores. Visita nuestros [archivos de fotos y videos](#) de comunicación social o [síguenos](#) en Twitter.

Última modificación:  
06-Jul-2012

PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR- ALGUNOS DERECHOS  
RESERVADOS © 2012 - - POLÍTICAS DE PRIVACIDAD



Av. José Vasconcelos 208, Col. Condesa CP 06140, Del. Cuauhtémoc

Distrito Federal Tel. 5625 6700, 01800 468 8722.

[Comentarios sobre este Sitio de Internet](#)



## Walmart: el alto costo de los “precios bajos”

21. abril, 2013 Adrián Ramírez López\* Opinión

A la memoria de Emmanuel D'Herrera Arizcorreta

¡Miren, miren las luces, escuchen el estruendo! Están violando nuestros centros sagrados, están saqueando nuestras riquezas, escuchen, miren, la corrupción profana nuestras tumbas.

Vengan, sùmense, Walmart nos destruye. La diabetes no importa, yo me cuido. Mi vida vale mucho, mucho más que ochocientos ochenta y tres pesos.

Mi libertad la tengo, nunca estaré preso. Nunca estaré muerto, soy los códigos ancestrales.

Soy muchas lenguas, muchos idiomas, soy Teotihuacán, soy el lugar sagrado de nuestros dioses, no me mata la vida, me mata la muerte, la corrupta muerte que mata a quienes merecen vivir



¡Oferta, oferta, aproveche!; ¡883 pesos, 883 pesos, sí, a sólo 883, moneda nacional! Precio bajo que ninguna cadena competidora puede dar. ¡Y usted se gana un flamante auto! ¡Sí, como lo lee! Un auuuuutoooo nuevecito, pero de formal prisión... ¡Aproveche! ¡El que no arriesga no gana! Y lo único que usted puede perder es ¡su vida!

El 9 de abril de 2013 se conmemora el tercer aniversario luctuoso del luchador, catedrático en economía internacional, padre, esposo, amigo, Emmanuel D' Herrera Arizcorreta, dirigente del Frente Cívico en Defensa del Valle de Teotihuacán. Por su oposición a la construcción de una tienda de la transnacional Walmart en dicha zona arqueológica, acusado de cargos absolutamente falsos, fue detenido violentamente por agentes federales.

Todo comenzó en 2004. Durante la gestión de Enrique Peña Nieto como gobernador del Estado de México (quien ahora es presidente de la República) se brindaron concesiones a empresas privadas para la construcción de un Walmart en pleno recinto prehispánico de Teotihuacán, considerado Patrimonio Histórico de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Varias organizaciones sociales, grupos ambientalistas y todo ser humano consciente de sus raíces prehispánicas protestaron inmediatamente, uno de ellos fue Emmanuel D' Herrera. Tanto él como sus compañeros vivían la indignación de la tierra mancillada. El papá de Emmanuel recuerda la imagen de una pala mecánica que removía la tierra durante la construcción y cómo salían de sus entrañas figurillas e innumerables objetos prehispánicos. Hoy se pregunta dónde estarán y en poder de quién.

D'Herrera Arizcorreta, un hombre de una vasta cultura que había renunciado a su vida como diplomático y profesional exitoso, fue detenido el 16 de mayo de 2009 y estuvo preso en el penal Molino de Flores, Texcoco, Estado de México, acusado por haber hecho detonar en la tienda Walmart, el 16 de mayo de 2009, una lata de jugo con pólvora de fuegos artificiales para llamar la atención con relación a que tal tienda se había instalado en el sitio arqueológico de Teotihuacán, con lo que se violaban los derechos culturales de los mexicanos.

El 21 de mayo de 2009 se le concedió la libertad bajo fianza después de pagar 37 mil pesos. Sin embargo se le detuvo nuevamente, esta vez por autoridades federales, por los delitos contra la Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos. D' Herrera solicitó su derecho constitucional de realizar una llamada, petición que se le negó. Luego lo enviaron a la Procuraduría General de Justicia del Estado de México, pero antes lo llevaron a un hospital para controlarle la crisis de diabetes con suero e insulina.

Encarcelado por casi 1 año, al estar gravemente enfermo de diabetes e hipertensión, experimentó un terrible deterioro de su salud: perdió cinco piezas dentales y desarrolló problemas de visión hasta que finalmente murió por un derrame cerebral. Su muerte como preso no fue un fenómeno natural, fue un homicidio generado por represión política, probable tráfico de influencias y corrupción.

Ante las graves condiciones de salud, desde junio de 2009, la Liga Mexicana por la Defensa de los Derechos Humanos (Limeddh) estuvo demandando atención médica, seguridad y respeto a su persona; para lo cual se habló con la directora del Centro Preventivo y de Readaptación Social Nezahualcóyotl Bordo Xochiaca (penal Neza-Bordo), Hortencia Macías Hernández, así como con la Comisión de Derechos Humanos del Estado de México (expediente CODHEM/LP/960/2009).

El 28 de enero de 2009, el doctor Adrián Ramírez López –quien escribe–, presidente de la Limeddh, realizó el un examen médico en el penal Neza-Bordo a Emmanuel D’Herrera Arizcorreta, de sexo masculino, 62 años de edad, con diabetes del adulto, es decir tipo II, controlada, de casi 20 años de evolución que ya presentaba manifestaciones sistémicas tales como neuropatías, alteraciones en la visión, cambios incipientes a nivel renal (que producen retención de líquidos) e hipertensión arterial sistémica de 3 años de evolución.

Concluyó que es importante resaltar que por su edad, la evolución de casi 20 años como diabético y que no obstante había sido una persona muy cuidadosa de su manejo médico e higiénico-dietético mientras estuvo en libertad, ya tenía patologías agregadas y, lamentablemente, el centro penitenciario no contaba con las condiciones higiénicas y dietéticas necesarias para el tratamiento del señor Emmanuel D’Herrera Arizcorreta, lo que ponía en riesgo potencial su salud, su calidad de vida y su vida misma.

Tras este diagnóstico se solicitó a la licenciada Hortencia Macías Hernández y al licenciado Alejandro H Barreto Estévez, de la Visitaduría General III Oriente de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de México, el 1 de marzo de 2010, lo siguiente:

“I. Se le brinden de manera gratuita al señor Emmanuel D’Herrera Arizcorreta los medicamentos que requiere para el control de su diabetes, hipertensión y demás afecciones.

II. Se le brinde una dieta adecuada para diabético e hipertenso, y además se considere el grave deterioro de su salud bucal, derivada de la anodoncia casi total.

III. Se nos informe del seguimiento de dicho caso.”

Sin embargo, no se actuó de manera adecuada y sobrevino la muerte, por lo que se solicita se investiguen las acciones y omisiones que contribuyeron a la muerte de Emmanuel.

No se pretende hacer apología del delito ni mucho menos. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, consideramos que imputarle uso de una granada –al considerar a esa lata de jugo con pólvora, cuyos daños fueron insignificantes, como una granada de uso exclusivo del Ejército y las Fuerzas Armadas– es desproporcionado y sólo criminaliza la protesta social.

Su delito él lo confesó, y aceptó haber colocado esa lata, y también afirmó que le puso fuegos de artificio para que las luces llamaran la atención. Puso énfasis en eso y no en el poder explosivo del artefacto. Los daños a cubrir no llegaron a los 1 mil pesos, pues sólo se estropeó mercancía que había en un carrito;?no obstante, absurdamente, se le retuvo en prisión al considerarlo un terrorista.

