



# Reporte Final de Estadía

Cesiah Isabel Ambriz Ambriz

Rotación de personal y estrategias



# Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo

Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Reporte para obtener título de  
Ingeniero en Desarrollo e Innovación Empresarial

Proyecto de estadía realizado en la empresa  
Tiendas Chedraui

Nombre del proyecto  
“Rotación de personal y estrategias”

Presenta  
Cesiah Isabel Ambriz

Cuitláhuac, Ver., a 27 de abril de 2018.



# Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo  
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Nombre del Asesor Industrial  
Lic. Oscar Francisco Victoria García

Nombre del Asesor Académico  
M. I. A. Nancy Rojas Patiño

Jefe de Carrera  
M. A. I. Carlos Alberto Ruiz López

Nombre del Alumno  
Cesiah Isabel Ambriz

## Contenido

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>1</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Estado del Arte</b> .....	<b>4</b>
1.1.1 Problemas en la industria.....	6
1.1.2 Clima Organizacional.....	7
1.1.3 Rotación de personal.....	10
1.1.4 Ausentismo .....	10
1.1.5 Como gestionar el talento de tu empresa .....	15
1.1.6 Errores más comunes .....	16
1.1.7 Nuevos retos dirigidos a recursos humanos .....	16
<b>1.2 Planteamiento del Problema</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>18</b>
<b>1.4 Definición de variables</b> .....	<b>19</b>
<b>1.5 Hipótesis</b> .....	<b>19</b>
<b>1.6 Justificación del proyecto</b> .....	<b>20</b>
<b>1.7 Limitaciones y Alcances</b> .....	<b>20</b>
<b>1.8 La Empresa Chedraui</b> .....	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1 Análisis de factores internos – externos</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2 Informe de bajas años anteriores</b> .....	<b>28</b>
<b>3.3. Elaboración de encuestas</b> .....	<b>35</b>
3.3.1 Interpretación de datos.....	39
3.3.2 Necesidades con base a resultados de encuesta .....	42
<b>3.5 Incentivos</b> .....	<b>46</b>
3.5.2 Estrategia para jefes de área.....	49
<b>3.6 Encuesta de satisfacción</b> .....	<b>50</b>

<b>3.7 Plan de acción</b> .....	53
<b>4.1 Resultados</b> .....	55
<b>4.2 Conclusión</b> .....	57
<b>4.3 Trabajos Futuros</b> .....	58
<b>4.4 Recomendaciones</b> .....	58
<b>ANEXOS</b> .....	60
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	63

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primero que nada a Dios por prestarme vida para lograr mis metas, por brindarme la oportunidad de llegar hasta donde estoy, por darme salud y bienestar.

Quiero agradecer a mi padre Juan Ambriz Arreola y a mi madre Olivia Ambriz Vázquez por darme todo el apoyo que he necesitado durante todo este transcurso de mi vida, gracias por su esfuerzo por lograr que yo pudiera salir adelante, gracias porque me enseñaron buenos valores, como ser responsable, honesta y lo más importante a ser una persona humilde, gracias por ese hermoso ejemplo a seguir.

A mi hermano Isaías Ambriz, que me ayudo a realizar diferentes actividades, me enseñó a ser paciente para lograr todo lo que me proponga, me mostró a descubrir mis cualidades y habilidades, pero sobre todo mi inteligencia y saber usarla para lo que mejor me convenga.

También quiero agradecer a mi hermana Susana Haide Ambriz, porque ha sabido guiarme para ser una persona persistente que se puede fijar una meta y lograr llegar a ella, gracias por enseñarme que las situaciones de la vida se sobrellevan y que se puede lograr mucho cuando se quiere, gracias por estar conmigo en los momentos que he necesitado.

Por último, un agradecimiento a mi compañero y pareja Julio Cesar Sánchez Villegas, por estar conmigo en cada momento, por darme ánimos cuando pensaba en abandonar, gracias por proponerme metas juntos y querer formar parte de mi vida personal y profesional.

Amo y quiero mucho a todos, nuevamente agradezco las enseñanzas que cada uno me ha dado, por las motivaciones que día a día me dan para continuar mi camino y no dejarme vencer

## RESUMEN

El presente proyecto consiste en llevar a cabo estrategias y/o desarrollar planes de acción que permitan mejorar la problemática sobre el alto índice de bajas que actualmente existe en el departamento de Recursos humanos, dentro de la empresa Chedraui, ubicada en la colonia centro de la ciudad de Orizaba, para ello se plantearon las estrategias adecuadas con base en la elaboración de un análisis de las causas y motivos de la deserción de los colaboradores en la empresa con la ayuda de datos históricos con dicha información, y como refuerzo de este análisis la aplicación de encuestas a los empleados para conocer los detalles que dan apertura a que surjan los problemas además de que son en los que se puede mejorar, y conocer las áreas de oportunidad.

Ya con la obtención de resultados implementar las estrategias planteadas para mejorar en los aspectos posibles, para que logre un mejor funcionamiento en el departamento, además de involucrar el desempeño general de los empleados en sus áreas de trabajo.

Y por ello la importancia de implementar el trabajo en equipo a través de planes de acción para después obtener los resultados que nos mostrarán si las estrategias que se implementen van a hacer lo suficientemente viables para posteriormente, darles continuación e incluso mejorarlas para que genere mejores resultados y en menos tiempo del que se tomó realizar el proyecto

# CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente en las empresas buscan mantener a los empleados comprometidos con el trabajo debido a que cuando no sucede cada vez la rotación es más alta, y la productividad y rentabilidad no puede ser tan efectiva como la esperada, lo que puede lograr a ocasionar que muchas empresas tengan ventas bajas o que no logren llevar a cabo los planes operativos, sin darse la oportunidad de hacer un análisis de toda la empresa para conocer los problemas y dar oportunidad a mejorar, pero pocos empresarios saben cómo hacerlo, y creen que en la mayoría de las veces esto se basa en solo en reclutar y contratar, pero no es así, claro que el procedimiento de reclutamiento es importante dentro de una organización.

En el presente proyecto se da a conocer una estrategia para mejorar y disminuir el índice de rotación, iniciando con un diagnóstico de la situación actual de la empresa, conocer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de igual forma se conoce a las necesidades de los empleados y básicamente se lleva a cabo un análisis. Conociendo como se encuentra el departamento de recursos humanos en general, se parte de ahí para empezar a elaborar una pequeña encuesta para conocer y saber cuáles son las necesidades de los empleados y que problemáticas son las más actuales, y con base a los resultados empezar a desarrollar una estrategia para mejorar todos los aspectos relacionados.

Dentro del proyecto una estrategia más a implementar es crear incentivos para que los empleados se sientan cómodos haciendo su trabajo, se esfuercen más al momento de llevar a cabo sus actividades y que los haga sentir orgullosos de que su trabajo está bien hecho y que les beneficia tanto como personal como laboralmente.

Otro de los propósitos y más importantes del proyecto es mejorar la calidad del trato empresa a empleado para poder satisfacer todas sus necesidades y así asegurar que el colaborador estará contento con su trabajo, implementando también estrategias para la importancia de trabajar en equipo.

Uno de los alcances primordiales en solventar es saber que tan satisfecho esta nuestro colaborador para sobre eso poder actuar y comenzar a iniciar con la estrategia. Luego se espera que de acuerdo con estas mismas necesidades se pueda lograr solucionar todas las problemáticas que surgen en momentos inesperados.

## 1.1 Estado del Arte

Según Olga Londoño (Palacios, 2014), el estado del arte le sirve al investigador como referencia para asumir una postura crítica frente a lo que se ha hecho y lo que falta por hacer en torno a una temática o problemática concreta, para evitar duplicar esfuerzos o repetir lo que ya se ha dicho y, además, para localizar errores que ya fueron superados.

Se puede definir como una modalidad de la investigación documental que permite el estudio del conocimiento acumulado escrito dentro de un área específica.

“Construir estados del arte significa adquirir una responsabilidad ética de asumir el reto de trascender el conocimiento existente.” (Palacios, 2014)

El estado del arte como representación del proyecto que a continuación se presenta, abarcando la investigación desde el punto de vista o problemática sobre el alto índice de rotación, sabiendo que cada empresa está conformada por personal capacitado y óptimo para desempeñar su puesto, es por ello por lo que se realizara un análisis para poder detectar aquellos indicadores que optan por formar un obstáculo dentro del desempeño y que no permiten que los empleados crezcan en diferentes aspectos siendo el primero el crecimiento profesional.

Por lo que se toman en consideración proyectos que se realizaron de acerca de la rotación de personal como se menciona más adelante sobre el trabajo de Julio Millán, en el cual se observa detalladamente como genera un análisis completo sobre que implica mantener al personal, y como llevar su gestión a partir del proceso de reclutamiento, hasta el momento de la capacitación del nuevo personal. Luego de esto procede a realizar encuestas para llevar a cabo el análisis de los motivos del por qué los empleados van abandonando la empresa, hasta que al final de su investigación realiza su conclusión con las recomendaciones necesarias.

Conforme va avanzando este proyecto se van acaparando puntos similares al proyecto, y en los cuales también se está basando y lo primordial es que los objetivos buscan prácticamente lo mismo, que es analizar la rotación del personal, aunque en este caso este proyecto implemento las estrategias para disminuir el alto índice.

