



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

**"COMO ESTA ENFOCADA Y COMO SE  
DESARROLLA LA MOTIVACION DEL  
PERSONAL EN UNA SECRETARIA  
DE ESTADO Y EN UNA EMPRESA  
PRIVADA"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

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

**MARIA EUGENIA GLORIA HERNANDEZ CERVANTES**

**EDUARDO ARMANDO CHAVEZ RICO**

**Director de Seminario: L. A. E. Patricia Diez de Bonilla**

9022



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**A NUESTROS PADRES.**

**A NUESTROS HERMANOS.**

**A NUESTROS AMIGOS  
Y COMPAÑEROS.**

**A NUESTRA FACULTAD.**

**A NUESTROS MAESTROS.**

INDICE:

PAG.

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

## CAPITULO I

ESTUDIO DE LA MOTIVACION.

A.- Definición de la Motivación.....	8
B.- Teorías Motivacionales.....	11
C.- Teorías Motivacionales aplicadas al Trabajo.....	18
D.- Conclusión.....	31

## CAPITULO II

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES

A.- Antecedentes.....	38
B.- Atribuciones.....	40
C.- Estructura Orgánica.....	43
D.- Localización del Departamento de Personal.....	47
E.- Subdirección General Adjunta de Administración para Asuntos de Personal.....	53
F.- Funciones de la Administración de Personal.....	58
- Planeación y Abastecimiento de Recursos Humanos.....	58
- Reclutamiento.....	59
- Selección.....	59
- Contratación y Registro.....	60
- Inducción.....	61
- Normas y Políticas.....	62

III

- Calificación de Méritos . . . . .	178
- Moral del Personal . . . . .	183
- Actividades Diversas . . . . .	184
- Adiestramiento . . . . .	185
G.- Programas de Adiestramiento . . . . .	188
H.- Concepto de Motivación en Sears . . . . .	200
I.- Conclusiones . . . . .	202

CAPITULO IV

COMPARACION DE LA MOTIVACION AL PERSONAL EN LA  
SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES Y EN SEARS  
RÓEBUCK DE MEXICO, S. A. DE C. V.

A.- Introducción . . . . .	207
B.- Metodología de la Investigación . . . . .	209
1.- Objetivo Particular . . . . .	209
2.- Fuentes de Información. . . . .	209
3.- Determinación del Universo. . . . .	209
4.- Diseño de la Muestra . . . . .	209
5.- Recolección de Datos . . . . .	210
Instrumentos de Recolección . . . . .	211
C.- Resultados . . . . .	221
D.- Conclusiones. . . . .	242
CONCLUSIONES GENERALES. . . . .	243
B I B L I O G R A F I A . . . . .	251

INDICE:

PAG.

INTRODUCCION. . . . . 1

CAPITULO I

ESTUDIO DE LA MOTIVACION.

A.- Definición de la Motivación. . . . . 8  
B.- Teorías Motivacionales . . . . . 11  
C.- Teorías Motivacionales aplicadas al Trabajo. . . . . 18  
D.- Conclusión. . . . . 31

CAPITULO II

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES

A.- Antecedentes. . . . . 38  
B.- Atribuciones . . . . . 40  
C.- Estructura Orgánica. . . . . 43  
D.- Localización del Departamento de Personal. . . . . 47  
E.- Subdirección General Adjunta de Administración  
para Asuntos de Personal. . . . . 53  
F.- Funciones de la Administración de Personal . . . . . 58  
- Planeación y Abastecimiento de Recursos Humanos. . . . . 58  
- Reclutamiento . . . . . 59  
- Selección . . . . . 59  
- Contratación y Registro . . . . . 60  
- Inducción . . . . . 61  
- Normas y Políticas . . . . . 62

## II

- Sueldos y Salarios . . . . .	64
- Calificación de Méritos . . . . .	68
- Moral del Personal. . . . .	69
- Actividades Diversas. . . . .	69
- Capacitación y Desarrollo del Personal. . . . .	70
G.- Concepto de Motivación en la S.R.E. . . . .	71
H.- Formas de Motivación . . . . .	72
I.- Conclusiones . . . . .	105

## CAPITULO III

### SEARS ROEBUCK DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A.- Antecedentes . . . . .	113
B.- Estructura Orgánica . . . . .	116
C.- Oficinas Generales de la Corporación. . . . .	119
D.- Dirección de Personal . . . . .	123
E.- Tienda Sears Roebuck de México, S.A. (Sucursal Plaza Universidad)	131
F.- Departamento de Personal. . . . .	136
a).- Relación entre la Dirección de Personal y el Departamento de Personal . . . . .	136
b).- Funciones del Departamento de Personal . . . . .	137
- Reclutamiento . . . . .	137
- Selección . . . . .	138
- Planeación y Abastecimiento de Recursos Humanos . . . . .	140
- Registro y Contratación . . . . .	141
- Inducción . . . . .	143
- Normas y Políticas. . . . .	171
- Prestaciones . . . . .	171
- Sueldos y Salarios . . . . .	197

### III

- Calificación de Méritos . . . . .	178
- Moral del Personal . . . . .	183
- Actividades Diversas . . . . .	184
- Adiestramiento . . . . .	185
G.- Programas de Adiestramiento . . . . .	188
H.- Concepto de Motivación en Sears . . . . .	200
I.- Conclusiones . . . . .	202

### CAPITULO IV

COMPARACION DE LA MOTIVACION AL PERSONAL EN LA  
SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES Y EN SEARS  
RÓEBUCK DE MEXICO, S. A. DE C. V.

A.- Introducción . . . . .	207
B.- Metodología de la Investigación . . . . .	209
1.- Objetivo Particular . . . . .	209
2.- Fuentes de Información. . . . .	209
3.- Determinación del Universo. . . . .	209
4.- Diseño de la Muestra . . . . .	209
5.- Recolección de Datos . . . . .	210
Instrumentos de Recolección . . . . .	211
C.- Resultados . . . . .	221
D.- Conclusiones. . . . .	242
CONCLUSIONES GENERALES. . . . .	243
B I B L I O G R A F I A . . . . .	251

## I N T R O D U C C I O N

La empresa para lograr alcanzar sus objetivos requiere de tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos; los que debe conjugar de una manera óptima. Por lo tanto, debe seleccionarlos cuidadosamente de acuerdo a sus necesidades.

El recurso humano es el más valioso de la empresa, y es precisamente el que le dará vida y movimiento. Así pues, debe ser seleccionado de acuerdo a la actividad que se le vaya a asignar y tomar en cuenta sus capacidades, habilidades y experiencia.

Este elemento forma parte de empresas Públicas y Privadas; sin embargo, muchas veces no se percata de que se encuentra formando parte integral del flujo de actividad. Únicamente vé a la empresa como una fuente de obtención de recursos económicos para la satisfacción de sus necesidades básicas y complementarias. Así, frecuentemente no desarrolla la eficiencia necesaria en su trabajo. La empresa se ve entonces en la necesidad de elaborar una serie de planes, programas y proyectos encaminados a crear un ambiente satisfactorio que despierte en el elemento humano el deseo genuino de aportar todas sus capacidades al trabajo asignado.

Lograr una identificación entre empleado-empresa es de vital importancia para ambos. El empleado despertará ese interés al considerarse parte de ella o al considerarla como algo suyo.

Establecer una Motivación constante resulta muy difícil, pero no es imposible; y requiere de una verdadera preocupación por parte de la empresa. Actualmente se la ha concedido mayor importancia a este tema dentro de los esfuerzos administrativos, sin embargo su aplicación práctica den-

tro de la empresa aún requiere estudio. De ahí nuestra inquietud por investigar los esfuerzos motivacionales y sus repercusiones prácticas dentro de dos empresas diferentes. Este estudio pretende un somero análisis de los esfuerzos motivacionales en la Secretaría de Relaciones Exteriores y Sears Roebuck de México, S.A. de C.V., y se ha estructurado de la siguiente manera:

El Primer Capítulo, contiene una breve pero concisa explicación de las diferentes corrientes psicológicas, que se han desarrollado. También nos referimos al concepto de "Motivación" y las diferentes teorías que -- han surgido tanto en el área de la Psicología como en los estudios realizados en su aplicación al trabajo.

Este capítulo es la base teórica sobre la cual obtuvimos una definición propia del concepto "Motivación" y que nos permitió planear y llevar a cabo las investigaciones prácticas dentro de ambas empresas.

El Segundo Capítulo comprende el análisis de la Secretaría de Relaciones Exteriores como empresa pública. Detallamos sus funciones, sus objetivos, su organización y la Administración de sus Recursos Humanos que en ella se realiza. Dentro del apartado correspondiente a Recursos Humanos analizamos las funciones propias del Departamento de Personal, su enfoque motivacional, y su interpretación de este concepto.

El Tercer Capítulo contiene un análisis similar de Sears Roebuck, S.A. de C.V., como empresa privada.

Tanto en el Segundo como en el Tercer Capítulos efectuamos una investigación práctica por medio de entrevistas a los Jefes de los Departamentos.

mentos de Personal, con el fin de conocer de manera objetiva sus funciones específicas y el significado que tiene para ellos el concepto de motivación. Al final de cada capítulo se presentan las conclusiones correspondientes.

El Cuarto Capítulo es el resultado de una investigación realizada por medio de cuestionarios aplicados directamente a los empleados en cada una de las empresas. Su objetivo fué precisamente, comprobar los efectos que han tenido en los recursos humanos los esfuerzos motivacionales de ambas empresas.

Al comparar los resultados, llegamos a una serie de conclusiones sólidas que aún proviniendo de dos empresas muy diferentes tienen muchos puntos en común.

Por último, las Conclusiones Generales de la Investigación se han ordenado de acuerdo al proceso administrativo del Area de Recursos Humanos relacionados con la Motivación.

Pretendemos que nuestra investigación resulte útil en alguna medida y que sea un ejemplo de los muchos análisis que pueden realizarse sobre la aplicación de la Motivación. Afortunadamente, sabemos que así como en algunas empresas de nuestro medio empiezan a realizarse esfuerzos verdaderos en este sentido, también existe mucha inquietud en las aulas universitarias sobre el tema.

CAPITULO I

ESTUDIO DE LA MOTIVACION

- A.- DEFINICION DE LA MOTIVACION.
- B.- TEORIAS MOTIVACIONALES.
- C.- TEORIAS MOTIVACIONALES APLICADAS  
AL TRABAJO.
- D.- CONCLUSION.

★★

Consideramos que la Motivación es algo abstracto, debido a que no se conocen en forma exacta las causas por las que actúa un individuo. Se deduce que la manifestación de la conducta es originada por dos razones: - la primera la existencia de un motivo interno, que busca la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y psicológicas; y segunda, un motivo externo, que provoca la conducta del individuo para que actúe y se adapte a las circunstancias del medio en que se desenvuelve.

La Motivación es el nombre que se ha utilizado para interpretar la forma de actuar del ser humano para la satisfacción de sus necesidades. La Motivación o causa de la conducta estará determinada por la voluntad del propio individuo mediante metas u objetivos que él mismo se fije, y por las circunstancias del medio ambiente que propicie u obstaculice la satisfacción de sus necesidades o el logro de sus objetivos. El objetivo final de la Motivación, manifestada en la conducta de un individuo, es autorrealizarse en todo lo que se ha propuesto.

Ha existido gran interés por parte de muchos investigadores, especialmente psicólogos, al tratar de analizar o interpretar la conducta del individuo y han llegado al grado de establecer diversas definiciones del término "Motivación". A continuación mencionaremos las definiciones de los autores más representativos de las diversas corrientes psicológicas.

## A.- DEFINICION DE LA MOTIVACION.

P.T. YOUNG; en su libro "Motivation and Emotion" (1961), manifestó que el concepto de Motivación, es el proceso para despertar la acción, sostener - la actividad en proceso y regular el patrón de actividad. (1).

GARDNER MURPHY (1947), considera que Motivación "es el nombre que se dá a - los actos de un organismo que estén en parte determinados por su propia na turaleza o por su estructura interna" (2).

N.R.F. MAIER (1949); empleó el término Motivación para "caracterizar el -- proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura ex presión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona".(3).

D.O. HEBB (1949): escribió que "... el problema principal al que se enfren ta el psicólogo cuando habla de Motivación, no es el de despertar la acti- vidad sino de darle un patrón y dirigirla..." señala por otra parte "el término Motivación se refiere; a) a la existencia de una secuencia de fa- ses organizadas, b) a su dirección y contenido, y c) a su persistencia - en la dirección dada o a su estabilidad de contenido". Solo los eventos - constituyen conceptos motivacionales: "sin una base, la clave de función- no puede existir... activación... es sinónimo de un estado de impulsión... la pulsión es un energizador pero no un director". (4)

ATKINSON (1958); la une estrechamente con la clave de funciones de las si- tuaciones: así: "el término Motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos. El término Motivación, subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona expe- rimenta como un "yo quiero". El propósito particular del estado de motiva

ción momentáneo se define por su situación". (5)

MASLOW (1954); escribe: "una sólida teoría motivacional debería ...suponer que la motivación es constante, que nunca termina, fluctúa y es compleja, que casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo". (6)

BROWN (1961), considera "una variable motivacional específica: a) se tiende a facilitar y vigorizar varias respuestas diferentes; b) si a continuación de una nueva respuesta su terminación o retiro hace que se aprenda dicha respuesta; c) si un aumento súbito en la respuesta de la variable hace que se abandonen las respuestas; y d) si sus efectos sobre la conducta no pueden atribuirse a otros procesos, como el aprendizaje, la sensación, las capacidades innatas y las circunstancias".

- (1) P.T. Young, pág. 20 "Psicología de la Motivación"  
C.N. Cofer and M.H. Appley.  
Ed. Trillas, 2o. párrafo.
- (2) Gardner Murphy, pág. 20 "Psicología de la Motivación"  
C.N. Cofer and M.H. Appley 2o. párrafo.
- (3) N.R.F. Maier, pág. 20 "Psicología de la Motivación"  
C.N. Cofer and M.H. Appley 2o. párrafo.
- (4) D.O. Hebb, pág. 20 "Psicología de la Motivación"  
C.N. Cofer and M.H. Appley 2o. párrafo, 3o. y 4o.
- (5) Atkinson, pág. 20 "Psicología de la Motivación"  
C.N. Cofer and M.H. Appley 4o. párrafo.
- (6) Maslow, pág. 20 "Psicología de la Motivación"  
C.N. Cofer and M.H. Appley 5o. párrafo.
- (7) Brown, pág. 43 y 45 "Psicología de la Motivación"  
C.N. Cofer and M.H. Appley.

## - TEORIAS MOTIVACIONALES.

Ahora mencionaremos algunas de las diferentes teorías que se han expuesto acerca de la Motivación, y los diferentes enfoques se le han dado psicológicamente.

El análisis de la conducta humana es un campo de estudio que ha ocasionado la formación de diferentes corrientes científicas. Así el análisis puede hacerse en términos generales en función de:

a).- Los sustratos físicos, químicos y biológicos (corriente estructuralista) se basa en las características físicas del hombre y en su composición química y biológica, que al combinarse determinan la estructura y conducta del individuo.

b).- Como una relación entre hombre-ambiente (corriente funcionalista), dice que las características físicas del medio ambiente afectarán al individuo en su conducta, debido a la interacción entre el individuo y el ambiente ----- "causa-efecto".

c).- Como un componente integral de un complejo social (corriente dialéctica o situacional), se basa también en la interacción del individuo con el medio ambiente, pero desde un punto de vista dinámico, tomando en cuenta otros factores que determinan la conducta y que dependen del propio desarrollo de estos, como son; experiencia, moral, educación, metas u objetivos, aspiraciones, etc., y de esta forma se deduce la causa de la conducta.

Para nosotros resulta interesante enumerar las diferentes corrientes psicológicas acerca de la conducta humana para proceder después a ubicar nues

tro estudio como una técnica en la Administración de Recursos Humanos.

TEORIA DE CHARLES DARWIN. Decía, "que se pueden aplicar la diversidad de formas vivientes que vemos frente a nosotros sólo en términos de variación aleatoria y selección natural, también dice que en la evolución resultan innecesarias las suposiciones de teleología e intervención divina y la revelación no es autoridad en la materia. Señalaba que los animales superiores y el hombre comprobaban un principio teleológico de evolución. Este punto de vista estaba en armonía con una idea más antigua, "el instinto", como una mano de la naturaleza que guiaba los impulsos".

Con respecto a los impulsos, Darwin afirmaba que parecían ser impulsos ciegos, que eran precisamente eso, ya que su presencia se debía a que el animal que los tenía, entre una variación aleatoria de posibles impulsos ciegos, había sido suficientemente afortunado para sobrevivir y procrear. Por último el espíritu que caracteriza la Teoría Evolucionista de Darwin es -- que es necesario suponer que la naturaleza tiene un propósito; el único -- criterio se reduce a que un aspecto particular de la conducta ayude a sobrevivir: si ayuda se conservará en la evolución y si no ayuda perecerá.

TEORIA DE HERBERT SPENCER Y EL NUEVO HEDONISMO. Se entiende por hedonismo, como la búsqueda del placer y la evitación del dolor. Según Spencer, la importancia decisiva del placer y el dolor no radica en que se les busquesino en que controlan lo que se aprende. Además nos señala que la concepción naturista sobre la supervivencia del más fuerte, se puede aplicar a los fenómenos psicológicos y sociológicos; es decir, que el transcurso de la evolución se debe desarrollar una correlación, por lo que habrá que esperar una diferencia en la parte de actividad nerviosa de dos animales.

TEORIA DEL REDUCCIONISMO DE TOLMAN. Hizo una distinción aguda entre las -

variedades psicológicas y fisiológicas de la conducta, en la cual nos dice que los intereses de la ciencia piden que en definitiva se desarrollen dos clases de conducta, una vez obtenidos es presumible que los hechos y leyes del conductismo fisiológico, expliquen los hechos y leyes del conductismo-psicológico. Pero los hechos y leyes de la psicología se deben revivir -- por separado, no es posible explicar una psicología mediante la fisiología, a menos que se tenga una psicología que explicar.

El Reduccionismo persiste en el acto de que lo que se descubre en el nivel conductual tiene su correlato; el subestímulo fisiológico y sobre todo neurológico. A nadie le parece discutible que los nervios sean la causa material de la conducta. Por supuesto, la idea se justifica por las estrechas relaciones que se obtienen por la actividad nerviosa y la conducta; por lo tanto los nervios como la conducta tienen propiedades que han hecho difícil beneficiarse suficientemente de la observación de sus correlaciones.

SKINNER. Sostiene que toda correlación entre estímulo-respuesta debe considerarse como un reflejo, y considera a los fenómenos que se observan como antecedentes y consecuentes y busca las relaciones funcionales entre ambos.

En esta forma comprueba el estado del organismo que desempeña un papel y - adopta una posición estrictamente operacional frente a este hecho.

Su investigación acerca de las leyes de las relaciones entre antecedentes y consecuentes lo conducen a la distinción de dos formas de conducta: respondiente, caso clásico en el que la respuesta sigue a un estímulo, y operante, caso en el que la respuesta parece espontánea y no se descubren los estímulos que le dan origen.

TEORIA PSICOANALITICA DE LA MOTIVACION DE FREUD. El psicoanálisis comenzó con la obra de Sigmund Freud (1856-1939), hizo de la casualidad y el determinismo piedras de toque de su propia obra. Aquí también se encuentra la base de la convicción de Freud, tan importante al psicoanálisis: que un cuidadoso análisis de los procesos mentales que vayan más allá del contenido consciente autorrevelador, y por ello estudiado en forma naturalista, podría revelar los nexos de las cadenas particulares causales de acontecimientos en las vidas individuales.

Para él lo inconsciente era "...la verdadera realidad física..." La consciencia tiene el papel limitado de un monitor, "...un órgano sensorio para percibir las cualidades psíquicas", Todos los aspectos de la vida son inconscientes. Freud pensó que el aparato mental estaba topográficamente estructurado. Los procesos no conscientes eran de dos tipos: pre-conscientes, e inconscientes. Los primeros incluían aquellos procesos que podían volverse conscientes, —como si dejara entrar y salir de la consciencia—, para que se les reprodujera o recordara.

La casi totalidad de los procesos mentales pertenecen al grupo inconsciente. Estos "...no tienen un fácil acceso a la consciencia...", y sólo pueden sacarse a la luz por las rutas más tortuosas y mediante los análisis más penetrantes. Fué a esta amplia experiencia que Freud le dió el nombre de inconsciente propiamente dicho, y fué hacia la que sintió mayor curiosidad.

Al analizar sistemáticamente las cadenas causales inconscientes, Freud pudo demostrar drásticamente que los aparentes errores cometidos en el discurso o en las acciones cotidianas —deslices del lenguaje, accidentes, etc.—; no

eran sucesos tan inocentes como comunmente se creía, sino actos consecuentes con la estructura motivo de la personalidad implicada.

Freud confirmó su convicción de que toda la conducta, no importa cuan ligero o aparentemente insignificante fuera, estaba por lo menos en parte inconscientemente motivada. Tales bases motivacionales podrían no ser evidentes en la conducta misma, o en la conciencia (esto último comprensible por sí mismo), pero cuando puede seguirse la cadena de acontecimientos que lleva a la conducta se aclaran las relaciones causales.

El verdadero propósito de la vida de un organismo individual —escribió — Freud—, es satisfacer las necesidades innatas. Estas necesidades provocan tensiones, en que las fuerzas que las respaldan (los instintos) "representan las demandas somáticas hechas a la vida mental". Son la causa última de toda actividad. Freud asignó 4 características a los instintos para -- distinguirlos: su fuente, su ímpetu, su propósito y su objeto.

TEORIA DE LA MOTIVACION DE KURT LEWIN. Sostenía que la tensión o energía psíquica, es la causa de todos los procesos mentales, aún de los que manifestamente estaban controlados por las asociaciones. También postuló que, si se quieren descubrir las leyes causales para explicar los fenómenos psicológicos deben buscarse en realidades de la psicología y no en ficciones. Además nos señala que el Asociacionismo convencional es inadecuado para explicar la conducta del hombre, en resumen Lewin afirma, que se deben explicar las acciones del hombre a partir del hecho de que percibe caminos y medios particulares para descargar determinadas tensiones, es decir, al individuo le atraen las actividades que vé como medios para liberar su tensión; para él tiene una valencia positiva y experimenta una fuerza que lo impulsa

a realizarlas.

**MURRAY Y SU CONCEPTO DE NECESIDADES.** Según Murray la conducta de una persona individual muestra ritmos de descanso y actividad, los ciclos se entretrejen en una densa red de conducta total, y la tarea del psicólogo consiste en descubrir los hilos individuales con que se forma toda la tela. - En el sistema de Murray, las necesidades pueden ser producidas por perturbaciones fisiológicas; pero es más característico que se formen a partir - de hechos particulares del ambiente que implican amenazas o promesas concretas para el individuo. Murray, llama presiones a esas acciones estimulantes del organismo.

El modelo motivacional de propósito, contiene la siguiente sucesión de hechos:

- a) Una característica estimulante del ambiente, dá muestras de tener efectos deseables o indeseables del organismo.
- b) Se forma una pulsión o necesidad.
- c) Se pone en marcha el organismo para realizar determinadas clases de actividad, que pueden ser: motrices, verbales, simplemente ideales o incluso inconscientes.
- d) La actividad causa en la conducta total del organismo una tendencia a restaurar el equilibrio.
- e) En muchos casos la única manera de llegar a un estado no motivado consiste en conseguir un objeto. Los objetos-meta, adquieren un valor, - valencia, o catexis por medio del aprendizaje.
- f) Al restaurarse el equilibrio se disipa la pulsión y hay un sentimiento de placer (Murray no insiste en el sentimiento afectivo, ni indica - - cuál es su significado en el aprendizaje).

LEY DEL EFECTO DE THORNDIKE. Esta ley surgió del trabajo experimental la-  
cual le dió una base empírica y proporcionó medios para su estudio poste-  
rior, en la que supuso que el placer surgido del éxito de obtener determi-  
nada cosa, de algún modo imprimía las asociaciones entre el estímulo de la  
situación y los movimientos satisfactorios, y también que, eran las reac-  
ciones del animal, que ocasionaban incomodidad (castigo), tendían a ser --  
eliminadas. Thordnike formuló aspectos de los procesos del éxito, del pla-  
cer e incomodidad en forma objetiva y los efectos del castigo.

La ley del Efecto, ha tenido un lugar de importancia en las teorías del --  
aprendizaje, y es una de las razones para que dichas teorías hayan hecho -  
tanto hincapié en la pulsión-reforzamiento, y una multitud de problemas cu-  
ya carga es grande.

### C.- TEORIAS MOTIVACIONALES APLICADAS AL TRABAJO.

A través de la historia de la administración, las Empresas, del giro o actividad que fuesen (militar, religiosa, social, etc.), han necesitado para su desarrollo del elemento humano. Este elemento ha tenido diferentes tratos por parte de los empresarios. De ahí, que cada vez sea más compleja - su forma de actuar, pensar, decidir, etc., sobre la verdadera acción de la Empresa para con él.

Por tal razón, el recurso o elemento humano, ha venido preocupando cada .- vez más a los estudiosos de la Administración, y en especial a los estudio - sos en el Area de Recursos Humanos. Empieza a surgir una forma de estudio sistemático sobre él, que es la Administración de Personal dentro de las - Organizaciones. A través del conocimiento de las aptitudes, habilidades, - capacidad personal, etc., de los empleados y la forma de desarrollarlos, - se tiende a que, el objetivo individual de los empleados sea igual al de - la empresa y actuar así como un sistema íntegro.

Existen varias teorías que se han desarrollado acerca de la Motivación - - aplicada al trabajo, a continuación mencionaremos las más importantes:

LA OBRA DE ELTON MAYO. Los primeros experimentos se llevaron a cabo en la obra Hawthorne de la General Electric Company, en Chicago. Los expertos - en eficiencia obtuvieron resultados poco decisivos en sus experimentos; alterar las horas de trabajo, modificación de las horas de descanso, cambiar la intensidad de la luz y otras condiciones ambientales que tenían como propósito el de elevar la productividad y eliminar las tensiones que existían entre los trabajadores.

Suponían que el trabajador debía ser estudiado como una unidad aislada, se

mejante en algunos aspectos a una máquina, y que los factores que afectaban su eficiencia eran los movimientos inútiles o ineficaces al desarrollar su trabajo, la fatiga y los inconvenientes del medio físico (luz, calefacción, etc.)

Ahora bien, no es que los supuestos anteriores estuvieran equivocados o fueran falsos, puesto que en determinadas circunstancias es provechoso estudiar al individuo aislado, lo mismo que los factores ambientales, así como el estudio de tiempos y movimientos, para suprimir movimientos ineficaces. Lo que las investigaciones en Hawthorne, iban a demostrar es que "existe algo más importante que los horarios, los salarios, o las condiciones físicas del trabajo". (D.C. Miller y W.H. Form, *Industrial Sociology*).

Stuart Chase, en sus obras *Proper Study of Man and Men at Work*, hace un análisis de estas investigaciones. Concluye que, la producción se elevó ante todo, por el cambio de actitud de las operarias hacia su trabajo y el grupo. "Al pedirles ayuda y cooperación, los investigadores lograron hacer que se sintieran importantes. Su actitud total, que correspondía al de los engranajes independientes de una máquina, se convirtió en la de un grupo acorde, que trataba de ayudar a la compañía a resolver un problema. Habían encontrado un puesto estable al cual pertenecían y un trabajo cuyo propósito veían claramente. Por eso trabajaron con mayor rapidez y eficacia que nunca".

Quedó demostrado que la industria, aparte de la producción de artículos, tiene que cumplir con una función social, que el grupo, más bien que el individuo aislado, representa la unidad fundamental de observación en toda investigación industrial y, que, la motivación adecuada es más importante-

que las condiciones adecuadas del medio ambiente. El hombre responsable - de los experimentos Howthorne fué George Elton Mayo, profesor de investigaciones industriales en la Escuela de Negocios para graduados de Harvard.

LA TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW. El Dr. Abraham Maslow expuso una teoría en la que las necesidades experimentadas son las influencias principales de la conducta de una persona. Cuando surge alguna necesidad en particular, ésta determina la conducta en términos de motivaciones, prioridades, y acción tomada. En esta forma, la conducta es el resultado de la tensión, agradable o desagradable, que se experimenta cuando se presenta una necesidad. La finalidad de la conducta es reducir esa tensión o incomodidad, y el comportamiento en sí será el apropiado para facilitar la satisfacción de la necesidad. Solamente las necesidades insatisfechas son la fuente principal de la motivación. Por lo tanto, para comprender la conducta; habrá que identificar sus necesidades insatisfechas. Maslow elaboró una escala de necesidades de acuerdo a su estructura jerárquica.

-Fisiológicas o Primarias. Son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc. Pueden saciarse a diferencia de las secundarias. Estas últimas son exclusivamente humanas.

-De Seguridad. El hombre desea estar en la medida de lo posible, acubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él y para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias; necesita igualmente sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componen

tes de los grupos sociales.

-Sociales. Para sobrevivir, el ser humano, necesita salvo raras excepciones aliarse, requiere vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto meramente utilitario de la sociedad; pero además el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

-De Estima. Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la sociedad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado sino que además, le precisa destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos, en una jerarquía. Dentro de la sociedad existen status adscritos y status adquiridos.

-De Autorrealización. El ser humano por su vida en sociedad requiere comunicarse con sus congéneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; así mismo, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra a través de la creación. Esta necesidad especialmente se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie fragmentada en diversas operaciones repetitivas, imponen un obstáculo a la satisfacción de la necesidad.

Un concepto básico para la teoría de Maslow, es el de prepotencia. Según él, cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas, surge el segundo grupo. El tercer grupo, no es prepotente sino hasta que el segundo está razonablemente satisfecho y así sucesivamente.

TEORIA DE CHRIS ARGYRIS. En su libro "Personality and Organization". Señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales. Dice que el ser humano en la cultura occidental - tiende a medida que acumula años, a:

- a) Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a otras personas, hacia un estado de relativa independencia.
- b) Desarrollarse de un estado de pasividad hacia estado de actividad creciente.
- c) Adquirir muchas formas diferentes de conducta. Cuando es niño, existe solo un equipo limitado de pautas de comportamiento.
- d) Tener profundos intereses, en contraste a las edades tempranas, en las cuales la atención es errática y casual.
- e) Considerar una perspectiva mayor del tiempo en compensación a las etapas infantiles en las cuales se percibe casi solamente el presente.
- f) Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad, - mientras su posición era de subordinación cuando niño.
- g) Desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.

En cambio, las organizaciones de trabajo son incongruentes con esas características saludables de la persona. ¡Las organizaciones de trabajo requieren de sus miembros que se comporten en una forma inmadura! De acuerdo a las reglas de la Administración, el medio de las empresas requiere -- que las personas que laboran ahí:

- a) Tengan un mínimo control sobre su trabajo y medio.

- b) Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- c) Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales.
- d) Rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que producen desajustes biológicos.

La conclusión es desde luego que urge cambiar ese sistema tradicional con que operan las organizaciones. Hay entre otras cosas, que tratar de modificar las estructuras de las organizaciones.

TEORIA DE HERZBERG. La teoría de Motivación-higiene, subrayada por lo que se conoce como enriquecimiento del trabajo, surgió de la investigación de actitudes hacia el trabajo realizada por Frederik Herzberg. Para establecer esta teoría Herzberg, hizo bastante énfasis en la jerarquía de las necesidades desarrolladas por Abraham Maslow. Herzberg hace hincapié en que los factores que verdaderamente motivan al trabajo son factores de "crecimiento", o sea aquellos que brindan al trabajador una sensación de logro personal a través del desafío del trabajo mismo. En otras palabras la Motivación está en el contenido del trabajo, en la dinámica interna que el trabajador experimenta al terminar su tarea.

Por otra parte, Herzberg, sostiene que el contexto o los factores del medio ambiente (higiene), que rodean al trabajo originan descontento cuando se encuentran en un estado insalubre. Estos factores de descontento pueden clasificarse como necesidades "déficit", ya que por su importancia se palpa solamente en su ausencia. Por ejemplo, las buenas condiciones de trabajo raramente motivan a los trabajadores. Sin embargo, las condiciones de trabajo deficientes frecuentemente son mencionadas por los trabaja-

dores como causas de descontento.

La teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

TEORIA DE Mc. CLELLAND. Para Mc. Clelland las personas están motivadas -- primordialmente por tres factores: uno de realización y de logro, otro de afiliación y otro de poder.

Las personas motivadas por la realización desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzar-- las. Los motivados por la Afiliación, están más interesados en establecer contactos personales cálidos.

Las personas motivadas por el poder, tratan de influir en los demás.

Tal teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse. Según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país, lo importante es la motivación del logro de los individuos de tal nación posean. Este autor hace del factor logro, el centro del desarrollo económico de un país. Dicho factor se origina en el individuo, principalmente por la influencia de los padres. Factores tales: como la confianza, la libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro.

TEORIA "X" y "Y" DE DOUGLAS Mc. GREGOR.

Teoría "X" o Tradicional.- A la consideración tradicional acerca del hombre ampliamente apoyada se le llamó "X", y parece estar basada en los su--

puestos siguientes:

- 1.- El ser humano ordinario siente repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- 2.- Debido a esta tendencia a rehuir el trabajo, la mayor parte de las -- personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos, para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- 3.- El ser humano común prefiere que lo dirijan desea evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada seguridad.

Por supuesto, estos aspectos no son manifestados abiertamente, sino que -- dentro de las propias organizaciones, si observamos su estructura, sus políticas, sus procedimientos, sus reglas de trabajo, etc., se verá claramente que están operando bajo la influencia de estas ideas.

De esta serie de supuestos surgen varios estilos de administrar a los re-- cursos humanos entre los que se pueden distinguir uno rígido y otro blando. Los dos tipos se basan en la misma teoría, sólo que en el primer caso -- creen que solamente obligando al empleado se obtendrá su trabajo, y por el otro, el dirigente o administrador se comportará de una manera paternalista y amable para ganarse su buena voluntad y que entonces trabaje.

De esta manera se manipula a la gente para que trabaje y básicamente es lo que trata o supone la teoría "X" en su aplicación:

- a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.

- b) Hay que vigilar a la gente y mantener controles estrechos.
- c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

Esta serie de expectativas de trabajo trae muchas consecuencias en la conducta del empleado dentro de sus labores. Tiende a sentirse insatisfecho con su labor, frustrado al retroceder en su desarrollo individual y estar completamente controlado, se frustra y se limita su creatividad. El gerente que está usando las suposiciones de la Teoría "X" percibe al hombre como estático, completamente desarrollado y capaz de lograr pequeños cambios.

Teoría "Y". Otra visualización del hombre que no necesariamente es el extremo opuesto al de la Teoría "X" fué titulada "Y".

Este grupo de suposiciones acerca de la naturaleza del hombre, la cual influyó el comportamiento de los directivos, se incluye a continuación:

- 1.- El gasto del esfuerzo físico y mental del trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- 2.- El control externo y la amenaza o el castigo no son los únicos medios de obtener el esfuerzo hacia los objetivos de la organización. El hombre ejercitará el autocontrol al servicio de los objetivos a los que está comprometido a alcanzar.
- 3.- El compromiso de lograr los objetivos depende de las recompensas asociadas con su realización. Las recompensas más importantes son las que satisfacen la necesidad del respeto por sí mismo y la mejoría personal.
- 4.- El ser humano común aprende bajo las condiciones adecuadas, no solamente a aceptar, sino a buscar la responsabilidad.

5.- La capacidad para ejercitar un, relativamente alto grado de imaginación inventiva y creatividad en la solución de los problemas de la organización está distribuida amplia y no estrechamente en la organización.

6.- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano son utilizadas sólo parcialmente.

En este caso los supuestos no son tan sencillos de aplicar ya que en cierta forma se deja un campo muy amplio de libertad para que el propio empleado sea el que controle su trabajo, se desarrolle y se fije sus propios objetivos, de esta manera se deja que su trabajo sea más creativo. Su aplicación también requiere el establecimiento de políticas apropiadas como:

- a) Crear un ambiente propicio para que los empleados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- b) Los subalternos deben participar en las decisiones.
- c) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales éstos ejerzan su autocontrol y autodirección.

También esto cambiará la posición del gerente y por lo tanto su teoría gerencial o Estilo. El gerente permitirá a sus subordinados dirigirse y controlarse a sí mismos, ofrecerá la oportunidad a sus colaboradores, les delegará responsabilidad, les proporcionará información, reconocerá su trabajo y habilidades cuando sea preciso y permitirá la participación, creando así un clima de cooperación.