Incluso recordamos la petición del señor Emmanuel D’Herrera Arizcorreta, del Frente Cívico en Defensa del Valle de Teotihuacán, para que se le sancione conforme a derecho por los daños, de acuerdo con el peritaje, cuyo monto ascendió a 883 pesos.

El diario The New York Times publicó el 17 de diciembre de 2012, en su versión para internet, una nota firmada por David Barstow, donde decía que Walmart de México pagó un soborno de 52 mil dólares para construir una sucursal en Teotihuacán. El soborno consistió en cambiar un mapa de zonificación antes de que fuera publicado en el Diario Oficial de la Federación.

“El plan era sencillo, el mapa de zonificación no se convertiría en ley hasta que fuera publicado en un diario oficial. Así que Walmart de México arregló un soborno a un oficial para cambiar el mapa antes de que fuera remitido para su publicación, así lo muestran grabaciones y entrevistas”, documentó el diario.

Según información de la agencia Apro (Agencia de Noticias Proceso), el 11 de enero de 2013, Gian Carlos Nucci, quien ocupaba el cargo de vicepresidente ejecutivo y director General de Operaciones de la empresa en México, fue nombrado presidente y director General de Walmart Chile en sustitución de Enrique Oсталé, quien fue promovido a presidente y director General de Walmart Latinoamérica, en lugar de Eduardo Solórzano. Scot Rank permanece como presidente y director General de Walmart de México y Centroamérica.

A la par de sus movimientos de directivos, Walmart de México y Centroamérica ofreció colaborar con la Procuraduría General de la República (PGR) en las investigaciones.

Y es así como 883 pesos, corrupción y tráfico de influencias costaron la vida a Emmanuel D'Herrera Arizcorreta, quien formó parte de la Liga Mexicana por la Defensa de los Derechos Humanos en la década de 1980, en las luchas en apoyo a los pueblos del Parque Nacional El Chico, en Hidalgo, un defensor de derechos humanos que nos brindó su vida para seguir luchando.

Invitamos a que vean, analicen y difundan el documental Walmart: el alto costo de los precios bajos, disponible en [www.youtube.com/watch?v=ansJ9-tTk7g](http://www.youtube.com/watch?v=ansJ9-tTk7g).

Fuente: [www.contralinea.com.mx](http://www.contralinea.com.mx) Periodismo de investigación <http://contralinea.info/archivo-revista/index.php/2013/04/21/walmart-el-alto-costo-de-losprecios-bajos/>





## **Wal-Mart: Salarios de hambre... Siempre**

13. mayo, 2012 Martin Esparza Opinión

Los sobornos de Walmart en México, otorgados a diversos funcionarios con el fin de consolidar su expansión y monopolio en el mercado nacional, han terminado por desnudar el proteccionismo cómplice que los gobiernos panistas dan a la trasnacional que basa su crecimiento depredatorio en el gradual aniquilamiento de los comercios en pequeño, la imposición en los precios de compra a las pequeñas y medianas empresas, tanto como a los productores agrícolas, y en la explotación laboral de sus empleados a los que irónicamente llama asociados.

A pesar de que los beneficios reales a la economía nacional de la firma extranjera son muy cuestionables, tanto el presidente de la Bolsa Mexicana de Valores, Luis Téllez, como el presidente de la República Mexicana, Felipe Calderón, no han dudado en salir en su defensa al calificar a Walmart como “una gran empresa” y el “mayor empleador en el país”.

La trasnacional se jacta de dar empleo a más de 200 mil mexicanos, pero lo que no dice, como tampoco lo señala la parte oficial, es que su condición laboral raya en la esclavitud. Tan sólo un ejemplo: en diciembre pasado, sus asociados recibieron 14 pesos de aguinaldo bajo el argumento de que el resto de su compensación, a la que por ley tienen derecho todos los mexicanos, “sería utilizado para abrir más tiendas”. La burla y la prepotencia de la empresa van más allá de los linderos de la mera injusticia laboral. ¿Acaso habrá alguien tan ingenuo para pensar que el pulpo trasnacional va a convertir en socios a sus empleados?

Parece que tanto Calderón como Luis Téllez y un buen número de funcionarios quieren que tal violación laboral pase inadvertida y que esos más de 200 mil trabajadores en condiciones de extrema explotación de la trasnacional aparezcan como “logros” del ahora difuso “presidente del empleo”, ocultando a la opinión pública que la mayoría de ellos gana entre uno y dos salarios mínimos, y que están sujetos a horarios de trabajo flexibles, es decir, que deben estar a disposición de la empresa las 24 horas del día, sin obtener por

lo menos el beneficio del pago de horas extra, y en el caso de las mujeres enfrentar una abierta discriminación laboral, pues uno de los requisitos indispensables para trabajar ahí es que no estén embarazadas y se abstengan de hacerlo si quieren permanecer en la compañía (lo que constituye una abierta violación a los derechos humanos de sus empleadas).

Ya en el colmo de los abusos, se les impone en ocasiones el pago de sus salarios a través de vales canjeables por mercancías en sus propias tiendas. Algo muy similar a lo que sucedía a principios del siglo pasado, cuando en el porfiriato se les obligaba a los peones acasillados a comprar en las llamadas tiendas de raya. Algo que está prohibido y sancionado en la Ley Federal del Trabajo. Precepto jurídico que, como muchos otros, tiene sin el menor cuidado a la trasnacional.

Con tales laxitudes tanto fiscales como laborales es entendible que Walmart encuentre en México el paraíso a sus inversiones. Desde 2001 (cuando con Vicente Fox contó con la más amplia de las impunidades oficiales) a la fecha, ha ampliado el número de sus unidades operativas llámense Walmart, Sam's Club, Suburbia, Bodega Aurrera, Superama o Vips hasta llegar el año pasado a 2 mil 37 establecimientos en todo el país. El apoderamiento de la trasnacional es ya preocupante, pues organismos como la Confederación Nacional de Agrupaciones de Comerciantes y Centros de Abasto (Conacca) denuncian que en los últimos años las ventas de sus agremiados se han desplomado hasta en un 40 por ciento, trayendo como consecuencia la pérdida de miles de empleos.

Para tener una idea de las desorbitadas ganancias que la cadena extranjera produce en nuestro país, baste indicar que en 2011 sus ventas ascendieron a 379 mil millones de pesos. Así, las ganancias netas fueron de 22 mil 258 millones. Un cálculo conservador de lo ganado en los últimos dos sexenios panistas por la trasnacional arroja la cifra de 156 mil 635 millones de pesos. Su avance, gracias a la protección oficial, le permitió abrir, tan sólo en 2011, 365 nuevos establecimientos; y en lo que va del primer trimestre de 2012, otros 51, logrando ventas que ya ascienden a 95 mil 966 millones de pesos y ganancias por 4 mil 712 millones, 5 por ciento superiores a las del año pasado. En ningún país del mundo la empresa Walmart experimenta un crecimiento tal. Por algo será...

Gracias a esta despiadada explotación laboral, donde también se incluye la de menoresde edad que son reclutados como empacadores (popularmente conocidos como cerillos) y de acomodadores en los estacionamientos y que en ambos casos están sujetos sólo al pago de propinas voluntarias, la trasnacional se ha ahorrado, en todos estos años de complicidad panista, más de 85 mil millones de pesos que debió devengar a sus trabajadores por pago de salarios, conforme a lo establecido en la ley.