El área Humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral. (Vecino, 2012)

Como lo menciona Guadalupe Julio Millán, en su proyecto de investigación dedicado a la rotación de personal, y que a su vez recalca que, cada organización es diferente y crea sus propios parámetros y políticas más adecuadas a su filosofía y a sus necesidades. Y que esta debe involucrar aspectos esenciales como los que se presentan en los siguientes puntos. (Rosas, 2006)

### **Política de provisión de Recursos Humanos:**

- a) Dónde reclutar, en qué condiciones y cómo recoger los recursos necesarios para la organización
- b) Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización
- c) Como integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y con suavidad (Rosas, 2006)

### **Políticas de aplicación de Recursos Humanos:**

- a) Como determinar los requisitos básicos de fuerza de trabajo, para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización.
- c) Los criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de recursos humanos mediante la evaluación del desempeño. (Rosas, 2006)

Estos son algunos de los puntos más importantes a considerar al momento de hacer un reclutamiento adecuado además de incluir que una vez reclutado y seleccionado el personal se debe tomar en cuenta para días futuros en los cuales puede mejorar, así

como obtener áreas de oportunidad, sin destacar que es necesario dar el mantenimiento adecuado a todo el personal, incluyendo capacitaciones constantes, mantenerlos motivados, pero también mantener el gusto por el trabajo que realizan.

Las actividades de los pequeños grupos o equipos de trabajo son básicas en la interacción de las unidades de la vida organizacional; son el punto focal del estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

### **1.1.1 Problemas en la industria**

La tarea y la persona son dos dimensiones que deben integrarse, lo cual lleva al estudio de la motivación para el trabajo, de las comunicaciones, de las distorsiones perceptivas y falta de información, de los pequeños grupos de trabajo, de la organización informal y de otras áreas. Los problemas típicos de la industria de hoy son (Arias, 19991):

1. Las personas no están involucradas o comprometidas con sus insatisfacciones en cuanto al cargo-trabajo.
2. El ausentismo es grande.
3. Ocurre mucha competencia disfuncional entre los individuos y los grupos
4. Las comunicaciones no son adecuadas, provocan mucha distorsión y falta de información.
5. hay confusión y desentendimiento en cuanto a los objetivos y prioridades.
6. Los supervisores no desean asumir responsabilidades.

Lo que cabe a resaltar es que se debe mantener una buena estabilidad dentro del departamento de Recursos Humanos ya que no siempre se está certero de que las acciones que se están realizando se llevan de la manera más correcta, es por ello que es importante preguntarse con constante frecuencia si el trabajo que se está realizando es el adecuado, iniciando desde el reclutamiento del personal, porque cada uno de los aspirantes a los diferentes puestos tienen capacidades y aptitudes diferentes que en una entrevista a veces es difícil percibirlos, así como también de aprender a captar que tan factible es contratar a la persona para la empresa, y es por ello que se tiene como opción

hacer una análisis de puestos, no solo para tener la idea de lo que se requiere de la persona sino que también ayuda a definir con mayor claridad que es lo que se busca en los aspirantes, de qué manera puede aportar a la empresa. Como consecuencia de que el departamento no esté dando sus resultados como se esperaba, es cuando se debe formular la pregunta ¿Es realmente bueno el trabajo que se realiza o es el adecuado?, realizar un análisis profundo de todos los posibles criterios a evaluar, sin evadir la autoevaluación, saber si se está llevando el puesto de jefe a cargo eficazmente sin buscar o mostrar buenos resultados, efectividad baja, desempeño poco aceptable, lo que se debe considerar para mejorar como jefe de área, e iniciar a realizar los cambios necesarios para resaltar las mejorías que se están ejecutando durante la estancia.

### **1.1.2 Clima Organizacional**

Un clima positivo se caracteriza porque las personas perciben favorablemente realidades laborales como el apoyo que reciben por parte de sus jefes y compañeros, la calidad del trato entre las personas, la claridad con que cuentan sobre lo que hacen, la disposición de herramientas y recursos para realizar el trabajo, la estabilidad, la coherencia, entre otras. (Fernando Toro Álvarez, 2013 )

Finalmente, (Brunet, 2011) la medida perceptiva de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados.

Como otro aspecto a considerar en el departamento es como se lleva a cabo el clima organizacional dentro de la empresa, porque en su mayoría en la empresa Chedraui no se tiene un contacto tan cercano con los colaboradores en lo que son las demás áreas de trabajo, si no más directamente con los jefes de cada una de las áreas. Y por lo tanto no mantiene un clima organizacional efectivo y puede considerarse como un problema que conlleve también a la deserción de los empleados.

Ahora bien, como tal, la rotación de personal es un aspecto de suma importancia porque requiere de mayor atención cuando el índice es alto, y es aquí donde muchos de los

critérios anteriores pueden hacer su aparición por el simple hecho de que todo se debe tomar en cuenta al hacer contrataciones o pasar por el proceso de reclutamiento.

El término de rotación de recursos humanos es o se representa como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Es por ello por lo que se puede decir que se deben priorizar algunos aspectos tanto internamente o externamente que más adelante llevan a crear consecuencias para la causa de la deserción. (Chiavenato, 2002)

También como menciona en su trabajo de investigación (Martinez, 2010) “La salida de personas de sus puestos de trabajo, hace necesario a compensarlas mediante el aumento de entradas con el objetivo de mantener el nivel óptimo del elemento humano para que opere el sistema”

A través de la investigación que realizó Julio Millán nos muestra de forma más general aquellos aspectos que se pueden conocer por medio de una encuesta u entrevista, y que se pueden encontrar en cualquier empresa como en este caso Chedraui tiene una plantilla de personal bastante amplia y por lo mismo hay una gran variación en la rotación, como a continuación se presenta un listado de los aspectos que también se han detectado en durante la evaluación y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación o los motivos de bajas, que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan la salida y movimientos de personal. (Rosas, 2006)

La entrevista de desvinculación trata de darle cobertura a los siguientes aspectos

- Verificación del motivo básico de desvinculación
- Opinión del empleado sobre la empresa
- Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización.
- Opinión del empleado sobre el jefe directo
- Opinión sobre su horario de trabajo
- Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales de su trabajo
- Opinión sobre los beneficios sociales de la organización
- Opinión sobre el salario
- Opinión sobre las relaciones humanas existentes en su sección
- Opinión sobre las oportunidades de progreso en la organización

- Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentre en el mercado de trabajo

Usualmente este tipo de entrevistas permiten que la información que se recoge o es obtenida de las respuestas, es la que es percibida por los empleados y que gracias a esto se den mejores resultados, ya que son las principales variables de la investigación.

La información recogida a través de este tipo de entrevistas para conocer con más detalle lo que los empleados necesitan y de otras fuentes permiten un análisis de la organización, de su ambiente y consecuentemente una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos tiene para la organización que determina las alteraciones necesarias, con miras u objetivos nuevos, además nuevas estrategias que permitan reparar sus efectos sobre la rotación del personal.

Ese análisis situacional permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, en cuanto a los procedimientos como:

- Reclutamiento y selección
- Capacitación del personal de nuevo ingreso
- Los movimientos realizados para las nuevas oportunidades en este caso el plan de carrera
- La higiene y seguridad de trabajo
- La adecuada organización para llevar a cabo las actividades.
- Evaluación del desempeño.

Es importante destacar sobre todas las cosas que en su mayoría todo aquel buen trabajo que realicen los colaboradores traerá siempre sus beneficios o causas que este genera al momento de realmente hacer su trabajo, es por lo que cuando trabajan demás estos mismo sienten esa necesidad de recibir de parte de sus jefes un poco de reconocimiento y no solo de forma verbal si no más aún que solo eso.

“Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea

estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.” (Gonzalez, 2007)

### 1.1.3 Rotación de personal

Puede decirse que existen dos tipos de rotación de personal: sería tanto el motivo voluntario e involuntario. Cada una de ellas tiene diferentes causas.

La rotación de personal voluntaria es cuando los empleados renuncian. Esto puede deberse a la búsqueda de oportunidad y crecimiento en otra empresa, el conflicto con un supervisor o jefe, o una razón personal como simplemente dejar de trabajar y preferir realizar diferentes actividades en casa, es algo muy sencillo de comprender ya que es por motivos que como tal la empresa no puede controlar, pero...

La rotación de personal involuntaria es cuando un empleado es despedido en general debido a una reducción de personal, por un cambio o reestructuración o debido falta de probidad disciplinaria o por bajo desempeño.



**Imagen 1.1.** Rotación voluntaria (Henández, 2004)

### 1.1.4 Ausentismo

Factores intrínsecos del ausentismo son:

1. Nivel de empleo. Cuando el régimen de pleno empleo ocurre una tendencia hacia el aumento del ausentismo, probablemente sea porque los empleados no temen ausentarse en el puesto de que no serán despedidos y de que, si esto llegara a ocurrir, otras oportunidades de empleo estarían a su disposición. Cuando en régimen de oferta de recursos humanos la tendencia es hacia la reducción del ausentismo, probablemente sea porque los empleados temen ser despedidos o castigados.

2. Salarios. Algunos autores opinan que los salarios altos constituyen un estímulo para obtener un mejor nivel de asistencia. Sin embargo, otros observaron lo contrario, o sea una relación directa entre los buenos salarios y el ausentismo. Algunos autores tratan de explicar esta paradoja alegando que los trabajadores que tienen un nivel de vida fijo están satisfechos con sus ganancias, porque esas ganancias son suficientes para mantener ese nivel. Es así como el ausentismo aumenta siempre que las ganancias aumentan. Sin embargo, cualquier toma de decisión respecto al salario debe estar basada en dos tipos fundamentales de verificación: 1) si el aumento de salarios provoca fluctuaciones de ausentismo; y 2) si los registros de los empleados con diferentes salarios causan eventuales diferencias en los respectivos índices de ausentismo.

Como se puede notar en el trabajo de investigación de Julio Millán (Rosas, 2006) con relación a la rotación de personal, el proyecto fue muy similar y en el cual las conclusiones y recomendaciones a trabajar después de haber realizado y corroborar los motivos por los cuales existe un alto índice de rotación, se llegó a planteamientos muy similares como se podrán observar a continuación:

Sería de gran ayuda un programa de incentivos en los cuales se les motive monetariamente y moralmente ya que los empleados al sentirse apoyados responden satisfactoriamente en lo laboral.