## DOS GRUPOS DE SUPUESTOS ACERCA DE LAS PERSONAS

## TEORIA "X" TRADICIONAL.

1. La gente es perezosa por naturaleza; prefiere no hacer nada.
2. La gente trabaja primordialmente para obtener dinero y alcanzar una posición
3. La fuerza principal que mantiene produciendo a la gente es el temor a ser despedidas o rebajada en su trabajo.
4. La gente no es más que un niño - crecido, depende por naturaleza de la guía de otros.
5. La gente espera y depende de una dirección superior, no quiere pensar por sí misma.

## TEORIA "Y" POTENCIAL

1. La gente es activa por naturaleza, se fija metas y disfruta de la lucha.
2. La gente busca muchas satisfacciones en su trabajo, orgullo por un logro, disfruta de los procedimientos, tiene un sentido de contribución, placer de asociación, estímulo ante nuevos retos, etc.
- 3.- La fuerza principal que mantiene produciendo a la gente es su deseo de lograr sus metas personales y sociales.
4. La gente va madurando normalmente, aspira a tener independencia, autorrealización, responsabilidad.
5. La gente se informa de la situación y ve y siente lo que se requiere y es capaz de dirigirse a sí misma.

6. La gente necesita que se le diga y demuestren las cosas y se le adiestre en los métodos de trabajo adecuados.
7. La gente necesita de supervisores que la vigile estrechamente para que la eologie por un trabajo bien hecho o la regañe por los errores cometidos.
8. La gente tiene muy poco interés por otras cosas que no sean sus necesidades materiales inmediatas.
9. La gente necesita instrucciones específicas sobre lo que debe hacer y cómo hacerlo, los asuntos importantes de una política no le incumben.
10. La gente aprecia que se le trate con cortesía.
6. La gente que comprende y se preocupa por lo que hace puede idear y mejorar sus prpios métodos para desempeñar su trabajo.
7. La gente necesita sentirse respetada y capacitarla para asumir responsabilidades y corregir sus propios errores.
8. La gente busca darle un significado a sus vidas identificándose con su país, comunidades, iglesias, sindicatos, etc.
9. La gente quiere comprender las cosas que cada día más, desea conocer el sentido de las actividades que desarrolla, tiene un deseo de saber tan grande como el universo.
10. La gente anhela con vehemencia el respeto genuino por parte de sus conciudadanos.

11. La gente tiende por naturaleza a segregarse por categorías.

11. La gente es gregaria por naturaleza, cuando el trabajo y el --descanso están bruscamente separados ambos se deterioran "la única razón inteligente que un hombre puede dar, para preferir el descanso y no el trabajo es debido a la mejor calidad de trabajo que puede hacer durante el descanso".

#### D.- CONCLUSION.

De las diferentes definiciones de la Motivación expuestas anteriormente, observamos que existen elementos comunes en todas. Lo más característico es que se menciona "la provocación de una actividad", ya sea mediante un estímulo interno o externo, que va a ocasionar una modificación en la conducta. Esta modificación va encaminada o dirigida a la satisfacción de una necesidad o a alcanzar uno o varios objetivos.

Ahora bien, dentro de los estudios de la Conducta Humana, distinguimos dos aspectos importantes que van a ser los que determinen, la interpretación de la conducta. Por una parte se trata de la conducta innata, que se manifiesta desde el momento en que se nace y por otra, la conducta aprendida, que se ve influenciada por el desarrollo del individuo en su medio ambiente. Es de esta manera como se puede demostrar la importancia de observar al individuo en relación con otros individuos, y conocer los motivos que lo impulsan a interactuar con ellos. Estos dos tipos de conducta obedecen a -- una estimulación interna o externa que mueve al individuo a actuar.

La Motivación es uno de los puntos más relevantes en la conducta del hombre, y las teorías sobre su origen han venido evolucionando a través de la historia del pensamiento psicológico. Se ha tratado de estudiar y de entender el porqué de la motivación en el ser humano, ya que la "Motivación", se considera como la causa de la conducta de los organismos y es diferente en cada uno, de acuerdo a sus condiciones específicas y a los estímulos -- que reciba.

La importancia que representa la Motivación, reside en que constituye un factor o una fuerza que nos ayudará a explicar la conducta del elemento hu

mano, y en un momento dado, podrá utilizarse para regularla y dirigirla.

Las investigaciones realizadas en el desempeño del trabajo por diferentes investigadores también tienen aspectos comunes. Todas mencionan al ser humano como un individuo que lleva consigo una serie de necesidades a satisfacer, y que, dentro del desarrollo de su conducta, se van poniendo de manifiesto. También, que es necesario analizar al ser humano en forma íntegra, como un individuo que se desarrolla socialmente y cuyas necesidades tendrán que ser satisfechas en relación con otros individuos. Por lo tanto, el trabajo tendrá que ser una fuente de satisfacciones para el individuo.

La empresa debe tomar en cuenta varios factores:

a) Aspectos Físicos del medio ambiente; como la luz, el calor, el clima, etc., y que deben ser propicias para el desarrollo normal del trabajo;

b) Aspectos Sociales, como el crear un clima agradable de cooperación, convivencia y reconocimiento, tomando en cuenta las necesidades del personal (Maslow).

c) La Actitud de la Empresa hacia sus empleados que será lo que determine su desarrollo impidiendo o propiciando la participación en grupo, de jefes y empleados.

"La Motivación" viene a ser una situación que provoca un determinado comportamiento en el individuo, y la empresa es la responsable de cultivar situaciones o formas que mantengan motivado a este elemento.

CAPITULO II  
SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES.

- A.- ANTECEDENTES.
- B.- ATRIBUCIONES.
- C.- ESTRUCTURA ORGANICA.
- D.- LOCALIZACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.
- E.- SUBDIRECCION GENERAL ADJUNTA DE ADMINISTRACION PARA ASUNTOS DE PERSONAL.
- F.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL
  - Planeación y Abastecimiento de Recursos Humanos.
  - Reclutamiento.
  - Selección.
  - Contratación y Registro.
  - Inducción.
  - Normas y Políticas.
  - Sueldos y Salarios.
  - Calificación de Méritos.
  - Moral del Personal.
  - Actividades Diversas.
  - Capacitación y Desarrollo de Personal.
- G.- CONCEPTO DE LA MOTIVACION EN LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES.
- H.- FORMAS DE MOTIVACIONES.
- I.- CONCLUSIONES.

Actualmente el Sector Público está sumamente diversificado, y cada una de sus dependencias o Secretarías tiene designada una función o papel determinado, que de alguna forma contribuyen al desarrollo de nuestro país. Influyen en la satisfacción de necesidades de la comunidad, mediante el otorgamiento de los servicios públicos (luz, agua, escuelas, carreteras, etc.). Así también tiene a su cargo la importante labor de crear fuentes de trabajo planeando cuidadosamente el desarrollo del país y encaminándolo hacia metas u objetivos que aseguren y fortalezcan su unidad.

De esta manera el Sector Público intenta elevar el nivel de vida de las personas en el aspecto social, económico y cultural. Ahora bien, las Empresas Públicas como fuentes de trabajo, cuentan con una gran cantidad de personas para su funcionamiento y es un número importante en la población económicamente activa la que obtiene sus ingresos en dichas fuentes.

Acorde con los objetivos básicos del Sector Público, debe existir una preocupación constante por tratar de desarrollar a su personal y brindarle no solamente un trabajo remunerativo, sino que permita también el desarrollo individual.

Una empresa pública, consideramos que cuenta con las siguientes características:

- Forma parte del aparato gubernamental del país y tiene designadas funciones, responsabilidades y objetivos a cumplir. Esta función se manifiesta en la prestación de un servicio.
- Juega un papel importante en la vida económica, política, social y cultural del país.

- La actividad que desarrolla supone una cierta productividad y eficiencia por parte de sus elementos humanos que le permita proporcionar los servicios para los que fué creada.
- Para alcanzar sus objetivos y la productividad necesaria, requiere de Administrar eficientemente sus recursos materiales, económicos y humanos.
- Lo primero que debe tomar en cuenta una empresa pública es la Administración de sus Recursos Humanos, ya que es el factor principal que dá vida a cualquier organismo social y los que contribuyen a la consecución de los objetivos que se plantea dicha Empresa.

Es necesario señalar, que a pesar de estas características comunes a las dependencias de gobierno, no es posible generalizar. El constante cambio y desarrollo del país hace de cada organismo un caso específico; y así, tendrán que tomarse en cuenta sus posibilidades y condiciones reales.

La Secretaría de Relaciones Exteriores es una de las dependencias del gobierno más importantes, ya que sus actividades no solamente se desarrollan en el interior del país, sino que se extienden al extranjero. Tiene muy diversas funciones: actúa como exportador e importador de cultura, eventos internacionales, facilidades al turismo, interviene en los trámites administrativos y políticos del país, y además mantiene relaciones públicas con Embajadas y Consulados en el extranjero.

Existe una preocupación constante por mejorar sus actividades, y desde su creación ha sufrido una serie de transformaciones con el objeto de mejorar sus funciones.

A continuación detallaremos los antecedentes de esta Dependencia de Gobierno, sus orígenes y desarrollo para entender los objetivos de la misma.

Posteriormente describiremos las atribuciones que se le han conferido, así como su estructura, funcionamiento y la localización del departamento que se encarga de la Administración de sus recursos humanos y por último, el concepto que tienen de la Motivación.

#### A.- ANTECEDENTES.

El 4 de octubre de 1821, la regencia del Imperio Mexicano nombró un Secretario de Negocios y de las Relaciones Interiores y Exteriores, y el 8 de noviembre de ese año se expidió un reglamento en el que una de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal sería el de Relaciones Exteriores e Interiores.

El 7 de julio de 1826, se expidió el primer Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Interiores y Exteriores. Según el Artículo 28, de la 4a. Ley de las Leyes Constitucionales el 30 de diciembre de 1836, había un Ministerio de Relaciones Exteriores.

El Artículo 93 de las bases orgánicas de la República Mexicana publicados por el bando nacional el 14 de junio de 1843, dispuso que uno de los 4 Ministerios de Gobierno se denominaría de Relaciones exteriores, Gobernación y Policía.

El 28 de junio y el 8 de agosto de 1853, se expidieron dos reglamentos para el gobierno interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

El 23 de febrero de 1861, Benito Juárez decretó que una de las seis Secretarías de Estado fuera la de Relaciones Exteriores. Por otro Decreto del 3 de abril del mismo año, se redujo a cuatro secretarías, siendo la Primera la Secretaría de Relaciones Exteriores y Gobernación.

El 13 de mayo de 1891, por Decreto publicado el día 15 en el Diario Oficial de la Federación, se aumentarían a 7 las Secretarías de Estado, una de las cuales sería la de Relaciones Exteriores.

La Constitución Política de 1917, en su Artículo 90, establece que el Congreso, por medio de una Ley distribuirá los negocios que han de estar a -- cargo de cada Secretaría.

La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 23 de diciembre de -- 1958, establece en su Artículo 3o. las funciones que se encomendarán a la Secretaría de Relaciones Exteriores.

**B. - ATRIBUCIONES.**

La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado en su Artículo 3o. dá a conocer las atribuciones que corresponden a la Secretaría de Relaciones Exteriores los siguientes asuntos:

- Manejar las relaciones internacionales y por tanto intervenir en la celebración de toda clase de tratados, acuerdos y convenios en los que el país sea parte.
- Dirigir el servicio exterior en sus aspectos diplomáticos y consulares en los términos de la Ley del Servicio Exterior Mexicano y por conducto de los agentes del mismo servicio; velar en el extranjero por el buen nombre de México; impartir protección a los mexicanos; cobrar derechos consulares y otros impuestos; ejercer funciones federales y de registro civil; auxiliar al departamento respectivo en la promoción del turismo y adquirir, administrar y conservar las propiedades de la nación en el extranjero.
- Recabar en el extranjero las informaciones técnicas y económicas que -- sean de utilidad para la producción agrícola e industrial del país y le permitan concurrir mejor a las labores de cooperación, intercambio y comercio internacionales.
- Promover conjuntamente con la Secretaría de Industria y Comercio, el comercio exterior del país y difundir en el exterior los datos convenientes sobre la cultura, la agricultura y la industria nacional.
- Intervenir en lo relativo a comisiones, congresos, conferencias y exposiciones internacionales y participar en los organismos e institutos internacionales de que el gobierno mexicano forma parte.

- Intervenir en las cuestiones relacionadas con los límites territoriales del país y aguas internacionales.
- Conceder a los extranjeros las licencias o autorizaciones que requieran conforme a las leyes para adquirir el dominio de las tierras, aguas y sus accesiones o para obtener concesiones de explotación de minas, aguas o combustibles minerales en la República Mexicana y para adquirir bienes inmuebles ubicados en el país; para intervenir en la explotación de recursos naturales; para hacer inversiones en empresas comerciales-industriales especificadas, así como para formar parte de sociedades mexicanas civiles-mercantiles y a estas para modificar o reformar sus escrituras y sus bases constitutivas, y para aceptar socios extranjeros o adquirir bienes inmuebles o derecho sobre ellos.
- Llevar el registro de las operaciones realizadas conforme a la fracción anterior.
- Intervenir en todas las cuestiones relacionadas con nacionalidad y naturalización.
- Coleccionar los autógrafos de toda clase de documentos diplomáticos.
- Legalizar las firmas de los documentos que deban producir efectos en el extranjero y de los documentos extranjeros que deban producirlos en la República.
- Intervenir en la extradición conforme a la ley o tratados y en los exhortos internacionales o comisiones rogatorias para hacerlos llegar a su destino previo examen de que llenen los requisitos de forma para su diligencia y de su procedencia o improcedencia para hacerlo del conocimiento de las autoridades judiciales competentes.

- Formar parte de las comisiones intergubernamentales u otras entidades - total o parcialmente gubernamentales para cuya integración esté prevista la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Y las demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

### C.- ESTRUCTURA ORGANICA.

La Secretaría de Relaciones Exteriores, para llevar a cabo sus funciones - se encuentra estructurada jerárquicamente de la siguiente manera:

- Secretario que controla:
  - . Consultoría Jurídica
  - . Consultoría General de Materia Consular
  - . Directores en Jefe
  - . Dirección General de Ceremonial
  - . Dirección General de Biblioteca y Archivo
  - . Dirección General de Prensa y Publicidad.
  
- Subsecretario de Asuntos Multilaterales y Económicos Internacionales.
  - . Comisión del Personal del Servicio Exterior
  - . Dirección General de Organismos Internacionales
  - . Dirección General de Asuntos Económicos Internacionales.
  
- Subsecretario de Asuntos Bilaterales, Consulares de Límites y Aguas Internacionales y Jurídicos.
  - . Dirección General de Asuntos Políticos Bilaterales, Consulares- y de Límites de Aguas Internacionales.
  - . Dirección General de Asuntos Culturales y de Cooperación Técnica Internacional.
  - . Dirección General de Asuntos Jurídicos.
  
- Subsecretario de Asuntos y Estudios Internacionales Especiales:
  - . Dirección General de Asuntos Especiales.

- Oficial Mayor.

- . U.O.M. (Unidad de Organización y Métodos).
- . U.P. (Unidad de Programación)
- . U.O.I. (Unidad de Organización Interna).
- . Dirección General de Administración.
- . Subdirección General de Asuntos de Personal.
- . Instituto Mexicano Matías Romero de Estudios Diplomáticos.
- . Delegaciones en el Interior de la República.

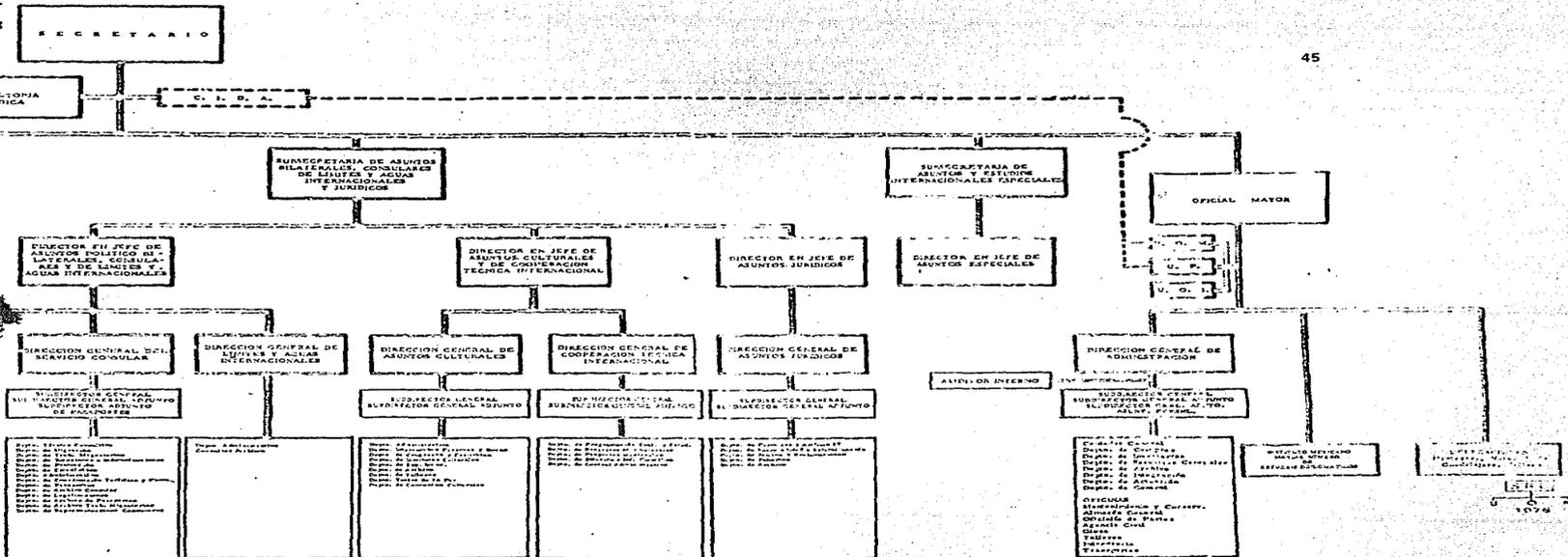
Además la Secretaría de Relaciones Exteriores mantiene 233 Representaciones en el extranjero, que están compuestas de la siguiente manera:

- 52 Embajadas
- 9 Misiones Permanentes ante Organismos Internacionales.
- 1 Representación Temporal de México ante el Consejo de Aviación-Civil Internacional.
- 16 Consulados Generales.
- 37 Consulados de Carrera.
- 118 Consulados Honorarios.

FUENTE: Folleto Proporcionado por la Secretaría de Relaciones Exteriores y haciendo una referencia con su organigrama.



LA DE RELACIONES EXTERIORES



#### D.- LOCALIZACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Como se puede observar en el Organigrama de la página anterior, la estructura de la Secretaría señala en forma notoria la jerarquía que se le concede a determinados puestos. Por ejemplo a los Subsecretarios se les coloca a un nivel superior en relación con el Oficial Mayor.

Queremos hacer notar que el Organigrama refleja la forma de organización de la Secretaría y que denota aspectos importantes como la jerarquía y la autoridad concedida a cada puesto. En este caso nos referimos al puesto del Oficial Mayor, ya que es en dicha sección en la que recaen las funciones de Administración de Recursos Humanos.

La Oficialía Mayor asiste técnica y administrativamente a las Subsecretarías y a otras secciones. Desarrolla dos funciones básicas: por una parte la de Asesoría, que realiza a través de sus departamentos (UOM, UP, UOI), que informan directamente al Secretario por medio de la C.I.D.A.; por otra parte se encuentra su función Administrativa que básicamente consiste en el control de la Dirección, Subdirección de los Recursos Humanos y Materiales, así como del Instituto Mexicano Matías Romero de Estudios Diplomáticos y de las Delegaciones Permanentes en el país.

A continuación detallaremos las funciones que han sido designadas a la Oficialía Mayor y la forma en que se ha estructurado.

##### - Funciones del Oficial Mayor.

Se encarga de la dirección administrativa y contable de la Secretaría.

Autoriza la expedición y refrendos de pasaportes diplomáticos y -

oficiales.

Preside la Comisión de Personal del Servicio Exterior, en ausencia de su presidente.

Mantiene contacto con el Sindicato de Trabajadores de la Secretaría.

Autoriza con su firma certificados de nacionalidad mexicana.

Expide constancias de textos auténticos de instrumentos internacionales, de los que México es parte, y de la existencia y autenticidad de documentos que obran en poder de la Secretaría.

Suscribe las autorizaciones o cancelaciones de permisos provisionales, para que cónsules extranjeros actúen en territorio nacional.

Suple a los subsecretarios en sus funciones cuando llegan a ausentarse.

Por último, coordina las actividades de Organización y Métodos de Programación y de Orientación e Información al Público.

El Oficial Mayor para el desarrollo de sus funciones se auxilia de una Dirección General de Administración y sus funciones las detallaremos a continuación:

- Funciones de la Dirección General de Administración.

Se encarga de atender, vigilar y controlar las actividades administrativas de la Secretaría y sus dependencias en el exterior.

Se encarga de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros.

Vigila el correcto aprovechamiento de dichos recursos.

Formula los anteproyectos de Presupuesto de Egresos de la Federa-

ción, correspondiente a la Secretaría de Relaciones Exteriores, - el inventario del activo fijo y del circulante.

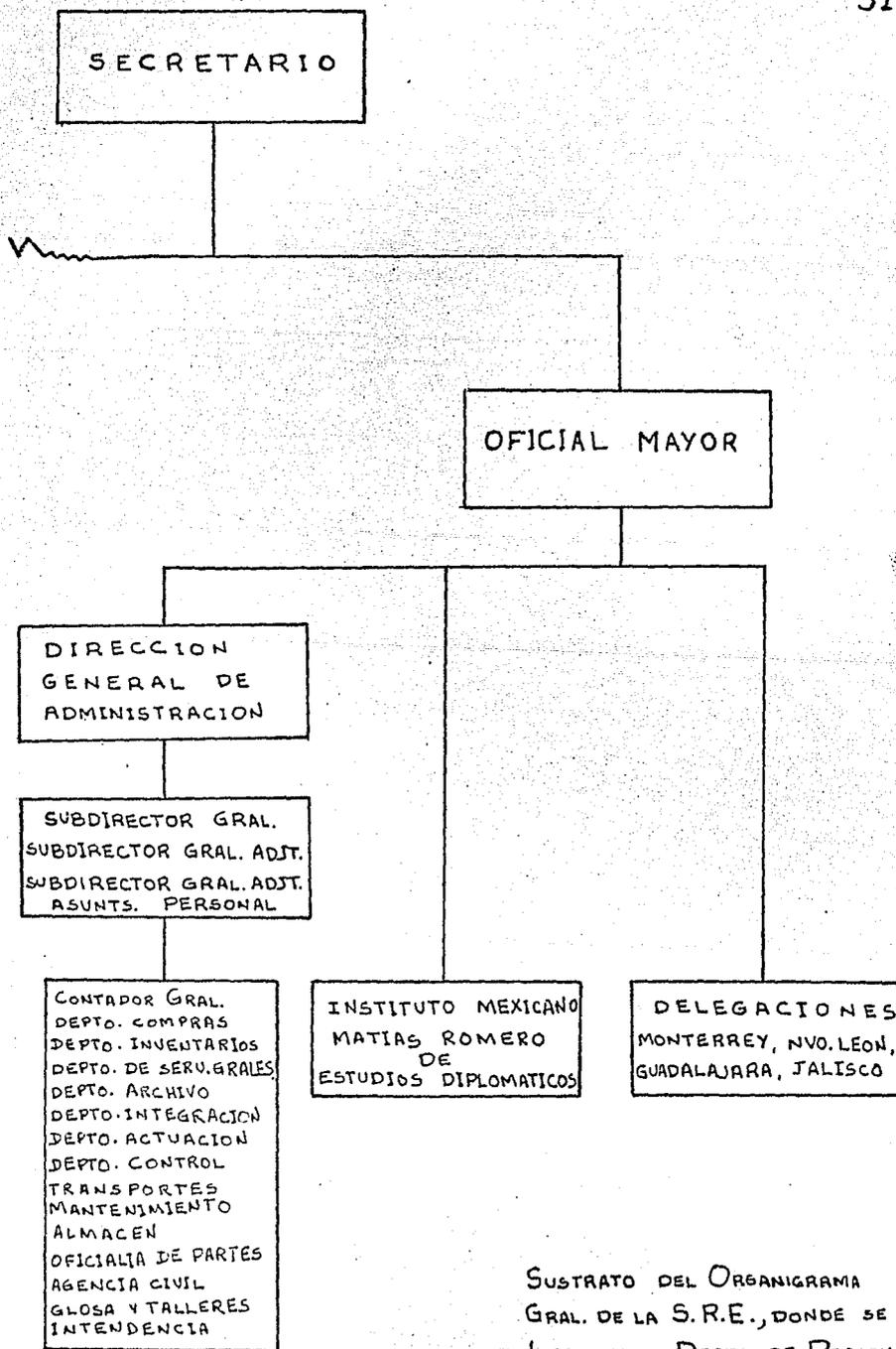
Prepara los contratos de adquisiciones y de servicios de mantenimiento.

Efectúa el movimiento de personal administrativo de la Secretaría. Atiende las relaciones laborales con el sindicato.

Se encarga del despacho de la correspondencia de la secretaría.

Atiende los servicios de intendencia y mantenimiento, así como -- los diversos talleres de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Ahora bien, la Dirección General de Administración se auxilia para el manejo y control de personal administrativo y del personal del servicio exterior, de una Subdirección General Adjunta de Administración para Asuntos de Personal. Esta Subdirección se encuentra dividida en tres secciones (de acuerdo al tipo de personal que maneje) y son las siguientes: - Unidad de Integración, Unidad de Actuación y Unidad de Control.



SUSTRATO DEL ORGANIGRAMA  
GRAL. DE LA S.R.E., DONDE SE  
LOCALIZA EL DEPTO. DE PERSONAL.

## E.- SUBDIRECCION GENERAL ADJUNTA DE ADMINISTRACION PARA ASUNTOS DE PERSONAL.

Haremos un resúmen de las funciones generales de las tres unidades que componen esta Subdirección de Personal fruto de la investigación realizada.

### -Funciones de la Unidad de Actuación.

La unidad de actuación se encarga del manejo y registro de los movimientos relacionados con el personal del servicio exterior, como son: las altas y bajas de este personal; traslados; vacaciones; pasajes; expedición de Pasaportes de autos y por menajes de casa; por último, los pagos y -- cancelación de cheques al personal del servicio exterior.

Este personal se compone por la rama diplomática y la rama consular, los cuales laboran en las embajadas y representaciones consulares respectivamente.

### -Funciones de la Unidad de Integración.

La unidad de integración se encarga del manejo y control del personal, tanto del servicio exterior que labora en la Secretaría, como, con el personal con el que tiene más contacto y es el personal administrativo. Su objetivo primordial es la regularización de pagos al personal administrativo de la S.R.E.; el control de plazas administrativas, las que deben ser cubiertas de acuerdo a las necesidades de la Secretaría; la elaboración de constancias de nombramientos; las altas y bajas de personal ante la S.H. y C.P.; las Licencias e incapacidades médicas; permisos económicos; vacaciones; elabora la forma de filiación y de cédula cuarta, así como la forma del seguro de vida; y por último realiza anualmente un listado de revalidación de nóminas de pago y la devolución de cheques por concepto de una baja de personal, ante Hacienda.

-Funciones de la Unidad de Control y Archivo.

La Unidad de Control y Archivo es a la que se turnan todos los documentos sujetos a archivo, correspondientes a cada uno de los empleados de la Secretaría, ya sean del Servicio Exterior o del Servicio Interior.

Esta unidad se encarga de la elaboración de expedientes en forma individual, y por ramas de actividad de cada uno de los empleados de la Secretaría en general. En dichos expedientes se archiva en forma constante los documentos sobre las incidencias de todas las personas de la Secretaría, ya sean positivas o negativas. Además se encarga de la elaboración de tarjetas de Kardex para cada persona del Servicio Exterior y del Servicio Interior, en las que se coloca su nombre, Registro Federal de Causantes, Fecha de Ingreso, Sexo, Nacionalidad, Lugar y Fecha de Nacimiento, Número de control de archivo, la categoría, su clave y el lugar de adscripción. Al reverso de cada tarjeta existe un espacio para anotar todas las incidencias del empleado; nombres de los dependientes económicos del empleado, méritos o deméritos, control de vacaciones, dirección y teléfono del empleado.

Todos estos datos son proporcionados a esta Unidad por el propio empleado o por alguna de las otras unidades.

Ahora hemos descrito las funciones que se le han asignado a cada sección para auxiliar al Subdirector de Personal, vamos a desglosar las actividades del propio Subdirector.

-Funciones del Subdirector de Personal.

Se encarga de revisar y autorizar todo tipo de documentos que son manejados en las 3 Unidades, para darle una validez oficial.

Periódicamente revisa los asuntos relacionados con las altas de personal de nuevo ingreso, bajas de personal, asistencias, creación de vacantes, relaciones con la Secretaría de Hacienda, presentación de presupuestos referente a salarios.

En resumen, su función es el punto de autorización de todos los movimientos administrativos del personal de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Este Subdirector de Personal, acuerda directamente con el Oficial Mayor y le informa de los movimientos de personal del Exterior y del Interior y le dá a conocer los requerimientos de personal.

De esta manera tanto Oficial Mayor, como Subdirector de Personal establecen el número de plazas que deberán ocuparse de acuerdo con las plazas o presupuesto aprobado.

Ahora vamos a establecer los factores que intervinieron y delimitaron nuestro estudio.

La Secretaría de Relaciones Exteriores cuenta actualmente con 3,100 empleados, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES	PERSONAL DEL SERVICIO EXTERIOR (2,000)	Servicio Diplomático  Servicio Consular
	PERSONAL DEL SERVICIO INTERNO (1,100)	Empleados de Base 85%  Empleados de Confianza- 15%.

Aproximadamente 2,000 empleados pertenecen al Servicio Exterior; que se -- subdividen en Personal del Servicio Diplomático y Personal del Servicio -- Consular. Ambos laboran en las embajadas o consulados extrajeros. Su labor consiste en la representación de nuestro país realizando los trámites-- administrativos o políticos que surjan en los países extranjeros.

Al Servicio Interno pertenecen aproximadamente 1,100 empleados; éstos se -- clasifican en diferentes categorías de acuerdo a su actividad dentro de la Secretaría, se encargan de realizar las funciones administrativas necesaa-- rias para que este organismo proporcione regularmente los servicios para -- los que fue creada.

De acuerdo a las necesidades de personal que se presentan en la Secretaría de Relaciones Exteriores, el Personal de Servicio Interno se encuentra for mado por empleados de Base y empleados de Confianza.

- Los empleados de Base, como su nombre lo indica ocupan plazas fijas -- por tiempo indeterminado y aproximadamente constituyen el 85% del tota-- tal del Personal del Servicio Interno.
- Los empleados de Confianza se consideran temporales debido a que sus -- puestos no se consideran indispensables para el funcionamiento normal-- de sus departamentos. Se les contrata por tiempo determinado y al ter minar su contrato, bien se les puede despedir o renovar su contrato, -- siempre y cuando exista la necesidad de crear esa plaza temporal.

Para los efectos de nuestro estudio hemos considerado exclusivamente a los empleados del Servicio Interno, tanto de base como de confianza; debido a-- que resultan comparaciones interesantes con los datos de una empresa priva-- da.

Por otra parte, nos encontramos con algunos obstáculos al tratar de llevar a cabo una entrevista al Subdirector de Personal, ya que sus respuestas no fueron muy explícitas y algunas preguntas ni siquiera las contestó.

La mayoría de las funciones que se consideran propias de la Administración de Recursos Humanos o de un Departamento de Personal, sólo se realizan parcialmente. Por lo tanto, tuvimos que ir directamente a la práctica, revisar formatos y procedimientos y hacer preguntas a las personas que desarrollan actualmente esa actividad.

En las siguientes páginas, que se refieren al análisis de las funciones del Departamento de Personal de la Secretaría de Relaciones Exteriores, procederemos de la siguiente manera: Primero a dar una definición teórica o ideal de cada función; y después a explicar las actividades que se desarrollan en la Secretaría y que se relacionan con dicha función.

## F.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

### - Planeación y Abastecimiento de Recursos Humanos:

Esta función tiene como objetivo realizar estudios tendientes a la proyección de la organización para el presente y para el futuro, incluyendo el Análisis de Puestos y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar mejores puestos. Esto permite determinar programas de capacitación y desarrollo y un reclutamiento y una selección adecuada.

En la Secretaría de Relaciones Exteriores no existe una Planeación de los Recursos Humanos y su abastecimiento se lleva a cabo de la siguiente manera:

- a).- Se establece un presupuesto que comprende la cantidad de dinero destinada a sueldos o salarios, así como el número de plazas en el que habrá de distribuirse.
- b).- Se ajustan el número de plazas al presupuesto, ya sea aumentándolas o disminuyéndolas. Para esto, no se toman en cuenta las necesidades reales de cada Departamento (se asigna un presupuesto y debe gastarse totalmente). Consecuentemente el Jefe de ese Departamento o Sección solicita un número de plazas a veces mayor del que necesita sin tomar en cuenta las habilidades, capacidades o aspiraciones de los sustentantes.
- c).- El número de plazas y de categorías se puede decir que son rígidas y no existe ninguna forma de promover o de proyectar ni la estructura ni a los empleados de la Secretaría.

- R e c l u t a m i e n t o:

El objetivo de esta actividad es el de buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

En la Secretaría de Relaciones Exteriores cada una de las Direcciones o Departamentos, al tener un puesto o plaza vacante, buscan a algún elemento que pueda ocupar el puesto, ya sea entre sus conocidos o amistades.

Por lo tanto, depende de cada Jefe de Departamento o Sección, el saberse allegar de gente preparada y eficiente, o personal común, sin tomar en cuenta primordial o técnicamente, su capacidad o preparación.

Cada jefe de acuerdo a la responsabilidad con que tome su trabajo se rodeará de elementos capaces que lo puedan auxiliar en un momento determinado. Esto resulta muy subjetivo, ya que se basa en el criterio de una sola persona y no existe manera de controlarlo, ni normas o políticas al respecto.

- S e l e c c i ó n:

Consiste en analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades para un desarrollo futuro dentro de la organización.

En la Secretaría de Relaciones Exteriores no se lleva a cabo esta función. No se aplica ninguna prueba o análisis de las características personales del empleado, la selección la realiza directamente el Jefe de Sección o Departamento basado en su criterio.

Algunas personas nos explicaron que debido a la falta de posibilidades de desarrollo para ascender al personal y proyectarlo, el proceso de Selecc\_ -

ción resulta algo inútil.

- Contratación y Registro:

Su objeto es lograr un registro del personal a través de su estancia en la organización de acuerdo a las necesidades de cada organización, de manera que se tengan los datos necesarios oportunamente para cualquier consulta o trámite.

En la Secretaría de Relaciones Exteriores, esta función se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Se pasan los datos de la persona elegida para ocupar el puesto o plaza a la Unidad de Control y Archivo. El nuevo empleado debe llenar una solicitud de empleo con todos los datos y documentos correspondientes que en ella se solicitan
- En la Unidad de Control y Archivo se elabora un forma de Filiación a la S.H.C.P. y se elabora su constancia de nombramiento en la que se establece su categoría, su clave, sueldo y lugar en donde desempeñará su puesto.

Estos trámites se deben realizar aproximadamente en el transcurso de 1 ó 2 semanas. El nuevo empleado debe entregar todos los documentos correspondientes (Cartilla del Servicio Militar Nacional, Registro Federal de Causantes, Acta de Nacimiento, constancia de estudios, fotos tamaño filiación).

- En la Unidad de Control, se registra al empleado y se elabora su tarjeta de control y su expediente.

En cuanto a la contratación de los empleados, existen cuatro tipos:

- a) Contrato de Base.- Cuyo puesto y categoría se consideran fijos y forma parte de las plazas autorizadas para cada departamento.
- b) Contratos de Confianza.- Cuyo puesto y categoría es temporal, que se crearon por causas ajenas o necesidades extraordinarias al Departamento.
- c) Contratos por Honorarios.- Este tipo de contratos se realizan para aquellos puestos en los que se trabajará únicamente por un tiempo determinado. Su duración es de 6 meses a un año y pueden renovarse continuamente de acuerdo a las necesidades del departamento. La mayoría son profesionistas que se les contrata por medio de este tipo de contratos con un sueldo alto.
- d) Contratos para cubrir Interinatos.- Son personas que ocupan un puesto temporalmente, mientras el sustentante de dicho puesto se ausenta y a su regreso se dá por terminado el contrato. (Su duración puede ser de 1 a 6 meses). A las personas que ocupan estos puestos por lo regular se les programa periódicamente para que estén sustituyendo diferentes puestos, pero su contrato no es fijo.