El escándalo sobre la corrupción del poderoso monopolio en nuestro país, que tuvo repercusiones internacionales, ha colocado al gobierno mexicano en el centro del debate, pues diversos sectores de la economía reclaman que haya una investigación a fondo sobre la impunidad con que ha operado la trasnacional. De entrada, los funcionarios de Calderón han aventado la papa caliente hacia los gobiernos estatales y municipales, acusándolos de ser ellos los responsables de haber otorgado sin ton ni son cambios de uso de suelo y los permisos de construcción para que el gigante depredador haya alcanzado las dimensiones de voracidad que ahora tiene, en contra de los comercios medianos y pequeños del país, de cuya existencia dependen miles y miles de familias.

Si bien hay parte de razón en la excusa, por el lado que se vea, el actual gabinete tiene mucho de responsabilidad en los excesos del consorcio. Por ejemplo, en los beneficios fiscales del Programa del Primer Empleo. Los funcionarios de Calderón no tuvieron empacho en entregar millonarios recursos de este Programa a Walmart, tragándose el cuento de que la empresa estaba dando su primera oportunidad laboral a miles de jóvenes, la mayoría de los cuales no eran más que empacadores que no gozan de sueldo

alguno. Así, sin pudor alguno, la firma extranjera se adjudicó inmerecidamente recursos de los impuestos de todos los mexicanos. Recientemente, la Secretaría de Economía le dio apoyos a la transnacional por más de 5 millones de pesos, para una supuesta capacitación que el monopolio dará, en apariencia, a 115 pequeñas y medianas empresas.

Pero resulta indudable que es en el incumplimiento a las leyes laborales donde el sexenio de Felipe Calderón, como el de Fox, actuó de manera irresponsable ante los excesos y abusos del pulpo transnacional. Debemos preguntar tanto a Calderón como a su secretaria del Trabajo, Rosalinda Vélez Suárez, ¿qué han hecho en todos estos años la Dirección Federal de Inspección en el Trabajo y la Dirección General del Registro de Asociaciones para frenar las innumerables violaciones a los derechos laborales y humanos de los trabajadores de Walmart?

La dependencia ha consentido que, a través de tres sindicatos blancos, algunos de ellos de corte cetemista para variar, como el Sindicato Nacional de Empleados y Trabajadores de Supermercados y Centros Comerciales, se manejen infinidad de contratos de protección (podría decirse que casi uno por tienda), y se permita que haya más de una de estas agrupaciones charras por centro laboral, lo que contribuye a dividir a los empleados y evitar con ello una sindicalización auténtica.

Estos sindicatos blancos reciben el pago de sus cuotas de manera directa de la transnacional; es decir, no aplican el pago de sus cuotas a sus supuestos agremiados para que de esta forma no puedan exigir nada a sus líderes, a quienes ni siquiera tienen el gusto de conocer, pero que les aplican la “cláusula de exclusión” a la hora que así lo considere pertinente la empresa. Despidos a modo y gusto del patrón. Así de fácil.

Lo más vergonzante para el sexenio de “las manos limpias” es que en su ocaso sale a relucir su desbordada corrupción donde el caso Walmart es un ejemplo claro y preciso del tráfico de influencias. Al aparecer entre los altos directivos de la voraz firma se encontrarían nada menos que un primo de Margarita Zavala y un cuñado del exsecretario del Trabajo, Javier Lozano, uno de los férreos impulsores de la reforma laboral y del outsourcing (la subcontratación laboral, que es la herramienta favorita del consorcio para esquilmar la fuerza laboral de sus empleados).

Como ha sucedido con la revelación de otros casos de corrupción que tuvieron su origen en investigaciones de organismos de justicia y medios de comunicación de Estados Unidos, el caso Walmart se suma a otros similares, como el de Néstor Moreno Díaz, que vienen a corroborar la complicidad y opacidad con que se han conducido los órganos de justicia en el país a pesar de existir pruebas irrefutables de prevaricación oficial. No por algo en las cuentas públicas, como las de 2009 y 2010, el sexenio de Calderón ha salido reprobado en el renglón de la honestidad (entre otros rubros), como lo han expuesto organismos como la Auditoría Superior de la Federación.

Es así que por estos hampones sindicales, protegidos por las autoridades laborales y funcionarios corruptos, se ha permitido que los derechos laborales de millones de mexicanos sean pisoteados en beneficio de una transnacional que es puesta como “empresa modelo” en generación de empleos por Felipe Calderón. La semi esclavitud alentada y premiada por los gobiernos panistas, la excelstitud y joya de la corona de su desfachatez oficial.

Fuente: [www.contralinea.com.mx](http://www.contralinea.com.mx) Periodismo de investigación [130](http://contralinea.info/archivo-<u>revista/index.php/2012/05/13/wal-mart-salarios-de-hambre-siempre/</u></a></p></div><div data-bbox=)



## La ciudad del Wal Mart

21. octubre, 2010 Elva Mendoza @elva contra Distrito Federal No comments

Mientras los **mercados públicos** tradicionales de la ciudad de **México** están en el **abandono**, el Gobierno del Distrito Federal –a través de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda– otorga permisos a diestra y siniestra para el establecimiento de **tiendas de autoservicio** y conveniencia que hacen quebrar cientos de centros de abasto y **misceláneas familiares**. A pesar de que sólo cuentan con 458 permisos vigentes, las transnacionales han abierto 925 sucursales. La secretaria de Desarrollo Económico, Laura Velázquez, reconoce que la administración de **Marcelo Ebrard** está “preocupada”



Juan Alcántara es locatario del Mercado América, fundado hace más de medio siglo en la delegación Miguel Hidalgo. Su abuelo y su padre también se dedicaron al comercio minoritario. Heredera de una tradición ancestral, la familia Alcántara ve con indignación la extinción de los mercados públicos.

Los 318 de la ciudad, como el de la Merced, se hallan en el rezago y el abandono. Alcántara asegura que la intención del gobierno capitalino es desaparecer los mercados a través de una estrategia “desleal” para abrir paso a transnacionales, como Wal Mart y Oxxo.

En el Distrito Federal, existen alrededor de 925 establecimientos que pertenecen a tiendas de autoservicio y tiendas de conveniencia. Las compañías Wal Mart de México, SAB de CV; Tiendas Soriana, SA de CV; Tiendas Comercial Mexicana, SA de CV; Tiendas Chedraui, SA de CV; Grupo Modelo; Fomento Económico Mexicano, SA de CV (FEMSA); Waldos Dólar Mart de México, y el binomio Grupo Chapa 7-Eleven Incorporated han incrementado exponencialmente su número de tiendas en la capital de la república mexicana.

Aunque Laura Velázquez Alzúa, Secretaria de Desarrollo Económico del Gobierno del Distrito Federal (GDF), asegura que las tiendas cuentan con los permisos correspondientes, el número reportado de tiendas con permiso vigente equivale apenas al 50 por ciento del total. Es decir, sólo 458 de las 925 existentes cuentan con permiso.



De acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), en la ciudad de México hay 419 establecimientos Oxxo, de grupo Femsa; sin embargo, las delegaciones registran solamente 189. Asimismo, 66 tiendas 7-Eleven, de 232 existentes, cuentan con registro delegacional.

De las 60 tiendas Extra contabilizadas por el Inegi, las delegaciones dan cuenta de 37; y, de las 23 tiendas Wal Mart que hay en la ciudad, sólo 18 declararon su apertura ante la delegación correspondiente. Blanca Ortiz Higuera, representante de Walmart México y Centroamérica, dice que “todas las tiendas cuentan con los permisos necesarios y operan de conformidad con los reglamentos”.