- Un punto de gran importancia es que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta por lo cual se aconseja que se manejen las juntas de empleados donde ellos puedan expresar directamente con los dueños sus inconformidades y puedan dar su punto de vista sobre las acciones que toma la empresa en lo que a ellos concierne.
- También es de gran importancia que el trabajador conozca los objetivos, estrategias, valores y metas que la empresa persigue ya que al carecer de esta

información no se tiene la visión de lo que se quiere y el trabajador no puede cooperar para alcanzarlo.

- Se sugiere que se tome en cuenta la ubicación de los domicilios de los trabajadores para la asignación de módulo y horario ya que mientras más lejos esté su trabajo de su domicilio habrá mayor deserción.

Ahora todavía poder fortalecer todo lo anterior mencionado, si tiene uno o dos empleados descontentos, probablemente el problema esté en manos de ellos, no en las suyas. En cambio, si toda la plantilla parece descontenta, necesitará descubrir la raíz de su frustración e insatisfacción. (Deusto, 2016) Mejor apuesta: organice una reunión para que puedan desahogarse de forma productiva. Siga estos pasos:

1 - Pedir a los empleados que hablen abiertamente.

Será bueno que hablen de los problemas. Entonces, mostrar una postura firme ante las opiniones de ellos será algo que ellos valoraran.

2- Mostrar interés de saber cuál es el problema

Es simple tarea que todos pueden realizar, pero saber iniciar una conversación sencilla que les haga saber que pueden contar con el apoyo además de ser escuchados.

Por ejemplo, díales: “Estamos aquí porque ha surgido un inconveniente. Sé que no están contentos con algunos cambios recientes, pero necesito tener más detalles”.

3- Prometer respuestas alcanzables, y no que generen consecuencias

Hay que ver que límites se tiene siendo el jefe, o hasta donde podemos tomar decisiones, siempre actuando tanto para el bienestar del empleado como el del jefe. Son aspectos sencillos que logran una buena comunicación.

Es tan simple poder decir a los empleados: «No me enfadaré si me critican a mí o a otros directivos. Sólo quiero saber más sobre esta situación».

4- Haga preguntas

Se ha comentado que los continuos acercamientos con los empleados generan confianza y una buena relación entre ambos es por ello por lo que hay que seguir haciendo las preguntas necesarias que sean concretas, no expresando sus reacciones emocionales con respecto a ellos.

Ejemplo: “¿Cómo están afectando los cambios a la manera en la que ustedes interactúan con sus clientes y con las demás personas de nuestro equipo?”.

Como consejo rápido: A veces, fingir no entender una cosa es una estrategia inteligente cuando los empleados presentan sus nuevas ideas. En vez de reaccionar de forma positiva o negativa cuando escuche una idea, plantear preguntas para hacer una idea de todas las opiniones de las personas del grupo. Aunque no esté de acuerdo, esa táctica provocará que los empleados sientan que usted está dando a sus ideas la consideración que merecen. (Deusto, 2016)

Pero ¿Cómo afecta o qué impacto tiene como tal la rotación de personal actualmente?

En si el impacto en específico de la rotación del personal va teniendo variantes dependiendo a varios aspectos incluyendo las dificultades para ocupar de nuevo esa vacante, y que quede totalmente cubierta, (Henández, 2004) pero también tomar en cuenta el número de empleados que requiere el departamento, y así también la cantidad de tiempo que es necesario para los nuevos empleados que se llevan realizando cursos, con la finalidad que aprendan poco a poco las cosas o funciones y procesos que se llevan a cabo en la empresa, además del tiempo que se invirtió como tal al momento del reclutamiento.

Para cubrir las vacantes que se dan con la rotación de personal, no solo sucede o recurre a la contratación de nuevos elementos, sino que también se debe tomar en cuenta el personal interno de la empresa, y es ahí cuando se aplica como tal la técnica de rotación de personal, o rotación de puestos, lo que significa aprovechar los recursos humanos internos con los que cuenta la empresa, además de los beneficios y ventajas que incluye hacer movimientos dentro de la organización. (Henández, 2004)

¿Qué es la rotación de puestos? Es una técnica de capacitación gerencias, que significa que el personal será cambiado de una posición a otra con la intención de ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles o fuertes, con el objetivo de prepararlos o desecharlos. (Henández, 2004)

Sin embargo, existen empresas las cuales no llevan un control específico de su persona y como tal no le dan la importancia que requiere, estar contratando continuamente personal nuevo y es por eso, que hay empresas que realizan reestructuraciones sin planificación del cambio, esto puede convertirse en aumento del mal clima laboral, de la satisfacción de los empleados, aumento del ausentismo y la caída de la productividad.

Cabe destacar que como tal la vida de la organización se mantiene, mientras esté integrada por un conjunto de personas que desempeñan actividades, cuyos objetivos personales se subordinan a los objetivos institucionales, que también desempeñan labores coordinadas, mediante lineamientos generales para alcanzar metas específicas.

Ciertamente los objetivos personales estarán subordinados a los de la organización, pero será mientras que a los empleados el trabajar o llevar bien sus actividades cotidianas se les produzca beneficios monetarios, de tiempo, estatus y sobre todo de desarrollo intelectuales que generalmente es lo que busca toda persona al momento de buscar un empleo.

Por tanto, los modelos retributivos que adoptan las empresas han de integrarse en la estrategia, aparte de la cultura, de la empresa, así como en su entorno económico y social. Un sistema retributivo que funciona en una organización puede resultar muy perjudicial en otra organización del mismo tamaño o del mismo sector, simplemente porque no está adecuadamente encajado en su cultura y su entorno social. (Corral, 2006 )

Las empresas necesitan disponer de un sistema de compensación que les asegure gestionar eficazmente uno de los costes operativos más importantes para su funcionamiento, sino el que más -especialmente en las compañías intensivas en personas-: los costes salariales. Asimismo, han de hacerlo de modo que sean capaces de atraer y retener adecuadamente a los profesionales que necesiten para su actividad.

¿Motiva la compensación? Una mirada superficial al tema nos sugeriría una respuesta en sentido afirmativo. La mayoría de la gente desea ganar más, y parece que cualquiera estaría dispuesto a contribuir más en el trabajo si de repente le subieran un 10% su sueldo excepcionalmente. También conocemos los casos de las personas que, estando a punto de realizar un cambio de empresa, aceptan un incremento de salario –o contraoferta- para quedarse donde están. (Corral, 2006 )

La personalidad, que hace que cada individuo sea único, es un concepto complejo y multidimensional. Se define como una serie relativamente permanente de características psicológicas que (Daiyel, 2012) crean, guían y controlan el comportamiento de la persona. Usualmente, la personalidad se estabiliza y alcanza su madurez a los 30 años. A continuación, analizaremos algunas diferencias individuales (rasgos de la personalidad) que están relacionadas a las necesidades de los empleados y la eficacia operativa. Las diferencias individuales se definen como los aspectos básicos de la personalidad, a partir de los cuales se puede predecir (o explicar) lo que las personas hacen en el trabajo. Por ejemplo, es más probable que un empleado tímido y retraído cause un efecto en sus compañeros o superiores muy diferente al que causaría un empleado con arrebatos emocionales.

Con el tiempo, el comportamiento del empleado creará expectativas en los compañeros de trabajo, y estas expectativas pueden influenciar la unidad y el desempeño organizacional de maneras sorprendentes. (Daiyel, 2012)

#### **1.1.5 Como gestionar el talento de tu empresa**

Retener a los profesionales más productivos y mejor cualificados es, de entre todas las facetas de la gestión del talento, la que más preocupa a los empresarios hoy día. A diferencia de lo que sucedía hace unos años, cuando la atracción de candidatos era la prioridad, en la actualidad, ante la escasez de talento que se avecina, parece obligado el aprender a hacer frente a las circunstancias y estar preparado para poder continuar siendo competitivos. Como muestra un estudio de Deloitte, (Meter) también los empleados muestran su preocupación por el asunto:

- El 53% de los empleados encuestados no se plantearían el abandonar su puesto de trabajo si en su empresa existiese una posibilidad real de ascenso y promoción (dato obtenido de una muestra compuesta por personas buscando activa o pasivamente nuevos empleos).
- El 71% de los roles directivos que participaron en el estudio calificaron de “alta” o “muy alta” su preocupación por retener el talento crítico en el próximo ejercicio. A su vez, el 66% expresó que tenía la misma preocupación por retener el talento de alto potencial.

### 1.1.6 Errores más comunes

Según nos dice el artículo (Meter), impera la necesidad de plantear una estrategia que integre la gestión del talento dentro del Departamento de Recursos Humanos, pero haciéndola extensible a toda la organización. Se trata de evitar los errores más frecuentes como:

- Directivos que no le dedican el tiempo ni los recursos necesarios.
- Ejecutivos y mandos intermedios que no se comprometen con el desarrollo de las personas de las que son responsables y no participan en el reconocimiento de los logros de los mejores, promoviendo su diferenciación.
- Empresas aisladas en comportamientos estancados, olvidando que la globalidad y la diversidad deben formar parte del plan.
- Una alta dirección que no se involucra en la gestión del talento, haciendo perder credibilidad al mensaje e impidiendo la evolución natural de la cultura de empresa.

### 1.1.7 Nuevos retos dirigidos a recursos humanos

1. las empresas deberían desarrollar una hoja de ruta para la gestión de su talento, que les ayude a detallar los procesos, tecnologías y servicios con los que van a contar los próximos años tomando como premisa principal la anticipación, referida a:

- Las necesidades de la empresa.
- Los cambios que pueden producirse en el mercado.
- La evolución de la competencia.

2. La definición e implementación de la estrategia de gestión del talento: a pesar de ser un factor crítico de éxito, sólo el 66,5% de las empresas tiene una estrategia definida, y apenas en un 40% de los casos la integran con Recursos Humanos. En esta línea, debe tenerse en cuenta:

- Que no sólo hay que saber retener el talento, sino que hay que alcanzar a conocerlo, para lo que es necesaria la investigación.

- La gestión del talento se ha de desglosar en distintos procesos, y no entenderse como uno único.