- I n d u c c i ó n:

El objetivo de esta función es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización.

En la Secretaría de Relaciones Exteriores esta función es totalmente empí-

rica, ya que al empleado no se le dá ninguna información formal para que conozca las funciones de la Secretaría ni de las actividades que realizará a través de su trabajo.

Unicamente el Jefe del Departamento a que fué asignado le dice que debe presentarse a la oficina a una hora determinada, le presenta a algunos de sus compañeros y les indica que se trata de un nuevo elemento así que lo deberán de tratar de ayudar en lo que se necesite.

Se le indica superficialmente las actividades de su puesto, o algún otro empleado le dice por medio de la práctica lo que debe ir haciendo. Al pasar el tiempo, llega a conocer el movimiento del departamento y el puesto que se le asignó.

Depende de la iniciativa de cada empleado el hacer preguntas respecto a las dudas que van surgiendo en el desarrollo de sus actividades y aclararlas con otros empleados de mayor experiencia.

De esta forma, también se transmiten comentarios respecto a la empresa, al ambiente, al jefe a las políticas internas y cada empleado lo toma de acuerdo a su punto de vista.

Esto ocasiona que cada empleado tenga una imagen distinta de su trabajo, de las relaciones laborales, etc. Así, el nuevo empleado en lugar de situarse correctamente en su puesto y dentro de la Secretaría, se siente temeroso, confuso, e inseguro para desarrollar su trabajo.

- Normas y Políticas:

Las políticas son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr-

los objetivos marcados, no deben ser categóricas, sino más bien flexibles, ya que de otra manera se convertirían en reglas y dejarían de orientar la acción. Las Normas se consideran patrones de conducta rígidas y deben ser obedecidas. Tienen como finalidad establecer un orden.

En la Secretaría de Relaciones Exteriores, se han establecido funciones y objetivos generales pero no se ha tenido el cuidado de establecer políticas o guías de acción y mucho menos adecuar los objetivos concretos de cada Departamento o Sección.

Esta falta de normas y políticas de trabajo que orienten o encaucen el elemento humano dentro de la Organización provoca que cada Jefe establezca -- sus propias políticas respecto al personal. Como no son explícitas ni objetivas ocasionan incoordinación, descontento e inseguridad en el personal.

Se llegaron a establecer ciertas normas de trabajo, pero tampoco se han hecho de uso general ya que solamente se conservan como parte del archivo y casi nadie los conoce. Algunas de las medidas disciplinarias son:

- Sanciones por:

3 retardos injustificados, se le descontará un día de sueldo.

9 retardos injustificados en 3 meses, ocasiona la baja del empleado.

3 faltas injustificadas en 3 meses, cese.

- Faltas con justificante médico; en caso de faltar por enfermedad - deberá presentar su justificante médico que ampare su ausencia.

- Margen de tolerancia en las horas de entrada y salida.

Se conceden 15 minutos de tolerancia después de la hora fijada.

Y podemos seguir con una serie de normas que se han establecido y que son violadas constantemente, o ignoradas por todo el personal de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

- Sueldos y Salarios:

Se trata de lograr que la compensación de los trabajadores sea justa y equitativa, y que vaya de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto. Además deben estar basados en los tabuladores estructurados para cada región o actividad económica que marca la Ley.

En la Secretaría de Relaciones Exteriores se encuentra establecida una tabla de salarios mínimos designados a cada puesto o categoría, y que se actualizan constantemente de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda.

Cada categoría supuestamente tiene un valor determinado de acuerdo al trabajo que debe desarrollar y a la responsabilidad o jerarquía que se le atribuye. El empleado recibe su sueldo de acuerdo a la categoría que se le asigne. (Ver Tabla de Salarios anexa, Página 65).

Cada Jefe de Departamento o Sección tiene una copia de esta Tabla de Salarios, para que sea consultada en cualquier momento, se actualizan regularmente de acuerdo al aumento en el costo de la vida y siempre es en forma general, no se toman en cuenta la capacidad, calidad y desempeño del trabajo individual del empleado.

El número de plazas o puestos es limitado, ya que está en relación directa con el presupuesto asignado a dicho organismo, y la creación de nuevos puestos también están sujetos al aumento de presupuesto.

PASANTE ABOGADO	ABOGADO	INTENDENTE	JEFE DEPTO.	SUBJEFE DEPTO.	JEFE OFICINA	JEFE SERVS.FED.	OFC.ADMVO.	SUELDO	S/SUELDO	T O T A L
							"A"	3,600.00	720.00	4,320.00
							"B"	3,636.00	727.20	4,363.20
	"A"						"C"	3,761.00	752.20	4,513.20
	"B"	"D"					"D"	3,886.00	777.20	4,663.20
	"C"		"A"	"C"	"E"		"E"	4,011.00	802.20	4,813.20
	"D"		"B"				"F"	4,155.00	831.00	4,986.00
	"E"		"C"			"A"	"G"	4,403.00	880.60	5,283.60
	"F"		"D"			"B"	"H"	4,690.00	938.00	5,628.00
			"E"			"C"	"I"	5,078.00	1,015.60	6,093.60
			"F"			"D"	"J"	5,490.00	1,098.00	6,588.00
Ingeniero "H"			"G"			"E"	"K"	5,8773.00	1,174.60	7,047.60
Ingeniero "I"			"H"			"F"	"L"	6,326.00	1,265.20	7,591.20
			"I"	"K"		"G"	"M"	6,801.00	1,360.20	8,161.20
			"J"			"H"	"N"	7,044.00	1,408.80	8,452.80
			"K"			"I"	"O"	7,388.00	1,477.60	8,865.60
			"L"			"J"	"P"	7,874.00	1,574.80	9,448.80
						"K"	"Q"	8,380.00	1,676.00	10,056.00
				"Q"	"L"	"R"	"R"	8,905.00	1,781.00	10,686.00

SOBRESUELDOS:

TAPACHULA, CHIS. 60%. COMITAN, CHIS. 50%. CD. JUAREZ, CHIH. 80%

MONTERREY, N.L. 50%. GUADALAJARA, JAL. 25%.

+ 20%

La percepción que recibe un empleado está formado por:

El Sueldo, que es la percepción mínima de acuerdo al puesto que desarrolla; y el Sobresueldo, que comprende un 20% más del sueldo normal y que se considera como una ayuda para el trabajador en la satisfacción de sus necesidades más elementales.

La Tabla de Salarios ya viene fijada de antemano por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, lo único que la Secretaría de Relaciones Exteriores hace es adaptarse a ella y manejar a su personal de acuerdo con cada Jefe. Por otra parte, las categorías y sueldos fijadas en la Tabla de Salarios no delimita las funciones que deberá desempeñar en dicho puesto. Por ejemplo un Oficial Administrativo I, puede desempeñar funciones de Jefe de Departamento o viceversa, depende de lo que su jefe inmediato requiera. En esta Tabla de Salarios están contenidos todos los puestos a excepción de los Abogados o Ingenieros, que por lo general son Jefes de alguna Sección o Departamento.

El Sueldo Total del empleado fijado en la Tabla de Salarios, estará sujeto a impuestos sobre productos del trabajo, ISSSTE, Seguro de Vida, Cuotas -- Sindicales, etc.

Esta Tabla de Salarios se modifica con cada retabulación de acuerdo al aumento en el nivel de vida, y en ningún caso toma en cuenta la capacidad, calidad y desempeño del trabajo individual del empleado.

Los aumentos que se llegan a efectuar, no toman en cuenta la capacidad, calidad y desempeño del trabajo individual del empleado sino más bien son aumentos generales ya fijados de antemano, o bien por compensaciones que son solicitadas a cierta persona y por los movimientos escalafonarios.

- Valuación de Puestos:

Esta es una función que tiene como objetivo el proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos, para determinar el valor relativo de los puestos y fijar las bases para la Administración de Salarios, establecer una estructura de salarios comparables a los que existen en el mercado de mano de obra.

En la Secretaría de Relaciones Exteriores no hay una valuación de puestos, sino una clasificación de puestos que se han dividido y estructurado de una manera determinada, sin tomar en cuenta de manera objetiva, la actividad que se desarrolla en cada puesto ni los requerimientos para una mayor eficacia y mucho menos una equiparación en cuanto a la remuneración económica que deba recibir ese puesto.

- Calificación de Méritos:

El objetivo es evaluar de una forma objetiva la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

En la Secretaría de Relaciones Exteriores no se realiza una valoración objetiva del trabajo de cada trabajador.

Para cada Jefe de Departamento o Sección resulta muy difícil evaluar el trabajo de un empleado objetivamente por no contar con un parámetro en el que pueda basar sus observaciones y comparar el grado de dificultad, la aplicación de su habilidad, capacidad, destreza, etc. Cuando uno o varios de sus empleados están trabajando eficientemente, no se les hace saber si se les reconoce, por temor a que otros empleados se sientan molestos o sientan que existen favoritismos. Otras veces puede ser por inseguridad por parte del Jefe que piensa que le pueden quitar el puesto, etc. (Estos

puntos de vista nos fueron proporcionados por algunos empleados).

Por otra parte, suponemos que cualquier reconocimiento al trabajo desarrollado por un empleado debe ir compensado también por una cierta remuneración económica, aunque no sea muy significativa. Esto no se puede hacer, ya que cada puesto y categoría tiene determinada de antemano la percepción que obtendría así como su sobresueldo respectivo.

- Moral del Personal o Relaciones Internas:

Esta función trata de promover los sistemas, medios u clima apropiados - para desarrollar ideas e intercambiar información a través de la empresa, - para lograr que las relaciones entre la dirección y el personal proporcionen satisfacción en el trabajo.

La política básica será conservar una actitud positiva que brinde al personal el reconocimiento y la oportunidad de desarrollar satisfactoriamente - su trabajo.

En la Secretaría de Relaciones Exteriores no se ha intentado hacer una evaluación en cuanto a la actitud del personal hacia la Secretaría y hacia su trabajo. Cada Jefe de Departamento actúa de acuerdo a sus propias inclinaciones. Así, algunos pueden tener el cuidado de promover un espíritu de - cooperación en su Departamento, otros no confían en su personal, ni se comunican con él. Existe por lo tanto, un ambiente de trabajo totalmente heterogéneo.

- Actividades Diversas:

Son aquellas que propician el mejor desarrollo del individuo mediante - la creación de un clima apropiado. Pueden ser actividades recreativas, --

culturales, deportivas, del adecuado establecimiento de medidas de seguridad y disciplinarias, protección y vigilancia, etc.

Dentro de la Secretaría de Relaciones Exteriores, este tipo de actividades se le han delegado de manera implícita al Sindicato, que proporciona las facilidades para que se lleven a cabo. Promueve el deporte y la participación del empleado en algunas actividades y les proporciona uniformes y material apropiado para realizarlos. Sin embargo, su promoción no procede del propio Sindicato, sino de la iniciativa del empleado que llega a solicitar este tipo de actividades y pide apoyo a éste.

#### - Capacitación y Desarrollo del Personal:

La Capacitación consiste en proporcionar al personal conocimientos intelectuales y técnicos, que le permitan el manejo de utensilios y herramientas para desempeñar una labor.

Desarrollo, es brindar oportunidades a los trabajadores a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y para que, en lo referente al trabajo, puedan ocupar puestos superiores.

En la Secretaría de Relaciones Exteriores no existe Capacitación ni Desarrollo como funciones de la Administración de Recursos Humanos. Sin embargo, se han implantado algunos medios para ayudar al desarrollo cultural de los empleados. Nos referimos a Cursos de Idiomas y Becas los cuales serán detallados en las siguientes páginas.

## G. - CONCEPTO DE MOTIVACION EN LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES.

Dentro de la Secretaría de Relaciones Exteriores, no se ha manifestado formalmente el concepto de Motivación a los Recursos Humanos. Sin embargo, sabemos que dentro de cualquier actividad humana, pueden existir diferentes factores que actúan como estímulos y que mueven al individuo a conducirse de una manera determinada. Estos factores pueden haber sido creados con alguna finalidad especial, o simplemente presentarse en el mismo ambiente y pasar inadvertidos por la empresa.

Actualmente en la Secretaría de Relaciones Exteriores, existen una serie de factores que pueden estar desempeñando esta función (estimular a los empleados). Estos factores o estímulos se ven reflejados en una serie de prestaciones que son proporcionadas a los empleados.

Son las siguientes:

- Licencias con goce de sueldo.
- Licencias sin goce de sueldo.
- Vacaciones Adelantadas.
- Horarios Especiales.
- Permisos Económicos.
- Días por Onomástico o Natalicio.
- Préstamos a corto plazo al I.S.S.S.T.E.
- Participación en Becas.
- Cursos de Idiomas.
- Guardería.

## H.- FORMAS DE MOTIVACION.

### - Licencias con Goce de Sueldo:

Son aquellas que se conceden única y exclusivamente a las empleadas, durante el período de embarazo. Su duración es de tres meses, en los cuales perciben su sueldo íntegro, con pagos quincenales como si laboraran normalmente.

Los gastos médicos y hospitalarios, son pagados por el ISSSTE, (Institución a la que se encuentran afiliados todos los empleados de la Secretaría). Al finalizar este período, la empleada vuelve a su puesto y trabajo normal.

### - Licencia sin Goce de Sueldo:

Son aquellas que se conceden a solicitud del empleado y con la aprobación del Subdirector de Personal.

Estas licencias pueden tener una duración de 4 a 6 meses, lo cual determina de común acuerdo entre empleado y el Subdirector de Personal o su respectivo Jefe.

- El empleado es quien indica la fecha en la cual desea empezar a gozar de dicha licencia, y así lo solicita al Jefe encargado de la Unidad de integración para que se lleven a cabo los trámites correspondientes.
- Se llena la forma de "Aviso de Cambio de Situación de Personal Federal" (anexa), con todos los datos correspondientes.
- Todos estos trámites requieren la autorización del Subdirector de Personal.

- La Unidad de Integración se encarga de comunicar, tanto a la Secretaría de Hacienda (para que haga el trámite correspondiente, en la cancelación temporal de la nómina del empleado, lo cual tiene efecto 1 ó 2 quincenas, después de haberse enviado la notificación), como a la Unidad de Control (a la que le envía el documento correspondiente, para que sea registrado y archivado en el expediente -- del empleado).
- Al terminar el período de licencia, el empleado debe presentarse a la Secretaría con 1 ó 3 días de anticipación para realizar nuevamente el trámite correspondiente.
- Llena la misma forma, pero ahora el empleado indica que se trata de una "Reanudación de Labores".
- El empleado entrega la forma, a la Unidad de Integración.
- La Unidad de Integración se encarga nuevamente de comunicar a la Secretaría de Hacienda (para que vuelva a reanudar el pago quincenal del empleado) y a la Unidad de Control (a la que envía el documento correspondiente para que se archive en el expediente correspondiente).

La mayoría del personal del Servicio Interior o Administrativo en la Secretaría de Relaciones, utiliza este tipo de "licencias sin goce de sueldo", por encontrarse en situaciones como las siguientes:

- 1) Por ser insuficientes los ingresos que percibe actualmente en la Secretaría.
- 2) Porque no pueden cumplir con el horario de trabajo que se les ha -

**AVISO DE CAMBIO DE SITUACION DE PERSONAL FEDERAL**

- 1  Baja.
- 2  Principio de licencia.
- 3  Reanudación de labores.
- 4  Cambio de radicación sueldos.
- 5  Suspensión de sueldos.
- 6  Reanudación de sueldos.
- 7  Descuentos por faltas.

Nombre del empleado:

Núm. Reg. Filiación:

Empleo:

Adscripción:

Oficina pagadora actual:

Cambio radicación sueldos a:

Nueva adscripción:

Clave:

Sueldo: \$

CONCEPTO TO. NUM.	Fecha			M o t i v o
	Día	Mes	Año	

Se hace constar que en los términos indicados, cambia la situación de la persona a quien se refiere el presente aviso.

, a            de            de 19

El

-----  
Original para la oficina pagadora actual (Original de la Cuenta)

-----  
Copia para la Oficina Pagadora actual (Duplicado de la cuenta)

Copia para el interesado.

Copia para la oficina de adscripción del empleado.

Copia para la oficina que expide el aviso.

Copia para la Dirección Gral. de Egresos.

Copia para el ISSSTE

fijado en la Secretaría de Relaciones (por lo regular se trata de empleados que tienen dos trabajos y laboran en el turno vespertino).

- 3) Por políticas internas, que se provocan entre el personal (para resolver esas situaciones, el empleado opta por pedir una licencia, o se le recomienda que la tome).
- 4) Porque algunos empleados, ven la posibilidad de cubrir interinatos en puestos de mayor categoría y con mayor sueldo (por lo regular son puestos de confianza).

Estas licencias se pueden considerar como un medio de asegurar su trabajo, mientras pueden encontrar mejores alternativas.

Eventualmente se otorgan licencias con una duración menor de tiempo, por ejemplo uno o dos meses y queda a criterio del Jefe el otorgarlas. También hay otras licencias por tiempo indeterminado o indefinido y pueden durar hasta un sexenio.

Instrucciones para el uso de la forma de "Aviso de Cambio de Situación de Personal Federal".

Consta de 1 original y 6 copias, que se distribuyen de la siguiente manera.

- . Original. Para la oficina pagadora actual (Original de la Cuenta).
- . Copia. Para la oficina pagadora actual (Duplicado de la Cuenta).
- . Copia. Para el interesado.
- . Copia. Para la oficina de adscripción del empleado.
- . Copia. Para la oficina que expide el aviso.
- . Copia. Para el ISSSTE.
- . Copia para la Dirección General de Egresos.

**Instrucciones:**

Concepto.- Anótese con X, el cuadro correspondiente al concepto que origine el aviso. Cuando sean 2 los conceptos. Vgr. Licencia que coincida con cambios de radicación de sueldos, se utilizará un aviso, marcándose en él-ambos conceptos.

Clave.- Asíéntese completa, es decir, Ramo, Concepto de la Partida, Número de la Dependencia, Número de Oficina en su caso, y número de la Plaza.

Sueldo.- Por regla general se anotará en este renglón el importe de la cuota mensual de sueldo asignado a la plaza de que se trate. Cuando la remuneración esté sujeta a cuota distinta de la mensual, se asentará lo que corresponda, complementándola con la anotación "cuota diaria", o la que proceda.

Cambio de Radicación de Sueldos y Nueva Adscripción.- Sólo en su caso.

Fecha.- Para anotar el día con letra y abreviado el mes, y las 3 últimas cifras del año. Correspondientes a la fecha a partir de la cual debe surtir efecto el aviso.

Motivo.- Se asentará el motivo que origine el aviso, en la inteligencia de que, tratándose de licencias, rectificaciones o prórrogas a las mismas, se expresará la causa, esto es: si son por enfermedad, asuntos particulares, etc., si se conceden con sueldo o sin sueldo y el número de días respectivamente.

Cuando se trate de reanudación de labores se expresará que ésta se realiza al término de la licencia otorgada con anterioridad, señalando cuál es el-

período que abarque, o si es hasta nueva orden, y si debe ser por la totalidad del sueldo o por parte de él.

En los casos por descuento por falta de asistencia, se asentará si son por un día o por medio día, correspondiente a la fecha anotada en las columnas respectivas, y la causa; cuando sean por más de un día, se cuidará de expresar las demás fechas a que corresponden los descuentos y las causas.

- Vacaciones Adelantadas al Período Normal:

Existen dos períodos normales de vacaciones dentro de la Secretaría de Relaciones Exteriores a los que los empleados tienen derecho. El primer período de vacaciones es en los últimos 15 días del mes de mayo, y el segundo período es durante los últimos quince días del mes de diciembre. Ambos tienen una duración de 10 días hábiles y cada período es pagado por anticipado.

- Aquellos empleados que desean tomar su período de vacaciones anticipadamente, ya sea total o parcialmente, deben llenar la forma correspondiente (ver forma anexa), por duplicado.
- En ésta forma se especifica el número de días y el período del que los tomará a cuenta.
- Esta forma debe ser autorizada por su Jefe inmediato primero y después por el Subdirector de Personal.

C. SECRETARIO DE RELACIONES EXTERIORES  
Subdirección General Adjunta de Administración  
para Asuntos de Personal.  
Presente.

El que suscribe, \_\_\_\_\_  
Nombre y apellidos

\_\_\_\_\_, que presta sus servicios en \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

No. de Tarjeta \_\_\_\_\_.

Muy atentamente solicita:

Tlatelolco, D.F., a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA

Conforme:  
El Jefe Inmediato Superior

Aprobado:  
El Subdirector General Adjunto  
de Admón. para Asuntos de Perso  
nal.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Ya aprobado, este documento, el empleado puede hacer uso de sus vacaciones.
- Este documento es transferido, primero a la Unidad de Integración, y ésta lo turna a la Unidad de Control, en la que se registra en su tarjeta personal y se archiva.
- Los períodos de vacaciones no son acumulables.

Cuando un empleado ha tomado anticipadamente su período de vacaciones, ya sea total o parcialmente; debe quedarse a cubrir su puesto durante los - - días que pidió por anticipado al llegarse el período de vacaciones normal.

A pesar de los procedimientos que se siguen para registrar estas vacaciones, en muchas ocasiones los empleados llegan a tomar más días de los que realmente les corresponden de vacaciones.

#### - Horarios Especiales:

Son aquellos que se conceden en los siguientes casos:

- A estudiantes que laboran dentro de la Secretaría de Relaciones Exteriores (y que hasta el momento son bastantes), para que se adapte el horario de sus estudios con el de su trabajo.
- A los empleados que se encuentran inscrito en los Cursos de Idiomas que imparte la misma Secretaría.
- A las madres de familia se les concede un horario especial para que puedan brindar atención a sus hijos; como llevarlos a la guardería, o darles de comer a determinadas horas, etc.

- A los empleados que laboran en otra institución, y que piden una adaptación a su horario de trabajo, recorriendo las horas de labores. Por ejemplo, el horario del turno vespertino es de las 15:00 horas a las 19:00 horas; si un empleado entra a las 16:00 horas ó 17:00 horas (y tiene horario especial), saldrá a las 20:00 horas respectivamente.

- Permisos Económicos:

Son días hábiles que el empleado (con un día de anticipación) solicita para ausentarse de sus labores sin que se le descuente económicamente. (Ver forma anexa).

El número de permisos económicos que se pueden conceder a un empleado, es 1 a 5 días; y la autorización de éstos depende del criterio del jefe inmediato. El Jefe por lo regular se basa en la imagen que tiene del empleado ya sea positiva o negativa, y en el motivo o causa por el que solicita el permiso.

El empleado por medio de estos permisos económicos puede faltar cualquier día de la semana para resolver sus problemas personales.

Dentro de la Secretaría de Relaciones Exteriores es muy utilizado este medio, sobre todo por que su trámite es muy sencillo, ya que sólo se necesita llenar la forma correspondiente con sus datos y autorización por su jefe inmediato y el Jefe de Personal.

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES

SUBDIRECCION GRAL. ADJUNTA DE ADMON.  
PARA ASUNTOS DE PERSONAL

Solicitud de Permiso Económico

Nombre \_\_\_\_\_ Dependencia \_\_\_\_\_

Días \_\_\_\_\_

Motivo \_\_\_\_\_

Tarjeta No. \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Solicitante

Conforme,  
El Jefe Inmediato Superior

El Subdirector General Adjunto de Admón.,  
para Asuntos de Personal

- Días por Onomástico o Natalicio:

Este día se otorga al empleado que lo solicita por concepto de su onomástico o de su natalicio (nunca los dos). Lo debe pedir con un día de anticipación para que sea verificado y autorizado por su jefe inmediato.

El objetivo que se perseguía, al darle este día al empleado, era el de proporcionar un reconocimiento personal al empleado, pero se ha perdido esta idea y ahora únicamente se toma como cualquier otro permiso al que el empleado tiene derecho.

Se realiza como un simple trámite administrativo y el jefe lo autoriza como cualquier otro documento y el empleado lo toma de la misma manera. Podría ser una forma de lograr una mejor relación humana entre Jefe y empleado, pero dentro de la Secretaría ha perdido este enfoque. (Ver forma anexa)

- Préstamos a Corto Plazo:

El procedimiento que se sigue es el siguiente:

- Primero se elabora la solicitud correspondiente (ver forma anexa), en la que se establece la cantidad que se solicita, así como el plazo o número de quincenas en el que desea que se le descuente el préstamo (puede ser 12, 24 ó 36 quincenas).
- En este documento también se mencionan los requisitos o documentos que debe presentar el interesado, para proceder a llenar después la solicitud al ISSSTE. Estos requisitos son:
  - último talón de su cheque quincenal.
  - credencial única del ISSSTE.

DIRECCION \_\_\_\_\_  
Departamento \_\_\_\_\_  
Sección \_\_\_\_\_

AVISO DE ONOMASTICO O NATALICIO

FECHA \_\_\_\_\_

C. SUB-DIRECTOR GENERAL ADJUNTO DE ADMON.  
PARA ASUNTOS DE PERSONAL.  
p r e s e n t e .

Hago de su conocimiento que \_\_\_\_\_ Sr \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ de esta oficina a mi cargo, se le conceda faltar el  
fa \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del corriente año, en virtud de ser su

( ) ONOMASTICO      ( ) NATALICIO

Atentamente.

EL DIRECTOR DE \_\_\_\_\_

NOTA: Póngase una X en onomástico o natalicio, según el caso.

- hoja de liquidación del último préstamo a corto plazo (en el caso de que se haya solicitado otro anteriormente).
- Ya que se tienen estos documentos, se elabora la Solicitud de Préstamos al ISSSTE (ver forma anexa, que debe llenarse con todos los datos e información que en ella se soliciten.
- Debe llevar la huella digital del interesado y su firma.
- También debe llevar la firma del Subdirector de Personal.
- Ya que están firmadas estas dos formas, pasan al Gestor de la Secretaría, quien se encarga de llevarlas a la Subdirección de Prestaciones Económicas, al Departamento de Préstamos a Corto Plazo del ISSSTE.
- En este Departamento de Préstamos a Corto Plazo del ISSSTE, reciben las formas y las verifican nuevamente; a cambio le entregan al Gestor una ficha, en la que se estipula: la fecha y el número de caja, en el que se puede hacer efectivo el cobro del préstamo solicitado.
- El Gestor entrega esta ficha al empleado que ha solicitado el préstamo para que se presente a cobrarlo en la fecha indicada.
- El ISSSTE, procede a manifestar a la Secretaría de Hacienda el descuento quincenal ~~que por este concepto~~, debe hacerse al empleado (por lo regular este descuento se hace efectivo hasta la 3a. ó 4a. quincena después de haberse notificado, ya que la Secretaría de Hacienda tiene programados todos sus pagos con un mes de anticipación).
- En cada quincena el empleado, recibe su cheque con la deducción correspondiente por el préstamo a Corto Plazo que se le ha proporcionado.

El monto de estos préstamos, va en relación: a la antigüedad del trabajador, a la categoría o puesto que ocupa y al sueldo que percibe.

El ISSSTE, de acuerdo al sueldo determina los descuentos de tal manera que no afecten la economía del trabajador, y si su sueldo es alto, los descuentos son mayores; si su sueldo es bajo, los descuentos son mínimos.

Todos estos préstamos son considerados "ordinarios", por su trámite y su autorización únicamente requiere la firma del Subdirector de Personal.

Existe otro tipo de préstamos, se carácter "extraordinario", en los que -- además de los trámites anteriores, se solicita la autorización del Sindicato, debido a que se presentan solicitudes de préstamos por cantidades mayores.

Los préstamos a Corto Plazo pueden ser renovados al haber cubierto la mitad del préstamo solicitado anteriormente. Esta renovación del préstamo - incluirá la cantidad que se adeuda y se le entrega al empleado sólo la diferencia. Ejemplo: Si un empleado pide \$12,000.00 y ha pagado \$6,000.00.- Pide un renovación de crédito por \$15,000.00, se le descontará el adeudo anterior de \$6,000.00, proporcionándole únicamente en efectivo \$9,000.00.

- Participación en Becas:

Esta es una forma en que la Secretaría de Relaciones Exteriores, pretende lograr que los empleados que actualmente realizan estudios profesionales o universitarios, al finalizarlos realicen investigaciones de postgrado o de especialización en el extranjero.

La Dirección encargada de su trámite dentro de la Secretaría de Relaciones

SUBDIRECCION GENERAL ADJUNTA DE ADMINISTRACION  
PARA ASUNTOS DE PERSONAL.

DATOS QUE DEBE PROPORCIONAR EL INTERESADO PARA LLENAR SOLICITUD DE  
PRESTAMO A CORTO PLAZO AL ISSSTE.

NOMBRE: \_\_\_\_\_

DOMICILIO ACTUAL \_\_\_\_\_

CANTIDAD QUE SOLICITA \_\_\_\_\_ PLAZO \_\_\_\_\_ QUINCENAS.

PROPORCIONAR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:

Salón de cheque, correspondiente al último pago quincenal.

Credencial única del ISSSTE

Hoja de liquidación del último Préstamo a Corto Plazo, (HOJA AMARILLA

FECHA \_\_\_\_\_

NOTA:

EL PAGARE SE ENTREGARA DEBIDAMENTE REQUISITADO AL DIA SIGUIENTE DE SU  
SOLICITUD.

INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO  
 SUBDIRECCION DE PRESTACIONES ECONOMICAS  
 DEPARTAMENTO DE PRESTAMOS A CORTO PLAZO  
 SOLICITUD DE PRESTAMO



PAGARE N°:

1		2 NUMERO CUENTA P.C.P.	
3 APELLIDO PATERNO		4 APELLIDO MATERNO	
5 SUELDO		6 SOBRESUELDO	
7 COMPENSACION		8 TOTAL PERCEPCION	
LUGAR PARA PROTECCION DEL SUELDO DEL SOLICITANTE			

9 REG. FED. CAUS	10 NUM. AFILIACION I.S.S.S.T.E.	SECRETARIA U ORGANISMO ACTUAL	11 FECHA DE INGRESO
12 OFICINA DE ADSCRIPCION		13 CATEGORIA EN EL EMPLEO	14 TIPO DE NOMBRAMIENTO
15 FECHA DEL ULTIMO NOMBRAMIENTO		PAGADURIA	ZONA PAGADORA

16 SOLICITO LA CANTIDAD DE \$ (con número) (con letra)

PLAZO PARA EMPLEADOS FORANOS INDIQUESE CON UNA X LA FORMA DE REMISION GIRO  CHEQUE

16 DATOS QUE DEBERA PROPORCIONAR EL SOLICITANTE CON EXACTITUD

PREST. CORTO PLAZO ANT. N° \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_ IMPTE \$ \_\_\_\_\_ PLAZO \_\_\_\_\_ DESCTO \$ \_\_\_\_\_

PREST. HIPOT. FECHA \_\_\_\_\_ IMPTE \$ \_\_\_\_\_ PLAZO AÑOS \_\_\_\_\_ DESCTO. OVAL \$ \_\_\_\_\_ RENTA MULT. \$ \_\_\_\_\_

FECHA INGRESO AL SERV. FED. \_\_\_\_\_ FECHA DE BAJA \_\_\_\_\_ BRIA. U ORGANISMO \_\_\_\_\_

FECHA REINGRESO SERV. FED. \_\_\_\_\_ ALCANCE LIQUIDO ULTIMA OVA. \$ \_\_\_\_\_

17 PARA USO DEL I.S.S.S.T.E.

18 DEBO Y PAGARE AL I.S.S.S.T.E. LA CANTIDAD DE \$ \_\_\_\_\_

VALOR RECIBIDO EN CALIDAD DE PRESTAMO, DE ACUERDO CON EL REGLAMENTO DE PRESTAMOS A CORTO PLAZO DEL PROPIO INSTITUTO. SUMA QUE CUBRIRE CON SUS INTERESES SOBRE SALDOS INSOLUTOS A RAZON DEL 8% ANUAL MEDIANTE ABONOS QUE AUTORIZO A DESCONTAR DE MIS SUELDOS A LAS OFICINAS QUE ME LOS PAGUEN.

EN CASO DE SEPARACION DEL SERVICIO O DE FALTA DE PAGO DE DOS ABONOS CONSECUTIVOS, EL I.S.S.S.T.E. PODRA DAR POR VENCIDO EL PLAZO DE ESTA OPERACION Y EXIGIR EL TOTAL DE LA CANTIDAD INSOLUTA MAS SUS INTERESES, ASI COMO LOS GASTOS Y COSTAS A QUE HAYA LUGAR, APLICANDO, EN SU CASO, AL PAGO DEL ADEUDO EL ULTIMO SUELDO QUE DEBA PERCIBIR.

SI POR CUALQUIER RAZON NO SE ME HICIERE LA RETENCION DEBIDA COMO ABONO A ESTE PRESTAMO, ME COMPROMETO A HACERLO NOTAR INMEDIATAMENTE A LA OFICINA PAGADORA PARA QUE LA EFECTUE, O ENTERRARE EN LA CAJA DEL I.S.S.S.T.E. EL ABONO OMITIDO.

TODD ABONO QUE NO CUBRA O SE ME DESCUENTE, A SU VENCIMIENTO SEGUIRA CAUSANDO INTERES AL 8% ANUAL POR TODO EL TIEMPO QUE PERMANEZCA INSOLUTO.

PARA CASO DE JUICIO, ME SOMETO A LOS TRIBUNALES DE LA CIUDAD DE MEXICO Y RENUNCIO EXPRESAMENTE AL FUERO DE MI DOMICILIO Y A CUALQUIER OTRO QUE LA LEY ME CONCEDA.

LUGAR \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

DOMICILIO PARTICULAR \_\_\_\_\_

SUELDO DEL PULGAR DERECHO

IDENTIFICO

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FORMA POR EL SOLICITANTE CORTEE Y CONSERVESE

- 1.—Anotar los apellidos y nombres completos en el orden que se indica en la forma, sin iniciales ni abreviaturas.
- 2.—Tomarse de la última copia de liquidación de préstamo o de la credencial que expide el Departamento de Registro y Vigilancia de Derechos (Credencial Unica).
- 3.—Anotar el sueldo por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- 4.—Anotar al sueldo por el Departamento de Registro y Vigilancia de Derechos del I.S.S.S.T.E.
- 5.—El nombre de la Secretaría u Organismo en que labora.
- 6.—La fecha en que ingresó a prestar sus servicios a la Secretaría u Organismo.
- 7.—En lo que labore, ejemplo: Dirección General de Educación Primaria, Intendencia, Comisión Administrativa, Camino de Cooperación, etc., etc.
- 8.—La designación profesional, ejemplo: Maestro Grupo Primaria, Auxiliar Administrativo, Maestro Carpintero, Investigador Industrial "C", etc., etc.
- 9.—Base Confiante Interim, Interim Provisional, Extemporaneo, etc., etc.
- 10.—La fecha del último nombramiento, cuya plaza está disfrutando en la actualidad.
- 11.—La que cubre sus sueldos, ejemplo: Pago de Sueldos en los Cuales la Dirección General de Pagos de la Secretaría de Hacienda, Junta de Mayores Mesas, etc., etc.
- 12.—Lugar de la Pagaduría y Numero de la plaza, ejemplo: 101 Aceptulo, 150 Mesas, Distrito de Riego No. 15, etc., etc.

A LA VUELTA

Exteriores es la Dirección General de Asuntos Culturales y administra los siguientes tipos de becas:

- Las de convenios culturales.
- Las otorgadas unilateralmente por los gobiernos extranjeros.

Además, proporcionan las becas de acuerdo a su propósito y se clasifican en: Becas Abiertas y Becas Cerradas.

Becas Abiertas. Son aquellas que se enfocan a áreas generales de estudio, por lo regular se dedican al Area de Ciencias Sociales.

Becas Cerradas. Son todas aquellas que tienen el carácter de especialización. El solicitante se informa del país y del nombre de la escuela en el que se impartirá el curso de Especialización que le interesa.

El mismo solicitante lo comunica a la Dirección de Asuntos Culturales para que procedan a considerar la posibilidad de conceder dicha beca tomando en cuenta la importancia de los estudios y la mejoría que ello significa para la cultura del país.

La Secretaría de Relaciones Exteriores sostiene intercambio con el Extranjero en forma Bilateral para proporcionar becas, esto facilita los trámites y amplía las posibilidades de estudio en el extranjero.

Los requisitos que se necesitan para adquirir una Beca son los siguientes:

- 1.- Acta de Nacimiento.
- 2.- Certificado Médico.
- 3.- Radiografía Torácica.