Velázquez Alzúa reconoce que las inconsistencias en las cifras se deben a que el GDF no cuenta con un padrón de tiendas y a que el proceso para abrir un establecimiento de autoservicio o conveniencia “es relativamente sencillo”: obtener un permiso de uso de suelo en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda (Seduvi) y una declaración de apertura ante la delegación.

“No hay regulación en el número de permisos de uso de suelo que se otorgan”, dice Felipe Torres, investigador en el Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Contralínea solicitó a la Seduvi, a través del Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal, el número de permisos de uso de suelo que ha concedido a tiendas de autoservicio y de conveniencia de 2000 a la fecha. La dependencia, en respuesta, argumenta no contar con información sistematizada: “No se tiene señalado si fue expedido o no el certificado y para qué uso”.

Fuentes de la Seduvi revelan que, en la ciudad, existe un número indeterminado de permisos de uso de suelo apócrifos y, ante ello, “no podemos hacernos responsables”.



### Tradición y modernidad

Puertas corredizas con sensor de movimiento; pagos con tarjeta de crédito; descuentos; precios bajos en algunos productos; horarios flexibles; pisos de azulejo; aire acondicionado, e integración de servicios, como panadería y tortillería, son los elementos contra los que compiten los 70 mil locatarios de los mercados públicos de la ciudad.

A decir de Felipe Torres, la funcionalidad en el servicio es lo que ha permitido la expansión de las transnacionales. “Los mercados no se adaptaron a los cambios y a las necesidades de los consumidores de las metrópolis”.



Para Rafael Calderón, presidente de la Comisión de Abasto y Distribución de Alimentos de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, los principales problemas en los mercados populares son la corrupción de autoridades y locatarios para el manejo de los recursos designados al mantenimiento de las instalaciones, la existencia de ambulantes al exterior de los mercados y la falta de modernización.

No obstante, los locatarios coinciden en señalar al GDF por otorgar permisos a tiendas de autoservicio de manera indiscriminada.

Torres asegura que, desde la década de 1990, las tiendas de autoservicio han crecido a un ritmo anual de 9 por ciento. A tal hecho se suma la política de “abandono y debilitamiento” del modelo tradicional del abasto.

Las tiendas de autoservicio controlan alrededor del 70 por ciento de la venta de alimentos al menudeo en el nivel nacional; 35 por ciento corresponde a Wal Mart. Mercados públicos, tianguis y concentraciones controlan el 20 por ciento; el 10 por ciento restante corresponde a verdulerías, tiendas de abarrotes y pequeños negocios.

Para Torres Torres, las tiendas de conveniencia –como Oxxo, 7-Eleven, Extra– y la tienda de autoservicio Bodega Aurrera Express no compiten directamente con los mercados públicos, sino con las misceláneas y tiendas de abarrotes, a través de su penetración en colonias y barrios.

El Inegi estima que existen alrededor de 50 mil puntos de venta en las 16 delegaciones del Distrito Federal, cuyo giro es el comercio y distribución de alimentos al por menor (tortillerías, carnicerías, misceláneas, cremerías y tiendas de abarrotes). La cifra es inexacta, ya que se considera a este tipo de negocios como “intermitentes”, es decir, que fracasan rápidamente.

“Las misceláneas son el negocio del desempleo”, explica Felipe Torres. Argumenta que, generalmente, quienes se quedan sin trabajo deciden abrir una tienda familiar; pero ahora, por las tiendas de autoservicio, tampoco son una opción: estos negocios están condenados a la quiebra.



A decir de Alejandro Calvillo, quien preside la asociación civil El Poder del Consumidor, las tiendas de autoservicio y conveniencia generan un proceso de concentración de la riqueza. Pero las repercusiones no son solamente económicas, sino que trastocan los ámbitos social y cultural.

Al ser trasnacionales, asegura Calvillo, modifican y erradican formas de consumo regionales que son parte de la identidad cultural: “Desaparecen la tradición local”.

Mario Horta, de 51 años, está consciente del desgaste que viven los mercados públicos, de la poca clientela que se acerca a su imprenta ubicada en el local 220 del Mercado América, donde imprime Pochteca. La voz del mercader, órgano informativo local cuyo objetivo es dar a conocer la importancia de mantener viva la tradición de los mercados populares.

En las páginas de Pochteca se leen las crónicas del Gran Mercado de Tlatelolco, cuyo recorrido implicaba tres días a pie y que dejó maravillados a los recién llegados españoles; la historia de la fundación del Mercado América; recetas mexicanas, e incluso de la denuncia ante la proliferación de las tiendas de autoservicio. “Estamos desorganizados; es una debilidad”, concluye Mario.

El reglamento que hoy norma los mercados data de 1951. Los locatarios solicitan la promulgación de una ley de protección y fomento al mercado público que les dé certeza jurídica, establezca un blindaje de 1 mil 500 metros a la redonda y que acote la proliferación de tiendas de autoservicio.

En entrevista con Contralínea, Laura Velázquez Alzúa dice que en el Gobierno del Distrito Federal hay preocupación por la proliferación de estas tiendas; no obstante, comenta que no existe regulación o legislación alguna para impedir que sigan en expansión.

Indica que el problema de fondo es la competencia desleal de las trasnacionales, las cuales desplazan entre 30 y 40 microempresas en la zona donde son instaladas. “Estamos obligados a generar una política de apoyo y fortalecimiento para la protección de la pequeña y mediana empresa”.

**Tiendas existentes y tiendas con permiso vigente** Contralinea.com.mx

Tiendas	Con permiso vigente	Existentes
Wal Mart	18	23
Sam's Club	5	8
Aurrera	15	31
Aurrera Express	49	40
Comercial Mexicana	28	28
Sumesa	0	11
Costco	1	3
Cedraui	4	8
Soriana	18	26
Waldos Mart	8	27
Oxxo	189	419
7 Eleven	66	232
Super City	20	9
Extra	37	60
<b>Totales</b>	<b>458</b>	<b>925</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, y Directorio de Tiendas



## Mercados públicos y tiendas de autoservicio y de conveniencia por delegación

Tiendas	Mercados públicos	Tiendas de autoservicio y tiendas de conveniencia
Cuauhtémoc	44	225
Benito Juárez	16	145
Miguel Hidalgo	17	98
Coyoacán	20	71
Álvaro Obregón	15	61
Gustavo A Madero	51	60
Iztapalapa	20	46
Azcapotzalco	19	38
Iztacalco	16	26
Cuajimalpa	5	21
La Magdalena Contreras	5	5
Tláhuac	19	4
Milpa Alta	9	0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Distrito Federal y Directorio de Tiendas

Contralínea.com.mx

## Expansión sin límite

Contralínea.com.mx

Tiendas de autoservicio	Grupo al que pertenece	Número en el DF
Wal Mart	Wal Mart de México, SAB de CV	23
Sam's Club	Wal Mart de México, SAB de CV	8
Bodega Aurrera	Wal Mart de México, SAB de CV	31
Aurrera Express	Wal Mart de México, SAB de CV	40
Comercial Mexicana	Tiendas Comercial Mexicana, SA de CV	28
Sumesa	Tiendas Comercial Mexicana, SA de CV	11
Costco	Tiendas Comercial Mexicana, SA de CV	3
Chedraui	Tiendas Chedraui, SA de CV	8
Soriana	Tiendas Soriana, SA de CV	26
Waldos	Waldos Dólar Mart de México, S de RL de CV	27
Tiendas de conveniencia		
7 Eleven	Grupo Chapa-7 Eleven Incorporated	232
Oxxo	Fomento Económico Mexicano, SA de CV	419
Super City	Tiendas Soriana SA de CV	9
Extra	Grupo Modelo	60
		<b>Total 925</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, y Directorio de Tiendas