- La estrategia de gestión del talento tiene que abordarse como un plan integral conducido por expertos.

3. La distribución de tiempo y recursos alrededor de la estrategia del talento. En torno al 71% de los empresarios encuestados coinciden al afirmar que la dimensión de Recursos Humanos podría servir como vector para la estrategia global de las empresas. Pero para conseguirlo es necesario:

- Que las empresas les doten de autonomía, externalizando algunas de sus tareas.

- Que los responsables se den cuenta de que su prioridad debe ser la gestión del capital humano, y no actividades más sistemáticas y de menor valor estratégico, como las nóminas o la administración de personal. (Meter)

## 1.2 Planteamiento del Problema

En la empresa Chedraui, el problema comienza a partir de que se quiere conocer la causa del porqué los colaboradores de la empresa solicitan continuamente se les cambie de departamento o área, y en algunos casos simplemente piden se les de baja, se han presentado casos en los cuales optan por abandonar el trabajo.

Actualmente no se realiza ningún tipo de análisis que ayuden a facilitar la interpretación de los problemas, o que esto se identifiquen con mayor facilidad, por lo tanto no se puede saber con certeza los motivos principales por los que se están perdiendo colaboradores, y también porque hay un alto número de rotación, lo que genera aún mayores conflictos ya que estos problemas seguirán continuamente hasta que no se ponga un análisis claro, las bajas seguirán y generarán incluso mayores costos relacionados con las contrataciones constantes que se hacen, incluyendo también que se tengan que hacer capacitaciones a los nuevos colaboradores.

Por lo tanto, el departamento de recursos humanos plantea hacer un completo análisis y evaluación en la organización en este caso lo que comprende a los colaboradores y/o áreas con más bajas en un determinado tiempo además que también se pretende obtener información de cuales son y cuáles fueron las expectativas de los empleados al momento de ingresar y el después de ingresar a la empresa.

## 1.3 Objetivos

**Objetivo General:** Desarrollar métodos para conocer las necesidades de los empleados y determinar los planes de acción y/o estrategias necesarias para lograr que el personal se mantenga fiel a la empresa y se sienta comprometido con el trabajo.

**Objetivos específicos:**

- Elaborar matriz de análisis interno y externo.
- Crear estrategias que ayuden a mejorar el ambiente laboral.
- Implementar planes de acción para que no continúe la rotación del personal.
- Crear incentivos para los empleados.

## 1.4 Definición de variables

Las variables son en este caso:

- La cantidad de empleados que se encuentran laborando en la empresa, ya que se considera de suma importancia para tener un resultado más acertado
- Los diferentes departamentos que existen en la organización y con estos llevar, tomando en cuenta
- La antigüedad de los colaboradores y el saber qué tiempo llevan laborando y el por qué, que los ha hecho quedarse a trabajar, hacer una lista de las necesidades o en este caso
- Saber las vacantes que se tiene de la empresa para conocer qué perfil se necesita para cubrir los puestos, y si se está llevando a cabo el procedimiento de reclutamiento adecuadamente, este es una variable muy importante porque desde el principio se va forjando al empleado y las políticas de la empresa.
- Incluyendo también como variable el análisis del tiempo en el que se abre una vacante y en el que se cubre dicha vacante. Como también el tiempo que se invierte en hacer las entrevistas, exámenes psicométricos, contrataciones, ya que no siempre el empleado prospecto cubre el perfil y por lo tanto no se realiza la contratación.

## 1.5 Hipótesis

Al realizar un análisis de las necesidades de los empleados y de la empresa se permitirá generar métodos y planes de acción que una vez implementados disminuirán en 5% el índice de bajas de los colaboradores.

## 1.6 Justificación del proyecto

Actualmente se puede notar como poco a poco las empresas empiezan a preocuparse por sus empleados, pero la cuestión es, si realmente se hace algo por mantener a un empleado o colaborador en condiciones apropiadas, adecuadas para que este pueda llevar al cien por ciento sus actividades dentro del horario laboral, es por ello que se toma el proyecto como parte de la iniciativa de observar y llevar a cabo un análisis para que en la empresa Chedraui se cubran las necesidades de los empleados, para mantener una relación adecuada además que son parte vital de la organización, que mantiene un trato directo con el cliente.

Por medio de este proyecto se quiere utilizar diferentes métodos de recopilación de información para llegar a un resultado factible y que más adelante ayude a prevenir problemas dentro de la organización, como son las rotaciones constantes, así como también mantener a los colaboradores tan cómodos y satisfechos con sus puestos de trabajo, además que se consideren reconocidos por la empresa, logrando incentivarlos y motivarlos con pequeños premios según corresponda su desempeño con las actividades de trabajo que se le asignen sin que se presenten conflictos o simplemente minimizar las pérdidas de personal tanto como sea posible. Un impacto que se quiere alcanzar es que se tengan buenas referencias del público en general acerca de lo que significa trabajar en la empresa Chedraui. Que puedan notar que es una empresa que se preocupa por que sus empleados estén bien tanto física como mentalmente para hacer las actividades correspondientes. lo que ayudará a tener mejores resultados además con el comparativo de los nuevos prospectos que llegan en busca de una oportunidad de trabajar y conocer cuál es su expectativa sobre el trabajo que se lleva a cabo en la empresa y que beneficios tiene para ellos durante el tiempo que trabajarán.

## 1.7 Limitaciones y Alcances

Uno de los principales alcances que se tiene en este proyecto es llegar a minimizar las bajas que se tienen del personal contabilizándolo anualmente así como también reducir el impacto que se tiene, los cambios del personal en este caso la rotación que existe dentro de la empresa, llegar a las estrategias para poder limitar la demanda del personal sobre

un área específica, se espera que el resultado de los planes de acción sirvan para otras tiendas Chedraui incluso que se cuándo se cree la rotación de personal solo sea de manera ascendente.

Como restricción se puede notar que la falta de datos para el análisis pueda resultar como problema o que incluso los empleados decidan no participar en el llenado de encuestas, o alguna dinámica que se presente durante el transcurso del proyecto, como problema del tiempo y el número de actividades a realizar, otra restricción que se puede encontrar es los diferentes turnos que se hacen en la empresa ya que algunos empleados trabajan en el turno que es de noche.

## 1.8 La Empresa Chedraui

### a) Historia

El grupo comercial Chedraui fue fundado en el año de 1920 en la ciudad de Xalapa, Veracruz como un negocio denominado el puerto de Beyrouth. Cambia su nombre por "Casa Chedraui: La única de confianza" apareciendo por primera vez el nombre que a la postre será la identidad del Grupo; por el año de 1957 se hacen las primeras ampliaciones del local incrementándose los colaboradores.

Después en el año 1961 el nivel de operaciones fue en aumento y, por ello, transformándose nuevamente su nombre por el que actualmente prevalece: "Almacenes Chedraui", con un total de 80 colaboradores, manejándose en ese entonces productos de mercería, ropa y todo tipo de telas con el sistema de mayoreo, semi mayoreo y menudeo, bajo la dirección de Don Antonio Chedraui Caram.

El año de 1970 es significativo para el Grupo, pues se inaugura la primera Tienda de Autoservicio en la propia ciudad de Xalapa, Veracruz en la céntrica calle de Lucio N° 28: "Super Chedraui, S.A. de C.V." con un total de 70 colaboradores; en 1971 se agregan otros departamentos incrementándose a 180.

Paralelamente a la creación de Tiendas de Autoservicio, se incursiona en el ramo de Tiendas Departamentales: "Comercial Las Galas, S.A. de C.V.", siendo la primera de ellas inaugurada en julio de 1983 en la ciudad de Villahermosa, Tabasco y, en noviembre del mismo año, se inaugura la segunda en la ciudad de Xalapa, Veracruz, en el Centro Comercial Plaza Crystal. Sin embargo, en el año de 1997 (abril a septiembre), Comercial

las Galas fue vendida a otra cadena de tiendas departamentales con el propósito de dedicarse de lleno a su giro principal: el autoservicio.

En el mes de julio de 1985 se constituye la razón social "Tiendas Chedraui, S.A. de C.V.", con lo que el 1° de agosto de ese año, Grupo Chedraui quedando como fusionarte, se hace cargo de la operación de todas las Tiendas que hasta entonces se comportaban como sociedades independientes.

En 2000, consciente de su responsabilidad social y económica, el Grupo ha promovido diversos Centros Comerciales llamados "Plaza Crystal" en diferentes ciudades. De estos Centros Comerciales, sobresale "Plaza Américas" en la ciudad de Boca del Río, Ver.; el cual fue edificado con motivo del 500 Aniversario del Descubrimiento de América. Otro Centro Comercial es el de Plaza Olmeca, ubicado en la ciudad de Villahermosa, Tabasco y el más reciente, el Centro Comercial Las Américas Xalapa, que fue inaugurado el 6 de marzo de 2006.

Pero sin duda, ha significado un año muy importante para el Grupo Chedraui, ya que en este año 2005 se adquirió la cadena de autoservicio Carrefour México, la cual contaba con 29 sucursales que actualmente forman parte de nuestra gran cadena de autoservicio y están ubicadas en distintos estados del país. Algunos de estos estados no contaban con la presencia de nuestro grupo, por lo cual el desarrollo es aún más considerable.

Al 23 de octubre del 2013 se contaba con 202 sucursales, de las cuales son 146 Tienda Chedraui, 42 Súper Chedraui, 2 Almacenes Chedraui, 2 Selecto Súper Chedraui y 10 Selecto Chedraui. A nivel compañía con más de 35 mil colaboradores.

Al 01 de abril del 2014 se cuenta con 212 sucursales, de las cuales 152 son Tienda Chedraui, 46 Súper Chedraui, 2 almacenes Chedraui, 10 tiendas en formato Selecto y 2 Súper Chedraui en formato Selecto, se cuenta con más de 35,000 colaboradores

### **Misión:**

“Llevar a todos los lugares posibles los productos que los clientes prefieren al mejor precio”

### **Visión:**

“Chedraui, Empresa institucional líder en su ramo que mantiene vigente en el tiempo y a través de las personas los valores fundamentales con los cuales se creó la primera Tienda Chedraui.”