- 4.- Certificado de Bachillerato.
- 5.- Certificado de Estudios Superiores.
- 6.- Título Universitario.
- 7.- Dos cartas de recomendación (maestros o jefes de trabajo).
- 8.- Carta de Postulación, expedida por la institución en que esté realizando sus estudios, haya estudiado o prestado sus servicios.
- 9.- Certificado del Nivel de conocimientos de la lengua del país - donde pretende estudiar.
- 10.- Curriculum Vitae.
- 11.- Plan de Estudios o Investigación.
- 12.- Solicitud e Beca acompañada de 3 fotografías.

Además de los documentos anteriores, se necesitarán los documentos que señale el Gobierno en el que se pretende llevar la beca.

Las fechas de solicitud y ofrecimiento de becas se programa de acuerdo con los gobiernos extranjeros. Estos comunican a la Secretaría de Relaciones Exteriores, vía su Dirección de Asuntos Culturales, la Beca o curso que -- ofrecen la requisición de documentos correspondientes y la fecha límite para realizar los trámites necesarios.

La Secretaría de Relaciones Exteriores dá a conocer a todas las instituciones gubernamentales federales, estatales y académicas esta información.

Existe una Comisión Seleccionadora de los posible becarios que se encuentra integrada por representantes de las Instituciones Gubernamentales, de las Instituciones de enseñanza superior, de la Misión diplomática del país oferente y de la Dirección General de Asuntos Culturales de la Secretaría-

de Relaciones Exteriores la cual coordina todo el trabajo.

Esta Comisión se encarga de estudiar a cada uno de los aspirantes; analiza sus datos, su curriculum, y todo su expediente. Cuando lo considere conveniente, convoca a los candidatos para realizar una entrevista personal.

En algunos casos el costo del viaje al extranjero no está incluida en la beca, entonces debe ser costeadado por el becario. Puede solicitar un préstamo al Banco de México en su Oficina de Recursos Humanos, o al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en su Departamento de Becas.

- Cursos de Idiomas:

Estos cursos son impartidos por la Secretaría de Relaciones Exteriores a través del "Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos", que depende directamente de ella. En este Instituto se imparten cursos del idioma inglés, francés y alemán, mismos que se enseñan a diferentes niveles, de acuerdo a los conocimientos de los participantes.

Este Instituto fué creado pensando en impartir cursos exclusivos para el personal del Servicio Exterior Mexicano, para aumentar sus conocimientos en diversos idiomas. Pero en la actualidad se ha promovido y se ha dado oportunidad a todo el personal del Servicio Interior de la Secretaría de las diversas Dependencias del Gobierno y a Instituciones Particulares.

Además, este Instituto sirve como Centro de Estudios Internacionales de alto nivel, de Investigación y divulgación en materia política exterior, así como de intercambio con los organismos, asociaciones e instituciones afines. Cuenta con una biblioteca propia provista del material didáctico den

tro de las áreas de Derecho, Historia, Ciencia y Métodos Diplomáticos. --  
 Además coordina las labores y el funcionamiento de los laboratorios de --  
 Lenguas. También interviene en la Organización y el Desarrollo de los --  
 concursos públicos generales para ingresar al Servicio Exterior, a la que--  
 se refier la Ley Orgánica referente al Servicio Exterior Mexicano.

El costo de estos cursos es el siguiente:

- Personal de otras Dependencias de Gobierno: .....\$ 500.00 Bimestre
- Personal de Instituciones Privadas: .....\$ 800.00 "
- Personal de la Secretaría de Relaciones: .....\$ 300.00 "

En un principio para el personal de la Secretaría de Relaciones estos cursos no tenfan ningún costo, pero debido a varias anomalías se decidió im--  
 plantar una cuota mínima por inscripción, así como solicitar al Instituto--  
 una relación de los nombre de aquellas personas que asisten a tomar un cur--  
 so, en forma periódica y que es recibida en la Subdirección de Personal.

- Guardería de la Secretaría de Relaciones Exteriores:

Recientemente se pensó en la creación de una "Guardería", para los hijos  
 de los empleados de la Secretaría de Relaciones Exteriores, ubicada a un --  
 costado del edificio.

Los requisitos que se piden en la Guardería son los siguientes:

- a) La edad de los niños que se inscriben a la Guardería será de 6  
 meses, a los 6 años de edad.
- b) Se debe elaborar una solicitud de inscripción, que la misma --  
 Guardería proporciona.

País	Curso	Condiciones generales de las becas	Fecha de tramitación
Israel	Arte, humanidades y ciencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— subvención mensual de 1,400 libras israelíes,</li> <li>— exención de pago de inscripción y colegiaturas,</li> <li>— atención médica gratuita (excepto tratamiento dental y enfermedades crónicas),</li> <li>— costo de los viajes al interior del país relacionados con la realización del programa de estudios,</li> <li>— tener conocimiento del hebreo,</li> <li>— no exceder de los 35 años de edad.</li> </ul>	Enero
Japón	Arte, humanidades, ciencias y perfeccionamiento del japonés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— subvención mensual de 121,000 yenes,</li> <li>— edad máxima 35 años,</li> <li>— tener conocimiento del inglés, francés o japonés,</li> <li>— para la beca de perfeccionamiento del japonés, la edad exigida es entre 18 y 22 años (esta beca no se otorga para estudios del idioma japonés elemental),</li> <li>— la subvención mensual es de 88,000 yenes mensuales,</li> <li>— pasaje México-Japón-México.</li> </ul>	Agosto

País	Curso	Condiciones generales de las becas	Fecha de tramitación
Gran Bretaña (Consejo Británico)	Arte, humanidades y ciencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— tener entre 25 y 35 años,</li> <li>— buen conocimiento del idioma inglés, tanto escrito como hablado,</li> <li>— dos años de experiencia práctica en su profesión,</li> <li>— subvención mensual de 132 libras esterlinas,</li> <li>— costo del viaje México-Gran Bretaña-México,</li> </ul>	Agosto
Holanda	Para realizar estudios de postgrado en universidades, academias de artes plásticas o conservatorios holandeses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— subvención mensual de 950 florines holandeses,</li> <li>— exención de pago de colegiatura,</li> <li>— subvención por una sola vez para gastos de instalación de 300 florines holandeses,</li> <li>— 300 florines holandeses por una sola vez para libros de texto y otros materiales escolares,</li> <li>— asistencia médica,</li> <li>— una compensación por los gastos realizados en los Países Bajos, necesarios para el programa de estudios,</li> <li>— edad máxima 35 años,</li> <li>— tener buen conocimiento del holandés, inglés, francés o alemán.</li> </ul>	Enero

- c) Esta solicitud debe contener todos los datos que en ella se requiere, y debe ir acompañada de los análisis clínicos del niño.
- d) Una constancia que acredite al empleado y previa autorización de su Departamento para el uso de la Guardería.

Todos los documentos que solicita la Guardería, pasan al Director de la -- misma para que los cheque y otorgue la autorización de ingreso, así como -- la elaboración del expediente del niño.

Posteriormente se piden al empleado las vestimentas apropiadas para que -- sean utilizadas diariamente por el niño durante su estancia en la guarde-- ría.

Por último, el empleado es entrevistado por un Psicólogo, con el fin de es-- tablecer una comunicación adecuada, que permita conjuntar los esfuerzos y-- actividades del niño en su hogar y en la Guardería para lograr un desarro-- llo armónico de sus capacidades.

\*\*\*

## I.- CONCLUSIONES.

- 1.- La Secretaría de Relaciones Exteriores —como otras dependencias de Gobierno—, se creó con la finalidad de proporcionar un servicio. En este caso interviene en los asuntos internacionales en los que participa México, contribuye a la importación y exportación de aspectos culturales, políticos, económicos, tecnológicos y sociales, --asimismo, se encarga de mantener representaciones diplomáticas en las embajadas y consulados extranjeros.
- 2.- Su organización se encuentra estructurada básicamente en dos áreas: Una, aquellos Departamentos que se encargan de actividades que se realizan fuera del país y cuyo personal pertenece al Servicio Exterior; y otra, por los Departamentos que se encargan de realizar --funciones administrativas y cuyo personal pertenece al Servicio Interior.
- 3.- En la Secretaría de Relaciones Exteriores la función de Administración de Recursos Humanos la desempeña la Subdirección de Personal, a través de sus tres Unidades, de Integración, de Control y Actualización.
- 4.- Su función se concreta a una serie de registros de carácter administrativo que le permite conocer y controlar todos los movimientos del personal (altas, bajas, cambio de categoría o de puesto, --permisos, licencias, préstamos, vacaciones, etc.).
- 5.- Existen deficiencias y limitaciones en cuanto a la aplicación de --La Administración de Recursos Humanos dentro de la Secretaría de --

Relaciones Exteriores. Estas, principalmente se deben a la falta de métodos, sistemas, políticas y normas que orienten a Jefes y Su pervisores para el desarrollo correcto en la Administración de Personal. Estas funciones se desarrollan sólo parcialmente o en algunos casos definitivamente no se llevan a cabo.

- 6.- La Motivación al personal, como tal, no es conocida en la Secretaría de Relaciones Exteriores. A través de la investigación realizada encontramos algunos factores que hacen las veces de estímulos motivacionales como son las prestaciones que se brindan al personal, y que le garantizan en cierta forma su seguridad y estabilidad socioeconómica. De esta manera las prestaciones se consideran motivos poderosos para que el empleado trabaje en esta Institución.
- 7.- Es necesario establecer un criterio adecuado de los Recursos Humanos.

CAPITULO III

SEARS ROEBUCK DE MEXICO, S. A. DE C. V.

- A.- ANTECEDENTES.
- B.- ESTRUCTURA ORGANICA.
- C.- OFICINAS GENERALES DE LA CORPORACION.
- D.- DIRECCION DE PERSONAL.
- E.- TIENDA SEARS ROEBUCK DE MEXICO, S.A. DE C.V.  
(SUCURSAL PLAZA UNIVERSIDAD).
- F.- EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.
  - a) Relación entre la Dirección de Personal y el Departamento de Personal.
  - b) Funciones del Departamento de Personal.
    - Reclutamiento.
    - Selección.
    - Planeación y Abastecimiento de los Recursos Humanos.
    - Registro y Contratación.
    - Inducción.
    - Normas y Políticas.
    - Prestaciones.
    - Sueldos y Salarios.
    - Calificación de Méritos.
    - Moral del Personal.
    - Actividades Diversas.
    - Adiestramiento.
- G.- PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO.
- H.- CONCEPTO DE MOTIVACION EN SEARS.
- I.- CONCLUSIONES.

Tomando en cuenta que el Sector Privado se encuentra formado por una gran variedad de organizaciones, sería muy ambicioso de nuestra parte tratar de analizar cada una de ellas, o siquiera las que forman una rama de la economía o que se dedican a una actividad en particular.

De ahí, que hayamos elegido a una sola empresa que reuniera una serie de características mínimas necesarias para ser representativa de la iniciativa privada.

Para ello, hemos determinado un sólo sector, el Comercio, en el cual la influencia de la iniciativa privada es amplio. Esta actividad da lugar actualmente a un 80% aproximadamente de las transacciones financieras del País.

Enumeramos a continuación las características que nos han llevado a elegir a una empresa privada:

- Que la rama o actividad a que se dedica sea preponderante dentro de la economía nacional.
- Que su magnitud, ya sea en inversión o extensión, sea representativa de empresas similares.
- Que su captación de insumos (materiales, técnicos y humanos), represente una fuente para el desarrollo de la comunidad y del país.
- Y sobre todo que la forma en que capte la mano de obra, o su potencial humano lleve consigo el desarrollo de ese elemento, consecuentemente con los objetivos de la organización.

Hemos tomado como punto de partida que una empresa constituye una unidad socioeconómica que se desarrolla en un contexto general, influyendo

lo y al mismo tiempo se ve influida por él. Por lo tanto, la empresa habrá de modificarse y adaptarse constantemente, de acuerdo a las circunstancias.

Sears Roebuck de México, S.A. de C.V., además de llenar las características mencionadas anteriormente ha tenido que pasar por diferentes etapas de desarrollo, superando aquellos obstáculos que se le presentaban y tomando experiencia para mejorar sus métodos administrativos que le permitieran lograr sus objetivos.

Esta empresa comercial y de carácter transnacional, —al igual que otras muchas empresas de su ramo—, tiene como objetivo el de participar en el mercado nacional vendiendo artículos de diferentes tipos, en centros o almacenes que les permitan dar servicio y calidad a los consumidores.

Pero no siempre han existido en México este tipo de tiendas comerciales dentro del mercado como centros de insumo y consumo de mano de obra, materias primas, recursos técnicos, etc.

Anteriormente el comercio se concentraba en el centro de la ciudad exclusivamente. Ahí se localizaban todos los pequeños comercios, que en su mayoría pertenecían a una sola persona y que efectuaban operaciones muy simples.

El personal que utilizaban y las técnicas de administración eran muy reducidas. El país se vió afectado por el desarrollo acelerado de los medios de comunicación, transportes, crecimiento demográfico, etc., que obligó a acelerar también, las transacciones comerciales y mercantiles. Para ello, el mercado se fué ampliando y se empezaron a establecer nuevos co

mercios en la periferia del Distrito Federal.

La influencia extranjera se deja sentir en todos los aspectos y empiezan a establecerse nuevos centros comerciales que también tiene nuevas técnicas y estilos de ventas.

Por el año de 1898 se empezaron a establecer estos comercios y se han desarrollado transformándose y adaptándose a los cambios económicos del país. Entre ellos encontramos por ejemplo "El Puerto de Liverpool", "El Puerto de Veracruz", "El Palacio de Hierro", "Sears Roebuck", etc. que se consideran tiendas departamentales. Esto constituye un cambio completo en las costumbres de compra, se trata de un nuevo estilo de venta.

Todas estas empresas tienen un elemento similar, en cuanto a su preocupación por el elemento humano como parte de su propia estructura. Es para nosotros importante el analizar la forma en que captan, seleccionan e introducen el factor humano y también la forma en que lo desarrollan dentro de la misma organización para cumplir con los objetivos tanto individuales como colectivos que se han marcado.

La empresa no es solamente una fuente de recursos económicos para el empleado, sino que también es el sitio en que pasará la mayor parte de su vida y por lo tanto tendrá que satisfacer sus necesidades intelectuales, sociales, de prestigio, de status, etc.; y los medios que la empresa utiliza para satisfacer esas necesidades reeditarán en alguna forma, en su propio desarrollo.

A continuación mencionaremos, algunos antecedentes que dieron ori-

gen a la empresa Sears Roebuck de México, S.A. de C.V., ya que es de suma -  
importancia para entender los objetivos que persigue dicha organización.

## A. - ANTECEDENTES.

Sears Roebuck de México, S.A. de C.V., es una empresa transnacional de origen americano que se dedica a operaciones mercantiles, dentro de la economía nacional.

Sears Roebuck & Co., nació como resultado del esfuerzo de un hombre, y creció hasta convertirse en la empresa más grande del mundo en la rama de detallistas.

Allá por el año de 1886, cuando Richard Sears comenzó a vender relojes con el objeto de ganar un poco más de dinero, no se imaginaba que había fundado una compañía que, con el tiempo, llegaría a vender más de ocho mil millones de dólares al año; y que en la actualidad cuenta con más de 800 tiendas, 11 plantas de venta por correo, 1934 oficinas de ventas por catálogo y diversas fábricas.

Encontramos tiendas Sears en todo el territorio de los Estados Unidos, Hawái, México, Centro y Sudamérica y en España. Una compañía filial, la Simpson-Sears Limitada, opera en Canadá. Las tiendas han sido clasificadas en tipos "A", "B" y "C", de acuerdo con su volumen y la clase de mercancías -- que en ellas se vende. Abarcan desde las grandes tiendas "A", que disponen de surtidos completos, hasta las compactas de tipo "C", que están en locales de un solo piso y sólo venden ciertos tipos de mercancía.

Para abastecer a las tiendas hay 64 almacenes o bodegas, (pool Stocks) y 97 talleres de servicio y de reparaciones.

Las 11 plantas de pedidos por correo están ubicadas en Atlanta, Boston, Chicago, Dallas, Greensboro, Kansas City, Los Angeles, Memphis, Minneapolis, -

### Philadelphia y Seattle.

La historia de Sears comenzó en 1886, cuando Richard Sears, a la edad de 23 años, siendo jefe de estación de North Redwood, Minnesota, obtuvo grandes utilidades al vender un embarque de relojes que había sido rechazado por el relojero del pueblo. Obtuvo tales ganancias, que, meses después, abandonó su puesto en el ferrocarril y se dedicó a la venta de relojes por correo desde Minneapolis.

Pronto descubrió el joven Sears que la ciudad de Minneapolis no tenía suficiente importancia para su creciente negocio por correo y resolvió buscar un territorio más amplio. Meses más tarde estableció su negocio en Chicago, y por medio de un aviso en el periódico, contrató los servicios del relojero Alvah C. Roebuck.

Esta asociación dió origen a la razón social bajo la cual gira la compañía actualmente. Richard Sears y Alvah C. Roebuck, trabajaron hasta 1897, cuando Roebuck se retiró por motivo de salud.

Poco tiempo después Julius Rosenwald, fabricante de ropa en Chicago, se asoció con Richard Sears. Estos hombres unidos, llevaron a la compañía, hasta la posición de vanguardia en los Estados Unidos en las ventas por correo. Durante este período los artículos que se vendían en el "Mejor Vendedor del Mundo", —el famoso catálogo Sears—, fueron inicialmente relojes, pero su diversificación aumentó hasta el punto en que llegó a ser posible el pedir --prácticamente cualquier tipo de mercancía por correo.

En 1908, Richard Sears vendió su participación en la Compañía en diez millones de dólares y Rosenwald, ascendió a la presidencia. El negocio de ven--

tas por correo siguió creciendo a ritmo acelerado.

En 1925, el general R.E. Wood, quien se había incorporado a la empresa en el año anterior, orientó las actividades hacia el campo de tiendas al detalle. Sustentaba la teoría de que, ni las grandes tiendas ubicadas en el -- centro de las ciudades, ni las empresas dedicadas a las ventas por correo, -- daban un servicio adecuado a las nuevas zonas suburbanas; y como resultado de sus proyectos, Sears abrió su primera tienda en el edificio donde estaba la planta de ventas por correo, en la porción occidental de la ciudad de -- Chicago, cuyo crecimiento era marcado.

La Compañía ha ido progresando tanto en las ventas por correo, como en las de menudeo, hasta que hoy en día los clientes de Sears compran varios miles de millones de dólares al año.

**B.- ESTRUCTURA ORGANICA.**

Sears Roebuck & Co., actualmente está constituida por cerca de 400,000 empleados, es una compañía de gran magnitud. Tiene más de 3,700 unidades de ventas al menudeo, por correo, catálogo y diversas fábricas.

Su organización es muy extensa, al igual que sus actividades que se llevan a cabo en todo el continente americano, y en algunos puntos del continente europeo. Ha clasificado a sus unidades de venta en tres tipos: "A", "B" y "C", de acuerdo a la variedad y cantidad de artículos que distribuyen cada una.

En México actualmente se encuentran distribuidas por toda la República, más de 50 tiendas de tipo "A", con sus respectivas tiendas satélites con categoría "B" ó "C" según corresponda.

Cada tienda tiene su propia estructura u organización, pero todas dependen o forman parte de una sola Compañía Sears Roebuck de México, S.A. de C.V.;- cuyas oficinas Generales se localizan en el Distrito Federal y se conocen con el nombre de Oficinas Generales de la Corporación.

Las Oficinas Generales de la Corporación, representan legalmente en México a Sears Roebuck, y son el punto de contacto con las Oficinas Generales establecidas en Chicago.

Estas Oficinas, se encargan de proporcionar información periódicamente, de las actividades de todas las unidades establecidas en México y al mismo tiempo controlan y asesoran administrativamente a cada una de esas unidades, en todas y cada una de las actividades que realizan.

A continuación presentaremos: primero, el Organigrama de las Oficinas Generales de la Corporación; segundo, la Sección que corresponde a la Dirección de Personal (que se encuentra comprendida dentro del Organigrama de las Oficinas Generales de Corporación); tercero, el Organigrama de una tienda "A" (que corresponde a la Tienda de Sears Universidad y que fué en la que se -- llevó a cabo la investigación); y como cuarto punto, el Departamento de Personal dentro de la tienda mencionada en el punto tres.

.- OFICINAS GENERALES DE LA CORPORACION.

El Organigrama de las Oficinas Generales de la Corporación, de Sears Roebuck de México, S.A. de C.V. es en realidad la representación de la parte administrativa con la que debe contar una empresa dedicada a las ventas al menudeo, sólo que a gran escala.

Se necesita que su administración sea dinámica y eficiente, por lo tanto -- Sears, han tenido el cuidado de planear la creación de cada una de sus unidades, implementándolas con las herramientas necesarias para que sus actividades resulten homogéneas.

Se aplican normas, políticas, procedimientos y mantiene una comunicación -- constante, que les permite obtener información estandarizada, exacta y oportuna de la situación que prevalece en cada una de sus unidades, en los diferentes puntos, y que les permite tomar decisiones, en el momento mismo de -- notar alguna deficiencia.

Consecuentemente, en México han establecido este centro de control y dirección de actividades que se encarga de supervisar su correcta implantación y aplicación.

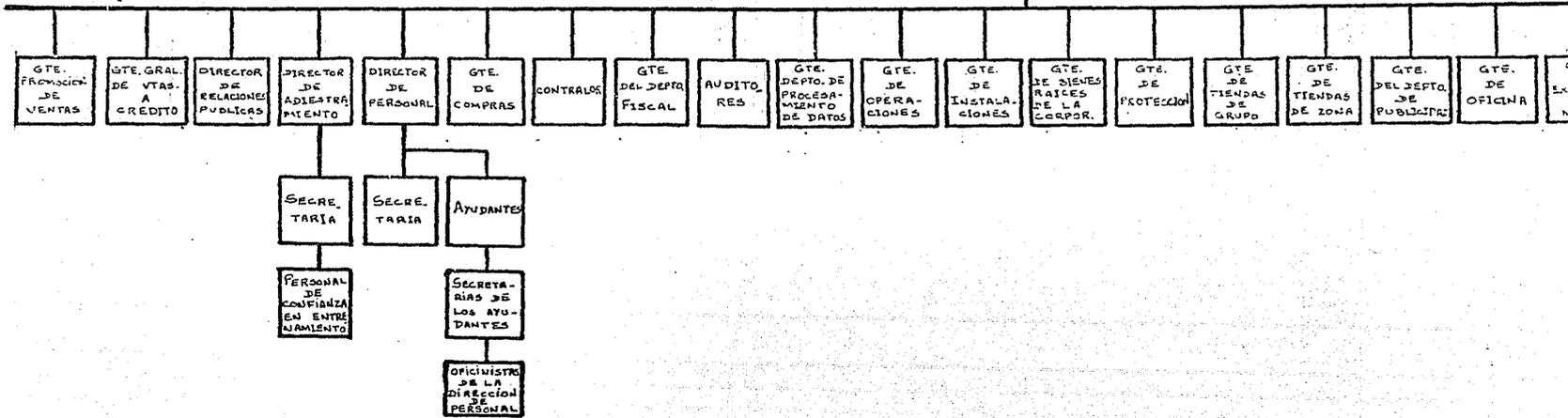
En el Organigrama se puede observar la diversidad de Departamentos con el -- que cuentan las Oficinas Generales de Corporación. Cada uno de ellos se encuentra especializado en una actividad y trabajan de acuerdo a los planes y programas que les indican desde las Oficinas de Chicago.

Estos Departamentos tienen a su cargo la supervisión y control de las técnicas, procedimientos y programas que deben llevarse a cabo en cada una de -- las unidades de venta y oficinas de Sears.

No tienen autoridad directa en las unidades de venta, pero supervisan constantemente el desempeño de las actividades, piden informes al Gerente General de cada tienda y hacen una evaluación de los objetivos alcanzados por cada unidad y por cada área. Así también señalan las modificaciones o deficiencias encontradas en cada una, para que se corrijan inmediatamente.

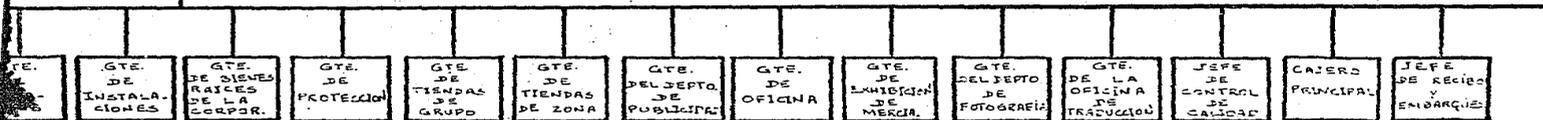
PRESIDENTE

VICEPRESIDENTE  
CONTRALORIA  
Y FINANZAS



PRESIDENTE

VICEPRESIDENTE  
CONTRALORIA  
Y FINANZAS



ORGANIGRAMA DE LAS OFICINAS GRALES. DE LA CORPORACION

#### D.- DIRECCION DE PERSONAL.

La Dirección de Personal se localiza dentro del Organigrama de las Oficinas Generales de la Corporación.

Es muy importante el analizar esta sección, ya que en ella se encuentran -- las funciones correspondientes a la Administración de los Recursos Humanos.

El actual Director de Personal tiene siete años ocupando ese puesto, y nos proporcionó amplia información respecto a las funciones que realiza.

Las funciones de la Dirección de Personal consisten en establecer Normas y Políticas de acuerdo a las necesidades y procedimientos de la compañía. Es to se lleva a cabo mediante Programas de Salarios, de Beneficios, de Selección, de Capacitación y Desarrollo, y de Relaciones con los Empleados.

Su función principal es la de supervisar y vigilar que en todas las tiendas se apliquen esas normas, políticas y programas que se han establecido. Se efectúa una revisión constante de todos esos programas, para actualizarlos de la forma más adecuada a las necesidades de la Compañía.

Existe una Dirección de Adiestramiento que auxilia en sus labores a la Dirección de Personal, y que se encarga de establecer los programas de Capacitación y Adiestramiento, en las diferentes tiendas y supervisa su aplicación efectiva en cada una de ellas.

Ahora explicaremos brevemente en qué consiste cada uno de los Programas que la Dirección de Personal elabora para lograr la implantación de sus Normas y Políticas.

- Programa de Selección:

Este programa tiene como finalidad el seleccionar al personal idóneo, para que ocupe un puesto en el que pueda desarrollarse él mismo y logre desempeñarlo eficientemente.

Se ha establecido un método que permite seleccionar al candidato más adecuado, tomando como base un "Manual de Análisis de Puestos" en el que están -- contenidos los requisitos y características mínimas necesarias que debe llenar el solicitante para ocupar un puesto determinado.

Este procedimiento lo llevan a cabo en las oficinas de Selección de Personal para todos los candidatos en las tiendas del D.F. y lo describiremos -- posteriormente.

- Aspectos Disciplinarios:

Consiste en realizar un análisis de todas aquellas normas que deben observarse dentro de las unidades de trabajo, con el fin de mantener el orden y el desarrollo normal de las actividades.

Deben redactarse de manera clara y comprensible para ser distribuidas a todo el personal que forme parte de la Compañía. Se encuentran contenidas en el "Reglamento Interior de Trabajo".

- Programa de Beneficios:

Este es un programa que se ha establecido en la Compañía con el fin de favorecer a todos sus empleados. Existen dos programas, uno conocido con el nombre de "Programa de Servicios Continuos", que tiene como finalidad proporcionar al empleado que ya tiene un determinado tiempo prestando sus servicios, un mayor número de beneficios; y el otro que se llama "Programa Ba-

lanceado de Beneficios", que busca favorecer el mayor número de empleados - posible.

Estos dos programas son objeto de constantes estudios y mejoras, procurando aumentar sus ventajas y llegar al máximo de protección.

- Programa de Prestaciones al Personal:

Se refiere a la aplicación por Ley, de las prestaciones que deben brindarse al empleado como son: inscripción al IMSS, Accidentes y Enfermedades Profesionales, enfermedades no profesionales, invalidez, muerte, viudez, orfandad, maternidad, dote, beneficiarios, vacaciones, asuetos, días festivos, - permisos con y sin goce de sueldo, etc.

Se hace una revisión periódica para actualizarlos y observar que se lleven a cabo.

- Programa de Incentivos:

Se hace una revisión periódica de las diferentes compensaciones que se le pueden brindar a los empleados como premios y compensaciones complementarias de carácter económico. Se marcan ciertas normas a seguir, para que cada tienda promueva concursos y los ajuste a sus presupuestos; se destaca sobre todo que, estos incentivos deben ser un aliciente como reconocimiento a una labor bien realizada y que la cantidad puede ser solamente representativa.

- Programas de Seguridad e Higiene Industrial:

Se hace una evaluación periódica de las instalaciones y las condiciones de seguridad e higiene que deben prevalecer, para que el desempeño sea efi-

ciente en las áreas de trabajo.

Se señalan aspectos que deben mejorarse y controlarse con cada tienda. Algunas de estas normas se encuentran contenidas en el Reglamento Interior de Trabajo.

- Relaciones Laborales:

Se establecen programas, normas y procedimientos de contratación, de acuerdo con lo marcado por la Ley y de mútuo acuerdo con el Sindicato.

Se hace una revisión periódica de sueldos y salarios, así como del contenido del Contrato Colectivo de Trabajo.

- Programa de Relaciones con los Empleados:

Se trata de establecer normas de trato general a los empleados, sobre todo en lo que se refiere a las relaciones interpersonales entre jefes-empleados, a la comunicación que debe existir en el trabajo, para lograr que las relaciones sean "buenas", y que permitan al empleado sentirse como parte insustituible de la Compañía. Se señalan normas a seguir en lo que se refiere al ambiente o clima que debe existir, la frecuencia y finalidad de las juntas, reuniones, actividades deportivas y sociales, y lo más importante que es promover la participación del empleado. Existe un Manual de Relaciones Humanas, en el que se señala la importancia de este aspecto.

- Programas de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo:

Estos programas son de importancia vital para lograr tanto los objetivos de la Empresa, al capacitar y proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios para que desarrolle su labor eficientemente; como para los -

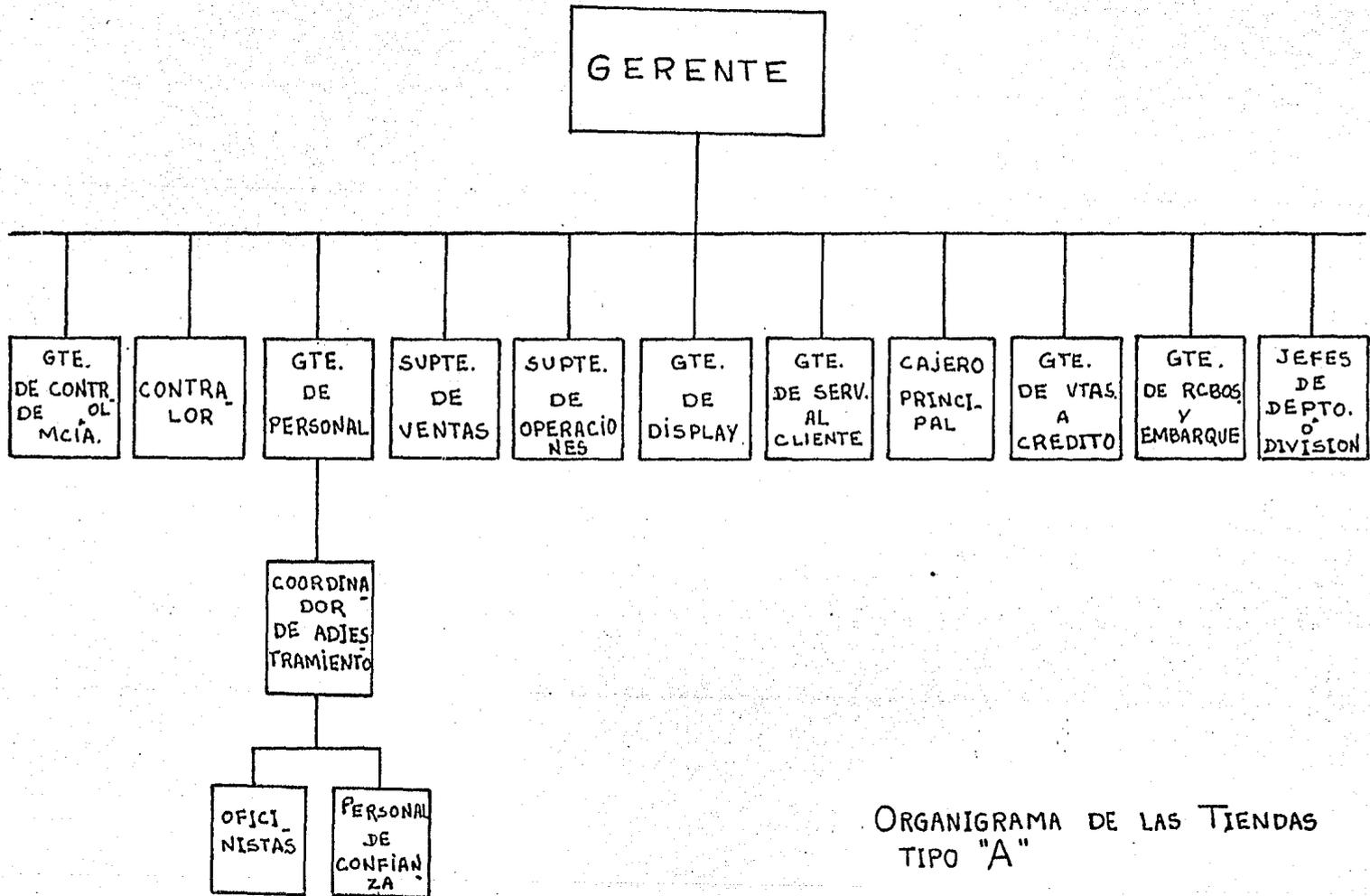
objetivos personales de cada empleado al brindarle la oportunidad de aumentar sus conocimientos y ocupar mejores puestos dentro de Sears.

Es muy extensa la cantidad de programas de Adiestramiento que se imparten con este fin, y se aplica a todos los niveles con diferentes métodos; de esta manera cada tienda puede establecer sus propios sistemas de impartirlos y cubrir así sus necesidades.

Este adiestramiento es constante, durante todo el tiempo que una persona -- presta sus servicios en Sears y nunca termina.

De esta manera es como la Dirección de Personal señala en forma general, los lineamientos que deben existir en cada Tienda, y que se encuentran contenidos en Manuales, folletos, memorándums, revistas, etc., que se distribuyen a todas las tiendas, para que la información llegue a cada uno de los empleados.

Esto es muy importante, ya que es la base sobre la que se sustenta la aplicación de cada una de las normas.



ORGANIGRAMA DE LAS TIENDAS TIPO "A"

E.- TIENDA SEARS ROEBUCK DE MEXICO, S.A. DE C.V.  
 (SUCURSAL PLAZA UNIVERSIDAD):

Ahora pasaremos a analizar concretamente a esta tienda, empezando por describir su estructura administrativa, con sus respectivos niveles jerárquicos y funciones correspondientes. Debemos hacer la aclaración de la importancia que tiene la aplicación de todos los programas que elabora la Dirección de Personal en cada una de las tiendas.

En cada tienda puede ser diferente la manera en que se lleve a cabo de acuerdo a sus posibilidades y características, pero en todas se deben aplicar y cubrir esos programas, en períodos determinados.

En lo que se refiere a la Administración de Recursos Humanos dentro de Sears, no solamente lo maneja el Departamento de Personal sino que se responsabiliza a cada Jefe de Departamento, a cada Jefe de División y a cada Gerente de Tienda, para que vigile que se lleven a cabo uniformemente los programas y proyectos de Administración de Personal de acuerdo a las Normas y Políticas establecidas por la Dirección de Personal.

El Organigrama de la página anterior pertenece a la Tienda de Sears Roebuck de México, S.A. de C.V., en Plaza Universidad. Se observa lo siguiente: está compuesta de un Gerente General, 13 Jefes de Departamentos Administrativos, 30 Jefes de División y aproximadamente 500 empleados; tanto de departamento de ventas directas, como de ventas indirectas.

- Departamentos Administrativos:

El número y la importancia de estos departamentos varían según el tamaño de la tienda, y sus funciones serán desempeñadas igualmente en todas las tiendas Sears.

Auditoría. Lleva registros de todas las cantidades que se gastan y que ingresan en la tienda.

Caja Principal. Se ocupa de manejar el efectivo que ingresa o que se gasta en la tienda, y proporciona la nómina de la tienda.

Crédito y Cobranzas. Otorga su aprobación para la apertura de créditos y efectúa los cobros de estas cuentas.

Departamento de Servicios al Cliente o Relaciones. Se ocupa de los servicios, tales como, reparto, inspección, ininstalación, piezas de repuesto (refacciones) y reparaciones de artículos mecánicos, mercancía apartada (will-call), devoluciones, ajustes, quejas de la clientela y correspondencia, en una palabra se encarga de la satisfacción del cliente.