Fuente: Contralínea 204 / 17 de Octubre de 2010

Fuente: [www.contralinea.com.mx](http://www.contralinea.com.mx) Periodismo de investigación [http://contralinea.info/archivo-  
revista/index.php/2010/10/21/la-ciudad-del-wal-mart/](http://contralinea.info/archivo-<br/>revista/index.php/2010/10/21/la-ciudad-del-wal-mart/)



### **Programa de Primer Empleo: beneficios millonarios a supermercados**

23. marzo, 2011 Mayela Sánchez Capitales

Creado para incentivar la incorporación de los jóvenes al mercado laboral, el Programa de Primer Empleo ha entregado casi la mitad de sus subsidios a cuatro cadenas de tiendas de autoservicio: Wal Mart, Oxxo, Soriana y Chedraui. Tal concentración ha sido favorecida por el diseño del Programa, que no establece condiciones de los trabajos creados ni garantiza que éstos sean de calidad o estén bien remunerados, señalan especialistas.



Foto: Julio César Hernández / contralinea.mx

A Soriana le fueron reembolsados 9.3 millones de pesos por los empleos que generó

El Programa de Primer Empleo (PPE) –pensado para incorporar a los jóvenes egresados de las universidades y centros educativos al mercado laboral formal– ha beneficiado principalmente a las cadenas de tiendas de autoservicio Wal Mart, Oxxo, Soriana y Chedraui. Éstas han recibido 61 millones 627 mil pesos, que equivalen al 45 por ciento de los subsidios entregados por el gobierno federal entre 2008 y 2010.

La trasnacional Wal Mart ha recibido la quinta parte del total de apoyos otorgados, aun cuando al Programa se han inscrito 1 mil 530 empresas, de acuerdo con los datos del Padrón de Beneficiarios del PPE, publicado por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Creado en enero de 2007, el PPE fue la apuesta del gobierno federal para atender la demanda de empleo en el país, particularmente la de los jóvenes que, tras egresar de universidades y centros de educación superior, buscaran insertarse en el mercado formal de trabajo.

Sin embargo, el PPE no ha logrado detonar el empleo que pregonó. Muestra de ello es que de los 3 mil millones de pesos que se le presupuestaron para el pago de subsidios, hasta diciembre de 2010 había erogado apenas 136 millones 986 mil 212.84 pesos, es decir, menos del 5 por ciento.

De ese marginal monto, casi la mitad ha ido a parar a manos de cuatro cadenas de comercio detallista. El grupo Wal Mart es el que más se ha beneficiado, al recibir el 21.5 por ciento de los subsidios a través de sus subsidiarias Operadora Wal Mart, S de RL de CV; Servicios Administrativos Wal Mart, S de RL de CV; Restaurantes Vips, S de RL de CV; Operadora Suburbia, S de RL de CV; y Sawsa Adelante, S de RL de CV.

De acuerdo con el Padrón de Beneficiarios, el consorcio de origen estadounidense fue uno de los primeros en inscribirse al Programa. Hasta diciembre del año pasado, había recibido 29 millones 406 mil 421 pesos como reembolso del pago de las cuotas obrero-patronales de sus nuevos empleados ante el IMSS.

La cadena de tiendas de conveniencia Oxxo ocupa el segundo lugar de las empresas a las que más dinero se les ha otorgado –16 millones 286 mil 384 pesos– a través de sus subsidiarias Cadena Comercial Oxxo, SA de CV; Oxxo Servicios de Distribución, SA de CV; Oxxo Servicios, SA de CV; y Oxxo Servicios Gas, SA de CV.

A Organización Soriana, SA de CV, que opera la cadena de supermercados del mismo nombre, le fueron entregados 9 millones 388 mil 637 pesos mediante sus subsidiarias Administración Soriana, SA de CV, y Centros Comerciales Soriana, SA de CV.

La empresa Servigalas, SA de CV, dueña de las tiendas de autoservicio Chedraui, recibió subsidios por 6 millones 545 mil 585 pesos.



Oxxo, la segunda tienda de conveniencia más beneficiada por el Programa de Primer Empleo, ha obtenido subsidios por 16.2 millones de pesos

## Empleos, sin garantía

Para el vicepresidente de la Comisión de Educación de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), Francisco López Díaz, el que los mayores beneficiados del PPE sean cadenas de tiendas de autoservicio se debe únicamente a que “algunos sectores han comprendido las ventajas de este Programa”.

Cuestionado sobre si el tipo de empleos que podrían ofrecer estas empresas es el que se pensó como oferta para los jóvenes egresados de los centros educativos, López Díaz expresa que “no hay empleo malo”. Agrega que “todo empleo formal, dentro de la ley [...] es un empleo. Es una persona que está dentro de la economía formal. Yo no le pondría una etiqueta”.

El representante de la Coparmex reconoce, sin embargo, que ha sido el dinamismo propio del Programa el que no ha favorecido la creación de otro tipo de vacantes; además de que el PPE no se ha orientado a las pequeñas y medianas empresas, que representan más del 80 por ciento de la actividad laboral del país.

El doctor Gerardo González Chávez, del Instituto de Investigaciones Económicas (Iiec) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), señala que el PPE no garantiza a los jóvenes trabajos de calidad o bien remunerados.

La única salvaguarda que tienen los trabajadores contratados al amparo del Programa es la seguridad social durante el primer año de empleo, lapso durante el cual el gobierno federal se hace cargo de pagar la totalidad o parte de las cuotas obrero-patronales ante el IMSS, según lo estipulado en los Lineamientos operativos del PPE.

Dichos preceptos establecen que el monto del subsidio se determinará según el salario base de cotización de cada trabajador registrado en el PPE; de modo que entre menor es el salario, mayor es el porcentaje por subsidiar.

Así, a las empresas que inscriben a trabajadores cuyo salario base de cotización es menor a 10 salarios mínimos se les subsidia la totalidad de las cuotas; mientras que si la base de cotización es de más de 20 salarios mínimos, se reembolsa sólo la décima parte de las cuotas ante el IMSS.

Tal incentivo ha resultado atractivo, sobre todo para las grandes cadenas de tiendas de autoservicio. En el caso de Wal Mart, el investigador de la Unidad de Economía del Trabajo y de la Tecnología del Iiec recuerda que la empresa ha recurrido a contratos de protección patronal para emplear a su personal, como ha documentado el investigador Alfonso Bouzas Ortiz.

Por ello, González Chávez se muestra sorprendido con el “cambio de camiseta” de la trasnacional, que para aprovechar el estímulo económico del PPE, ha pasado de la simulación laboral a contratar formalmente personal y ofrecerle seguridad social.

Contralinea.com.mx

### Principales beneficiarios del Programa Primer de Empleo

(diciembre 2007-diciembre 2010)

Empresa	Monto recibido (pesos)	Porcentaje del monto total
Wal Mart	29,406,421.74	21.5
Tiendas Oxxo	16,286,384.84	11.9
Grupo Soriana	9,388,637.78	6.8
Chedraui	6,545,585.06	4.8
Total	61,627,029.42	45

Fuente: Padrón de Beneficiarios del Programa Primer de Empleo, IMSS

### Costosa difusión, pobres resultados

Contralinea.com.mx

#### El PPE en números

- ▶ Empresas inscritas: **1,530**
- ▶ Trabajadores inscritos: **73,347**
- ▶ Gasto en subsidios: **136,986,212.84 de pesos**
- ▶ Presupuesto del programa: **3,000,000,000 de pesos**



- ▶ Porcentaje de subsidios entregados respecto del presupuesto total: **4.6**

El 23 de enero de 2007, a menos de dos meses de haber iniciado su gestión, Felipe Calderón Hinojosa promulgó un decreto que estableció las directrices generales del PPE, el cual empezó a operar el 1 de marzo de ese año.