### **Objetivo:**

Establecer las normas de conducta y promoverlas entre todos los colaboradores propiciando un desempeño eficaz y ético de sus funciones y responsabilidades, soportando así una cultura basada en los valores fundamentales que han sustentado el desarrollo y crecimiento de Grupo Comercial Chedraui desde su inicio.

Existe una gran diversidad de procesos que realiza la empresa, entre ellos selección de proveedores, mantenimiento a las instalaciones, el cuidado a los productos que ofrece, pero como tal dentro del departamento de Recursos Humanos unos de los principales procesos es el de reclutamiento y selección de personal, en el cual se les realiza un examen psicométrico a los prospectos que llegan solicitando oportunidades laborales, otra actividad muy común dentro de este departamento es el control que se lleva a los empleados a través de un equipo especializado, para corroborar horas de entrada, los días que lleguen a faltar, lo que se le llama marcaje, otra característica es el control de las horas extras que realizan los empleados, no solo con el equipo o sistema sino también por formato a papel para que facilite los movimientos de pago y que se vean reflejados en su nómina.



**Imagen 1.8.1:** Ubicación de la empresa Chedraui en la ciudad de Orizaba (Google Maps)

## CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

Como parte del desarrollo del proyecto se llevan a cabo diferentes etapas en las cuales se debe seguir un procedimiento que llevará a cumplir con los objetivos.

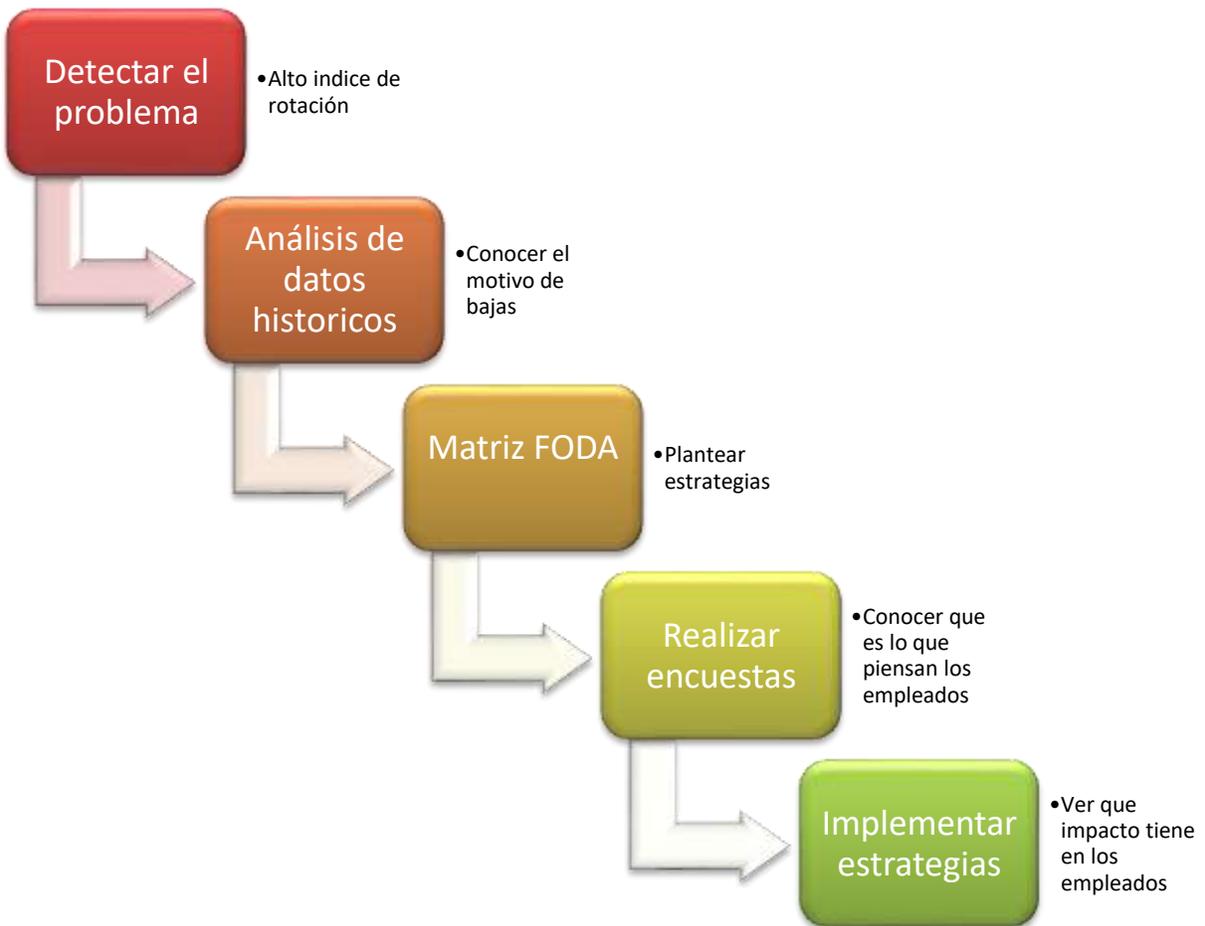
Como punto importante detectar el problema que se debe conocer para darle el seguimiento necesario para posteriormente solucionarlo, es por ello por lo que se detectó como tal el problema en el departamento de Recursos humanos, con base a comentarios que realizaron los jefes del departamento, fue que existe demasiadas bajas en la empresa, y que se pretendía conocer a través de los inventarios de bajas de los años anteriores cuál era el motivo por el cual los colaboradores se iban saliendo. Además, también se elaboró una matriz FODA para que con esto se obtuvo tener en cuenta tanto las debilidades y amenazas para retomar las áreas de oportunidad y también ayude a generar las estrategias necesarias para cumplir las oportunidades y después se conviertan en fortalezas.

Pero, cómo se puede conseguir dicha información, bueno el departamento está firmemente constituido por el corporativo que dio inicio en la ciudad de Xalapa, ver.

Como tal entonces la primera etapa del proyecto es recolectar la información necesaria para detectar estos motivos acerca de las necesidades de los colaboradores, y seguido realizar un análisis para dar continuidad. Para ello se utilizarán los inventarios del año correspondiente al 2015, 2016 y 2017 de los cuales se basará para llevar a cabo la ejecución del análisis. Para esto se obtuvo la autorización del asesor industrial y así acceder al sistema para descargar dichos inventarios y tener información cien por ciento fiable y real.

Luego de se aplicaron encuestas con la finalidad de obtener más información acerca del porque los empleados están abandonando la empresa o incluso los motivos del porque no se sienten tranquilos con el puesto que desempeñan y a que causas conlleva no darle solución a los problemas y las inconformidades de los empleados

Una vez realizado tanto el análisis de bajas como el FODA, y teniendo la información de las encuestas se crearon las estrategias y planes de acción para poder implementarlos y obtener los resultados necesarios para poder verificar si estos están realmente ayudando al logro del objetivo.



**Gráfico 2.1:** Modelo metodología (Elaboración propia)

## CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

### 3.1 Análisis de factores internos – externos

El proyecto da inicio cuando se detecta una problemática en la empresa, para la cual se pretende dar una solución, y donde se planteen estrategias que ayuden a la mejora del problema, para ello es necesario realizar un análisis completo de la situación actual de la empresa, para que posteriormente se pueda conocer algunas de las problemáticas más importantes y que se pueda actuar sobre ellas además de llevar a cabo las estrategias para cubrir las necesidades que tiene la organización. Seguido se crearán con una herramienta muy conocida actualmente que ayuda a dar fundamento de las estrategias a utilizar y no solo para eso si no que para detectar más áreas de oportunidad dentro y fuera de la empresa.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Talancon, 2006)

Aquellas organizaciones que se preocupan por que todo se realice de manera efectiva busca opciones viables que ayuden a un mejor control dentro de ella.

Pero ahora la cuestión es cómo se realiza como tal una Matriz Foda, pues bien, como primer punto es detectar o identificar las fortalezas y debilidades de manera interna, es decir dentro de la organización.

Un aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Ahora bien, las debilidades en qué consisten pues bien se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. (Talancon, 2006)

Elaborar esta matriz nos permitirá conocer más sobre el entorno interno y externo que se lleva a cabo en la empresa Chedraui, por lo tanto, todas aquellas fortalezas que hacen que la empresa le permita ser hasta el momento, como también las debilidades para comprender en que se puede ir mejorando continuamente, además de crecer con las oportunidades que se presentan e incluso tomar las amenazas como esas oportunidades que se van presentando. Por ello cabe mencionar que es importante que se realicen los análisis pertinentes, no solo para detectar algún problema si no para abarcar las áreas de oportunidad de mejora dentro de la empresa, como externamente.

<b>FACTORES INTERNOS</b>  <b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b><u>FORTALEZAS</u></b> F1.- Reconocida en otros países. F2.- Ofertas de empleo F3.- Cuenta con certificación de Great Place to Work F4.- Empleados con oportunidad de crecimiento F5.- Variedad en departamentos F6.- Empresa socialmente responsable.	<b><u>DEBILIDADES</u></b> D1.- Alto índice de rotación de personal. (bajas)s D2.- Bajo salario. D3.- Trabajo muy demandante. D4.- Empleados nuevo poca experiencia en el ambiente de trabajo. D5.- No hay capacitación constante.
	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b> O1.- Aperturas de nuevas tiendas O2.- Avances tecnológicos. O3.- Mas contratos con proveedores que aumenten los productos que ofrecen en la tienda	<b><u>FO (maxi- maxi)</u></b> F1-O1 Facilidad de posición en el mercado en otros países. F2-O2 Dar a conocer las vacantes utilizando los medios de comunicación con mayor tendencia F4-O1 Empleados internos crecen profesionalmente o suben de puesto
<b><u>AMENAZAS</u></b> A1.- Alta competencia A2.- Mejores ofertas de empleo para los empleados. A3.- Medio ambiente. A4.- Incremento de impuestos.	<b><u>FA (maxi-mini)</u></b> F1-A1 Aprovechar más el alto índice de posicionamiento que tiene para ampliar mercados .	<b><u>DA(mini-mini)</u></b> D6-A3 Tener el equipo adecuado para preservar la materia prima. D1-A2 Ofrecer incentivos y bonos para los empleados y planes de capacitación.