El Departamento de Display. Trabaja de común acuerdo con las divisiones vendedoras, para proyectar y crear aparadores y vitrinas.

El Departamento de Mantenimiento. Se ocupa de la reparación y mantenimiento de los edificios.

El Departamento de Recibo. Es el que recibe la mercancía enviada a la tienda; lleva registros exactos de recibos y marca todos los artículos.

El Departamento de Embarque. Se encarga de todas las remesas de mercancía y lleva registros de todos los embarques que se hacen en la tienda.

Control de Compras. Supervisa y controla los pedidos y existencias de mercancía de todas las requisiciones y pedidos, así como la contabilización de recibos, pedidos, cambios de precios, etc.; presupuestos para existencias y control de inversiones y la reducción de mercancías descontinuadas y de rezago y excedentes.

Departamento de Personal. Contrata y coloca a los empleados de nuevo ingreso. Además este Departamento es el portavoz de la empresa en -- cuanto a normas y políticas para empleados, de quienes lleva registros y sus funciones abarcan las relaciones con el personal, - su adiestramiento.

Vigilancia. Resguarda los valores de la tienda, el edificio, sus mercancías y el dinero, contra incendios, vandalismo, robos, fraudes y se - encarga de la seguridad de los empleados.

- Divisiones de Vendedores:

La amplitud de cada una de las divisiones de ventas variará de acuerdo -- con el volumen de la mercancía que venda. Se encuentran localizadas por nú - meros de identificación y va de acuerdo al tipo de mercancía que hay en ca - da una de las divisiones que componen la tienda.

Div. 1 Muebles, Mobiliario, Colchones.

Div. 3 Papelería.

Div. 4 Joyería, relojes, arts. de plata.

Div. 6 Artículos Deportivos.

Div. 7 Faldas para dama, blusas, ropa sport.

Div. 8 Perfumería.

Div. 9 Ferretería.

Div. 11 Utensilios de cocina.

Div. 17 Abrigos, sacos, trajes para dama.

Div. 19 Corsetería.

Div. 20 Aspiradoras y máquinas de coser.

Div. 21 Lámparas, espejos y vajillas.

- Div. 22 Estufas.
- Div. 24 Cortinas, cubre camas.
- Div. 26 Lavadoras, planchadoras.
- Div. 28 Aditamentos para automóvil.
- Div. 29 Ropa para bebé
- Div. 31 Ropa para dama, conjuntos para señora.
- Div. 33 Ropa para caballero, swaters, guantes, camisas.
- Div. 34 Aparatos eléctricos, equipos para chimenea, focos.
- Div. 36 Telas, patrones.
- Div. 37 Recubrimientos para piso, alfombras, decoración de interiores.
- Div. 38 Ropa interior para dama, fondos, ropa de dormir.
- Div. 40-48 Ropa Sport y de vestir para jóvenes.
- Div. 42 Artículos de plomería, calefacción.
- Div. 45 Trajes para caballero.
- Div. 46 Refrigeradores.
- Div. 49 Juguetes.
- Div. 57 Tocabdiscos, equipos modulares.
- Div. 58 Discos, cassettes.
- Div. 59 Televisores.
- Div. 65 Cocinas integrales.
- Div. 67 Calzado para damas y caballeros.
- Div. 75 Medias, mallas, pantuflas.
- Div. 77 Ropa para niñas.
- Div. 87 Dulcería.
- Div. 88 Guantes, bolsas, pañuelos.
- Div. 95 Llantas y cámaras.

Div. 96 Toallas y cobertores.

Div. 98 Refacciones para artículos eléctricos.

En algunos casos un solo jefe de División controla una o dos sec  
ciones, dependiendo su magnitud.

- EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Trataremos de describir, las funciones que realiza el Departamento de Personal dentro de la Tienda de Plaza Universidad; pero es necesario que aclaremos que la finalidad de describirlas es ver la relación que puede o debe tener, con la motivación del elemento humano.

Además de manejarlo como un recurso y seguir con él un procedimiento determinado, deben llevar implícitas diferentes maneras de lograr que el empleado cubra sus propias necesidades y realice sus propios objetivos.

Por lo tanto, en primer lugar definiremos las funciones específicamente que realiza este Departamento, señalando el procedimiento que sigue desde el momento en que se le entrega la solicitud a un posible candidato, hasta el momento de colocarlo en su trabajo, así como los deberes y responsabilidades que tiene el Jefe de este departamento.

Después analizaremos cada una de las formas de adiestramiento, capacitación y desarrollo, que se aplican a cada empleado y la forma en que se llevan a cabo, a diferentes niveles y qué finalidad tiene cada uno de ellos.

a).- Relaciones entre Dirección de Personal y el Departamento de Personal.

La relación que existe entre éstos, se ha denominado como Staff; ya -- que marca una serie de pautas en cuanto a normas, políticas y programas que deben seguirse en cada Departamento de personal. La Dirección de Personal actúa como asesor orientando sobre todo en la secuencia y aplicación que deben seguirse.

Los Jefes de Departamento de Personal dependen directamente de los Gerentes

de tienda y a ellos son los que reportan los resultados de sus actividades.

El Gerente de tienda es el que reporta a la Dirección de Personal lo que se refiere a la aplicación de normas y políticas de la Compañía, y de los programas de Adiestramiento proporcionados por el Departamento de Personal de su tienda.

En conjunto, el Gerente de Tienda y el Jefe de Departamento de Personal deben responder al cumplimiento de esas normas y políticas.

b).- Función del Departamento de Personal.

El Departamento de Personal contrata y coloca a los empleados de nuevo ingreso. Además este Departamento es el portavoz de la empresa en cuanto a sus normas para empleados, de quienes lleva registros y sus funciones abarcan las relaciones con el personal, su adiestramiento y la aplicación de las leyes relacionadas con los empleados.

En pocas palabras el Departamento de Personal, marca las Relaciones Humanas en Sears. Tiene a su cargo el realizar todos los procedimientos necesarios para lograr que una persona pase a formar parte de la compañía. Describiremos a continuación cómo se lleva a cabo cada uno de ellos:

- Reclutamiento:

Las fuentes de reclutamiento que utiliza Sears son: las escuelas, periódicos, personas que trabajan en otras empresas y que acuden a solicitar empleo (competencia), las propias tiendas y el Centro de Selección a los que acuden una gran cantidad de solicitantes. Asimismo, utiliza a los mismos empleados que recomiendan a otras personas, y que tiene como ventaja el que la gran mayoría resultan del mismo estilo o calibre que los empleados actuales.

"Las funciones o labores de un Departamento de Personal empiezan en el momento de entregar la solicitud, ya que en ese momento el posible empleado - está recibiendo la impresión de lo que será su futuro de entrar a trabajar.

No es solo abrir una gaveta y entregar la solicitud tratando de deshacerse - lo antes posible de esa persona. Será necesario informarle claramente, que deberá llenarla manuscrita con datos completos y dos fotografías, y que deberá entregarla en el Centro de Selección".

- Selección:

La Selección en Sears se inicia con una entrevista previa, antes de en--regar la solicitud se observa al candidato y si tiene el aspecto requerido se le proporciona la solicitud.

- De hecho a todas las personas se les proporciona la solicitud, sólo que existen dos tipos (una que requiere menos información, de color rosa; y otra de color blanco que pide una información más completa por parte del solicitante), y de acuerdo a la observación anterior se le entrega la -- más adecuada.

- Desde este momento se está depurando a una gran cantidad de solicitantes; de ahí que se necesite hacer una apreciación correcta.

- En el momento en que la solicitud es devuelta, se debe considerar como - un "prospecto" a dicha persona.

- Se le vuelve a entrevistar ahora considerando objetivamente de acuerdo - al puesto que solicita, si cubre las características o requisitos necesarios para el mismo.

- Esta entrevista brinda la oportunidad de ampliar la información que proporciona la solicitud, y de tratar de motivar la curiosidad del candidato hacia la Compañía, informándole acerca de lo que puede esperar de - - Sears, cuál sería su futuro, qué posibilidades tiene de "subir" rápidamente. Esta entrevista puede ser un medio para difundir la imagen de la Compañía.
- Después se programan los candidatos para las pruebas o exámenes psicotécnicos; se prepara la forma en que se llevará a cabo, el material, el lugar y el tiempo adecuados, para la cantidad de personas que se han citado.
- Estas pruebas psicotécnicas son de tres tipos: para medir la agilidad mental, el perfil psicológico y los gustos o preferencias del candidato y son programadas por Selección de Personal.
- Se califican los exámenes y de acuerdo a los resultados, se seleccionan a las personas que obtuvieron la calificación adecuada para el puesto.
- Se deberá observar la elasticidad para calificar, el procedimiento que se siga para que la depuración sea correcta.
- De las personas aprobadas se seleccionarán aquellas que deban entrar a trabajar a Sears, y se verificará que la selección haya sido correcta. - En este caso los resultados son bastante objetivos, y aproximadamente de cada 1000 solicitantes 80 son los que llegan a ser contratados.
- El objetivo final de esta selección, es que la persona que ha sido seleccionada se encontrará realizando el trabajo que le gusta y que puede desarrollar.

- Planeación y Abastecimiento de Recursos Humanos:

- El Departamento de Personal debe mantener en todo momento, un abastecimiento adecuado de candidatos bien calificados, para cubrir las necesidades de personal que se presenten en los Departamentos y divisiones de la Tienda.
- En Sears, el Departamento de Personal ayuda al Superintendente de Operaciones de la Tienda, en el control de la Nómina. Para ello debe mantener adecuadas relaciones, entre el número de empleados determinado por la estructura básica de la tienda y el número de empleados realmente requeridos en función del volumen de ventas presupuestado para cada temporada del año.
- Este dato lo conocerán únicamente estando en contacto permanente con los Jefes de División y de Departamento.
- Una adecuada planeación de Personal, permite contratar y entrenar a todo el nuevo personal exactamente en el momento en que es necesitado.
- La Dirección de Selección de Personal, envía a cada tienda a aquellos -- candidatos que han sido seleccionados y que cubren los requisitos necesarios para ocupar las vacantes que existen en cada tienda.
- El Jefe del Departamento de Personal de esa tienda evalúa a los candidatos, y los vuelve a entrevistar, para seleccionar a los que considere -- más apropiados.
- Debe considerar a todos y cada uno de los solicitantes de empleo como -- clientes actuales o potenciales de Sears, y por lo tanto debe ser entre-



men médico firmado, Seguro Social listo para recabar datos, copia de inscripción o tarjeta de la Cédula IV, tarjeta de tiempo preparada, tarjeta de Aumentos de Salarios, Tarjeta de Nómina y Contrato de tiempo fijo, junto con el informe personal.

File de Entrenamiento: Con registro de Adiestramiento con Contraportada, y la Guía Informativa que le dará al empleado sus conocimientos de Inducción en su nuevo trabajo.

- Como práctica general, cualquier candidato a ser contratado en un puesto determinado, debe ser presentado por el Gerente de Personal ante la persona que vaya a ser su supervisor inmediato, antes de la contratación.
- Debe colocar a los nuevos empleados en la Nomina, de acuerdo con el Manual de Personal para Tiendas.
- Debe integrar el expediente del nuevo empleado y ver que se realice durante los dos primeros días de su colocación.

Clasificación de Personal de acuerdo a su Contratación: En Sears se ha clasificado al personal para su contratación de la siguiente manera:

- De acuerdo al tipo de empleo que solicita; se le clasifica como empleado "Regular", o como "Extra".

Dentro de la clasificación de empleados "Regulares" o sea permanentes, asignados a un puesto determinado se encuentran dos formas; una de tiempo completo (que requiere las 8 horas de jornada) y los de Parte de Tiempo (que son aquellos que solo trabajan la mitad de la jornada diariamente, ya sea en la tarde o en la mañana).

La clasificación de los empleados "Extras, incluye personal adicional, por un tiempo determinado como; una semana, o por un mes, cuando del trabajo es intensivo (Navidad, Mayo, etc.).

Esta contratación vá de acuerdo a un sistema flexible que permite contratar, de acuerdo a las necesidades de la Compañía, a aquellas personas que deseen trabajar permanente o temporalmente, ya sea en un horario completo o por -- parte de tiempo.

La contratación de Personal, la lleva a cabo directamente el Departamento de Personal cubriendo las necesidades de la empresa de acuerdo a lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo.

Existen dos tipos de contratos: uno por tiempo determinado en el que se establece un período de tiempo, por lo regular es de 28 días, y que se considera como un período de prueba, para evaluar el desempeño del trabajo del nuevo empleado, y el otro de tiempo indeterminado, que se firma cuando el empleado ha obtenido la Planta.

Éstos dos tipos de contratos se encuentran estipulados en el Contrato Colectivo de Trabajo, así como en el Reglamento Interior de Trabajo de Sears Roebuck de México, S.A. de C.V.

#### - I n d u c c i ó n:

Antes de colocar al personal en su puesto y departamento respectivo, y -- después de haber sido seleccionado por el Departamento de Personal, se le proporcionan una serie de conocimientos generales acerca de la Compañía, de la Tienda y de su funcionamiento, así como las normas y políticas básicas -- que deberá observar, de las prestaciones y servicios de que dispone como em

pleado de Sears.

Este es un paso muy importante, ya que su objetivo es lograr que el nuevo empleado se identifique y se sienta parte de la Compañía, y que se desenvuelva en ella al conocer su funcionamiento.

Para lograr este objetivo en Sears se le imparte al empleado este Adiestramiento Básico de Inducción, en el que se le proporciona al empleado bases firmes que le permitirán lograr un desarrollo más eficiente.

El Adiestramiento de Inducción contendrá lo siguiente:

."Así que... ¿Quién necesita otra persona más? -Es una película por medio de la cual se le muestra al empleado, el inicio de la Compañía, su crecimiento y desarrollo; y la importancia que tiene para Sears, necesitar a una persona más.

. El Manual de "Familiarícese con Sears" -Este manual se le entrega al empleado y contiene información acerca de: La Compañía Sears, sus ingresos, la clasificación del personal, Servicios continuos, Oportunidad de Opinar, Programa de Sugerencias, Revista Sears, Programa Balanceado de Beneficios; y por otra parte los Hechos Relativos a la Tienda; como unidad, los Departamentos Administrativos, los Ejecutivos importantes (sus nombres y puestos), Divisiones vendedoras, su ubicación, el horario de la Tienda y del personal, ausencias y retardos, tarjetas de tiempo y relojes chechadores, pagos, períodos de descanso, compras de empleados, normas de vestir, medidas de seguridad, normas para el personal, asuntos personales, teléfonos.

Además de este Manual, en el que se le proporciona información general, se le orienta y se efectúa junto con él un análisis de cada punto para que - -

aclare sus dudas, o se le amplió la información.

."Usted debe considerar el teléfono como algo muy especial". Se trata de -- otro folleto, en el que se le explica la importancia que tiene el teléfono en Sears, el correcto uso que debe hacerse del mismo. En éste se le menciona al empleado la importancia que tiene el cliente para Sears y para el mismo.

"Su completa satisfacción o la devolución de su Dinero", es el lema que sustenta en toda la política de ventas de Sears y que le ha dado fama y reconocimiento en muchos sitios.

:"Un enfoque profesional de las Ventas". En esta parte del Adiestramiento se les prepara a los empleados para que conozcan tanto los procedimientos que deben seguirse para lograr un mayor número de ventas, así como la forma profesional en que deben efectuar su trabajo. Se les indican reglas básicas del arte de vender, y las relacionan con la política de la Compañía.

.Adiestramiento sobre el manejo de Cajas Registradoras y Notas de Venta.-- En esta parte se les enseña de una manera práctica a los nuevos empleados la manera en que deben llenar una nota, el manejo de máquinas registradoras, anulados, vales de crédito, procedimiento para pedir aprobaciones al Departamento de Crédito.

.Además se les entregan material que incluye información acerca de las funciones generales del Departamento de Crédito y de Relaciones; políticas y normas de la Compañía.

Este adiestramiento debe estar completo antes de cualquier empleado se presente en su división o departamento, y el Departamento de Personal tiene --

una hoja de Verificación del Adiestramiento de Inducción que conserva el expediente de cada empleado.

El Departamento de Personal efectúa un examen acerca de este Adiestramiento a cada empleado, para verificar que ha sido correctamente interpretado y -- que el empleado cuenta con las bases suficientes para desarrollarse rápida- y eficientemente en su trabajo.

A CONTINUACION PRESENTAMOS ALGUNAS DE LAS FORMAS QUE UTILIZA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PARA VERIFICAR EL ADIESTRAMIENTO BASICO DE INDUCCION:

- HOJA DE VERIFICACION DEL ADIESTRAMIENTO DE INDUCCION.
- HOJA SOBRE VERIFICACION SOBRE ORIENTACION.
- EXAMEN DE INDUCCION.
- CUESTIONARIO DE ADIESTRAMIENTO DE INDUCCION SOBRE UN ENFOQUE PROFESIONAL DE LAS VENTAS.
- CUESTIONARIO DE ADIESTRAMIENTO BASICO.  
(VENTAS A CREDITO).
- CUESTIONARIO "EN SEARS, USTED DEBE CONSIDERAR EL TELEFONO COMO ALGO MUY ESPECIAL".
- GUIA SOBRE LA POLITICA GENERAL DE LA COMPANIA.
- POLITICA BASICA DE LA COMPANIA.

\*\*\*

# HOJA DE VERIFICACION DEL ADIESTRAMIENTO DE INDUCCION

Fecha de Contratación \_\_\_\_\_

Nombre del Empleado \_\_\_\_\_

Div./Depto. \_\_\_\_\_

*El adiestramiento siguiente debe completarse antes que el empleado se presente en su División/Departamento.*

## VENTAS

- "Así que... ¿quién necesita otra persona más?", película 74-707-9.
- "Familiarícese con Sears", manual F1120H.
- Políticas y Procedimientos Adicionales locales.
- "Usted debe considerar el teléfono como algo muy especial", folleto 11341.
- "Su Completa Satisfacción o la Devolución de su Dinero", película 74-707-10.
- "Un enfoque profesional de las ventas", manual 11854; cuestionario 11854-002.
- Adiestramiento sobre el manejo de cajas registradoras y notas de venta.
- "Contrato de términos y condiciones de compensación para vendedores de anticipo contra comisión", 11011 (si se aplica).
- "Seguro del automóvil del empleado", 10474 (para personal que cobra kilometraje).
- Material de Adiestramiento Básico entregado al empleado.

## NO VENTAS

- "Así que... ¿quién necesita otra persona más?", película 74-707-9.
- "Familiarícese con Sears", manual F1120H.
- Políticas y Procedimientos Adicionales locales.
- "Usted debe considerar el teléfono como algo muy especial", folleto 11341.
- "Su Completa Satisfacción o la Devolución de su Dinero", película 74-707-10.
- "Seguro del automóvil del empleado", 10474 (para personal que cobra kilometraje).
- Material de Adiestramiento Básico entregado al empleado.

La sección de ADMINISTRACION del Manual de Adiestramiento de Tienda, debe usarse como guía para impartir el Adiestramiento de Inducción.

Esta forma debe llenarla y firmarla el empleado una vez que haya completado su Adiestramiento de Inducción. Luego se archivará en el expediente de adiestramiento del empleado.

Cubierto por \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Firma del Empleado \_\_\_\_\_

HOJA DE VERIFICACION SOBRE ORIENTACION

ANTES DE ENTRAR EN CONTACTO CON CUALQUIER CLIENTE, CADA VENDEDOR DEBERA RECIBIR EL SIGUIENTE ADIESTRAMIENTO:

- \_\_\_\_\_ CONOCIMIENTO DE LAS NOTAS DE VENTA EN USO
- \_\_\_\_\_ FUNCIONAMIENTO Y MANEJO DE LA CAJA REGISTRADORA
- \_\_\_\_\_ REEMBOLSOS, VALE DE CREDITO, CAMBIOS Y SISTEMA DE APARTADO DE MERCANCIA.

ADIESTRADOR: \_\_\_\_\_

EMPLEADO: \_\_\_\_\_

CALIFICACIONES:

EXAMEN DE INDUCCION \_\_\_\_\_

UN ENFOQUE PROFESIONAL DE LAS VENTAS \_\_\_\_\_

VENTAS A CREDITO \_\_\_\_\_

TELEFONO \_\_\_\_\_

CONSERVAR EN EL EXPEDIENTE DE CADA EMPLEADO.

RECIBI DEL DEPARTAMENTO DE ADIESTRAMIENTO LOS SIGUIENTES  
MANUALES Y ENTRENAMIENTO:

FAMILIARICESE CON SEARS

\_\_\_\_\_

CONOZCA SUS BENEFICIOS

\_\_\_\_\_

EN SEARS USTED DEBE CONSIDERAR  
EL TELEFONO COMO ALGO MUY ESPE  
CIAL

\_\_\_\_\_

UN ENFOQUE PROFESIONAL DE LAS  
VENTAS

\_\_\_\_\_

VENTAS A CREDITO

\_\_\_\_\_

CONOCIMIENTO DE NOTAS DE VENTA  
(1999, 2250 y 1674)

\_\_\_\_\_

FUNCIONAMIENTO DE LA MAQUINA  
REGISTRADORA

\_\_\_\_\_

VALE DE CREDITO

\_\_\_\_\_

CAMBIOS

\_\_\_\_\_

WILL CALL

\_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

DIV. O DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

FECHA DEL ADIESTRAMIENTO \_\_\_\_\_

## ADIESTRAMIENTO BASICO - FASE I

EXAMEN DE INDUCCION

NOMBRE \_\_\_\_\_ CALIFICACION \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

Responda marcando con una X, verdadero (V) o falso (F)

- |  |     |     |
|--|-----|-----|
| 1. La mejor manera de abordar a un cliente es preguntándole, "¿En qué puedo servirle?"   | (V) | (F) |
| 2. Los clientes siempre tienen la razón.   | (V) | (F) |
| 3. Es necesario sonreír y ser cortés con los clientes.   | (V) | (F) |
| 4. Si un cliente viene a comprar un artículo específico, debe sugerírsele siempre que compre algo más.   | (V) | (F) |
| 5. Se debe decir "Muchas Gracias por Comprar en Sears", al cerrar una venta.   | (V) | (F) |
| 6. La política básica de Sears es la de "Su Completa Satisfacción o la Devolución de su Dinero".   | (V) | (F) |
| 7. Los vendedores de Sears deben usar su gafete durante sus horas de trabajo.  | (V) | (F) |
| 8. Cuando se note que un cliente se roba algo, se debe llamar al Departamento 211.   | (V) | (F) |
| 9. Nunca se detiene a un ladrón dentro de la tienda.   | (V) | (F) |
| 10. Por medio de la cortesía, debemos hacer de Sears la tienda más amigable de la ciudad.  | (V) | (F) |
| 11. A continuación indique si la hoja de registro de descuento a empleados es un control sobre los descuentos al personal de Sears.              | (V) | (F) |
| 12. A todos los empleados se les hará un descuento del 10% en todas sus compras; desde su primer día de trabajo en Sears, previa identificación. | (V) | (F) |

Examen de Inducción (Cont.)

13. Para ventas de contado se usará la Nota F1999, cuando el cliente quiera factura o comprobante de su compra. (V) (F)
14. Se usará, asimismo, la Nota F1999, para ventas de crédito o cuando surte la Bodega Central (Pool Stock). (V) (F)
15. El anulado se hace cada vez que marcamos una venta incorrecta en la registradora. (V) (F)

A continuación, escriba los diez pasos al éxito, describiendo brevemente cada uno.

16.

17.

18.

19.

20.

21.

22.

23.

24.

25.

26. El ticket anulado lo podemos destruir una vez que el cliente se haya retirado del piso de ventas. (V) (F)

27. En todos los casos, el ticket anulado deberá contener la autorización del Jefe de División. (V) (F)

28. Las ventas de SRC se hacen en las Notas F1999, cuando el cliente se lleva la mercancía. (V) (F)

29. En las ventas de SRC deberemos verificar la firma que el cliente estampó en la nota de venta, contra la que aparezca en su credencial SRC, discretamente. (V) (F)

30. Si una compra de SRC excede de \$750.00, deberemos pedir autorización al Departamento de Crédito. (V) (F)

Examen de Inducción (Cont.)

- |  |     |     |
|--|-----|-----|
| 31. La distribución de las Notas F1999 en ventas a crédito es, copia de Embarques al cliente, copias de crédito y de auditoría a la caja de auditoría.                             | (V) | (F) |
| 32. Para evitar que el cliente use su tarjeta de SRC en ventas menores de \$20.00 pesos se le debe decir la cantidad del monto de la venta en lugar de "Al Contado o a su Cuenta". | (V) | (F) |
| 33. Primero, se debe mostrar al cliente lo mejor de la línea.  | (V) | (F) |
| 34. La apariencia personal es un factor importante para triunfar en la vida.   | (V) | (F) |
| 35. Cuando un cliente quiere efectuar una compra por el sistema A.P., por un importe menor de \$100.00, deberemos recomendarle la compra de cupones.                               | (V) | (F) |
| 36. Las ventas que le sean pagadas con cupones, las marcará en la Tecla de Contado.  | (V) | (F) |
| 37. En las ventas con cupones, el ticket deberá ser perforado para indicar "Cupones".  | (V) | (F) |
| 38. Los cupones que vengan desprendidos del talonario deberán ser autorizados en la parte posterior para poder aceptarlos en el pago de una compra.                                | (V) | (F) |
| 39. Para cambios de mercancía de igual precio, o por una de menor a mayor, usaremos la -- Nota F1999.  | (V) | (F) |
| 40. En las ventas por el sistema CCC, se tendrá que acompañar al cliente al Departamento de Crédito a que le aprueben su compra.   | (V) | (F) |
| 41. Las copias que invariablemente se autentican en la registradora son: Embarques y Auditoría, en todos los tipos de notas.   | (V) | (F) |
| 42. El importe del flete en envíos foráneos se carga al cliente que ha solicitado dicho envío.   | (V) | (F) |
| 43. En los C.O.D. locales, pediremos al cliente como mínimo un 25% del importe de la mercancía.  | (V) | (F) |

Examen de Inducción (Cont.)

- |  |     |     |
|--|-----|-----|
| 31. La distribución de las Notas F1999 en ventas a crédito es, copia de Embarques al cliente, copias de crédito y de auditoría a la caja de auditoría.                             | (V) | (F) |
| 32. Para evitar que el cliente use su tarjeta de SRC en ventas menores de \$20.00 pesos se le debe decir la cantidad del monto de la venta en lugar de "Al Contado o a su Cuenta". | (V) | (F) |
| 33. Primero, se debe mostrar al cliente lo mejor de la línea.  | (V) | (F) |
| 34. La apariencia personal es un factor importante para triunfar en la vida.   | (V) | (F) |
| 35. Cuando un cliente quiere efectuar una compra por el sistema A.P., por un importe menor de \$100.00, deberemos recomendarle la compra de cupones.                               | (V) | (F) |
| 36. Las ventas que le sean pagadas con cupones, las marcará en la Tecla de Contado.  | (V) | (F) |
| 37. En las ventas con cupones, el ticket deberá ser perforado para indicar "Cupones".  | (V) | (F) |
| 38. Los cupones que vengan desprendidos del talonario deberán ser autorizados en la parte posterior para poder aceptarlos en el pago de una compra.                                | (V) | (F) |
| 39. Para cambios de mercancía de igual precio, o por una de menor a mayor, usaremos la -- Nota F1999.  | (V) | (F) |
| 40. En las ventas por el sistema CCC, se tendrá que acompañar al cliente al Departamento de Crédito a que le aprueben su compra.   | (V) | (F) |
| 41. Las copias que invariablemente se autentican en la registradora son: Embarques y Auditoría, en todos los tipos de notas.   | (V) | (F) |
| 42. El importe del flete en envíos foráneos se carga al cliente que ha solicitado dicho envío.   | (V) | (F) |
| 43. En los C.O.D. locales, pediremos al cliente como mínimo un 25% del importe de la mercancía.  | (V) | (F) |

Examen de Inducción (Cont.)

- |     |  |     |     |
|-----|--|-----|-----|
| 44. | El Libro de Control, es aquél en el que se lleva la historia de la mercancía en cuanto a precio, pedidos, ventas, etc.   | (V) | (F) |
| 45. | En las ventas a crédito, podemos hacer un registro en la máquina registradora, aún sin recibir dinero.   | (V) | (F) |
| 46. | En las ventas de Will Call, el cliente podrá escoger la forma que más le convenga para pagar el importe, dentro del plazo que ofrece la Compañía.  | (V) | (F) |
| 47. | En todos los casos de compras por el sistema de Will Call, mayores de \$100.00 el cliente deberá dejar el 10% del importe de la mercancía como mínimo.   | (V) | (F) |
| 48. | En caso de que una compra de Will Call, el saldo sea menor de \$100.00, el cliente deberá dejar \$10.00 como mínimo.   | (V) | (F) |
| 49. | En las ventas por el sistema Will Call la distribución de notas es: Copia 1, a Auditoría; Copia 2, al Cliente, Copia 3, a Relaciones; y, la última, se adjunta a la mercancía que también se lleva a Relaciones. | (V) | (F) |
| 50. | La nota 2250 solamente se usará para ventas de entrega a domicilio.  | (V) | (F) |
| 51. | En las compras de CCE debemos pedir autorización al Departamento de Crédito en todos los casos.  | (V) | (F) |
| 52. | A la copia de Embarques deberemos ponerle siempre el sello de mercancía entregada, cuando el cliente se lleve la mercancía.  | (V) | (F) |
| 53. | Para ventas C.O.D. usaremos la Nota 2250.  | (V) | (F) |
| 54. | Al cliente le indicaremos que no es necesario que tenga ningún comprobante en las compras C.O.D., ya que nosotros tenemos la información necesaria para manejar la operación.                                    | (V) | (F) |
| 55. | En las cuentas de A.P. se puede cargar cualquier cantidad sin pedir aprobación.  | (V) | (F) |
| 56. | Las copias de la Nota 2250 son: Embarques, Auditoría, Crédito, Requisición, Relaciones, Clientes   | (V) | (F) |

Examen de Inducción (Cont.)

57. La distribución de copias en una compra C.O.D. es la siguiente:

Embarques a Relaciones  
Auditoría a la Caja  
Relaciones a Relaciones  
Cliente al Cliente

(V) (F)

58. En las compras adicionales por el sistema A.P., el cliente deberá identificarse antes de obtener la aprobación del Departamento de Crédito.

(V) (F)

59. La firma del cliente en las notas que amparan sus compras a crédito, es un requisito del cual podemos prescindir cuando lo conocemos personalmente.

(V) (F)

60. Los datos que debemos pasar al Departamento de Crédito para pedir una aprobación en una compra a crédito son:

Nombre  
Dirección  
No. de División  
No. de Vendedor  
Tipo de venta a crédito  
Monto de la venta  
Si deja algún depósito

(V) (F)

61. En caso de que el crédito AP no sea aprobado, debemos detener al cliente y exigirle el pago inmediato de su deuda, explicándole asimismo que es la única forma en que podemos seguir vendiéndole a crédito.

(V) (F)

62. En caso de que una venta a crédito sea aprobada; nos darán la clave de aprobación correspondiente.

(V) (F)

63. En caso de que necesitemos alguna autorización y en ese momento no se encuentre el Jefe de División, podremos recurrir al Subjefe o al Jefe de una División vecina, o a cualquier ejecutivo de la tienda.

(V) (F)

64. Nunca se debe marcar la tarjeta de tiempo de otra persona y nunca se debe permitir que otra persona marque la propia.

(V) (F)

65. No se debe fumar, platicar con los compañeros de trabajo, comer o mascar chicle en el piso de ventas.

(V) (F)

- 6 -

Examen de Inducción (Cont.)

- |   |     |     |
|---|-----|-----|
| 66. Cuando se contesta el teléfono del Departamento o División a que se asigne un empleado, <u>de</u> <u>be</u> <u>empezar</u> <u>por</u> <u>decir</u> "Gracias por Llamar al Departamento de .....   | (V) | (F) |
| 67. El Vale de Crédito es un documento que utiliza la compañía para reembolsar a los clientes el importe de una compra que se cancela, de una devolución de mercancía que no fue de su agrado o para bonificarle alguna cantidad, previa autorización.  | (V) | (F) |
| 68. El lema de "Su Completa Satisfacción o la Devolución de su Dinero", es parte de nuestra institución, y no sólo un rótulo pintado en la pared.   | (V) | (F) |
| 69. Se debe tener mucho cuidado con los vales de crédito pues representan dinero y con cada <u>pe</u> <u>so</u> <u>que</u> <u>se</u> <u>pierde</u> <u>por</u> <u>cualquier</u> <u>concepto</u> <u>se</u> <u>afecta</u> <u>directamente</u> <u>el</u> <u>reparto</u> <u>de</u> <u>utilidades</u> <u>de</u> <u>cada</u> <u>empleado</u> . | (V) | (F) |
| 70. Cuando se expide un Vale de Crédito para un artículo comprado por el sistema A.P., el Vale de Crédito no debe cerrarse.   | (V) | (F) |
| 71. Las únicas personas que pueden autorizar los Vales de Crédito son los Jefes de División.  | (V) | (F) |

NOMBRE DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

UN ENFOQUE PROFESIONAL DE LAS VENTASCuestionario de Adiestramiento de Inducción

Instrucciones: Trace un círculo alrededor de la(s) respuesta(s) correcta(s) que complete mejor la frase.

1. El atender con amabilidad y rapidez a cada cliente es la mejor manera de iniciar con éxito su labor de ventas.
  - A. Cierto
  - B. Falso
2. Si usted no comprende las necesidades del cliente, no estará en posición de ayudarle.
  - A. Cierto
  - B. Falso

Con el fin de hablar inteligentemente acerca de su mercancía, y de ayudar a los clientes a escoger los artículos que llenen mejor sus necesidades, usted debe estar familiarizado con la mercancía que vende.

Anote tres fuentes de donde adquiere el conocimiento sobre su mercancía:

3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

6. Los clientes generalmente compran lo que un artículo les proporciona, y no el material de que está hecho. Las cosas que un artículo proporciona a un cliente se llaman .....
  - A. Características
  - B. Ventajas
  - C. Beneficios
7. La mejor manera de hacer la labor de "trade up" (sugerirle al cliente mercancía de mayor calidad y precio) es mencionando las desventajas de los artículos de precio más bajo, porque esto le despertará el deseo de adquirir los mejores artículos de una línea.
  - A. Cierto
  - B. Falso

8. Los clientes recuerdan la calidad (o la falta de ella) mucho tiempo después de que olvidaron el precio.
- A. Cierto
  - B. Falso
9. ¿Cuándo tiene usted autoridad para rechazar la queja de un cliente y rehusarse a cumplir con nuestra norma básica de "Su Completa Satisfacción o la Devolución de su Dinero"?
- A. Cuando es obvio que el producto se dañó por un uso equivocado.
  - B. Cuando el producto está cubierto por una garantía de tiempo específico y/o funcionando.
  - C. Cuando la mercancía de "softline" tiene más de dos años de antigüedad y la de "hardline" más de cinco años.
  - D. Cualquiera de lo anterior.
  - E. Nunca.
10. La mejor manera de evitar los robos es
- A. Estar alerta, atender rápidamente a nuestros clientes, y percatarse de los clientes que esperan ser atendidos.
  - B. Vigilar a los sospechosos.
  - C. Tener bastante personal de seguridad en el piso.
11. Nuestros clientes esperan y merecen ser atendidos rápidamente cuando llaman por teléfono. Por ello, el teléfono debe ser contestado:
- A. De preferencia a la primera campanada.
  - B. Cuando menos a la tercera campanada.
  - C. Cuando menos a la cuarta campanada.
  - D. Siempre que se pueda.
12. Cuando usted contesta la primera frase del cliente, debe:
- A. Expresar su deseo de ayudarlo.
  - B. Interrumpirle si cree que sabe la respuesta.
  - C. Expresar su pesar si el cliente tiene una queja.
13. ¿Qué haría usted si le llamara un cliente disgustado?
- A. Librarse de él lo más pronto posible.
  - B. Tomarse el tiempo necesario para ayudarlo lo más posible.
  - C. Tratarlo como a cualquier otro cliente.
14. No es necesario regresar al teléfono hasta que ha recabado la información solicitada o ha localizado a la persona a quien buscan.
- A. Cierto
  - B. Falso
15. ¿Cuáles de los puntos siguientes son esenciales para el teléfono?
- A. Papel y lápices.
  - B. Formas de Pedidos o Informativas.
  - C. Un escritorio bien organizado
  - D. Todo lo anterior.