Para diciembre siguiente –es decir, antes de que el PPE cumpliera un año de existencia–, éste tuvo que modificarse para hacerlo “más sencillo y atractivo”, ya que de los 3 mil millones de pesos que originalmente se le asignaron como presupuesto, únicamente había erogado 330 mil 600 pesos en el pago de subsidios, de acuerdo con el Informe del resultado de la fiscalización superior de la Cuenta Pública 2008 de la Auditoría Superior de la Federación.

Ello no sólo evidenció la escasa respuesta del sector patronal para acogerse al Programa, sino también la poca efectividad de la costosa difusión que ese año se le hizo, la cual implicó el desembolso de 59 millones 787 mil 700 pesos, es decir 180 veces más de lo que se pagó por concepto de subsidios.

Luego de casi cuatro años de su puesta en marcha, el pago de subsidios representa apenas el 4.6 por ciento del monto.

De acuerdo con el informe Servicio de evaluación de diseño del Programa de Primer Empleo –que antecedió a las modificaciones en el decreto original–, la meta de trabajadores inscritos para 2007 era de 49 mil 555, pero sólo se habían registrado 9 mil 577, es decir, el 19 por ciento.

Para el año siguiente, la meta era de 318 mil 116 trabajadores. Sin embargo, los datos más recientes del PPE, dados a conocer por el IMSS en febrero de 2011, indican que hay apenas 73 mil 347 trabajadores inscritos en el Programa.

Respecto del número de empresas, el IMSS informa que, en total, se han inscrito 20 mil 798. Mas esta cifra se refiere a la cantidad de registros patronales mensuales y no al número real de empresas, la cual llega apenas a 1 mil 530, de acuerdo con los datos del Padrón de Beneficiarios.

De este modo, los 2 mil 463 registros con los que cuenta Operadora Wal Mart de México, S de RL de CV, se cuentan como empresas distintas en el cálculo del IMSS.

El Padrón de Beneficiarios del PPE muestra también que entre las empresas que han recibidos subsidios, se encuentran, además de las cadenas de tiendas de autoservicio, algunas compañías dedicadas a la subcontratación, como F & R Outsourcing Corporativo y Outsourcing Personnel Services, así como la Arquidiócesis de Acapulco y la asociación religiosa Resurrección Ajusco Coyoacán.

De acuerdo con los Lineamientos de operación del PPE, para que un empleador pueda inscribirse al Programa, requiere contar con un registro patronal ante el IMSS, disponer de firma electrónica y dedicarse a actividades económicas cuyo ciclo de producción no sea menor de 12 meses.

## **Programa fracasado pero necesario**

En opinión del doctor González Chávez, el fracaso del PPE se debe a que su instrumentación no atendió el problema de fondo: la situación actual del mercado de trabajo, donde alrededor del 60 por ciento de las personas trabaja en la informalidad.

A decir del investigador del Iiec, lo que el PPE no advirtió fue que un subsidio a las empresas en el rubro de la seguridad social no necesariamente compensa los beneficios que tiene para los patrones contratar trabajadores informales, ya que con ello se ahorra no sólo el pago de posteriores cuotas ante el IMSS, sino también prestaciones, como aguinaldos y primas de antigüedad.

López Díaz disiente de esta postura, pues señala que, para el sector empresarial, la propuesta del PPE fue bienvenida desde que inició operaciones.

Sin embargo, el representante de la Coparmex reconoce que el Programa no ha dado los resultados que se esperaban. Esto lo atribuye a su diseño actual, que está coordinado por una instancia recaudatoria –el IMSS– en lugar de ser dirigido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), con la participación de los sectores empresarial y educativo en su operación y difusión.

López Díaz considera necesario que el PPE pase de ser un mero programa sexenal a una política pública, ya que, como está planteado actualmente, su vigencia terminará con el sexenio.

En opinión de Alfredo Sánchez Castañeda, investigador del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM y especialista en asuntos laborales, la propuesta de subsidios a los empresarios del PPE es apenas uno de muchos mecanismos para fomentar el empleo de los jóvenes, “pero no necesariamente es el que detone la creación o conservación de empleos”.

El investigador advierte que las experiencias de programas de apoyo al empleo en otros países han mostrado que éstos siempre tendrán un costo para el Estado “porque los empleadores difícilmente van a poner dinero de su bolsillo”.

Para la elaboración de este trabajo, Contralínea buscó conocer la postura de la STPS y del IMSS. El director de información de la STPS, Norberto Miranda, respondió que la dependencia no podía emitir una opinión sobre la efectividad del PPE debido a que no contaban con información al respecto y a que la instancia encargada de su ejecución es el IMSS. Al cierre de esta edición, no se tuvo respuesta de éste.

### **Ley de Fomento al Primer Empleo, el PPE priista**



El proyecto de ley que impulsó el senador Beltrones, para fomentar el empleo de los jóvenes recién egresados, otorga deducciones adicionales a los empleadores

A finales del año pasado, la bancada del Partido Revolucionario Institucional (PRI) en el Senado de la República presentó un proyecto de decreto para expedir la Ley de Fomento al Primer Empleo, que plantea otorgar una deducción adicional al impuesto sobre la renta y al impuesto empresarial a tasa única a los patrones que creen nuevos puestos de trabajo.

La llamada Ley Beltrones –por ser el senador Manlio Fabio Beltrones Rivera su principal impulsor– critica en su iniciativa al Programa Primer Empleo (PPE) porque sus resultados han estado muy por debajo de los objetivos planteados y son “irrelevantes ante las necesidades del mercado laboral”.

Contrario al esquema de subsidios a través del cual opera el PPE, la propuesta priista plantea deducciones adicionales, con lo que pretende ser más ágil y asegura que será más atractivo a los patrones al plantear incentivos a cambio de la creación de puestos de trabajo.

En opinión del doctor Gerardo González Chávez, especialista en economía del trabajo del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México, la propuesta priista “tiene una estructura muy parecida a la del PPE”, fundamentalmente porque ambos proyectos ubican el problema del desempleo en la falta de motivación de los empresarios para generar empleos formales y no se sitúan en la realidad del mercado laboral actual.

Por tanto, González Chávez considera que la Ley de Fomento al Primer Empleo, que entró en vigor a partir de este año, avanzará en la misma dirección que el PPE, con resultados igualmente marginales.