**TABLA 3.0:** Matriz FODA Chedraui, Orizaba (elaboración propia)

Como se puede observar la matriz FODA muestra en pocos rasgos cuales son aquellos determinantes tanto buenos como malos que tiene la empresa, a pesar de que debilidades y amenazas, siempre habrá o serán necesarias para que se pueda mejorar día con día. Y también ayuda a generar las estrategias en este caso se mencionan algunas a continuación:

- Generar incentivos para motivar a los empleados
  - Despensas a cajeros con mejor desempeño
  - Entrega de tarjetas Cinépolis
- Estrategias para clima laboral
  - Plantilla de actividades para sus colaboradores para mejorar el ambiente laboral
  - Actividades de integración para los jefes de departamento y sus colaboradores
- Plan de acción
  - Planteamiento de continuación para el comparativo de bajas

### **3.2 Informe de bajas años anteriores**

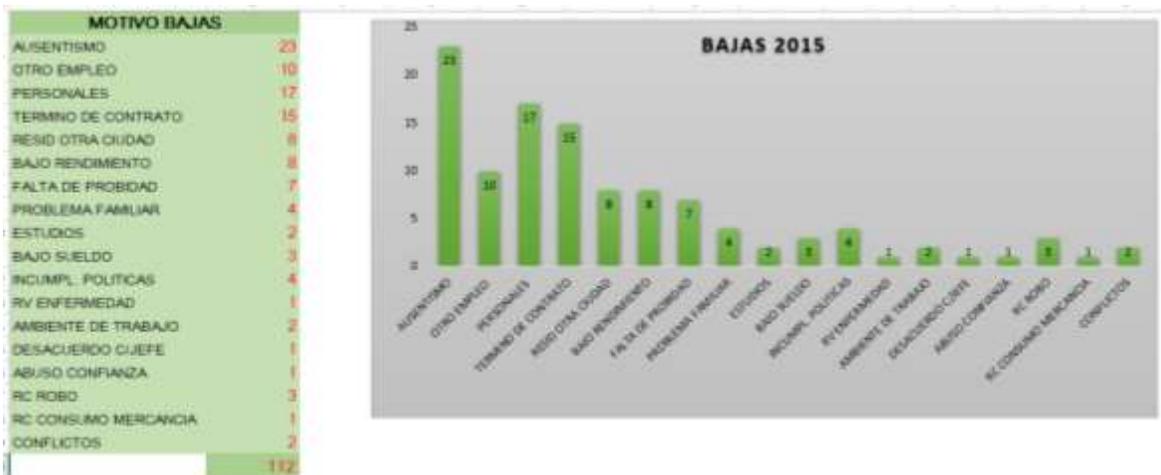
Como se muestra a continuación la empresa Chedraui utiliza un sistema llamado People Soft en el cual se realizan las altas, bajas, y todo lo relacionado con el empleado, a través del jefe de recursos humanos o el analista que es el que se encarga de llevar las actividades de reclutamiento y selección, es una herramienta que se ya se ha utilizado durante varios años, ya que permite hacer consultas desde datos personales de empleados, control de pagos, pagos de finiquitos etc. En si es un sistema base que controla el corporativo desde Xalapa, desde ese programa se descarga un inventario del número total de empleados que se dieron de baja en el año 2015, 2016, esto con la finalidad de mostrar de manera gráficamente cuales son aquellos los motivos por los que hay rotación, cabe mencionar que con anterioridad a este proyecto no se había realizado ningún tipo de conteo o análisis que permitiera visualizar a mayor escala el problema que ha persistido durante el último año.

	C	D	E	F
PUESTO	FECHA INGRE	FECHA BA	MOTIVO DE BAJA	
AUX. DE PREVENCIÓN DE PERDIDAS	10/03/2014	13/01/2015	RC ABUSO CONFIANZA	
COLAB. DE MERC. GRALES. APOYO	16/07/2014	07/01/2015	RC AUSENTISMO	
COLAB. DE MERC. GRALES. APOYO	04/12/2014	10/01/2015	RC AUSENTISMO	
OPV "B" JORNADA REDUCIDA APOYO	20/11/2014	14/01/2015	RC AUSENTISMO	
OPV "C" JORNADA REDUCIDA	11/11/2014	31/01/2015	RC AUSENTISMO	
PULIDOR	18/06/2014	08/04/2015	RC AUSENTISMO	
AUX. DE PREVENCIÓN DE PERDIDAS	12/11/2014	08/04/2015	RC AUSENTISMO	
OPV "C" JORNADA REDUCIDA	19/09/2014	23/04/2015	RC AUSENTISMO	
COLAB. DE IMAGEN VISUAL	18/03/2015	27/04/2015	RC AUSENTISMO	
OPV "B" JORNADA REDUCIDA	22/06/2014	07/06/2015	RC AUSENTISMO	
AUX. DE PREVENCIÓN DE PERDIDAS	06/04/2015	08/06/2015	RC AUSENTISMO	
COLAB. DE PQC COMESTIBLES	19/06/2015	08/07/2015	RC AUSENTISMO	
COLAB. DE BODEGA	15/04/2015	08/07/2015	RC AUSENTISMO	
COLAB. DE PQC COMESTIBLES	24/06/2014	06/08/2015	RC AUSENTISMO	
AUX. DE PREVENCIÓN DE PERDIDAS	17/07/2015	01/10/2015	RC AUSENTISMO	
OPV "B" JORNADA REDUCIDA	30/03/2015	01/10/2015	RC AUSENTISMO	
OPV "B" JORNADA REDUCIDA	27/07/2015	07/10/2015	RC AUSENTISMO	
AUX. DE PREV. PERDIDAS APOYO	22/09/2015	28/10/2015	RC AUSENTISMO	
AUX. DE PREVENCIÓN DE PERDIDAS	23/07/2015	03/11/2015	RC AUSENTISMO	
SUB-JEFE DE PREVENCIÓN DE PERD	24/09/2014	03/11/2015	RC AUSENTISMO	
COLAB. DE SERVICIO A CLIENTES	20/08/2015	04/11/2015	RC AUSENTISMO	
OPV "B" JORNADA REDUCIDA	16/07/2015	20/11/2015	RC AUSENTISMO	

**TABLA 3.2.1:** Inventario de bajas del año 2015 (Chedraui, s.f.)

Esta es solo una parte correspondiente al inventario de bajas del año 2015, en la empresa Chedraui utilizan la herramienta de hojas de cálculo Excel, ya que es de fácil manejo y más comprensible y accesible manejo de la información, en la imagen solo puede visualizar el contenido de dos motivos de bajas, pero antes de ello, muestra el número de nómina para una mejor manipulación de datos, posterior la columna donde aparece el nombre del colaborador que laboró en la empresa, seguido la columna en la cual se puede percibir es el puesto en el que se mantuvo el colaborador durante las prestaciones de su servicio, como otro dato importante están dos fechas que la primera es la fecha en la que ingreso el empleado, la segunda fecha es cuando se realizó la baja en el sistema junto con el motivo. Para este proyecto toda esta información es valiosa ya que también se puede analizar de forma de visual y rápida que puestos son los de mayor rotación.

También a continuación se mostrará una gráfica que realizó el analista de Recursos Humanos durante la estadía, y fue considerada por el interés que mostró por el proyecto y de conocer para mejorar la problemática que mayor peso tiene en el departamento.



**TABLA 3.2.2:** Concentrado del total de bajas 2015 (elaboración propia)

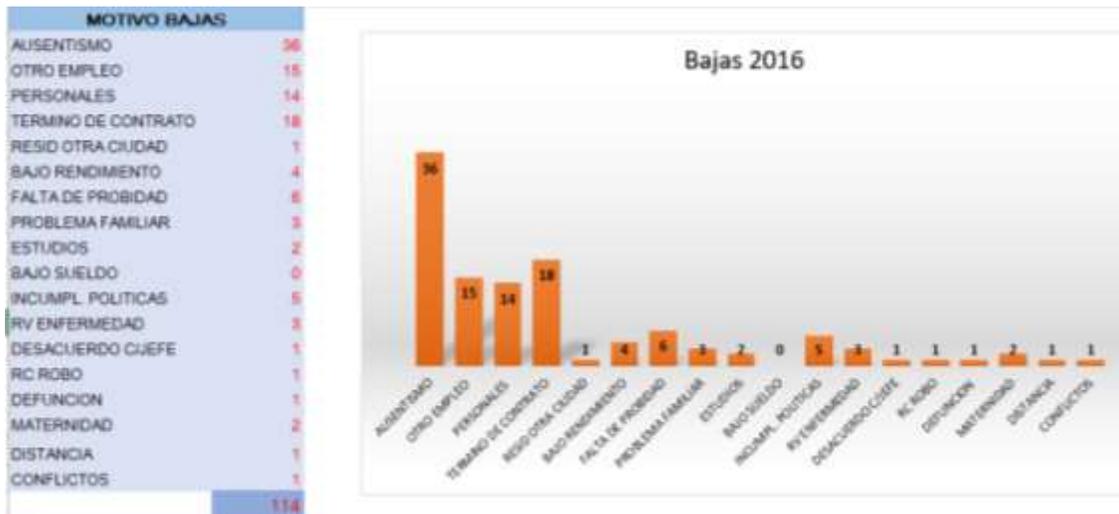
Ahora en la gráfica podemos ver con detenimiento como indica que el motivo de mayor rotación es el ausentismo con un número de 23 bajas, seguido por motivos personales con la cantidad de 17 bajas durante todo el año 2015, luego por término de contrato, usualmente en estas situaciones no son tan preocupantes debido a que se ofrecen trabajos temporales durante el mes de diciembre, a pesar de ello en ocasiones los colaboradores temporales se les puede hacer contrataciones para que se queden de planta, es por ellos que también son considerados.