Fecha \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

VENTAS A CREDITO

Questionario de Adiestramiento Básico

Cada una de las preguntas de este cuestionario está precedida de tres o más respuestas. Sin embargo, sólo una respuesta es la correcta. Encierre en un círculo la letra mayúscula que antecede a la respuesta que usted cree es la correcta.

1. La Cuenta Corriente Sears (SRC) ha sido ideada para:
  - A. Compras de material -- para modernización del hogar.
  - B. Ofrecer a los clientes una manera rápida y cómoda de hacer sus compras diarias (ropa y artículos pequeños para el hogar).
  - C. Reemplazar al plan A - Plazos.
2. El cargo por financiamiento que debe pagar el cliente en una cuenta SRC es:
  - A. El 1-1/2% mensual sobre su saldo inicial.
  - B. El interés.
  - C. El mismo método y la misma cantidad que carga cualquier comerciante.
3. ¿Cuál de las tres aseveraciones siguientes acerca de la cuenta SRC es falsa?
 

El vendedor que vende mercancía a un cliente que -- tiene Tarjeta de Crédito -- SRC:

  - A. Debe llenar la nota de venta especial autorizada, para registrar la venta.
  - B. Puede vender mercancía por cualquier cantidad sin tener que llamar al Departamento de Crédito.
  - C. Puede manejar las compras del cliente cuyo total exceda del Límite de Aprobación en el Piso, si llama al Departamento de Crédito.
4. ¿Cuál de las tres aseveraciones siguientes acerca de la cuenta SRC es falsa?
  - A. Todos los clientes que utilizan la cuenta SRC deben tener una Tarjeta de Crédito Sears de plástico.
  - B. Los clientes que utilizan la cuenta SRC deben ir al Departamento de Crédito cada vez que de sean cargar a su cuenta sus compras adicionales.
  - C. La cuenta SRC puede ser utilizada sin tener que pagar cargos por financiamiento, si el saldo es pagado en su totalidad dentro de los 25 -- días siguientes a la fecha de facturación.
5. Las tarjetas de crédito Sears

pueden ser utilizadas para comprar en cualquiera de las unidades Sears de los EE.UU., y en ciertas tiendas del extranjero. Cuando está atendiendo a un cliente que tiene una tarjeta de crédito expedida por un almacén Sears foráneo:

- A. Puede manejar la operación en su totalidad, llamando al Departamento de Crédito.
- B. Le pide al cliente que vaya al Departamento de Crédito para que le expidan un pase especial para poder comprar.
- C. Debe consultar la lista de tarjetas de suspensión de Crédito, -- que está en su caja registradora, y discutir el asunto con el cliente, en caso que su nombre esté anotado ahí.

6. ¿Qué es el Plan AP?

- A. Un sistema de crédito que requiere el pago total a los 30 días de haber realizado la compra.
- B. Un sistema de pagos mensuales que se utiliza para comprar cualquier tipo de mercancía en Sears, de una manera cómoda y fácil.
- C. Un sistema de pagos mensuales que puede utilizarse únicamente para comprar mercancía en ciertas divisiones.

7. ¿Qué es el cargo por financiamiento?

- A. El pago inicial (enganche) que se hace en el momento de la compra.
- B. Un cargo adicional agregado al monto de las compras, para cubrir los gastos de investigación de crédito, cobranzas, contabilidad, etc.
- C. Una cantidad indefinida -- que el cliente acepta pagar mensualmente.

8. ¿Cuál es la compra mínima que se requiere para abrir una nueva cuenta AP?

- A. \$10.00 Dls. \*
- B. \$20.00 Dls.
- C. \$30.00 Dls.

(\*Convertir al mínimo local de su almacén).

9. Un cliente que desea cargar sus compras adicionales a su cuenta AP abierta, y que está al corriente en sus pagos, -- puede:

- A. Hacerlo mostrando al vendedor su identificación -- únicamente, sin necesidad de realizar ninguna otra verificación.
- B. Comprar mercancía si hace un depósito.
- C. Hacerlo si el Departamento de Crédito autoriza la venta, después de que ha llamado por teléfono para darles el número de la cuenta, la cantidad de la venta, etc.

- 3 -

10. ¿Qué factores determinan el número máximo de meses concedido para pagar el saldo en el sistema AP?
- A. La cantidad del saldo.
  - B. La cantidad del saldo y el grupo en que está clasificada la mercancía.
  - C. Los deseos del cliente en cuanto al tiempo en que desea pagar.
11. No se aplica en Iberoamérica.
12. No se aplica en Iberoamérica.
13. No se aplica en Iberoamérica.
14. No se aplica en Iberoamérica.
15. No se aplica en Iberoamérica.
16. Si al llamar al Departamento de Crédito le dicen que no puede autorizarle al cliente una compra adicional, usted debe:
- A. Atender a otro cliente.
  - B. Decir al cliente que usted no puede autorizarle la compra.
  - C. Pedirle al cliente con mucha delicadeza que vaya al Departamento de Crédito.
17. La lista de suspensión del Crédito se utiliza para:
- A. Ayudar a aprehender a personas sospechosas.
  - B. Indicar problemas de cobranza locales.
  - C. Notificar a los vendedores que puede existir alguna irregularidad en la cuenta, por lo que deben acompañar al cliente al Departamento de Crédito.
18. ¿Cuál de las tres aseveraciones siguientes acerca de los clientes foráneos que compran a crédito es falsa?
- A. No pueden comprar a crédito en su almacén.
  - B. Deben ser atendidos de la misma manera que si la tarjeta de crédito hubiese sido expedida localmente.
  - C. Tienen derecho a recibir un servicio rápido y cortés.
19. Los procedimientos de crédito de Sears que cubren ventas en las que la entrega y/o instalación de la mercancía se lleva a cabo después de los 10 días siguientes a la fecha de la venta, están explicados específicamente en el Boletín A-289. Si usted maneja una venta de este tipo, debe:
- A. Anotar: "Facturación Demorada" en la parte superior de todas las copias de la nota de venta, y escribir la fecha de facturación en el espacio correspondiente de la misma.
  - B. Hacerlo de la manera acostumbrada, sin hacer ninguna anotación especial.

- 4 -

- C. Decir al cliente que la -  
venta le será facturada,  
pero, que debe ignorar el  
estado donde se le solicita  
el pago.
20. Nuestra compañía ha dado - y  
seguirá dando - atención espe-  
cial a los "jóvenes adultos".  
Sears aprueba las solicitudes  
de crédito de este tipo de -  
clientes si:
- A. Simplemente indican un -  
fiador.
- B. Hacen un pago inicial --  
considerable.
- C. Son jóvenes adultos res-  
ponsables y pueden ajus-  
tarse a las mensualidades,  
y si fueron verificadas  
sus referencias en cuan-  
to a su solvencia moral  
y económica.

"EN SEARS, USTED DEBE CONSIDERAR EL TELEFONO  
COMO ALGO MUY ESPECIAL"

CUESTIONARIO

Trace una "X" en la respuesta que usted piensa es la correcta.

1. En Sears, el teléfono es cosa secundaria.  
Cierto \_\_\_\_\_ Falso \_\_\_\_\_
2. Perdemos un cliente cada vez que la operadora del conmutador tiene que decir:  
"Lo siento mucho, pero no contesta nadie".  
Cierto \_\_\_\_\_ Falso \_\_\_\_\_
3. No se debe anotar nunca un recado telefónico.  
Cierto \_\_\_\_\_ Falso \_\_\_\_\_
4. Se debe esperar a que suene tres veces el teléfono antes de contestarlo.  
Cierto \_\_\_\_\_ Falso \_\_\_\_\_
5. Al contestar el teléfono se debe decir "Bueno, ¿quién habla?".  
Cierto \_\_\_\_\_ Falso \_\_\_\_\_
6. Hay que dejar que la persona explique totalmente su problema antes de colgar el aparato.  
Cierto \_\_\_\_\_ Falso \_\_\_\_\_
7. El cliente tiene que conocer muy bien el lenguaje propio de Sears, como el número de División, el nombre del Gerente de la tienda, etc.  
Cierto \_\_\_\_\_ Falso \_\_\_\_\_
8. Es un buen hábito repetir la información que nos proporciona el cliente, para comprobar si se entendió perfectamente.  
Cierto \_\_\_\_\_ Falso \_\_\_\_\_

(A la vuelta)

9. Una voz agradable puede hacer maravillas.

Cierto \_\_\_\_\_ Falso \_\_\_\_\_

10. Al contestar las llamadas telefónicas se debe decir siempre: "Muchas gracias, por llamar a Sears".

Cierto \_\_\_\_\_ Falso \_\_\_\_\_

Cada respuesta equivale a un punto

Puntuación

GUIA SOBRE LA POLITICA GENERAL DE LA COMPAÑIA

Todos reconocemos el hecho de que para que la Compañía funcione en forma ordenada y eficiente, es necesario seguir determinadas normas. Con ello, todos resultamos beneficiados al trabajar hacia una meta común.

Si vamos a trabajar juntos, deben existir guías y controles para la protección y bienestar de todos nosotros. El objetivo de esta Guía es informar a Ud., en su calidad de empleado, acerca de las normas, procedimientos y política relacionados con la Seguridad de la Compañía. Para protección de usted, así como de la Compañía, queremos insistir en la importancia que tiene el cumplir con todos los reglamentos interiores, y el significado de la confianza que depositamos en su integridad, habilidad y cooperación de usted.

El Programa de Seguridad de la Compañía, tiene cuatro objetivos:

1. Proteger los intereses de la Compañía.
2. Evitar las actividades deshonestas por parte de personas ajenas.
3. Evitar que los empleados tengan la tentación de manejar inadecuadamente el dinero, la mercancía, o cualquier tipo de transacción de la empresa.
4. Evitar actividades dudosas con respecto a la conducta personal y asociación, registro de existencias y buen criterio mercantil.

El Programa de Seguridad, incluye:

- .... Las verificaciones periódicas por firmas exteriores, para comprobar si se siguen las normas de la tienda (almacén).
- .... Las revisiones internas por el Departamento de Seguridad, para cerciorarse que no existan irregularidades que podrían resultar en pérdida de dinero o de mercancía.
- .... Las comprobaciones rutinarias e inspección de las actividades de Crédito, Cobranzas y Servicio de la Compañía.
- .... La vigilancia constante por parte de los Contralores y Auditores Viajeros, para que estén alertas contra cualquier mal manejo.

Algunas veces, los empleados de Sears no son corteses, eficientes y honestos en sus tratos con los clientes, el público en general, con sus compañeros de trabajo y con la Compañía. Sin embargo, para protección de todos

GUIA SOBRE LA POLITICA GENERAL DE LA COMPAÑIA

Todos reconocemos el hecho de que para que la Compañía funcione en forma ordenada y eficiente, es necesario seguir determinadas normas. Con ello, todos resultamos beneficiados al trabajar hacia una meta común.

Si vamos a trabajar juntos, deben existir guías y controles para la protección y bienestar de todos nosotros. El objetivo de esta Guía es informar a Ud., en su calidad de empleado, acerca de las normas, procedimientos y política relacionados con la Seguridad de la Compañía. Para protección de usted, así como de la Compañía, queremos insistir en la importancia que tiene el cumplir con todos los reglamentos interiores, y el significado de la confianza que depositamos en su integridad, habilidad y cooperación de usted.

El Programa de Seguridad de la Compañía, tiene cuatro objetivos:

1. Proteger los intereses de la Compañía.
2. Evitar las actividades deshonestas por parte de personas ajenas.
3. Evitar que los empleados tengan la tentación de manejar inadecuadamente el dinero, la mercancía, o cualquier tipo de transacción de la empresa.
4. Evitar actividades dudosas con respecto a la conducta personal y asociación, registro de existencias y buen criterio mercantil.

El Programa de Seguridad, incluye:

- .... Las verificaciones periódicas por firmas exteriores, para comprobar si se siguen las normas de la tienda (almacén).
- .... Las revisiones internas por el Departamento de Seguridad, para cerciorarse que no existan irregularidades que podrían resultar en pérdida de dinero o de mercancía.
- .... Las comprobaciones rutinarias e inspección de las actividades de Crédito, Cobranzas y Servicio de la Compañía.
- .... La vigilancia constante por parte de los Contralores y Auditores Viajeros, para que estén alertas contra cualquier mal manejo.

Algunas veces, los empleados de Sears no son corteses, eficientes y honestos en sus tratos con los clientes, el público en general, con sus compañeros de trabajo y con la Compañía. Sin embargo, para protección de todos

los empleados, es necesario que se adopten y pongan en práctica determinadas normas de seguridad y procedimientos específicos, para eliminar la tentación y lograr la corrección inmediata de los casos de malos manejos (deliberados o no).

Debido al sistema de chequeos y balances de la Compañía, a la larga se descubren los malos manejos de cualquier tipo que sean. Al descubrirse tales casos, se originan dificultades, desgracia en la familia, pérdida de empleo, desajuste económico, y en algunos casos, la prisión.

A la luz de la responsabilidad de la Gerencia, las violaciones por parte de los empleados no pueden ser pasadas por alto ni tampoco excusadas. La compañía considerará darle trámite legal a cualquier caso de deshonestidad por parte de un empleado en que exista violación a la ley y se encuentren pruebas suficientes de culpabilidad. En cierto sentido, la Compañía observa un "sistema de honor" que impone a cada empleado el deber de informar sobre cualquier irregularidad que directa o indirectamente llegue a conocer. También, cada empleado tiene la obligación de proteger aquellas propiedades de la Compañía que estén dentro de su control o supervisión, por ejemplo:

#### Mercancía

Manéjela con cuidado para evitar pérdidas o daños. Ninguna mercancía (vendible, dañada o no vendible) debe sacarse de la División (u otros sitios de la Compañía) sin la nota de venta correspondiente.

Las prendas de vestir no pueden "tomarse prestadas" del almacén (tienda) para "probárselas" o usarlas durante el día.

Cobre el precio completo, incluyendo el impuesto, a cada cliente, por mercancía, mano de obra o servicio prestado.

Siga el procedimiento establecido para las compras personales. Debido a que un empleado no puede venderse él mismo ni a cualquier familiar suyo, otro vendedor debe manejar esa transacción.

Entregue los paquetes personales y las compras hechas durante las horas de trabajo, en el sitio asignado, para recogerlas al final del día.

#### Dinero y Transacciones

Registre inmediata y exactamente todo el dinero (o cupones) recibido por la venta de mercancía, mano de obra o servicio.

Mantenga por separado los fondos de la Compañía y los personales.

Conceda el 10% de descuento sólo en mercancía adquirida para uso del empleado (identificado por su talón de la tarjeta de tiempo) o para un familiar inmediato que viva o dependa de él. Así como a los jubilados elegibles o para un familiar inmediato de un militar ausente.

Todas las personas merecedoras al 10% de descuento, deben tener tarjetas de identificación (F5904), o la tarjeta de ejecutivo (vigentes). No titubee en enviar una tarjeta dudosa a su supervisor inmediato o al Gerente de la tienda (almacén).

Maneje las transacciones que involucren dinero o mercancía (notas de venta, anulados, reembolsos, facturas, contratos, "home demos", "markups", "markdowns", requisiciones y cualesquiera otras transacciones relacionadas con la transferencia de dinero o propiedades), tal como se indica en las instrucciones de la Compañía.

Registre la información en forma precisa y recabe las autorizaciones respectivas.

Las reclamaciones por incapacidad, compensación por accidente, beneficios del seguro, reembolsos de gastos, y otras transacciones que demanden la distribución de los beneficios de la Compañía, deben ser por motivos de "buena fe", y estar dentro de los reglamentos, política, instrucciones escritas y normas de impuestos.

Observe estos mismos principios en el manejo de todos los demás documentos o registros utilizados en el curso normal de los negocios (solicitudes, tarjetas de tiempo, reportes, comprobantes de desembolso, recibos y registros personales).

Además de estas áreas de responsabilidad, la información delineada en el manual "Familiarícese con Sears", deberá leerla y observarla cada empleado.

Si tiene usted alguna duda acerca de los procedimientos correctos, favor de preguntar a su supervisor inmediato o a algún miembro de la Gerencia.

Por favor firme al calce para indicar que ha leído y comprendido la política general y los procedimientos explicados arriba.

SEARS, ROEBUCK AND CO.

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Departamento

\_\_\_\_\_  
Firma

POLITICA BASICA DE LA COMPAÑIA"SU COMPLETA SATISFACCION O LA DEVOLUCION DE SU DINERO"

Todos los clientes de Sears deben quedar completamente satisfechos con sus compras. Por ello, ningún empleado de esta tienda debe negarse a satisfacer los requerimientos de cualquier cliente.

Si usted no puede dejar complacido a un cliente a través de los procedimientos usuales y de los departamentos correspondientes, tales como Relaciones, Crédito, Caja Principal, Servicio, Embarques, etc., pídale que vea personalmente al Gerente de Tienda.

Esta norma se aplica a todo tipo de transacciones, sean verbales o escritas y dentro o fuera de la tienda.

La presente norma no es solamente parte de nuestra política interna, sino de toda la Compañía Sears, por lo que se requiere el estricto cumplimiento de la misma.

Mi firma es para indicar que he leído y comprendido la política arriba mencionada, y que me comprometo a acatarla constantemente.

---

Firma

---

Fecha

- Normas y Políticas:

Es necesario aclarar que la función del Departamento de Personal en estas partes es muy importante y que desde el momento en que se selecciona al candidato, ya se le empiezan a proporcionar informes acerca de las Normas y Políticas de Sears.

- En cada manual y cada folleto que se le proporciona al empleado vienen -- contenidas las diferentes normas, procedimientos y políticas que deben llevarse a cabo, y que tienen como finalidad que el funcionamiento de la Compañía sea ordenado y eficiente.

- Se le proporciona al empleado una guía acerca de las normas, procedimientos y políticas relacionadas con la Seguridad de la Compañía y que en su calidad de empleado deberá observar, y la importancia que tiene el que se cumplan con los reglamentos interiores y la confianza que se deposita en cada uno, apelando a su integridad, habilidad y cooperación.

- Por otra parte también se le proporciona información acerca de las prestaciones de que goza, y el trato y beneficios a que tiene derecho como empleado de Sears; y que forman parte de la Política de Personal de Sears Roebuck.

- Prestaciones:

En Sears, desde el momento en que una persona ingresa, tiene derecho a -- una serie de beneficios y prestaciones que la empresa le otorga.

Por una parte existen aquéllas que marca la Ley, como obligatorias para todas las empresas y que se encuentran contenidas en el Contrato Colectivo de Trabajo, y en el Reglamento Interior de Trabajo. Además existen las que -- Sears ha planeado especialmente para beneficiar a su personal.

Detallaremos a continuación los dos tipos, mencionando primero las de Ley, y después de una manera más amplia las planeadas específicamente en Sears.

Prestaciones de Ley.

- Jornada de Trabajo de 8 horas y 40 horas de trabajo semanarias.
- Descansos. La empresa concederá a todos los trabajadores dentro de la -- jornada de trabajo, 2 períodos de descanso de 15 minutos cada uno; uno -- por la mañana y otro por la tarde. Dichos períodos podrán ser cambiados de horario libremente por la empresa.
- Día de Descanso Obligatorio. La Ley marca como obligatorio el goce de un día de descanso a la semana, con goce de sueldo, en el cual el empleado no tiene por qué asistir a la empresa y en caso de hacerlo, se le pagará como horas extraordinarias.
- Días Festivos de Descanso Obligatorio. La Ley marca como días de descanso obligatorio las siguientes fechas:

10. de Enero	16 de Septiembre
5 de Febrero	20 de Noviembre
21 de Marzo	10. de Diciembre
10. de Mayo	25 de Diciembre.

- Vacaciones. Los trabajadores disfrutarán de un período anual de vacaciones con goce de sueldo, tomando en cuenta el número de años de servicios de acuerdo con la siguiente tabla:

Con 1 año de servicios	6 días hábiles
Con 2 a 8 años de servicios	12 días hábiles
Con 9 años de servicios	14 días hábiles

Con 10 a 19 años de servicios	18 días hábiles
Con 20 años de servicios	24 días hábiles.

Estos períodos de vacaciones serán concedidos en forma tal que la ausencia del trabajador no perjudique el desarrollo del trabajo dentro de los 6 meses siguientes al cumplimiento del año de servicios.

El trabajador que tenga más de un año de servicios continuos podrá adelantar un período de vacaciones por circunstancias extraordinarias hasta 4 meses antes de cumplir el año de servicios.

En ningún caso las vacaciones serán renunciadas, ni compensadas con remuneración alguna, salvo en los casos en que la relación de trabajo termine antes del cumplimiento del año de servicios; entonces el pago se hará en forma proporcional al tiempo de servicios prestados.

Los trabajadores tendrán derecho al pago de una prima del 25% sobre los salarios que le correspondan dentro del período de vacaciones.

- Aguinaldo. Se le darán cuando menos 15 días de salarios, y el pago se efectuará antes del día 20 de diciembre de cada año.

Otras que marca la Ley son:

- Indemnización.
- Participación de Utilidades.
- Becas.
- Capacitación y desarrollo.
- Medicina Profiláctica.
- Fomento de Actividades Culturales y Deportivas.
- Habitaciones.

- Ayuda para pago de renta.
- Prima de Antigüedad.
- Protección especial para las trabajadoras en período pre y postnatal.
- Servicio médico dentro de la empresa.
- Inscripción al I.M.S.S. en el cual los trabajadores tienen derecho a otra serie de prestaciones como:
  - . Accidentes y Enfermedades Profesionales; y no profesionales.
  - . Invalidez.
  - . Vejez.
  - . Muerte.
  - . Viudez y Orfandad.
  - . Maternidad.
  - . Dote Matrimonial.
  - . Beneficiarios (Familia con relación directa o colateral de 1er. grado).
  - . Guardería para los hijos de los asegurados.

#### Prestaciones Especiales proporcionadas por Sears.

##### - Permisos.

La empresa concederá permisos a los trabajadores para faltar a sus labores en los siguientes casos:

1. Con goce de sueldo para atender sus asuntos personales de acuerdo con la política de personal, tomando en cuenta la naturaleza de las causas por las cuales solicita el permiso.
2. Sin goce de sueldo en los siguientes casos:
  - a) Para faltar a su trabajo para desempeñar una comisión accidental o -- permanente de su sindicato o del Estado, siempre que avisen con la --

oportunidad debida y que el número de trabajadores comisionados no - - sean tal que perjudique la buena marcha del establecimiento.

Este tiempo podrá ser compensado por el trabajador por un tiempo igual de trabajo efectivo para que no le sea descontado.

b) Por otras causas justificadas hasta por 15 días en el año.

- Horarios Especiales:

En el caso de personas que estudian, Sears concede la facilidad de adaptar la jornada de trabajo del empleado de manera tal que le permita proseguir sus estudios. Para que se concedan estos horarios especiales el empleado deberá solicitarlo a su jefe inmediato para que vea la posibilidad y la distribución de su personal. El supervisor o jefe lo hará saber al Departamento de Personal para que el empleado demuestre que está realizando sus estudios, así como el horario.

- Comedor para Empleados:

Esta es una prestación que se le proporciona al empleado con el fin de -- que pueda tomar sus alimentos en el lugar apropiado y que pueda adquirirlos a un precio módico, que no afecte ni su presupuesto, ni su salud.

Esto beneficia al empleado, ya que sabe que en cualquier momento puede hacer uso de este servicio sin necesidad de salir de su unidad de trabajo, si así lo desea.

- Descuento para Empleados:

Desde el momento en que ingresa a la empresa el empleado, goza de un descuento al efectuar compras del 10 al 15% en todo tipo de mercancía, y que -- únicamente requiere la presentación de su talón de cobro. Este talón viene adherido a la tarjeta de tiempo cada quincena, en el cual se registra su --

firma y que lo acredita como empleado.

Esto beneficia al empleado, ya que puede adquirir todo tipo de mercancía a un precio menor del normal y puede aprovechar ofertas y rebajas que se efectúan periódicamente dentro de la misma tienda.

- Tarjeta de Descuento para Familiares:

El empleado tiene derecho a una tarjeta de descuento para alguno de sus familiares directos, y que normalmente son la esposa, la madre, o el padre del empleado. Al familiar portador de esta tarjeta se le otorgará el descuento tanto del 10 ó 15% según corresponda. Esta tarjeta adicional se solicita en el Departamento de Personal directamente, y el único requisito es que se trate de una persona que se considere de planta, con 3 meses mínimo dentro de la Compañía.

- Fondo de Ahorro:

Es un fondo de ahorro, que el empleado tiene dentro de la Compañía y que quincenalmente se le vá descontando de su sueldo para ahorrarlo, la empresa efectúa a favor del empleado una aportación del 5 al 50% del total aportado del empleado, lo cual incrementa el fondo de ahorro del empleado considerablemente. Este beneficia al empleado, ya que en ninguna institución bancaria se le pagaría un interés semejante a una cuenta de ahorro, por otra parte al retirarse de la compañía, tiene el empleado una cantidad considerable de capital que le permitirá solventar sus gastos.

- Préstamos de Fondo de Ahorro:

Estos préstamos solamente se otorgan en casos muy especiales, ya que se supone que la empresa tiene invertido ese dinero en acciones dentro de la Compañía, y no se pueden retirar fácilmente. Por otra parte en caso de que

se concedan, el empleado deberá demostrar ampliamente la causa por la cual solicita el préstamo, y comprobar que es necesidad inmediata del dinero.

- Cuenta Especial del Empleado:

Esta es una cuenta de crédito para el empleado, la cual se otorga después de 3 meses de obtener la planta, y que el sueldo sea mayor al mínimo marcado por la Ley:

Las características son:

- El monto de crédito es en proporción a su sueldo y debe ser descontado en 5 quincenas, directamente por el Departamento de Personal, en la Nómina.
- No se cobra ningún interés.
- El empleado puede adquirir cualquier tipo de mercancía siempre y cuando se encuentre dentro del límite otorgado.

- Préstamo para Automóvil:

Es de reciente creación y se le concede a todos aquellos empleados de ventas, que por su misma labor lo requieren, se les presta \$18,000.00 para que den el enganche del carro. Y la compañía firma como aval del empleado, - - afianzando así la operación.

- Sueldos y Salarios:

El Departamento de Personal realiza encuestas de salarios en la comunidad para comprobar, regular y periódicamente que, los niveles pagados por Sears se mantienen en situación competitiva en relación a los sueldos y salarios pagados por empresas de actividad similar. Para todos los puestos de la Organización.

Se revisan mensualmente las tarjetas de aumento de sueldos, prestándolas al

gerente de la tienda. Además se verifica con el Plan de Compensación, que los empleados estén adecuadamente remunerados en función de su puesto y el grado en que éstos se encuentren clasificados en las tablas de salarios.

- Además se debe asegurar de que cualquier desigualdad remunerativa entre determinadas personas o departamentos, obedece a una causa justificada.

- En Sears, se debe hacer una valoración periódica del trabajo realizado -- por cada empleado. Aquéllos que lo merezcan, por haber demostrado una mayor eficiencia, responsabilidad y calidad en el desempeño de sus labores, se les podrán aumentar sus percepciones; sin que esto implique un aumento en los tabuladores, ni el derecho de los demás trabajadores a exigir a la Empresa el pago de una cantidad superior a la señalada como el salario mínimo para el puesto que ocupen.

- Esta facultad de la Empresa queda establecida con el objeto de que pueda redistribuirse y estimularse justamente a aquellos trabajadores que se esmeren en el desempeño de su trabajo.

- Calificación de Méritos:

Como se había mencionado anteriormente, Sears tiene como base para la selección de cada empleado un Manual de Análisis de Puestos. De ese modo cuando se hace una valoración del desarrollo del trabajo, se conoce aproximadamente cuál debe ser la eficiencia del mismo.

- Después de que el empleado ha sido colocado en su Departamento o División, existe un período de "prueba", aproximadamente de 30 días, en el que su supervisor inmediato evalúa su desempeño en el trabajo en forma objetiva.

- Esa valoración, el supervisor, la discute con el empleado y le hace observaciones acerca de las deficiencias que pudiera notar, y la manera de corregirlas. Lo importante es que el empleado está enterado de su propia actuación y de lo que se espera de él.
- Además se programa una entrevista periódica con el empleado, en privado - con los miembros ejecutivos de la tienda, con el fin de conversar con él -- acerca de su progreso dentro de la Compañía y la satisfacción que encuentra en su propio trabajo.
- El Departamento Personal mantiene una revisión constante acerca de la revisión de los Méritos de los empleados candidatos a ser promovidos.
- Tiene como finalidad el ir proporcionándole al empleado responsabilidades adicionales que vayan de acuerdo con la habilidad individual de los empleado promovibles.

Esta Calificación de Méritos se efectúa mediante entrevistas programadas -- que incluyen la calificación de los siguientes aspectos:

- Calidad del Trabajo (eficiencia, limpieza y exactitud del trabajo).
- Cantidad de Trabajo (volumen de trabajo producido).
- Cooperación (disposición para aceptar guía, habilidad para trabajar eficazmente en equipo, cumplimiento de las normas de la Compañía).
- Conocimiento del Trabajo (Conocimientos de sus deberes relacionados con su actividad).
- Recursos (habilidad para organizar y asumir responsabilidades, habilidad para localizar los problemas, habilidad para trabajar sin supervisión).
- Hábitos Personales (retardos, ausencias, limpieza personal).
- Seguridad, Orden, Limpieza.

Esta entrevista debe ser calificada por el Jefe y debe ser revisada junto con el empleado de manera confidencial discutiendo sus puntos de vista y haciendo comentarios constructivos. Si el empleado está de acuerdo con la valoración que se ha hecho se le pide que firme y él también puede hacer comentarios respecto a su puesto al jefe o a sus jefes, compañeros, clima de trabajo, etc.

Estas entrevistas se aplican cada mes y posteriormente se van espaciando -- hasta aplicarse cada 6 meses como un instrumento de información para conocer la opinión y desempeño del empleado.

## REGISTRO DE ENTREVISTAS A EMPLEADOS

Nombre \_\_\_\_\_ Dpto. \_\_\_\_\_ Fecha de Servicio \_\_\_\_\_ Actividad \_\_\_\_\_

Tipo de Entrevista       Programada       Correctiva       Especial

	Exce- lente	Muy Buena	Buena	Prome- dio	Bajo Prom.	Comentarios del Empleado Firma y Fecha	Comentarios del Gerente Firma y Fecha		
1. CALIDAD DEL TRABAJO Eficiencia, limpieza y exactitud del trabajo									
2. CANTIDAD DE TRABAJO Volumen del trabajo producido									
3. COOPERACION Disposición para aceptar guía Habilidad para trabajar eficazmente en equipo									
4. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Conocimiento de sus deberes relacionados con su actividad									
5. RECURSOS Habilidad para organizar y para asumir responsabilidades Habilidad para localizar los problemas Habilidad para trabajar sin supervisión									
6. HABITOS PERSONALES Retardos y ausencias Limpieza personal									
7. SEGURIDAD ORDEN Y LIMPIEZA									
						Fecha	Firma	Fecha	Firma

181

Sugerencias para el desarrollo personal

(Use el reverso para comentarios adicionales)

- Moral del Personal:

El Departamento de Personal realiza diversas actividades que ayudan a mantener la moral del personal en forma positiva, a continuación mencionaremos algunas de ellas:

- El Departamento de Personal tiene a su cargo el verificar que a cada empleado se le entreviste periódicamente en privado por miembros del Staff de la tienda (preferiblemente el Gerente de la Tienda, el Superintendente de Operaciones y el propio Gerente de Personal), para conversar con él acerca del progreso que ha tenido en la Compañía y la satisfacción que encuentra en su trabajo actual.

- Debe mantenerse un programa constante de revisión de los méritos de los empleados candidatos de ser promovibles. Esta revisión deberá realizarse en conjunto con el Gerente de la Tienda que permitan al empleado tener un desenvolvimiento más rápido de sus habilidades.

- Debe programar y conceder las vacaciones anuales a los empleados de cada Departamento o División, así como programar las entrevistas de los empleados elegibles a los Beneficios del Programa de la Compañía.

- Debe programar las entrevistas de felicitación para los empleados que deban recibir distintivos de servicios o méritos.

- El Departamento de Personal debe aconsejar a los empleados interesándose en ayudarlos a solucionar sus problemas personales.

- Debe ayudar a la elaboración de planes y programas para la celebración de juntas departamentales y de ventas; debe buscar activamente qué posibles maneras existen para mejorar el bienestar de sus empleados, sus condiciones -

de trabajo, etc.

- El Departamento de Personal debe fomentar las relaciones humanas o interpersonales.

- Debe tener programadas las felicitaciones para cumpleaños personales y de servicio en la Compañía.

- Actividades Diversas:

Dentro de esta función el Departamento de Personal trata de mantener esquemas generales representativos de los trabajos y actividades del personal de la tienda. De este modo interviene en casi todas las actividades. como son:

- El Departamento de Personal debe mantener esquemas generales representativos de los trabajos y actividades del personal de la tienda.

- La comunicación es un aspecto que se ha promovido mucho por parte de la Gerencia y se realizan reuniones muy frecuentes a diferentes niveles.

- Se efectúan Juntas Generales (a las que asiste todo el personal, empleados, ejecutivos y jefes de División), aproximadamente cada mes. Estas juntas tienen como objeto dar a conocer al empleado los Programas de Ventas -- que se realizarán, los premios que se otorgan, los resultados de concursos y períodos anteriores, las metas a cumplir por cada Departamento o División.

- Se solicita la presencia de todo el personal y se hacen obsequios y regalos, para que la asistencia sea mayor.

- Además se les pide que participen realizando algún acto (baile, canto, representaciones, chistes, etc.)

- En estas juntas el mismo Gerente de la Tienda hace entrega de los premios y diplomas obtenidas por los empleados.
- Se realizan también otras juntas formales con los Jefes de Departamento o Divisiones para discutir los objetivos generales e individuales de cada uno y su participación en el logro de los mismos. Estas reuniones se efectúan cada 8 ó 15 días de acuerdo con las necesidades que se vayan presentando.
- Juntas Departamentales, se realizan cada semana. El Jefe de División o de Departamento con sus respectivos empleados se reúnen para tratar aspectos importantes respecto al funcionamiento del Departamento, la organización del trabajo, los horarios, las metas u objetivos individuales, que cada empleado debe cubrir para lograr la meta del Departamento.
- Se realizan otras juntas para tratar temas de importancia general para todo el personal: sobre el Seguro Social, el Fondo de Ahorro, el Programa de Beneficios, el Contrato Colectivo, Elecciones de los representantes del Sindicato, Planeación Familiar, Infonavit, etc.
- Además se promueven y apoyan las actividades sociales, por medio de actividades deportivas, equipos de fútbol, basquet, gimnasio, clases de personalidad, de inglés, etc.
- A todos los empleados se les mantiene informados acerca de los acontecimientos que suceden en la Compañía, por medio de Manuales, memorándums, periódico de Sears, carteles, anuncios, folletos, etc.
- A d i e s t r a m i e n t o:  
El Departamento de Personal debe asegurarse de que los estándares mínimos

de adiestramiento señalados tanto por el Manual de Personal, como en la Dirección de Adiestramiento de la Corporación están siendo mantenidos.

- Además del Adiestramiento de Inducción que se le proporciona al empleado antes de colocarlo en su Departamento, el mismo supervisor inmediato se encargará de adiestrarle en la práctica respecto a las actividades que desempeñará en su puesto específico.

- Este período de adiestramiento varía de acuerdo a la dificultad del puesto y a la capacidad del propio empleado; en algunos Departamentos los mismos empleados le pueden orientar respecto a sus actividades, y así se logra un mayor grado de integración.

- El Departamento de Personal debe revisar que el cumplimiento del Programa (de acuerdo a la época o mes del año), para la Administración del Adiestramiento Básico, avanzado y Constante se lleve a cabo. (Explicaremos más adelante en qué consiste cada uno de éstos).

- En Sears existen estos tres tipos de Adiestramiento: los Básicos, los Constantes y los Avanzados, y se imparten de diferentes maneras.

- El Departamento de Personal debe asesorar y ayudar constantemente a la persona directamente responsable de la coordinación y conducción del adiestramiento en su tienda, revisando sus planes y haciendo sugerencias para el mejoramiento del mismo.

- Vigila que cada empleado complete su adiestramiento y registra la calificación que obtiene en cada fase en su expediente.

- El Departamento de Personal, en colaboración con el Superintendente de --

Ventas y los respectivos Jefes de División debe organizar y coordinar los programas sobre entrenamiento sobre mercancías divisionales.

- Debe organizar y realizar un Programa constante de Adiestramiento para -- los Jefes de División, el grupo de reserva, basándose en los temas comprendidos en el Manual para Jefe de División.

- El Departamento de Personal debe analizar constantemente las necesidades de adiestramiento de cada empleado para el mejor desempeño de su puesto y ver que se le proporcione.