Las cadenas Wal Mart, Oxxo, Soriana y Chedraui han recibido el 45 por ciento de los subsidios del PPE entre 2008 y 2010

La concentración de los beneficios del PPE se debe a que sólo algunos sectores han sabido aprovechar las ventajas del programa: Coparmex

El PPE no garantiza empleos de calidad ni bien remunerados: Gerardo González Chávez, investigador de la UNAM

En su primer año de operaciones, el PPE gastó 180 veces más en publicidad que en el pago de subsidios

En casi cuatro años de operación, el PPE ha entregado apenas 4.6 por ciento de su presupuesto en subsidios, y los trabajadores inscritos están por debajo de lo planteado

Fuente: Contralínea 224 / 20 de marzo de 2011

Fuente: [www.contralinea.com.mx](http://www.contralinea.com.mx) Periodismo de investigación <http://contralinea.info/archivo-revista/index.php/2011/03/23/programa-de-primer-empleo-beneficios-millonarios-a-supermercados/>



## NOTICIA · 8



### Tiendas de autoservicio ¿quién vende más?



Las **tiendas de autoservicio en México** están librando una batalla muy fuerte para atraer clientes y mejorar sus ventas, y las novedades son muy atractivas para analizar, ya que quien ostentaba el liderazgo de los “precios bajos”, el gigante **Walmart, ha sido golpeado en el segundo trimestre de 2012.**

Según informa la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), en el periodo abril-junio de 2012, Walmart registró una participación de mercado de 50.3%, 50 puntos base (equivalente a cerca de 1,700 millones de pesos) menos que la observada en el mismo lapso de 2011.

Pero no ha sido el único grupo afectado, por su parte, Comercial Mexicana disminuyó su cuota de 7.1% a 6.9% entre el segundo trimestre de 2011 y el mismo periodo de 2012.

En la orilla opuesta se sitúa Chedraui, este grupo de autoservicios ha mejorado su performance al alcanzar 7.3%, 20 puntos base más que lo que tenía en 2011.

Las otras cadenas de autoservicios de la ANTAD, incluidos: Grupo Casa Ley, Calimax, Súper Precio, Merco, Súper Ahorros, Arteli y Waldo´s, aumentaron su participación en medio punto porcentual al llegar en conjunto a 20.4%.

Desde abril de 2012 Walmart ha mostrado un desempeño en ventas a tiendas comparables (con más de un año en operación) inferior no sólo al de sus principales competidores (Soriana, Comercial Mexicana y Chedraui) sino contra el propio sector (los autoservicios integrantes de la ANTAD), informa CNNExpansión.

#### ¿Qué sucede con Walmart?

En agosto de 2012 la empresa que maneja formatos de tienda como Superama, Sam´s Club, Bodega Aurrerá y Walmart reportó un aumento de 4.1% en sus ventas a tiendas comparables (aquellas con más de un año en operación), lo que representó una recuperación respecto a julio cuando observó una alza de apenas 1.2%. Sin embargo, su tráfico de clientes disminuyó 1.5%, hilando así cuatro meses consecutivo con un desempeño negativo en este indicador.

Desempeño de las ventas a mismas tiendas de los autoservicios 2012.

Tiendas de autoservicios	I trimestre	II trimestre
Chedraui	1.8	3.3
Comercial Mexicana	4.9	2.6
Soriana	5.3	6.7
Walmart	3.0	3.0
Autoservicios de ANTAD	4.4	3.6

## DESEMPEÑO EN VENTAS EN EL MES DE AGOSTO 2012 CADENAS ASOCIADAS A LA ANTAD

En Agosto de 2012, el crecimiento nominal de las ventas de las Cadenas Asociadas a la ANTAD a unidades totales, incluyendo las aperturas, fue de 10.8%, y a unidades iguales, sin incluir nuevas tiendas, de 4.7%. Se debe tomar en cuenta que el mes de agosto contó con un viernes más con respecto al mismo mes del año anterior.

Las ventas al mes de Agosto de 2012 acumularon 670 mil millones de pesos, lo que representa un crecimiento acumulado de 11.4% a tiendas totales. Dicho resultado estuvo apoyado por el desempeño a tiendas totales de:

- ROPA Y CALZADO 12.9%
- SUPERMERCADO (Abarrotos y Perecederos) 11.8%
- MERCANCIAS GENERALES 10.4%.

Las ventas acumuladas se distribuyeron de la siguiente manera:

- SUPERMERCADO 55.0%
- MERCANCIAS GENERALES 34.6%
- ROPA Y CALZADO 10.4%

La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, está formada por 30,364 tiendas; 4,596 tiendas son de Autoservicio, 1,651 son Departamentales y 24,117 son tiendas Especializadas, la superficie total de venta suma 22.2 millones de metros cuadrados.

## Los salarios del miedo en Tamaulipas

**Expreso**

Especial

4 de agosto, 2013 [8:54]



Aunque Walmart de México y Organización Soriana en Tamaulipas tienen entre las dos empresas 64 establecimientos en la entidad y generan más de ocho mil puestos de trabajo, los empleados que trabajan directamente con las cadenas son muchos menos de los que se verán en las tiendas con los uniformes dentro de los establecimientos.

Las dos cadenas además de las prácticas de “outsourcing” o contratación de personal mediante terceros, han sido señaladas por una práctica conocida como “nearshoring”, que significa utilizar subterfugios para pagar a los empleados un salario menor al señalado por la ley.

Walmart y Soriana, en sus diferentes tipos de establecimientos y diversas denominaciones, son respectivamente la primera y segunda cadena minorista del país.

Las fórmulas que utilizan para pagar menos o hacer trabajar más horas a los trabajadores, incluyen evitar que se sindicalicen, para lo que recurren a sindicatos blancos formados por la propia empresa o con personas que tienen intereses en la empresa.

En ambas cadenas se paga a los empleados parte del salario con vales solamente canjeables en la misma cadena y reclasifican los nombres del cargo para que en lugar de ser operador de montacargas sea ayudante de almacén.

Para alargar la jornada laboral a más de ocho horas sin pago de horas extras y cuando algún empleado invoca sus derechos laborales, comienzan a cambiarlo de puesto y horario en forma constante reduciendo sus salarios, hasta que el trabajador o trabajadora opta por irse.

En Ciudad Victoria un empleado que era cansado con cambios de horario y lugar de trabajo, se retiró de la empresa y demandó la rescisión de contrato por causas imputables al patrón, logrando en noviembre de 2012 que se negara un nuevo Amparo a Soriana y se obligara a la empresa a pagar la terminación dictaminada por la ley.

Así consta en mediante el expediente 240/212 del Segundo Tribunal Colegiado en Materias Penal y de Trabajo del Décimo Noveno Circuito, mediante el cual se le negó a Soriana el Amparo en contra del laudo de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje Especial Número Dos.

Pero no solamente Walmart y Soriana contratan y tratan a su personal en forma similar. Coppel, Elektra, Comercial Mexicana, Chedraui y posiblemente muchos de los supermercados regionales y locales y también las maquiladoras.

De todas las formas de bajar costos pagando lo menos posible al personal, la empresa con mayor creatividad es una tienda de conveniencia que opera bajo un contrato de comisión mercantil, en donde una persona que funge como comisionista pasa a ser el empleador.

El comisionista se encarga de manejar la tienda, contratar a los empleados y es responsable por toda la operación, pero las ganancias que tiene nunca llegan a ser de acuerdo a la carga de trabajo.

Los comisionistas gerentes resultan ser los responsables por los robos de mercancía, las pérdidas en caso de asalto y cuando estos faltantes son detectados el inventario, los comisionistas deben responder por ellos y pagarlos en efectivo y si no tienen dinero, firmar documentos incluso bajo presión.

“Hace tres días me recogieron la tienda sin avisarme y de una forma grosera el representante de Recursos Humanos me pidió que firmara nuevamente un reconocimiento de adeudo (...) a lo cual me negué al no estar de acuerdo, sin embargo, después de la presión del representante de Recursos Humanos acabe firmándolos, sino, a sus palabras, no habría negociación de mi adeudo con la empresa, y quizás podría ir a la cárcel”, cuenta un ex comisionista.