PUESTO	FECHA IN	FECHA BA	MOTIVO DE BAJA
OFICIAL DE BIZCOCHO	23/11/2000	11/01/2016	RC BAJO RENDIMIENTO
JEFE HOGAR	01/12/1999	13/01/2016	RC BAJO RENDIMIENTO
PULIDOR	20/01/2014	15/02/2016	RC BAJO RENDIMIENTO
JEFE DE PGC COMESTIBLES	14/08/2007	24/05/2016	RC BAJO RENDIMIENTO
COLABORADOR DE VITRINA	23/09/2014	27/01/2016	RC CONFLICTO
OPV "B" JORNADA REDUCIDA	11/03/2014	20/02/2016	RC F. DE PROBIDAD
OPV "B" JORNADA REDUCIDA	17/04/2015	25/07/2016	RC F. DE PROBIDAD
OPV "B" JORNADA REDUCIDA	07/12/2015	06/09/2016	RC F. DE PROBIDAD
PULIDOR	20/02/2015	22/09/2016	RC F. DE PROBIDAD
COLAB. DE IMAGEN VISUAL	12/05/2014	22/09/2016	RC F. DE PROBIDAD
OPV "B" JORNADA REDUCIDA	16/01/2007	17/11/2016	RC F. DE PROBIDAD
VELADOR	06/11/2013	09/01/2016	RC INCUMPL. POLITICAS
MONITORISTA	16/03/2012	24/05/2016	RC INCUMPL. POLITICAS
AUX. DE PREVENCIÓN DE PERDIDAS	08/10/2012	24/05/2016	RC INCUMPL. POLITICAS
AUX. DE PREVENCIÓN DE PERDIDAS	01/02/2011	25/05/2016	RC INCUMPL. POLITICAS
RECIBIDOR	29/05/2014	25/05/2016	RC INCUMPL. POLITICAS
COLAB. DE BODEGA	17/02/2016	29/02/2016	RC ROBO
COLAB. DE IMAGEN VISUAL	18/10/2016	21/12/2016	RV C. RESID OTRA CIUDAD

**TABLA 3.2.3:** Inventario de bajas del año 2016 (Sistema PeopleSoft, Chedraui)

Continuando con el año siguiente 2016 de igual forma se maneja un inventario como el anterior con las mismas columnas que en las del 2015, mostrando nombre del empleado, motivo de la baja, fechas de ingreso y bajas.

Seguido del inventario, se repitió la acción de hacer un pequeño concentrado para que de manera más fácil se pueda notar el motivo de la baja con su respectivo número equivalente a las bajas del año, junto con su gráfica.



**TABLA 3.2.4:** Concentrado del total de bajas 2016 (elaboración propia)

Se puede visualizar ahora como el motivo de ausentismo continua siendo el que mayor bajas presenta en los años, como el anterior y este, siendo que el año 2016 tiene aún más número de bajas por ausentismo, a comparación del año anterior, también en motivos personales mantiene el número alto de bajas, pero ahora el motivo de otro empleo aumento su índice, lo que quiere decir es que como tal la empresa Chedraui, no mantiene a un empleado estable en su trabajo, ya sea por diferentes aspectos, como lo son el sueldo a pesar de que no hay una baja como tal sobre ese motivo pero, si llegan a existir comentarios dentro de, sobre el bajo sueldo que manejan, o podría ser también las mejores oportunidades que se les presenta para laboral, otro seria el mal ambiente laboral con él se tiene que trabajar diario, y que sobre todo no se les respete las horas extras que trabajan, incluso se les acumulen de más actividades antes de sus horas de salida.

Ya una vez que se obtuvo estos análisis de los dos años se hizo una relación entre ambos para conocer cuáles eran las diferencias que había entre una con la otra por eso mismo se muestra igualmente en Excel los dos años y sus motivos.

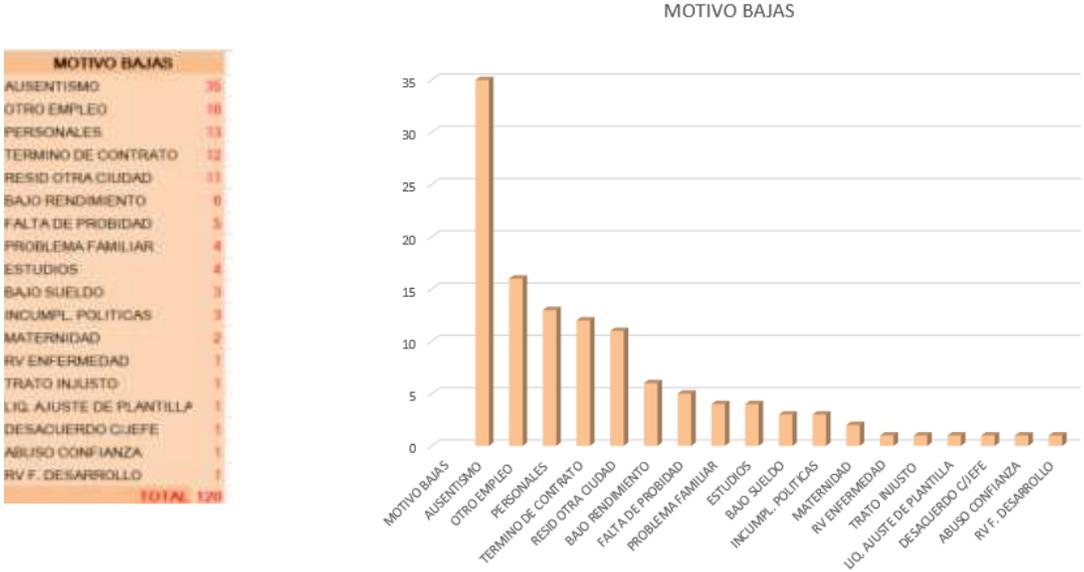
MOTIVO BAJAS	2016	2015
AUSENTISMO	36	23
OTRO EMPLEO	15	10
PERSONALES	14	17
TERMINO DE CONTRATO	18	15
RESID OTRA CIUDAD	1	8
BAJO RENDIMIENTO	4	8
FALTA DE PROBIIDAD	6	7
PROBLEMA FAMILIAR	3	4
ESTUDIOS	2	2
BAJO SUELDO	0	3
INCUMPL. POLITICAS	5	4
RV ENFERMEDAD	3	1
DESACUERDO JEFE	1	1
RC ROBO	1	3
DEFUNCION	1	0
MATERNIDAD	2	0
DISTANCIA	1	0
CONFLICTOS	1	2
AMBIENTE DE TRABAJO	0	2
DESACUERDO JEFE	0	1
ABUSO CONFIANZA	0	1
	114	112

**TABLA 3.2.5:** Concentrado del total de bajas 2015 y 2016 (elaboración propia)

Es una forma muy sencilla de poder ver en qué año aumentaron o disminuyeron las bajas, pero aun así es importante que se tomen las soluciones adecuadas a este problema ya que, a pesar de no ser un número demasiado grande por año, afecta en general el índice de productividad en la empresa, ya que las grandes cantidades de trabajo suelen ser acatadas por una sola persona o dos y solo comienzan a surgir los conflictos.

Pero antes de hacer continuidad a las encuestas y estrategias se realizó un análisis comparativo de las bajas que hubo en el año 2017, con el objetivo de conocer los motivos principales por lo que hay un alto índice de rotación de personal, y un número alto de bajas, por lo cual genera una inestabilidad en la empresa y con el demás personal del departamento, de tal forma que se decidió elaborar este comparativo, donde la información se obtuvo de inventarios del personal en el cual se tiene un control desde sistema PeopleSoft, en el cual te proporciona la información requerida en este caso el inventario de bajas en determinado año (2017), del mismo que se tomó los datos necesarios a ocupar para el comparativo y que a continuación se mostrará en las

imágenes de manera más gráfica, todos los datos ya capturados y con resultados más específicos se puede notar cual es el motivo de bajas con más alto índice.



**TABLA 3.2.6:** Concentrado del total de bajas 2017 (elaboración propia)

El resultado total durante el año 2017 fue de 120 bajas, de las cuales 35 son por ausentismo, 16 porque consiguieron mejores oportunidades de trabajo, pero en este caso hacer hincapié a las bajas por ausentismo, y del porque recurren a faltar tan repetidamente a sus horas laborales, por ello mismo realizar pequeñas entrevistas con las personas que muestran más faltas en el sistema, pero también con los empleados en general ya que se desea conocer muy afondo las causas que están originando que los empleados abandonen el trabajo, incluso durante la estancia se ha hecho la entrevista con personas que van a realizar su baja, o que van a renunciar al puesto en el que están con la finalidad de recabar información que sea de utilidad para la investigación.

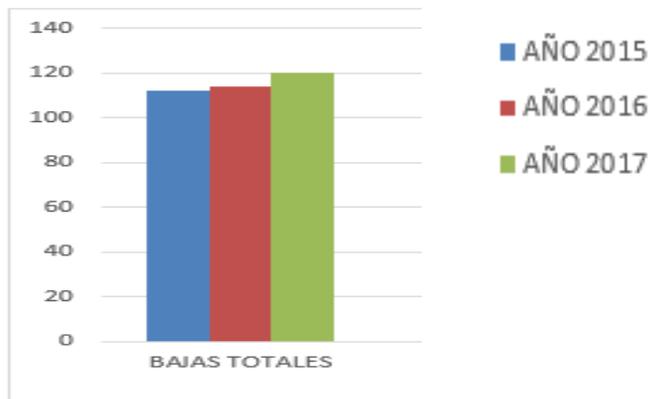
Como se muestra a continuación una tabla en la cual se muestra tres años consecutivos de los cuales se han tomado datos totales de las bajas que hubo.