- Asimismo, debe responsabilizarse de la adecuada motivación de los empleados colocados en Adiestramiento dentro de la tienda.

## G.- PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO.

A continuación mencionaremos cada uno de los Programas de Adiestramiento y la forma en que se imparten

1. Cursos para Ejecutivos
  - Gerencia en Acción.
  - Seminario de Personal.
  
2. Adiestramiento para Jefes de División.
  - Constante de Adiestramiento 1 x 1
  - Adiestramiento Constante de las 4 Fases.
  
3. Adiestramiento de las 7 Fases para los empleados de Ventas y no Ventas.
  - Inducción.
  - Básico.
  - Avanzado.
  - Constante de Ventas.
  - Manejo de una división de Sears.
  - Como surtir una División en Sears.
  - Adiestramiento Avanzado administrativo.

### 1. CURSOS PARA EJECUTIVOS

Estos cursos los imparte la Dirección de Personal a grupos de 80 personas - aproximadamente y su duración es de 1 semana, utiliza dinámicas de grupo - para que el aprovechamiento sea mayor, y los preparan con 6 meses, mediante seminarios como los siguientes:

- Gerencia en Acción.

Este curso toca temas muy importantes para realizar una gerencia efectiva.

Liderazgo. En esta parte se le hace notar al ejecutivo la importancia que tiene la proyección de su persona, y la aceptación de sí mismo para poder aceptar y comprender a los demás. Al aumentar esta aceptación de sí mismo y de los otros, disminuye la necesidad de tener que estar constantemente interpretando la conducta propia y de los subordinados.

Evaluación. Se muestra la cuadrícula Gerencial en el que se le muestran los tipos de gerentes que existen y sus actitudes y características básicas, señalándoles sus ventajas y desventajas en cada uno. Se les dice la forma en que ellos mismos pueden hacer una autoevaluación de su papel como Gerente.

Motivación. Esta es una fase muy importante en el curso ya que se les indican los diferentes conceptos que tiene una persona sobre la naturaleza humana, y que depende de esos supuestos acerca de la gente la eficiencia o ineficiencia de su actuación como gerente. También se les imparten conocimientos sobre las diferentes teorías que se han desarrollado sobre la Motivación, explicándola con ejemplos y dinámicas de grupos.

Comunicación. Se les explica el mecanismo de comunicación, sus tipos, así como las reglas básicas que deben observar para lograr una buena comunicación y la forma en que pueden corregir las deficiencias.

Solución de Problemas. En esta parte se les indica el procedimiento que deben seguir para solucionar cualquier problema y las decisiones que deben tomar, para llegar a determinar si se ha resuelto favorablemente y qué expe--

riencia puede tomar para las próximas ocasiones, cuando se presente un caso similar.

Delegación. En esta parte se le explican de manera general la importancia de delegar funciones, de impartir conocimientos y sobre todo brindarle la oportunidad a sus subordinados de tener responsabilidades.

El trabajo en equipo, hacia la consecución de un mismo objetivo, que le permitirá gozar de un tiempo valioso para desarrollar en otros aspectos a él mismo; por ejemplo el mejor conocimiento de sus subordinados como personas, y que le permita tener mejores relaciones humanas en su vida profesional.

- Seminario de Personal.

Este seminario se imparte preferentemente a los Gerentes de Tienda y del Departamento de Personal; ya que son los que deben de tener un mejor conocimiento de los objetivos que persigue la Administración de Personal en Sears, y sobre todo los que se encargarán de darle una interpretación apropiada a todos los manuales y folletos que con este fin se distribuyen en la Organización.

Los temas que se imparten son los siguientes:

El Departamento de Personal. En esta parte se tocan aspectos importantes sobre el concepto del Departamento de Personal en Sears, cuál es su función y qué objetivos persigue. Sobre todo qué relación tiene con su personal, y a qué grado de Relaciones Humanas pretende llegar.

En uno de los párrafos acerca de las preguntas que desea contestar el Departamento de Personal se menciona lo siguiente:

"Estamos seguros de que en cualquier momento esta persona nos puede hablar a grandes rasgos de lo que ha sido él en Sears.

Pues conoce todos los beneficios, le han sido aplicados. Está al tanto de los programas que se llevan a cabo, forma parte de alguno de ellos. Está siendo motivado para seguir trabajando como si acabara de ingresar, reconoce a Sears como su compañía. Ve en ella su futuro o sólo le sirve para ir la pasando... Se está en comunicación con él, tanto por parte del Staff como de su Jefe inmediato, para que no se sienta olvidado y al mismo tiempo trate de hacer recapacitar a los Gerentes. Cree él sinceramente que el elemento humano es la parte más importante de la misma. Nos hemos preocupado porque no sea él quien nos busque, sino que nosotros nos hemos acercado a él, pues hacemos preguntas... esperamos respuestas... estamos al tanto de sus problemas tanto de trabajo como personales".

Relaciones Humanas. En esta parte se les muestra la importancia de tener una "buena relación humana" y se les señala diferentes aspectos sobre los que debe recapacitar para conocerse él mismo, como supervisor y modelador de las Relaciones Humanas dentro de Sears. En un párrafo se señala lo siguiente: "La base de las buenas relaciones humanas son el convivir armoniosamente, el motivar al personal sinceramente y hacer sentir que lo que hacemos es sincero y no mecánicamente, no necesariamente debe parecer nuestro lugar de trabajo un paraíso sino que debe ser un lugar en donde nos anime la idea de llegar a desempeñar nuestras labores".

"Son las buenas Relaciones Humanas la convivencia que tenemos a cada momento evitando la tensión y las fricciones, y fomentando la armonía".

Se explica a grandes rasgos el objetivo que se persigue al aplicar encuestas de moral a los empleados.

Encuestas de Moral. Lo que pretenden la información que se obtiene de ellas, en qué contribuyen para mejorar las condiciones de la Empresa, y sobre todo a qué necesidades del empleado responde.

Por otra parte, tratan de descubrir la actual situación de la Empresa para saber hasta qué grado cubre las necesidades de los empleados. En los últimos informes a este respecto se obtuvo lo siguiente:

"En general la moral es alta en Sears y nuestras encuestas han señalado muchas cosas que deberán ser útiles para conservarla así. Probablemente lo más interesante respecto a los comentarios de los empleados estriba en el grado en que confirman las ideas democráticas y de buen trato que debe tener cualquier persona como son:

... No le gusta tener un jefe "mandón o autoritario".

... No cree que las personas que ocupan puestos superiores o inferiores o de su mismo nivel son mejores que él.

... Le agrada sentirse que es alguien.

... Quiere desahogarse de vez en cuando sin tener temor de hacerlo.

... Desea seguridad para él y los suyos.

... Cree en el progreso y siente por lo tanto la necesidad de disfrutar de un estandar de vida cada vez mejor, así como que ésta no baje de cierto mínimo.

- ... Considera que tiene algo que decir sobre las cosas que le afectan.
- ... Cree que tiene derecho a recurrir a una autoridad superior en caso de una decisión desfavorable tomada por otra de nivel inferior.
- ... Cree en el derecho de cada persona a progresar si cuenta con facultades y aptitudes suficientes.
- ... Desea ser parte de una Organización importante y llevar a cabo un verdadero servicio.

Toda la función de personal, debe ayudar a crear el ambiente adecuado para satisfacer estos supuestos personales de cada individuo y mantener una moral alta.

## 2. ADIESTRAMIENTO PARA JEFES DE DIVISION.

Estos cursos se imparten a los jefes de división y al grupo de reserva. Este grupo se compone de aquellos elementos que se preparan para ocupar puestos de Jefes de División en caso de que surgiera alguna vacante.

Se aplica periódicamente a más de 20 personas y bajo la supervisión directa del Gerente de Personal de la Tienda. Utilizan manuales y folletos que han sido impresos y aprobados por la Dirección de Personal, estos cursos son los siguientes:

Curso de Adiestramiento constante del Grupo Uno por Uno. Este adiestramiento consiste en una capacitación acerca de todas aquellas áreas que debe conocer un jefe, desempeño en el manejo correcto de su División, y se elige a los empleados que en cada departamento han demostrado tener interés por de-

...

sarrollarse, así como los que tienen cualidades que les permite ser candida-  
tos promovibles a esos puestos.

Entre los temas que abarca este Curso, están los siguientes:

- Manejo de una División. Se le destaca la importancia que tiene el que su labor la efectúe eficientemente y que debe ser complementaria, tanto con las personas que surten su División como son Compras, Embarques, Relaciones, Crédito, etc., y se destaca la labor que debe desarrollar su personal a fin de adiestrarlo correctamente en sus respectivas funciones, contando así con un verdadero equipo de trabajo.

- Personal. En esta parte se le hace hincapie, en la importancia que tiene el empleado en su propia División, y para Sears, se le describen normas y políticas que debe observar, así como el adiestramiento que el debe proporcionarle a cada empleado.

- Comercialización. En esta parte se le dan conocimientos acerca de los procedimientos que se siguen en Sears, para surtir su división adecuadamente, pedidos a proveedor, a la bodega central, etc.

- Promoción de Ventas y Publicidad. En esta parte también se le orienta respecto a las políticas y procedimientos que debe seguir para promocionar sus mercancías y cómo utilizar la publicidad; complementándose con el Departamento de Display.

- Operaciones. Se le orienta sobre las normas que debe seguir para efectuar cada operación, ya sea con trámites o papelería; por ejemplo robos, normas de seguridad para la mercancía, etc.

- Matemáticas. En esta parte se le proporcionan los conocimientos básicos respecto a Contabilidad y el inventario, que debe saber para llenar los reportes que debe enviar a control.

Adiestramiento constante de las 4 Fases. Es un curso que tiene aproximadamente un año de implantado y toca temas sobre supervisión mediante los cuales se le dan los conocimientos necesarios que debe llevar a cabo para que su labor resulte eficiente. Tiene sobre todo un aspecto muy práctico y se les imparte mediante ejercicios y películas, los temas que tocan son los siguientes:

Planear. Es una de las herramientas más importantes que debe usar un buen supervisor, pero le señalan que sus planes no deben ser rígidos y debe saber distribuir su tiempo.

Organizar. Aquí se le señalan los principios básicos sobre la Organización; y la importancia de unificar personas y medios necesarios para llevar a cabo un plan, dentro de los límites de costo y tiempo fijado.

Controlar. En esta parte se le explica al Jefe de División que solamente controlando de una manera efectiva su trabajo, puede mantener los resultados de su división al alto nivel que él había planeado.

Dirigir. En esta parte se le imparte conocimientos sobre el liderazgo que debe transmitir para que sus empleados se identifiquen con él, y además la seguridad y el conocimiento que deben respaldar ese liderazgo.

En los dos cursos anteriores, se pueden observar que se imparten conocimientos superficiales sobre lo que es la administración y sobre toda la forma -

práctica en que deben aplicarse esos conocimientos.

### 3. ADIESTRAMIENTO DE LAS 7 FASES PARA LOS EMPLEADOS DE VENTAS Y NO VENTAS.

Este adiestramiento es el que está marcado por programas que deben cubrirse en períodos determinados por todas las tiendas. Tienen como finalidad unificar los conocimientos de todos los empleados para mejorar el desempeño de todo Sears. En cada tienda se lleva de manera diferente.

La primera fase, ya la explicamos ampliamente en la parte de Inducción, pero lo describiremos nuevamente en forma breve:

I. Adiestramiento de Inducción. Este adiestramiento generalmente lo termina de impartir el Departamento de Personal o el Subgerente de la Tienda antes de que el empleado se presente a trabajar.

A cada nuevo vendedor o empleado se le enseña lo que es Sears, aprende lo relacionado con el Reglamento Interior de Trabajo de la Tienda, aprende a manejar la máquina registradora, a llenar las notas de venta y a conocer las técnicas de venta.

II. Adiestramiento Básico. Tan pronto como el nuevo vendedor es asignado a su división o departamento, recae sobre su jefe inmediato la obligación de adiestrarlo.

El éxito en el desarrollo y el desempeño de su trabajo de ese empleado, así como su cooperación con el Departamento, dependerá principalmente del adiestramiento que su supervisor le imparta.

El adiestramiento básico, abarca la información que necesita saber todo -

...

nuevo empleado durante su primer mes de trabajo, para que llegue a ser un elemento de provecho para su división. Las normas de la Compañía establecen que después que un empleado ha trabajado 30 días en la misma, debe contestar un cuestionario sobre lo que ha aprendido. El Departamento de Personal se encargará de que resuelva el "Cuestionario de Adiestramiento Básico".

Una vez calificado el cuestionario, se debe repasar los resultados con el nuevo empleado y tratar a fondo los puntos en donde existe deficiencia.

III. Adiestramiento Avanzado. Una vez que el empleado ha aprendido las bases fundamentales para su trabajo, como lo indica el Manual de Manejo de Personal y en la Introducción a la mercancía, estará en condiciones de iniciar su Adiestramiento Avanzado. Esta información es la que deberá similar durante los primeros dos meses.

Al empleado se le entrega el Manual de Adiestramiento Avanzado, que al igual que el Adiestramiento Básico, ha sido ideado para impartirse individualmente en el sitio del mismo trabajo, más bien que en sesiones. Sin embargo habrá ocasiones en que será conveniente realizar sesiones de adiestramiento en grupo. Al final de este período de este adiestramiento se le dará otro cuestionario al empleado, para saber que tanto ha aprendido del material..

IV. Adiestramiento Constante de Ventas. Cada mes se le envía a la tienda un paquete sobre el adiestramiento constante de ventas. En este paquete se incluye cada mes un bosquejo de adiestramiento para la mayoría de las divisiones, de los cambios, promociones, temporadas, etc., que estén próximos y deben preverse.

...

Ese adiestramiento debe completarse con el Jefe de División y con todos los empleados, tanto de planta como de parte de tiempo o extras de su división. El Jefe de División podrá adaptarlo de acuerdo a sus propias posibilidades.

El Bosquejo de Adiestramiento Constante de Ventas ha sido desarrollado para que resulte tan fácil como sea posible impartirlo y tan efectivo como se pueda. Además dentro de ese adiestramiento se deben desarrollar dos puntos clave: El Conocimiento del Producto y El Arte de Vender.

V. Adiestramiento Avanzado "Manejo de una División de Sears". Este curso es impartido por el S.E.I. (Sears Extensión Institute), tiene como objetivo brindar al empleado en forma gratuita la oportunidad de desarrollo voluntario.

Se le proporciona al empleado una amplia cantidad de conocimientos acerca del manejo de una División, puede utilizar todos los Manuales y folletos que existen en la Compañía e incluso aclarar sus dudas con el Gerente de la Tienda.

El material que se le proporciona lo debe estudiar cuidadosamente y presentar exámenes parciales, al finalizar efectúa un examen en el Departamento de Personal y se envía a Chicago para ser calificado. En caso de aprobar envían un diploma en el que se acredita al empleado de estar capacitado para manejar una División de Ventas en Sears.

VI. Adiestramiento Avanzado "Cómo surtir una División en Sears". Este curso, al igual que el anterior es impartido por el S.E.I. Es un complemento ya que se demuestran más específicamente los procedimientos y sistemas que deben seguirse para surtir debidamente una División.

Se adentran a técnicas como son: Costeo y Stoks de Mercancía, pedidos, remesas, cálculo de inventarios y presupuestos.

También se le proporcionan folletos y manuales para que los estudie y se sigue el mismo procedimiento de exámenes parciales y un examen final, para obtener un diploma.

VII. Adiestramiento Avanzado Administrativo. Este curso también es impartido por el S.E.I., y cubre aspectos generales de Administración. Desde el manejo de una División de Sears hasta Cursos Técnicos para comprender un sistema de Administración de la Compañía.

Este curso requiere que antes se hayan tomado los cursos de "Manejo de una División en Sears" y "Como Surtir una División en Sears".

Adiestramiento en Sears, significa capacitar constantemente a sus empleados, tanto nuevos como experimentados, para mantenerlos al día y en las mejores condiciones de realizar sus labores.

Por lo menos cada semana el Jefe de División o Departamento, debe planear una junta cuando menos de 30 minutos. Estas juntas son adecuadas para sesiones de Adiestramiento y se tratan problemas locales y temas de Adiestramiento Avanzado.

#### H.- CONCEPTO DE MOTIVACION EN SEARS.

Sears, intenta crear un "clima" propicio, en donde el individuo puede encontrar los elementos necesarios para satisfacer todas sus necesidades.

La Motivación es algo que impulsa al individuo a conducirse de una manera determinada para lograr sus objetivos y sus metas.

Es difícil decir que existe una forma de Motivación determinada, ya que no se trata de algo tangible. Cada persona tiene una serie de necesidades que se manifestarán de forma diferente, y en Sears se han tratado de cubrir esas necesidades en orden de importancia.

Tratan de proporcionar los sueldos adecuados para que pueda cubrir sus necesidades primarias, por otra parte le brinda seguridad en cuanto a su estabilidad en el empleo y trata de crear el clima adecuado dentro de la organización para que satisfaga sus necesidades de estima, reconocimiento, logro y autorrealización. Además mantiene las condiciones físicas propicias para que el empleado se sienta satisfecho al realizar sus labores.

Para lograr este "clima", se establecen programas y requisitos que se van previendo y revisando constantemente, y se pretende que ese ambiente se conserve en cada Departamento, en cada Grupo y en cada Unidad de Trabajo.

De acuerdo a las políticas, normas y programas que se han implantado en Sears; cada empleado va encontrando los recursos y posibilidades de desarrollarse y lograr sus objetivos. Desde luego son muy diferentes los objetivos que puede tener un vendedor, una secretaria o un ejecutivo, pero todos tienen oportunidad de lograrlos y siempre en concordancia con los de la propia empresa.

A cada Jefe de Departamento o División se le proporcionan las indicaciones mínimas necesarias sobre el tipo de relaciones que se espera que mantenga con sus empleados, además de todo el material informativo que utiliza la Compañía para difundir sus políticas y normas, existen manuales que orientan a los empleados respecto a las posibilidades de aumentar sus conocimientos y de mejorarse a sí mismos.

En cada Manual de Jefe de División, existe una parte que se refiere a Motivación, en la cual se le indica la forma o manera que puede utilizar para lograr el desarrollo y cooperación de sus empleados.

Hasta el momento únicamente se ha podido medir en cierto grado la Motivación que existe en Sears, mediante encuestas de Moral que se aplican periódicamente a los empleados, pero en su mayoría se tocan aspectos físicos del trabajo y a las relaciones que existen entre jefes y empleados.

Estas encuestas han permitido llegar a la conclusión de que el personal hasta el momento se encuentra "motivado" hacia su trabajo en su gran mayoría.

## I.- CONCLUSIONES.

1.- El objetivo principal de Sears Roebuck como empresa de carácter comercial, es el de participar en el mercado nacional en la venta de sus productos.

Su sistema de venta es mediante la departamentalización de sus artículos, - con el objeto de proporcionar servicio y calidad a sus consumidores.

2. Sears se encuentra estructurada para su funcionamiento en 3 tipos de Unidades de Venta de acuerdo al volumen de artículos que distribuye.

Estas unidades se asesoran por las Oficinas Generales de la Corporación, en todas sus actividades de las cuales dependen parcialmente para la conservación de los objetivos fijados.

3. La Dirección de Personal actúa como asesor: supervisa que las tiendas - cumplan con las normas, políticas y programas. Estos abarcan diferentes aspectos de Administración de Recursos Humanos como son: Programas de Selección, Programas de Beneficios, Aspectos Disciplinarios, Programa de Prestaciones al Personal, Programa de Incentivos, Programa de Seguridad e Higiene, Relaciones Laborales, Programa de Relaciones con los Empleados y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

4. En cada tienda se cuenta aproximadamente con 600 empleados a los que -- debe adiestrarse e informarse acerca de las normas y políticas de la Compañía como un requisito indispensable para que se ubique e identifique dentro de Sears como parte de ella.

5. La Administración y aplicación de normas y políticas se encuentran con-

tenidas en forma escrita, ya sea en manuales, folletos, revistas, etc., lo que permite que su conocimiento llegue a todas las personas de la organización.

6. El conocimiento general por parte de todos los empleados de estas normas y políticas hace más fácil su orientación hacia un mismo objetivo.

7. El Departamento de Personal en cada tienda es el que se encarga de todo lo que se refiere al manejo administrativo de empleados: selección, contratación, planeación, registros, adiestramiento, nóminas y políticas, evaluación de puestos y relaciones humanas o interpersonales. Lo más importante es que todo esto se sustenta en la idea básica de fomentar en el empleado, una identificación particular de sus objetivos con los objetivos generales de Sears.

8. El hecho de seleccionar o contratar a un empleado, no es solamente un requisito administrativo en Sears, sino que pretende crear en ese empleado un espíritu dinámico para que participe de manera activa en la administración de la propia empresa.

9. Se sabe que el lograr la identificación del empleado con cada una de sus normas, políticas y programas, reditúa en beneficio de la propia empresa.

10. En Sears, el adiestramiento es la herramienta principal que se utiliza para lograr la motivación constante del empleado. Por un lado le proporcionan, por medio de los programas de beneficios, seguridad, prestaciones, incentivos, sueldos y salarios, las condiciones materiales mínimas necesarias para su buen desempeño; y por otra parte, con el Adiestramiento Constante, -

logra que esa persona desarrolle sus propias potencialidades y cualidades, permitiéndole aumentar sus conocimientos y dándole la oportunidad de demostrar que es responsable y que puede, él mismo, lograr alcanzar sus metas.

11. Mediante el adiestramiento se logra mantener interesado al empleado, - haciendo agradables sus relaciones humanas y favoreciendo a que otros empleados deseen imitarlos.

12. Por medio del Adiestramiento también se le brinda la oportunidad de cubrir la necesidad que tiene de "crecimiento y desarrollo intelectual", al aumentar sus conocimientos, y la necesidad de "logro", al alcanzar sus metas y objetivos.

13. Se responsabiliza al empleado, ya que siente que lo que está haciendo es importante y que posee la capacidad para realizarlo.

14. Se reconoce su labor, ya que todos los esfuerzos que él hace, son tomados en cuenta por el Departamento de Personal y por sus Jefes inmediatos. - Se mantiene una comunicación y un diálogo abierto con el empleado para que sepa que Sears se interesa por él y que tiene su apoyo para todo lo que implique su superación.

CAPITULO IV

COMPARACIÓN DE LA MOTIVACION AL PERSONAL  
EN LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES  
Y EN SÉARS ROEBUCK DE MEXICO, S.A. DE C.V.-

- A. INTRODUCCION
- B. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION
  - 1. Objetivo Particular
  - 2. Fuentes de Información
  - 3. Determinación del Universo
  - 4. Diseño de la muestra
  - 5. Recolección de Datos.  
Instrumentos de Recolección
- C. RESULTADOS.
- D. CONCLUSION.

## CAPITULO IV

### COMPARACION DE LA MOTIVACION AL PERSONAL EN LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES Y EN SEARS ROEBUCK DE MEXICO,S.A. DE C.V.-

#### A. INTRODUCCION

#### B. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. Objetivo Particular
2. Fuentes de Información
3. Determinación del Universo
4. Diseño de la muestra
5. Recolección de Datos.

Instrumentos de Recolección

#### C. RESULTADOS.

#### D. CONCLUSION.

## A.- INTRODUCCION

En los dos capítulos anteriores analizamos la Administración de Recursos Humanos en dos empresas: La Secretaría de Relaciones Exteriores y Sears Roebuck de México, S.A. de C.V.

Analizamos primero, en forma general la estructura y organización de cada una, sus objetivos y otros aspectos importantes que nos permitieran comprenderlas como unidades socioeconómicas que se desenvuelven y se transforman aceleradamente.

Después, se analizaron en forma detallada las funciones de Administración de Recursos Humanos y el Departamento que se encarga de realizarlas, así como los aspectos que en cada una pueden desempeñar el papel de "Motivación" en los empleados.

Por último, investigamos la interpretación que del concepto de "Motivación", se tiene en cada empresa. Esta interpretación fue establecida por la aplicación explícita e implícita de sus técnicas de Administración de Recursos Humanos.

Así, llegamos a una serie de conclusiones generales, respecto a la situación actual de la "Motivación", basándonos en las Técnicas de Administración de Personal que se aplican en cada empresa y en la información que se nos proporcionó en cada una, ya fuera directamente por el Jefe de Personal o por los empleados.

En el presente Capítulo, pretendimos realizar una investigación sobre la opinión de los empleados respecto a la empresa, a su trabajo, a sus jefes,-

a sus compañeros, al ambiente o clima general de cada organización.

Los resultados, nos permitieron comparar, de manera objetiva, las conclusiones a que llegamos en cada empresa respecto a la situación de la Motivación.

Nuestro objetivo general fue el conocer la opinión de los empleados de ambas empresas respecto a las mismas.

## B.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

1. Objetivo Particular. Conocer el grado de conocimiento que el empleado tiene de aquellos factores que la empresa le proporciona para estimularlo, así como su interpretación individual.

2. Fuente de Información. La información se obtuvo en cada empresa tomando directamente la opinión de los empleados a base de cuestionarios individuales.

3. Determinación del Universo.

- Empresa Pública.

Secretaría de Relaciones Exteriores.

Personal Administrativo (Servicio Interior).

Número de empleados administrativos: 1000

- Empresa Privada

Sears Roebuck de México, S.A. de C.V.

Sucursal Plaza Universidad

Personal Administrativo y de Ventas.

Número de empleados administrativos y de ventas: 500

4.- Diseño de la Muestra.

. La Secretaría de Relaciones Exteriores cuenta con:

1000 empleados administrativos, que se componen de 920 empleados de base, aproximadamente y 80 empleados de confianza aproximadamente.

Tomamos como muestra un 10%, del total de su población de emplea--

dos administrativos.

Total de empleados a entrevistar 100

. Sears Roebuck de México, S.A. de C.V., Sucursal Plaza Universidad-  
cuenta con:

500 empleados; que se componen de 300 empleados de ventas y 200 em  
pleados administrativos, aproximadamente.

Tomamos como muestra un 10% del total de su población de empleados  
administrativos y de ventas.

Total de empleados a entrevistar 50

Elegimos un 10%, de la población en cada empresa por considerarla re  
presentativa, ya que se realizará un estudio respecto a la opinión -  
general de los empleados en cada una. Ese 10%, se tomó al azar y se  
distribuyó entre todos los departamentos y secciones que componen ca  
da empresa.

5: Recolección de Datos. Se llevó a cabo mediante entrevistas directas al  
personal utilizando un cuestionario para dirigir la entrevista.

A continuación detallamos el cuestionario, así como el objetivo que se pre-  
tende en cada una.

## Instrumento de Recolección de Datos:

## DATOS GENERALES

Puesto \_\_\_\_\_ Tiempo en la Cía. \_\_\_\_\_  
 Depto. \_\_\_\_\_ Escolaridad \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

## PREGUNTAS.

1. ¿Qué objetivos pretende alcanzar en su vida?
2. Describa brevemente su puesto.
3. ¿Le gusta el trabajo que desempeña en su puesto? ¿Por qué?
4. Por qué trabaja en esta empresa?
5. ¿Qué es lo que ha aprendido en su trabajo?
6. ¿Qué otros conocimientos le gustaría adquirir? ¿Por qué?
7. ¿Qué opina del ambiente de su departamento?
8. ¿Mejoraría el ambiente, si se les proporcionaran alicientes a los empleados?  
 Si ¿cómo? No ¿por qué?
9. ¿Para usted qué es motivar a una persona?
10. ¿Existe alguna forma en que la empresa los motive?
11. ¿Cómo conoció usted esas formas de motivación al ingresar a la empresa?
12. ¿La empresa proporciona las prestaciones convenidas? ¿Cómo?
12. ¿Cree usted que están motivando adecuadamente a los empleados de esta empresa?  
 Si ¿cómo? No ¿por qué?
14. ¿Qué opina de los sueldos que paga la empresa?
15. ¿Qué opina de la estabilidad que le proporciona la empresa?

16. ¿Qué opina de las políticas internas de trabajo en la empresa?
17. ¿Qué opina de las posibilidades de mejorar dentro de la empresa?
18. ¿Los problemas que se originan en la empresa a que cree usted que se -  
deban?
19. ¿Qué opina de los jefes de su Departamento?

Especificaciones para la realización de las entrevistas y determinación de los objetivos particulares de cada pregunta.

- . Nuestras entrevistas se llevaron a cabo personalmente con el fin - de evitar que se puedan mal interpretar las preguntas.
- . De antemano se fijaron los objetivos de cada pregunta, así como la forma en que serán medidas o calificadas.
- . Las preguntas fueron en forma abierta para que el entrevistado se expresara en forma amplia en cada una de sus respuestas.

Detallaremos a continuación el objetivo y la información que se - pretende obtener en cada pregunta y su respectiva evaluación.

#### DATOS GENERALES

Puesto \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_  
 Tiempo en la Cía. \_\_\_\_\_ Escolaridad \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

En cuanto al puesto, debe ser el de menor jerarquía administrativa o de - ventas que se encuentra dentro de la empresa, ya que son los que realmente - experimentan físicamente y laboralmente la existencia o la ausencia de una - Motivación.

. En cuanto al Departamento, se aplicará en forma aleatoria los cuestionarios. Tomando uno o dos empleados de cada departamento, para no incurrir en particularidades, ya que se pretende conocer la opinión general de toda la Secretaría y de toda la empresa de Sears.

. En cuanto al tiempo de la Compañía, hemos dividido a los entrevistados en diferentes rangos que nos permiten tener una clasificación de la antigüedad de los mismos. El tiempo mínimo se calcula de 6 meses, para que pueda proporcionar una opinión acerca de la empresa, ya que consideramos que en ese tiempo ha tenido oportunidad de disfrutar y tomar parte en las actividades de la empresa.

. Nos interesa saber que nivel de educación tiene el empleado y que consideramos está relacionado en forma directa con los objetivos que pretendan alcanzar:

Primaria

Secundaria

Bachillerato

Estudios Profesionales

. La edad la clasificamos de la siguiente forma:

a) de 18 a 20,      b) de 21 a 25,      c) de 25 a más.

Consideramos este dato importante, ya que va en relación con las oportunidades de desarrollo que pretende el empleado.

Pregunta No. 1 ¿Qué objetivos pretende alcanzar en su vida?

Aunque esta pregunta de momento no se relacione directamente con la empresa a nosotros nos servirá, para clasificar las respuestas de acuerdo a los intereses que muestren los empleados en las siguientes categorías:

- a) Personas cuyos objetivos se relacionan con una mejoría económica y material.
- b) Personas cuyos objetivos, se relacionan con un desarrollo personal y social.
- c) Personas cuyos objetivos se relacionan con el logro de metas u objetivos determinados, pero que no se refieren a ninguno de los aspectos anteriores.

Además, nos permitirá conocer la actitud general de los empleados al manifestar sus objetivos personales, de acuerdo al puesto, escolaridad, edad y antigüedad del empleado.

Pregunta No. 2 Describa brevemente su puesto.

Esta pregunta pretende saber si el empleado, mediante la descripción de su puesto:

- a) Conoce su trabajo
- b) Lo conoce superficialmente
- c) Lo desconoce.

Pregunta No. 3 ¿Le gusta el trabajo que desempeña en su puesto?

El objetivo de esta pregunta es conocer la cantidad de personas que se sienten a gusto o a disgusto con su actual puesto y clasificar las causas, de -

acuerdo con sus respuestas.

Si

No

Por qué

Pregunta No. 4. ¿Por qué trabaja en esta empresa?

El objetivo de esta pregunta es conocer las causas por las cuales el empleado se encuentra trabajando en la Empresa,, reafirmando así la respuesta de la pregunta anterior. Las respuestas las clasificaremos de la siguiente manera:

Necesidad económica

Seguridad y Estabilidad

Desarrollo Personal

Relaciones Humanas

Autorrealización

Pregunta No. 5 ¿Qué es lo que ha aprendido en su trabajo?

El objeto de esta pregunta es el de conocer si de alguna forma al desarrollar su trabajo el empleado ha adquirido un beneficio personal en adquisición de sus conocimientos y que le servirán para desarrollar mejor su trabajo y para mejorar su vida privada. Las respuestas las clasificaremos de la siguiente manera:

Conocimientos Prácticos y Experiencia.

Relaciones Humanas.

Pregunta No. 6 ¿Qué otros conocimientos le gustaría adquirir? ¿Por qué?

El objetivo es conocer las inquietudes del empleado y su posible proyección en la Empresa. Los clasificaremos de la siguiente manera:

Dentro de la	Conocimientos Generales
Empresa	Conocimientos Particulares
Conocimientos fuera de la Empresa	

Pregunta No. 7 ¿Qué opina del ambiente de su departamento?

El objetivo es el de conocer si existe un ambiente propicio para el desarrollo de las labores de los empleados y los clasificaremos de la siguiente manera:

Ambiente Agradable  
 Ambiente Desagradable  
 Conformista

Pregunta No. 8 Mejoraría el ambiente si se les proporcionaran alicientes a los empleados?

Si ¿Cómo? No ¿Por qué?

El objeto es el de conocer si el empleado puede captar las necesidades que se provocan dentro de su departamento y las soluciones que propone. Las respuestas las clasificaremos de la siguiente manera:

Si mejoraría  
 No Mejoraría

Y en cada una de las dos alternativas se mencionarán las causas.

Pregunta No. 9 ¿Para usted qué es motivar a una persona?

El objetivo es conocer si las personas entrevistadas tienen alguna idea del significado de la palabra Motivación, y de la manera como lo entienden. De las respuestas obtenidas haremos una unificación de lo que se entiende por ese término.

Pregunta No. 10 ¿Existe alguna forma en que la Empresa los Motive?

El objetivo es el de conocer si el empleado capta alguna forma en que la -- Empresa lo motive y como en caso de afirmación. Lo clasificaremos de la siguiente manera:

Si existen formas de motivación

No existen formas de motivación

Formas que mencionaron los empleados al contestar afirmativamente.

Pregunta No. 11 ¿Cómo conoció usted esas formas de motivación al ingresar aquí?

El objetivo es el de saber la forma en que el empleado se enteró de estas - formas de motivación y bajo que conducto. Las clasificaremos de la siguiente forma:

Departamento de Personal

Jefe Inmediato

Compañeros

Por cuenta propia.

Pregunta No. 12 ¿La Empresa proporciona las prestaciones convenidas?

El objetivo es saber si el empleado conoce las prestaciones que le proporciona la Empresa y si al gozarlas ha quedado conforme considerando que cubren sus necesidades, o ver sus posibles fallas. Lo clasificaremos de la siguiente manera:

Si proporciona las prestaciones convenidas

No proporciona las prestaciones convenidas

En qué forma y cuáles son las prestaciones.

Pregunta No. 13 ¿Cree usted que están motivando adecuadamente a los empleados de esta Empresa?

El objetivo es el de saber si el empleado conoce el alcance de las formas de motivación que utiliza la empresa para todos sus integrantes y del objetivo con que fueron creadas. La clasificaremos de la siguiente manera:

Si motivan adecuadamente al empleado

No motivan adecuadamente al empleado

En cada una de las dos alternativas se mencionarán las causas y opiniones de los empleados.

Pregunta No. 14 ¿Qué opina de los Sueldos que paga la Empresa?

Buenos

Bajos

Regulares

Pregunta No. 15 ¿Qué opina de la estabilidad que le proporciona la Empresa?

El objetivo es el de conocer la seguridad que siente el empleado en su trabajo de acuerdo a las políticas y objetivos de la Empresa. Lo clasificaremos de la siguiente manera:

Seguro o Estable

Inseguro o Inestable

Pregunta No. 16 ¿Qué opina de las políticas internas de trabajo de la Empresa?

El objetivo es el de conocer si el empleado conoce las políticas de la Empresa y su utilidad. Esencialmente la interpretación que se les da y como los afecta. Lo clasificamos de la siguiente forma:

Buenas

Deficientes

Las Desconoce

Pregunta 17 ¿Qué opina de las posibilidades de mejorar dentro de la Empresa?.

El objetivo es el de saber si el empleado considera tener alguna forma de desarrollo y el tiempo en que lo puede lograr. Lo clasificaremos de la siguiente manera:

Si es posible

A corto plazo (1 año)

No es posible

A largo plazo (más de 1 año)

Pregunta No. 18 ¿Los problemas que se originan en la Empresa a qué cree -  
que se deban?

El objetivo es saber si al empleado le preocupa los problemas que se susci-  
tan o si pasan desapercibidos para él; así como las causas a las que los -  
atribuye. Lo clasificaremos de la siguiente manera:

Se hará una unificación de todas las causas que mencionen los emplea-  
dos al respecto.

Pregunta No. 19 ¿Qué opina de los Jefes de su Departamento?