Para evitar el término de empleados, el cual trae consigo responsabilidades laborales, el nombre cambia y para Walmart son “asociados”, en Soriana “colaboradores” los cuales trabajan en las tiendas pero son empleados “outsourcing” o empresa paralela de servicios, las cuales son regimenes de subcontratación de personal.

## **SIN PRESIONES LABORALES**

Para evitar presiones laborales, Walmart además de dividir el tipo de empleados, por ejemplo farmacia, panadería, bodegas, cajas, también ha creado sindicatos hasta tres por tienda, los cuales se encargan más que de velar por los trabajadores, detectar a los que exigen sus prestaciones y despedirlos.

“Cuando un trabajador se queja del servicio médico, (se considera) es una amenaza para un negocio mucho mayor del que se benefician los departamentos de seguridad que compiten por premios en dinero para el que tenga más días sin accidentes de trabajo”, afirma el artículo los 10 mandamientos para evitar el despido en Walmart, publicado por [empleadosdecomerciocta.blogspot.mx](http://empleadosdecomerciocta.blogspot.mx).

Las prácticas laborales de Walmart son investigadas en Estados Unidos, en donde se ha considerado que la pulverización sindical y los “outsourcing” y “nearshoring”, o contratos pagando menos que lo que establece la ley, se realiza mediante sobornos a autoridades laborales en México.

Para una empresa o empresario con inversiones en Estados Unidos, es un delito realizar negocios en otros países basado en prácticas corruptas, según el Acta para Prácticas Corruptas en el Exterior o U.S. Foreign Corrupt Practices Act.

Los “outsourcing” ya son reconocidos por la Ley Federal del Trabajo, que obliga a los prestadores de este tipo de servicios a que contraten a los empleados, les den prestaciones y además hacen correspondencia a las empresas de los lugares donde se presta el trabajo.

“Artículo 13. No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores”, dice la reformada Ley Federal del Trabajo.

El artículo 15 A, señala que el trabajo en régimen de subcontratación por medio de un patrón denominado contratista o subcontratista a favor de otra persona física o moral que, resulta beneficiaría de los servicios contratados y la cual fija las tareas a realizar, es ya una forma legal.

Muchos abogados se preguntaron hace un año si se habían legalizado los “outsourcing” es porque antes eran ilegales y quién debe sancionar estas violaciones a la ley.

## **Bajos ingresos estancan economía: especialistas**

Desde hace ya varios años, la economía de Tamaulipas luce estancada como consecuencia del deterioro de la capacidad de compra de la sociedad, el cual es originado por los bajos salarios que se pagan en los sectores con mayor peso en la generación de empleo como los autoservicios y las cadenas de tiendas departamentales quienes por el contrario han visto incrementados su presencia, sus rentas y su productividad.

Información de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y del IMSS del Gobierno Federal; el INEGI y la propia Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio, la ANTAD, revela que mientras las ventas y las inversiones de las grandes cadenas han crecido en un 10% en promedio, las remuneraciones a su personal se han mantenido estancadas en su conjunto y sólo en éste año, registran una caída de más del 2%.

El impacto de ésta asimetría entre la creciente producción , inversión e ingresos de las cadenas comerciales y los cada vez más bajos salarios y remuneraciones de sus trabajadores en el desarrollo económico del Estado es monumental.

Y es que en Tamaulipas, el sector comercial y de servicios representa el 62% de lo que produce la economía estatal y sólo el comercio genera casi 70 mil millones de pesos al año.

El sector de los autoservicios representa el 45.9% del comercio al menudeo y está integrado por unas 202 empresas de las cuales 170 son grandes supermercados que pertenecen a 54 corporaciones que son encabezadas en su mayoría por empresas trasnacionales.

En su conjunto, ocupan a 141 mil personas que representan el 10% del total de los trabajadores que hay en el Estado.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Enrique Benjamín Franklin, Comportamiento Organizacional: Enfoque para América, Fincowsky 2011.

Comportamiento Organizacional, Don Hellriegel 2009.

Alfonso Silíceo Liderazgo Valores y Cultura Organizacional: hacia una organización competitiva, 1999.

Jesús Villamizar Herrera, Cultura Organización: Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos, 1992.

Idalberto Chiavenato, Comportamiento Organizacional: La Dinámica y el Éxito en las Organizaciones, 2009

Idalberto Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 2011

Daniel R. Denison, Cultura Corporativa y Productividad Organizacional, Legis 2008.

Keith Davis, Ph. D, Comportamiento Humano en el Trabajo, sexta edición, primera en español, Mc Graw Hill.

Socorro Olivares Orozco, Martin Gonzales García, Comportamiento Organizacional Métodos y Estrategias, Banco y Comercio SA de CV.

Rafael Guizar Montutar, Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones, tercera edición, Mc Graw Hill.

David R. Hampton, Charles E. Summer, Ross A. Webber, Manual de Desarrollo de Recursos Humanos, Trillas, Primera Reimpresión.

Esteban Alonso Amo, Manuel Fernández Ríos, Intervención Psicológica en las Organizaciones, primera edición, PPU. SA.

Luc Brunet, Clima en el Trabajo de las Organizaciones, Definición, diagnóstico y consecuencia, Trillas, primera edición.

J. P. Flipo, Gestión de Empresas de Servicios, Eada Gestión, primera edición.

Alonso Tapia, Evaluación de la motivación, Introducción a la evolución psicológica, Editorial Pirámide, 1992.

Branden Nathaniel, La Autoestima en el Trabajo: como construyen empresas fuertes las personas que confían en sí mismo, Editorial Paidós Plural, 2003.

Revistas Contaduría y Administración, La Influencia de las Ofertas en el Comportamiento de Empresas de Autoservicio, 1987.

Revista Guía del Consumidor, La manipulación de los consumidores en los autoservicios, 2011.

Revista América Economista, Wal Mart, Y yo sigo siendo el rey, María Delgado Antonio.

Revista Administrando Hoy, Como Vender en Tiendas de Autoservicio, Luis Calos Trillones, 2010.

Revista Expresión, Basta de Copiar a Wal Mart, Carlos Martínez, 2005.

Revista Mundo Ejecutivo, 100 Grandes del Comercio, Los Grandes Cadenas Comerciales, Raúl Gutiérrez Olmedo, 2005.

Revista Expresión, El Efecto Wal Mart, Stephan Downer, 2001.

Revista Comercio Exterior, Las tiendas de Autoservicio y la pugna por el consumidor, Oscar León, 2007.



## MESOGRAFÍA

<http://www.profeco.gob.mx/prensa/prensa12/marzo12/bol24.asp>.

[http://www.profeco.gob.mx/encuesta/mirador/2013/Encuesta\\_sobre\\_tiendas\\_de\\_autoservicio](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/mirador/2013/Encuesta_sobre_tiendas_de_autoservicio).

<http://www.antad.net/>.

<http://www1.soriana.com/site/default.aspx?p=>

<http://www.walmart.com.mx/>

<http://www.comercialmexicana.com.mx/>

<http://www.chedraui.com.mx/>

[http://www.costco.com.mx/wps/portal/publico!/ut/p/a1/hY7BCsIwEET\\_KLtBrPEYEbRBrSCS\\_uhdpa4zVtNFarJ9vCl6tcxt4wzwwgSIHq7FXarC19nbm](http://www.costco.com.mx/wps/portal/publico!/ut/p/a1/hY7BCsIwEET_KLtBrPEYEbRBrSCS_uhdpa4zVtNFarJ9vCl6tcxt4wzwwgSIHq7FXarC19nbm)

<http://www.sams.com.mx/>