El objeto es el de conocer la opinión de los empleados respecto a sus jefes  
a través del trato continuo. Lo clasificaremos de la siguiente forma:

Buenos

Regulares

Malos

No contestó

Estableceremos las opiniones en cada punto de las razones que atribuyen los  
empleados.

El tiempo que se empleó para la aplicación de los cuestionarios será de un  
mes, tomando en cuenta la disponibilidad de los empleados dado que se en- -  
cuentran en sus labores.

Se presentan los números en los resultados de los datos generales y porcen-  
taje en el resto de las preguntas.

C. - R E S U L T A D O S.DATOS GENERALES DEL CUESTIONARIO:SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES

Puesto: 100 empleados de diferentes-  
categorías; 80 empleados de bases y-  
20 empleados de confianza

Depto.: Se entrevistaron a dos o --  
tres empleados de cada depto. de to-  
da la Secretaría.

Antigüedad:

6 meses a 1 año - 10 empleados  
1 año a 3 años - 32 empleados  
3 años a 5 años - 16 empleados  
5 años a más - 42 empleados  
Total 100

Escolaridad:

Primaria - 6 empleados  
Secundaria - 18 empleados  
Bachillerato - 20 empleados  
Profesional - 56 empleados  
Total 100

SEARS ROEBUCK DE MEXICO

Puesto: 50 empleados de diferentes  
deptos.; 30 empleados de Ventas y-  
20 empleados Admvs.

Depto.: Se entrevistaron a uno o -  
dos empleados de cada depto. de la  
Sucursal Plaza Universidad.

Antigüedad:

6 meses a 1 año - 6 empleados  
1 año a 3 años - 19 empleados  
3 años a 5 años - 13 empleados  
5 años a más - 11 empleados  
Total 50

Escolaridad:

Primaria - 5 empleados  
Secundaria - 3 empleados  
Bachillerato - 12 empleados  
Profesional - 20 empleados  
Total 50

---

**Edad:**

18 a 20 años - 8 empleados

21 a 25 años - 42 empleados

25 a más - 50 empleados

---

**Total 100**

---

---

**Edad:**

18 a 20 años - 12 empleados

25 a 25 años - 13 empleados

25 a más - 25 empleados

---

**Total 50**

---

**PREGUNTA:**

---

**1.¿Qué objetivo pretende alcanzar en su vida?**

---

---

**SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES**

---

Cada empleado dió una respuesta diferente y se clasificaron de la siguiente manera:

- objetivos de superación personal.....30%
  - Objetivos de mejorar sus relaciones humanas.....20%
  - Objetivos en los que buscan autorrealizarse teniendo una profesión.....50%
- 

---

**SEARS ROEBUCK DE MEXICO**

---

Cada empleado dió una respuesta diferente y se clasificaron de la siguiente manera:

- Objetivos de superación personal .....35%
  - Objetivos que buscan autorrealizarse teniendo una profesión.....30%
  - Tienen metas definidas como alcanzar un mejor puesto.....35%
- 

En ambas empresas el personal busca la Superación en todos los aspectos (Social, Familiar, Cultural, etc.) y se encaminan principalmente a tener un mejor puesto o contar con una profesión.

## PREGUNTA:

## 2. Describa brevemente su Puesto

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES		SEARS ROEBUCK DE MEXICO	
Conoce su puesto	66%	Conoce su puesto	38%
Conoce parcialmente su puesto	24%	Conoce parcialmente su puesto	42%
Lo desconoce	0	Lo desconoce	20%
Total	100%	Total	100%

La naturaleza del trabajo en las dos empresas es diferente. En la S.R.E.,- se realizan trabajos administrativos con procedimientos detallados y concretos, por lo que el empleado conoce teórica y prácticamente la labor que debe desarrollar en forma cotidiana. En Sears Roebuck, encontramos una diversificación de actividades a desarrollar (Ventas y Admvs), dentro de las - cuales intervienen varios procedimientos; probablemente por ello se refleja un conocimiento parcial de las actividades.

## PREGUNTA:

## 3. ¿Le gusta el trabajo que desempeña en su puesto?

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES		SEARS ROEBUCK DE MEXICO	
Si le gusta	80%	Si le gusta	90%
No le gusta	20%	No le gusta	10%
Total	100%	Total	100%

Al 80% de los empleados si les gusta su puesto porque:

al 90% de los empleados si les gusta su puesto porque:

- adquirieron conocimientos acerca de los trámites admvos. lo cual lo hace interesante y variado.
- aprenden algo nuevo diariamente y disfrutan de ello, además pueden aplicar sus conocimientos personales.
- pueden relacionarse con más gente en el desempeño de su trabajo.
- el ambiente de trabajo y las relaciones humanas que prevalecen dentro de la empresa son muy satisfactorias.
- tienen la posibilidad de adquirir una gran variedad de conocimientos que son útiles para su desarrollo personal.
- tienen posibilidades de alcanzar objetivos y un reconocimiento personal.

El 20% de los empleados no les gusta su puesto porque:

- su trabajo y el ambiente les resulta monótono y rutinario.
- además su trabajo no requiere de mucha capacidad intelectual para desarrollarlo.

El 10% de los empleados no les gusta su puesto porque:

- su trabajo es muy dependiente y aburrido, y no tienen oportunidad de progresar

---

En la Secretaría de Relaciones Exteriores a pesar de que no existe una preocupación por establecer un trabajo agradable para sus empleados se observa que la mayoría les gusta su trabajo, y el empleado busca por iniciativa propia ampliar sus conocimientos respecto a las actividades que se desarrollan en su departamento, con el fin de hacerlo más interesante y variado. En Sears se ha establecido un ambiente de trabajo agradable entre jefes y empleados, de ahí que la mayoría de los empleados se sientan a gusto con su trabajo.

## PREGUNTA:

## 4. ¿Por qué trabaja en esta empresa?

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES		SEARS ROEBUCK DE MEXICO	
Necesidad Económica	24%	Necesidad Económica	8%
Seguridad y Estabilidad	26%	Seguridad y Estabilidad	35%
Desarrollo Personal	22%	Desarrollo Personal	14%
Relaciones Humanas	10%	Relaciones Humanas	16%
Autorrealización	18%	Autorrealización	27%
Total	100%	Total	100%

Las causas que se mencionaron principalmente son:

- por encontrar en ella un empleo y sueldo seguro, que le permite satisfacer sus necesidades económicas.
- Porque el horario de trabajo les da la facilidad para desarrollar otras actividades que ayudarán a su desarrollo personal (estudio, otro empleo, deportes, etc.)
- Porque ven la posibilidad de ejercer su profesión, encontrando así la posibilidad de proyectarse

Las causas que se mencionaron principalmente son:

- porque tienen un empleo seguro y estable, que le permite satisfacer sus necesidades adecuadamente.
- Porque encuentra la posibilidad para superarse y desarrollarse, mediante los conocimientos que le proporciona la misma empresa y además le permite adquirir experiencia.
- Por la imagen y el prestigio que tiene la empresa, y al ambiente agradable de trabajo; que propi-

dentro de la empresa y de relacionarse con más personas.

cia las buenas relaciones humanas entre jefes y empleados.

Ambas empresas representan para el empleado una fuente de trabajo, por medio de ellas podrá satisfacer sus diferentes necesidades.

En la S.R.E. se proporciona un trabajo que asegura en cierto modo el sostén futuro del empleado, además facilita la proyección de algunos de los empleados que estudian materias relacionadas con la actividad de la Secretaría.

En Sears Roebuck se cubren las necesidades económicas y de seguridad del empleado, y además se complementan con cursos de capacitación y desarrollo -- que la misma empresa proporciona.

PREGUNTA:

5. ¿Qué es lo que ha aprendido en su trabajo?

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES		SEARS ROEBUCK DE MEXICO	
Conocimientos prácticos y experiencia	90%	Conocimientos prácticos y experiencia	40%
Relaciones Humanas	10%	Relaciones Humanas	60%
Total	100%	Total	100%

Cada empresa tiene en sus manos la posibilidad de determinar el grado de conocimientos que puede o quiere brindar a sus empleados, pero en cualquier actividad se requiere un aprendizaje.

En ambas los empleados manifiestan el haber adquirido conocimientos, pero las características de los mismos son diferentes.

En la S.R.E. el empleado los adquiere por iniciativa propia, y no cuenta -- con el apoyo y la orientación de la empresa. En Sears, la iniciativa del em-- pleado se complementa con el apoyo por parte de la empresa, que le propor-- ciona cursos de capacitación y establece un clima adecuado de relaciones hu-- manas entre los jefes y empleados.

PREGUNTA:

6. ¿Qué le gustaría aprender más? ¿Por qué?

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES		SEARS ROEBUCK DE MEXICO	
Dentro de Conoc. Generales	10%	Dentro de Conoc. Generales	26%
La empresa Conoc. Partic.	40%	La empresa Conoc. Partic.	50%
Conoc. fuera de la empresa	50%	Conoc. fuera de la empresa	24
Total	100%	Total	100%

Se distingue una gran diferencia entre la capacidad que tiene una y otra em-- presa para captar y retener a sus empleados ofreciéndoles diferentes tipos-- de conocimientos.

En la S.R.E., la mitad de sus empleados aproximadamente buscan una proyec-- ción fuera de la empresa.

En Sears, más de un 70% de los empleados desean adquirir conocimientos den-- tro de la misma compañía y saben que con esto mejoraría su proyección perso-- nal dentro de ella.

## PREGUNTA:

## 7. ¿Qué opina del ambiente de su Departamento?

SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES		SEARS ROEBUCK DE MEXICO	
Agradable	64%	Agradable	72%
Desagradable	20%	Desagradable	24%
Conformista	16%	Conformista	4%
Total	100%	Total	100%

El ambiente de trabajo de una empresa depende principalmente de la existencia de las buenas relaciones humanas entre jefes y empleados que se establecen en el transcurso continuo del trabajo.

El porqué de las contestaciones fué:

- Agradable porque contaban con la suerte de tener un jefe de carácter accesible y justo.
- Desagradable porque eran jefes autoritarios, favoritistas y muy poco accesibles.
- Conformista debido a que las personas buscaban otro objetivo personal en la empresa.

## PREGUNTA:

8. ¿Mejoraría el ambiente, si se les proporcionaran alicientes a los empleados? ¿Cómo?

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES		SEARS ROEBUCK DE MEXICO	
Si mejoraría	52%	Si mejoraría	82%
No mejoraría	8%	No mejoraría	18%
No contestaron	40%		
Total		Total	100%

Los empleados que contestaron afirmativamente, mencionaron las siguientes formas en que se podrían mejorar:

- Reconocimiento del trabajo.
- Aumentando los sueldos de acuerdo a la capacidad del empleado.
- Capacitando adecuadamente al empleado.
- Con una comunicación más abierta entre jefes y empleados.
- Premios de tipo material.

Una gran cantidad de empleados se abstuvo de contestar.

Los empleados que contestaron afirmativamente mencionaron las siguientes formas en que se podrían mejorar:

- Reconocimiento a su labor, que desarrolla cada uno.
- Que se dé un reconocimiento económico, proporcional a su labor.
- Que haya más confianza y espíritu de cooperación entre el personal.

Los que consideran que no se puede mejorar con alicientes dicen, que algunas veces resulta negativo, ya que se desvirtúan y no resultan funcionales y provocan envidias entre los empleados

Los alicientes pueden ser de dos tipos: materiales o económicos, y de reconocimiento moral o social. Su aplicación debe ser simultánea para que dé un resultado efectivo.

En ambas empresas los empleados proponen estos dos tipos de alicientes y piden que se apliquen conjuntamente, además de ayudar a crear un mejor ambiente de trabajo, aumenta la eficiencia y la productividad. Por otra parte, las posibles deficiencias que pueden tener deben preverse con anticipación, para que no se desvirtúen y pierdan el objetivo para el que fueron creados.

PREGUNTA:

9. ¿Para usted qué es motivar a una persona?

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES

En base a las opiniones de los empleados se establecieron los siguientes conceptos:

- a) Motivar, es ayudar a los empleados en todos los aspectos.
- b) Motivar, es cultivar las ambiciones personales del empleado.
- c) Motivar es brindar un reconocimiento por el trabajo realizado, en un ambiente agradable y cómodo.

SEARS ROEBUCK DE MEXICO

En base a las opiniones de los empleados, se establecieron los siguientes conceptos:

- a) Motivar es conocer los intereses de una persona y ayudar a su desarrollo.
- b) Motivar, es dar un reconocimiento a su esfuerzo y a su trabajo.
- c) Motivarlo, es ayudarlo económicamente para que pueda satisfacer sus necesidades.
- d) Motivarlo, es enseñarle la importancia de su trabajo, impulsándolo a que se supere.

Se observan diferentes opiniones, pero todas coinciden o se asemejan al significado del concepto. Por lo tanto, podemos afirmar que en ambas empresas se tiene idea de lo que debe ser la motivación en los empleados. Primero, - conocer los intereses del empleado y sus capacidades para ayudarla a desarrollarse.

Segundo, recompensándolo económicamente al desarrollar una buena labor, fijándole metas u objetivos que pueda alcanzar, y

Tercero, proporcionándole las facilidades para que logre realizar sus planes y llegue a su total desarrollo personal, en medio de un clima agradable de cooperación.

PREGUNTA:

10. ¿Existe alguna forma en que la empresa los motive?

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES		SEARS ROEBUCK DE MEXICO	
Si existe	40%	Si existe	100%
No existe	60%	No existe	---
Total	100%	Total	100%

La mayoría de los empleados coinciden en que no existe motivación hacia los empleados, por lo que ellos procuran hacerse interesante su trabajo y llevarse bien con sus compañeros y empleados.

Los que consideran que si existe motivación opinan que es por medio de:

El total de empleados manifestaron la existencia de una gran motivación por parte de la empresa y mencionaron las siguientes formas:

- Premios
- Concursos
- Prestaciones y comisiones
- Felicitaciones, desayunos de cumpleaños.

- |                        |                                      |
|------------------------|--------------------------------------|
| - Aumentos económicos  | - Confianza en el trabajo            |
| - Prestaciones         | - Evaluación de su trabajo periódico |
| - Promesas de ascensos | camente                              |
| - Sindicato            | - Cursos de Capacitación.            |
| - Reconocimiento       |                                      |
- 

La empresa es la fuente de Motivación para los empleados, por lo que de ésta dependerá el grado en que quiera que su personal esté motivado. Debido a que el empleado siempre busca algo que la empresa le proporcione y ver -- que ésta lo toma en cuenta y trata de cooperar con él, y la forma de expresarlo es mediante estímulos positivos al personal.

PREGUNTA:

---

11. ¿Cómo conoció usted esas formas de motivación al ingresar a la empresa?  
(Únicamente a los empleados que contestaron afirmativamente a la pregunta anterior).

---

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES		SEARS ROEBUCK DE MEXICO	
Departamento de Personal	4%	Departamento de Personal	18%
Jefe Inmediato	6%	Jefe Inmediato	4%
Compañeros	4%	Compañeros	6%
Por cta. propia	4%	Por cta. propia	40%
No contestó	82%	No contestó	32%
Total	100%	Total	100%

---

Teóricamente la función de comunicar a los empleados toda la serie de prestaciones y estímulos que les proporciona la empresa, corresponde al Departa

mento de Personal. En ambas empresas es obvio que esta función se ha des--  
cuidado, y que el empleado se entera por otros conductos o por medio de sus  
propias experiencias. O sea, que únicamente conoce las formas de motivar -  
a sus empleados, pero los medios de comunicación a veces no son tan efi --  
cientes para lograr darlos a conocer o bien porque el empleado es un poco -  
pasivo; y lo único que hace es preguntar a sus compañeros lo que la Empresa  
les ofrece y no ven el objeto de ello.

## PREGUNTA:

## 12. ¿La empresa proporciona las prestaciones convenidas?

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES		SEARS ROEBUCK DE MEXICO	
Sí las proporciona	97%	Sí las proporciona	96%
No las proporciona	3%	No las proporciona	4%
Total	100%	Total	100%

Los empleados mencionaron las siguient  
tes prestaciones:

- servicio médico del ISSSTE
- préstamos a Corto Plazo
- servicio médico interno
- vacaciones
- seguro de vida
- permisos económicos
- asesoría jurídica
- sindicato

Los empleados mencionaron las si--  
guientes prestaciones:

- todas las que marca la Ley Fede--  
ral del Trabajo (40 hrs., prima--  
de vacaciones, permisos, etc.)
- cafetería
- cuenta de empleados
- descuentos
- préstamos para adquirir autos.

- cafetería
- guardería.

En ambas empresas los empleados manifestaron recibir las prestaciones a que tienen derecho y que en un momento dado ayudarán a cubrir sus necesidades.

PREGUNTA:

13. ¿Cree usted que están motivando adecuadamente a los empleados de esta empresa?

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES		SEARS ROEBUCK DE MEXICO	
Si	7%	Si	42%
No	52%	No	58%
Lo desconocen	41%		
Total	100%	Total	100%

Los empleados a través del tiempo que tienen laborando en la Empresa, se -- pueden percatar de la existencia o de la ausencia de la motivación al em-- pleado.

En la S.R.E., de acuerdo a lo anterior, los empleados opinaron que hay au-- sencia de motivación, y esto provoca que muchos desconozcan el término y si se aplica correctamente.

En Sears, existe un conocimiento general de lo que significa la motivación-- debido a que la empresa se lo manifiesta desde su ingreso. Por lo tanto, a medida que pasa el tiempo, los mismos empleados pueden hacer una valoración de la actitud de la empresa en este aspecto. Sin embargo, se observa que -- hay más de un 50% de empleados que consideran que no se lleva a cabo adecua-- damente la motivación y mencionan que la causa se debe a que existen las si

guintes anomalías: existe un estancamiento del personal porque no se les promueve adecuadamente, los favoritismos de los jefes provocan envidias y egotismos entre los empleados, etc.

PREGUNTA:

14. ¿Qué opina de los sueldos que paga la empresa?

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES		SEARS ROEBUCK DE MEXICO	
Buenos	6%	Buenos	22%
Bajos	78%	Bajos	56%
Regulares	16%	Regulares	22%
Total	100%	Total	100%

Los sueldos en ambas empresas se manifiesta una mayor tendencia en los sueldos bajos, en un caso por contar con categorías muy bajas y en el otro porque las cargas de trabajo son muchas y poco el sueldo, no es proporcional, y algunos lo consideran bueno, por un lado por tener suerte y una buena categoría, y por el otro por desarrollar actividades muy remunerativas (comisiones).

PREGUNTA:

15. ¿Qué opina de la estabilidad que le proporciona la Empresa?

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES		SEARS ROEBUCK DE MEXICO	
Seguro o Estable	62%	Seguro o Estable	56%
Inseguro o Inestable	24%	Inseguro o Inestable	31%

Otros	14%	Otros	12%
Total	100%	Total	100%

La mayoría de los empleados opinaron que su estabilidad era buena y segura fundamentándose en que eran personal de base y que por tal razón sería más difícil que los pudieran despedir. Los empleados que ven su situación dudosa o inseguro hasta el momento en que el jefe presente o futuro, quisiera contar con sus servicios, generalmente son empleados de confianza.

Aquellos empleados que se sienten seguros o estables dentro de la Empresa lo atribuyen al buen desempeño de su trabajo y a que han mejorado dentro de la misma. Los que se consideran inestables lo atribuyen al constante cambio de personal de un departamento a otro y dicen que si su trabajo no lo desarrollan eficientemente pueden llegar a despedirlos.

El objetivo de toda persona es contar con un trabajo seguro que le proporcione estabilidad económica. Cada empresa puede proporcionar esa seguridad al empleado de diferentes maneras. La S.R.E. le da seguridad al empleado mediante un puesto de base. Sears Roebuck le exige una eficiencia en el desempeño de su trabajo y de acuerdo a ésta, será la estabilidad que el empleado tenga.

PREGUNTA:

16. ¿Qué opina de las políticas internas de trabajo de la Empresa?

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES		SEARS ROEBUCK DE MEXICO	
Buenas	3%	Buenas	48%
Deficientes	28%	Deficientes	24%
Las desconoce	69%	Regulares	12%
Total	100%	Las desconoce	16%
		Total	100%

Dentro de la Secretaría no existe lo que se denomina las políticas internas de trabajo establecidas en un manual o en forma escrita, razón por la cual el total de los empleados -- las desconocen

Dentro de Sears la mayoría de los empleados opinan que las políticas internas de trabajo establecidas son buenas y constructivas, ya que ayudan al desarrollo normal y eficientemente de las actividades de la empresa, y mantienen un orden en ello.

Las políticas de trabajo, por un lado son tan superficiales y poco familiares que las consideran como deficientes, al grado de desconocer su existencia. Por el otro, si se manifiesta cierto grado de conocimiento de éstas, por lo que el empleado si puede objetar si son buenas, malas o regulares.

PREGUNTA:

17. ¿Qué opina de las posibilidades de mejorar dentro de la Empresa?

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES

SEARS ROEBUCK DE MEXICO

Si es posible	50%
No es posible	48%
No contestaron	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Si es posible	68%
No es posible	32%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

A corto plazo	56%
A largo plazo	44%

A corto plazo	76%
A largo plazo	24%

Las causas que los empleados atribuyen en la posibilidad de mejorar -

Las causas que los empleados atribuyen en la posibilidad de mejorar

en la empresa son:

- conocer a una persona de mayor nivel jerárquico que pueda recomendarlos para obtener un mejor puesto en poco tiempo.
- el reconocimiento de su trabajo y capacidad para lograr una mejor categoría a largo plazo.

en la empresa son:

- aumentando sus conocimientos personales tomando cursos de capacitación por parte de la empresa.
- y que a largo plazo podrán aplicar para ocupar puestos a nivel directivo.

---

La posibilidad de mejorar en el primer caso sí es factible, de acuerdo al grado de habilidad del empleado para dialogar con el jefe que podrá promoverlo, a un plazo regular de tiempo y no es factible en la mayoría de las veces por falta de estudios, por ser pasivos o poco hábiles. En el segundo caso es posible ya que la Empresa hace de manifiesto al estar preparado intelectual y prácticamente para así lograr el desarrollo del empleado y utilización de su potencial en beneficio de la Empresa y de él mismo.

PREGUNTA:

---

18. ¿Los problemas que se originan en la empresa a qué cree que se deban?

---

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES

El 99% de los empleados mencionaron que el origen de los problemas son debidos a:

- no existe una coordinación y unificación de direcciones para el desarrollo de sus actividades.

---

SEARS ROEBUCK DE MEXICO

El 98% de los empleados opinan que los problemas son superficiales y generalmente se suscitan entre jefes y empleados al desarrollar sus actividades y se solucionan rápidamente.

- existe una mala organización.
- exceso de recomendados.
- los cambios de sexenio.
- no existen posibilidades de desarrollo.
- bajos salarios.
- falta de control administrativo.
- contratación de personal poco capacitado.
- ideología de las personas.
- políticas entre compañeros.
- malas costumbres.
- incapacidad de los Jefes.
- falta de comunicación.
- injusticias y egoísmos.

---

En las empresas debe existir una Administración eficiente que evite los problemas que lleguen a suscitarse. La ausencia de ésta provoca una total desorganización como sucede en la S.R.E.

PREGUNTA:

---

19. ¿Qué opina de los jefes de su Departamento?

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES		SEARS ROEBUCK DE MEXICO	
Buenos	58%	Buenos	70%
Regulares	12%	Regulares	12%

...

Malos	28%	Malos	18%
No contestó	12%		
Total	100%	Total	100%

Causas por las que se consideran a los Jefes:

Buenos:

- son dinámicos
- carácter de relación humana
- capaces, justos y conscientes
- cumplidos y competentes
- se identifica con los empleados

Regular:

- tiene algunas fallas en cuanto a su capacidad para comunicarse en su trato con el personal.
- porque su formación es solamente práctica.

Malos:

- no es capaz y apto para el desempeño del puesto.
- muy pasivo y descuidado con el trato social con los empleados.
- rígido y autoritario.
- inseguridad en sus conocimientos.

Causas por las que se consideran a los Jefes.

Buenos:

- saben manejar a su personal
- son capaces de solucionar problemas.
- ayudan y cooperan con sus empleados.

- son competentes

- tienen experiencia.

- propician la comunicación

- crean un ambiente de trabajo verdadero.

Regulares:

- su actitud es conservadora, no tienen un adiestramiento adecuado.

- son poco accesibles.

Malos:

- no promueven a sus empleados.
- autoritarios y egoístas.

La designación de los Jefes debe planearse tomando en cuenta las capacida--

des tanto intelectuales, como personales que son necesarias para desempeñar el puesto. De ello dependerá el crear un buen ambiente de trabajo en cada una de las direcciones y departamentos de la Empresa.

\*\*\*

#### D.- CONCLUSIONES.

El resultado obtenido de la investigación hecha a los empleados de la S.R.E. y de Sears Roebuck nos ha permitido observar con más claridad las deficiencias que se presentan en ambas empresas en la Administración de su Personal, así como a destacar los puntos positivos y negativos en la planeación, organización, dirección y control de éstas.

- Teóricamente una empresa puede planear sus actividades; pero debe tomar en cuenta el elemento humano, sobre todo, conocer su forma de pensar y de sentir respecto a su trabajo para dirigir adecuadamente sus políticas y objetivos.
- Este proceso de retroalimentación le permite descubrir deficiencias y corregirlas oportunamente.
- Es necesario que tanto la Empresa Pública y Privada proporcione un trabajo interesante y variado que logre realmente dar satisfacción a los empleados.
- Debe estudiar y definir sus objetivos y necesidades, para analizar las posibilidades que tiene de proporcionar a los empleados un trabajo remunerativo que le permita cubrir sus necesidades y desarrollarse tanto dentro como fuera de la empresa.

\*\*\*

### CONCLUSIONES GENERALES

A continuación presentaremos las conclusiones generales a las que hemos llegado a través de todo el presente trabajo:

1.- Las diferentes corrientes psicológicas tienen como objetivo el estudio del comportamiento humano.

2.- Las teorías motivacionales se enfocan al estudio de las causas que impulsan al ser humano a actuar de una determinada manera (estímulos internos y externos).

3.- Surgieron diferentes estudios del trabajo por varios investigadores, los cuales desde su particular punto de vista, analizan los estímulos tanto internos como externos que mencionan las teorías motivacionales como aspectos en la modificación de la conducta del ser humano en su trabajo.

4.- Estos estudios representan valiosas aportaciones para nosotros, y al establecer una unificación de ellos, determinamos que la Motivación consiste: en la provocación de una actividad, ya sea, mediante un estímulo interno o externo, y que ocasionará una modificación en la conducta del individuo. Esta irá dirigida a satisfacer una necesidad o alcanzar uno o varios objetivos.

5.- Por tal razón la Motivación es un elemento más que debe considerarse dentro de la Administración de los Recursos Humanos.

En el segundo y tercer capítulo, se analizarán las diferentes situaciones y formas de Administración de Recursos Humanos que se desarro-

llan en dos empresas: la S.R.E. y Sears Roebuck de México.

Es necesario aclarar, que estas conclusiones son el resultado - de un análisis de la situación y las condiciones que prevalecen concretamen- te en dos empresas, y que de acuerdo con sus características particulares, - mantienen una situación específica en lo que se refiere a la Motivación del elemento humano.

6.- La existencia de la motivación en la empresa, está determi- nada por una serie de factores que se deben tomar en consideración para ca- da caso en particular (tipo de: organización, objetivos de la empresa, tama- ño y extensión de sus actividades, intervención e importancia de cada una - de sus áreas funcionales, en las actividades de la empresa, importancia que se concede por parte de la dirección o de la gerencia al elemento humano, - capacidad para captar, seleccionar, introducir, capacitar y desarrollar a - sus recursos humanos).

Las áreas funcionales varían respecto al grado de participación de las actividades de la empresa. La extensión y delegación de autoridad - que se concede al área de Recursos Humanos va de acuerdo a las necesidades- de cada empresa. Por lo tanto, pueden tomarse como ejemplo para empresas - similares y llegar a generar situaciones que ayuden a lograr el estableci- miento de una Administración ideal de sus Recursos Humanos, o al menos a vi- gilar aquellos requisitos mínimos para establecer sistemas adecuados de Mo- tivación para sus empleados.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

7.- El área de Recursos Humanos interviene en la Planeación, Or

ganización, Dirección y Control del Personal. Debe enfocarse a un aspecto que es muy importante, la Motivación del individuo.

8.- La Planeación de los Recursos Humanos de cualquier empresa debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a) El tamaño y capacidad económica de la Empresa.
- b) El establecimiento de los requisitos del personal a utilizar.
- c) La proyección que le puede proporcionar a los empleados.
- d) Y la forma de cubrir las necesidades e inquietudes del empleado.

En la Secretaría de Relaciones Exteriores, la falta de planeación ocasiona un desconocimiento total del tipo de personal con que se cuenta, el objetivo que pretende alcanzar al contratar a sus empleados, sus necesidades a cubrir y la forma de utilizarlos.

En Sears, existe una planeación de Recursos Humanos, que le permite conocer de antemano la cantidad de empleados que necesita, las características personales que requieren y la determinación de los puestos a los que serán asignados, así como los procedimientos y métodos de trabajo.

9.- La Organización de los Recursos Humanos de cualquier empresa debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a) Un desglose de actividades en diferentes áreas.
- b) Una subdivisión detallada de las funciones y responsabilidades de cada departamento.

- c) Puestos y niveles jerárquicos de autoridad.
- d) La comunicación formal necesaria para lograr cumplir con sus objetivos.
- e) Una designación anticipada de los empleados para cada puesto.
- f) El material, instrumentos, técnicas y procedimientos por escrito para la realización de cada actividad.
- g) Descripción del puesto de cada empleado.

En la Secretaría de Relaciones Exteriores, la falta de organización de los Recursos Humanos ocasiona que no se persigan objetivos comunes o que se desconozcan totalmente, tanto los de la empresa, como los de cada departamento o unidad que la conforman. Por otra parte, el empleado no puede saber lo que se espera de él, ni el grado de conocimientos que debe tener para desarrollar su actividad. Al no existir una división equitativa de labores, responsabilidades, autoridad, etc., ocasiona conflictos. La falta de comunicación al no ser oportuna obstaculiza el funcionamiento de las actividades de la empresa. Todo esto hace que se labore con apatía y deficiencia y que consideren inútil su propio trabajo, lo que representa una baja en la productividad de la empresa.

En Sears, se han organizado todas las actividades, delegando autoridad a cada jefe de departamento y fijando objetivos a corto y a largo plazo, que van acordes a los objetivos generales de la empresa.

A todo el personal se le proporciona los conocimientos necesarios para desarrollar su actividad como son: procedimientos, técnicas, cursos de capacitación y adiestramiento, etc.; a cada uno se le dá a conocer - la importancia de su actividad en la trascendencia del funcionamiento de su departamento. El tipo de comunicación es abierta y se promueve entre jefes y empleados para establecer un ambiente de confianza.

10.- La Dirección de Recursos Humanos, dentro de cualquier empresa irá de acuerdo al buen establecimiento de los niveles de autoridad y cada uno de los elementos que la ejercerán. La delegación de autoridad irá en función de los siguientes aspectos:

- a) Capacidad Intelectual
- b) Experiencia
- c) Capacidad de Relación Humana
- d) Capacidad de Mando.
- e) Comunicación
- f) Capacidad de solución de problemas.

Las empresas deben captar personal con estas atribuciones mínimas para ocupar los puestos a nivel directivo, ya que de ello dependerá la ejecución y consecución de actividades y objetivos respectivamente.

En la Secretaría de Relaciones Exteriores, la mala dirección de su personal trae consigo una desorganización en los niveles de autoridad, - ya que se ha delegado en personas con mala capacidad de mando y no se puede lograr la unificación de actividades y objetivos; por lo que cada departa--

mento marcha a su libre criterio sin establecer sus objetivos previamente.- En Sears, se ha delegado autoridad suficiente a cada Jefe y al mismo tiempo se le han marcado las políticas y normas de trabajo dentro de las cuales debe ejercer su puesto. Por lo que se observa un ambiente homogéneo dentro de la empresa. Se ha tenido el cuidado de seleccionar con las características establecidas por la empresa para dirigir.

11.- El Control en la Administración de los Recursos Humanos de cualquier empresa debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a) Una revisión constante de sus formas de tabulación, registro, y requerimientos de personal, de acuerdo a las condiciones del mercado de trabajo.
- b) Una revisión constante de sus objetivos y sus necesidades de personal.
- c) La flexibilidad de su estructura que permite llevar a cabo los cambios necesarios para lograr sus objetivos y la utilización correcta de sus elementos.
- d) Un análisis continuo de sus métodos y sistemas que faciliten y agilicen el trabajo al empleado.
- e) Un análisis continuo de las condiciones del ambiente de trabajo (aspectos materiales, de comunicación, de moral al personal, existencia de conflictos en cada departamento, etc.)
- f) La solución de todas las anomalías en forma oportuna.

En la Secretaría de Relaciones Exteriores, la falta de control ocasiona que no se puedan conocer o detectar los problemas oportunamente y-

que muchas veces vayan en crecimiento constante sin que haya una solución.- Esto afecta a la empresa ya que al tratarse de problemas administrativos y de aspectos humanos, ocasionan una baja productividad, una baja en la moral del empleado y la presencia de conflictos y egoísmos.

En Sears, el control de la Administración de Personal, permite detectar cualquier anomalía oportunamente, tanto en el aspecto administrativo (registro, contratación, percepciones, ventas, etc.); como en las relaciones humanas que se desarrollan entre jefes y empleados (entrevistas correctivas, entrevistas de moral, juntas, aniversarios, etc.). En toda empresa existen problemas, pero aquí se solucionan rápidamente.

#### LA MOTIVACION DEL ELEMENTO HUMANO.

12.- La empresa maneja a sus Recursos Humanos para lograr sus objetivos, pero hay que hacer resaltar la importancia que tiene para ella el conocer al individuo con todas y cada una de sus características especiales, precisamente para motivarlo adecuadamente y lograr su desarrollo dentro de la empresa.

13.- Ya que el ser humano es un conjunto o unidad indivisible con sus propias necesidades y objetivos, que entra a la empresa con el fin de obtener una satisfacción de sus necesidades primordiales como son: el comer, vestir, y vivir decorosamente y que la empresa resuelve mediante el pago de un salario.

14.- Por ser un ser social buscará de alguna manera la aceptación y el sentirse parte del grupo de trabajo en que se encuentra; la empresa deberá propiciar dicho ambiente.

15.- El individuo buscará la posibilidad y lograr un status o - reconocimiento del grupo de trabajo, por medio del buen desempeño del mismo y si la empresa cuenta con estímulos que brinden el reconocimiento oportuno a su labor desarrollada, entonces estará cubriendo esta necesidad de logro.

16.- El objetivo de todo ser humano es reafirmarse, en la aplicación de sus capacidades innatas y adquiridas al desarrollar su trabajo, o el lograr los objetivos personales. Cuando todo esto se resume en algo tan gible y que es de valor para él, se sentirá satisfecho, identificado y realizado en su actividad.

17.- Por ende si se les deja en libertad de elegir y fijarse -- sus propias metas y la empresa le proporciona las facilidades necesarias pa ra alcanzarlas, este individuo habrá logrado plasmar su propia identidad en el desempeño de su trabajo.

\*\*\*

B I B L I O G R A F I A

- FUNDAMENTOS DE PSICOLOGIA  
Frank A. Hilgard  
Editorial Trillas, 1976.
  
- CIENCIA Y CONDUCTA HUMANA  
B. F. Skinner  
Editorial Fontanella  
Barcelona, 1974.
  
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
F. Arias Galicia  
Editorial Trillas, 1977.
  
- MOTIVACION Y CONDUCTA  
Jaime Arnau  
Editorial Fontanella  
Barcelona, 1974.
  
- INTRODUCCION A LA TECNICA DE LA INVESTIGACION EN  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO  
F. Arias Galicia  
Editorial Trillas, 1977.

- EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS  
Douglas Mc.Gregor  
Editorial Diana, 1a. Edición  
4a. Impresión, 1972.
  
- CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO  
Sears Roebuck de México, S.A. de C.V. (1976).
  
- REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO  
Sears Roebuck de México, S.A. de C.V. (1976).
  
- LEY DE SECRETARIAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO.  
Leyes y Códigos de México, 1976.
  
- FOLLETOS INTERNOS DE LA SECRETARIA DE  
RELACIONES EXTERIORES, 1977.
  
- ORGANIGRAMA DE LA SUBDIRECCION DE PERSONAL DE  
LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES, 1978.
  
- FORMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE LA  
SUBDIRECCION DE PERSONAL DE LA SECRETARIA  
DE RELACIONES EXTERIORES, 1978.