BAJAS TOTALES	
AÑO 2015	112
AÑO 2016	114
AÑO 2017	120

**TABLA 3.2.7:** Concentrado del total de bajas en tres años (elaboración propia)

Además de tomar datos anteriores, en este caso dos años y sacar del mismo modo un total de bajas en el determinado tiempo incluyendo 2017, y hacer un pequeño comparativo y lo que se puede observar es el año con un número mayor de bajas, tomando en cuenta que los dos años anteriores, la variable era solo de 2, y en este caso aumento a 4 bajas más siendo un total de 6 por el año anterior, lo que significa que en este año puede aumentar o mantenerse en los números, mas no que no exista un aumento.

En la siguiente gráfica de igual forma se puede apreciar de forma sencilla y más clara.



**Gráfico 3.2.8:** Grafica de barras de los tres años anteriores (elaboración propia)

En la donde se puede apreciar que en el año 2017 se obtuvo más bajas que los años anteriores es por ello por lo que se debe evaluar todo el departamento de recursos humanos, y tomar en cuenta que en cierto modo puede ser el que está afectando al rendimiento.

### 3.3. Elaboración de encuestas

Ahora para poder conocer la información que se requiere analizar para detectar las necesidades de los empleados y con ello mismo los motivos de porque la baja por lo tanto se debe realizar y llevar acabo la aplicación de encuestas para obtener datos que ayuden a detectar el problema que de igual forma seria saber el motivo de bajas y con ello hacer el comparativo del análisis anterior que fue realizado con los inventarios. Es por ello por lo que la investigación será cualitativa.

“Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.” (S., 2002)

Así que los empleados puedan expresarse de manera abierta sin tener que elegir opciones y se sientan con ese compromiso de solo tener que responder por limitantes, además que en el transcurso de la estadía se ha podido utilizar como instrumento base la observación, que es por ello por lo que se planteó el proyecto.

“Por medio de la entrevista cualitativa, la persona entrevistada se descubre a sí misma y analiza el mundo y los detalles de su entorno, reevaluando el espacio inconsciente de su vida cotidiana.” (Fernandez, 2007)

Pero que implica como tal realizar una investigación, (Arias, 19991)

Por consiguiente:

- El descubrimiento de algún aspecto de la realidad.
- La producción de un nuevo conocimiento, el cual puede estar dirigido a incrementar los postulados teóricos de una determinada ciencia (investigación pura o básica); o puede tener una aplicación inmediata en la solución de problemas prácticos (investigación aplicada).

Como se menciona anteriormente como una de las herramientas que cuenta la investigación cualitativa es a través de la observación, que nos permite poder examinar día con día los funcionamientos de cada una de las cosas que se nos cruzan durante el transcurso de nuestras vidas, Así como lo menciona Juan Luis “La observación consiste en obtener impresiones del mundo circundante por medio de todas las facultades

humanas relevantes. Esto suele requerir contacto directo con el (los) sujeto(s) aunque puede realizarse observación remota registrando a los sujetos en fotografía, grabación sonora, o videograbación y estudiándola posteriormente” (Alvarez, 2003)

Posterior a esto se realiza un tipo de investigación que es a través de la obtención de datos por medio de la recopilación de información, que en este caso será por entrevistas.

“Las técnicas cualitativas de investigación enfatizan la obtención de información referida, básicamente, a percepciones, sentimientos, actitudes, opiniones, significados y conductas.” (Fernandez, 2007)

### **Implementación de encuestas**

Ya una vez obtenida esta información se requiere llevar el análisis de las encuestas con el apoyo del personal de recursos humanos en este caso la persona que ocupa el puesto de analista, así que por lo tanto se aplicaron a los empleados de Chedraui, con un total de muestra de aproximadamente 100, considerando que existen diferentes cambios de turno, tanto matutinos, vespertinos y nocturno, se es complicado poder encontrar a la mayoría de sus empleados y/o que tengan la disponibilidad de responder ya que sus tiempos libres son muy cortos, incluso para el tiempo de comida, solo se les tienen permitido treinta minutos, así que se hizo un concentrado total de los horarios en los que se encontraban la mayoría o que se les cambiará de turno para poder ser entrevistados.

Cabe destacar que dentro de las encuestas cualitativas tiene sus ventajas como que le permite al entrevistado poder expresarse de manera muy clara y poder contar las experiencias que van de la mano con acontecimientos importantes, que en su mayoría destacan por ser parte de las respuestas y que conllevan a un análisis de mayor consistencia. Además, que también permite el aprovechar el tiempo de la realización y la obtención de información.

Para obtener información de mayor confianza y mejores resultados se hará el cálculo de la muestra, ahora se analizará los resultados obtenidos.

Población: es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando

se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

Muestra: la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población.

Se inició por hacer un cálculo de una población de 159 personas que son el total aproximado para poder sacar la muestra, es decir la cantidad de empleados a encuestar, para que nuestros resultados sean más confiables y certeros.

El cálculo que se utilizó fue el siguiente tomando en cuenta los siguientes datos e información:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Figura 3.3.1 Formula para muestra ( Fernandez, 2007)

Donde:

n = El tamaño de la muestra que queremos calcular

N = Tamaño del universo (150 empleados)

Z = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado. Los valores más frecuentes son:

Nivel de confianza 90% -> Z=1,645

Nivel de confianza 95% -> Z=1,96 (Se utilizará en este caso).

e = Es el margen de error máximo que admito (5%)

p = Es la proporción que esperamos encontrar, será el otro 5%.

Se sustituye los valores para realizar la operación, se realiza el cálculo y se obtiene el resultado, en esta ocasión el resultado varía de acuerdo con el nivel de confianza, según necesites la exactitud de tu muestra.

Dando como resultado un total de 113 encuestas a aplicar en la empresa.

A continuación, se realizará una pequeña encuesta con la finalidad de conocer con más profundidad los motivos por los cuales los colaboradores presentan alto número de faltas o incluso que dejan de laborar en la empresa Chedraui, es por ello por lo que se le agradece su tiempo dedicado en esta pequeña encuesta.

**Instrucciones:** describa honestamente y en pocas palabras lo que se pide en cada pregunta.

1.- ¿Cuál sería un motivo para dejar de trabajar en la empresa Chedraui?

---

---

2- ¿Qué factor considera afecta a los demás colaboradores para que no quieran seguir laborando en Chedraui?

---

---

3.- ¿Considera necesario cambiar algo en los departamentos o áreas de la empresa?

---

---

4.- ¿Qué propondría como área de oportunidad para que pueda mejorar la empresa?

---

---

5.- Por último y para poder concluir con la entrevista, explique brevemente algún comentario sobre su experiencia de trabajar en Chedraui

---

---

### 3.3.1 Interpretación de datos

Ahora bien, según las entrevistas se pueden obtener las siguientes observaciones, de acuerdo con las respuestas.

1.- ¿Cuál sería un motivo para dejar de trabajar en la empresa Chedraui?

La mayoría de los colaboradores encuestados, mencionan que uno de los casos por los que se van es porque el salario que se está percibiendo no es el suficiente para el trabajo tan demandante que se tiene, a pesar de que la empresa cuente con el pago de horas extras, en ocasiones se suspenden los pagos debido a que hubo demasiados pagos en un periodo anterior por lo tanto solo se requiere el pago de tiempo, que hace referencia a dar días libres sustituyendo el pago monetario, entonces hay empleados que no están en total acuerdo con ello y empieza ahí un problema, también algunos incluso mencionaron que no existiría algún problema a menos que el tiempo no fuese tan exigente o jornadas de trabajo demasiado largas que sobre pasan las 8 horas y que como se mencionó anteriormente no siempre se hace el pago de horas extras.

2- ¿Qué factor consideras afecta a los demás colaboradores para que no quieran seguir laborando en Chedraui?

Por otra parte también se obtuvieron resultados donde los empleados escriben sobre lo importante que es un buen ambiente laboral ya que es en el que se trabaja a diario entre los colaboradores, jefes y clientes, el cual a veces suele ser muy difícil de sobrellevar ya que en su mayoría se les exige más trabajo del que deberían, como también que otros colaboradores no aceptan trabajar en equipo lo que conlleva a retrasar las actividades o que no se efectúen de la manera adecuada, además de que en ciertos casos se presenten problemas personales entre ellos mismos, al igual que en ocasiones los jefes no se comportan como líderes como debería ser, mencionan que los regaños suelen ser constantes, a veces tienen preferencias con otros colaboradores, o simplemente no toleran trabajar de manera efectiva y se tornan groseros.

3.- ¿Crees que sea necesario cambiar algo en los departamentos o áreas de la empresa?

Dentro de las encuestas también se les cuestiono sobre qué motivo consideraban un factor para dejar de trabajar, y en las respuestas mencionan que sería por el cambio de residencia, que haya una mejor oferta de trabajo en el cual puedan desarrollarse y crecer de forma más rápida, o igual sería por un problema familiar que fuese muy grave que logre la separación del colaborador con la empresa.

Una buena comunicación ante todo trabajo es uno de los aspectos que muchos de los que se menciona, se espera recibir un trato, que exista comunicación tanto de colaborador con colaborador, como jefe con empleado, y así sucesivamente porque es unos de los que mayor respeto requieren al ser y volverse ordenes de actividades que acatar. Por lo tanto, que durante el tiempo que se esté laborando en la empresa es necesario que los avisos sean oportunos en tiempo y forma, para que más adelante no se vean afectadas ninguna de las partes que involucren la comunicación. Como un claro ejemplo es, la realización de cursos del personal, y toda la empresa, si el departamento encargado en este caso recursos humanos, de avisar a los empleados que deben de realizarlos , no lo hace en su debido momento, el personal no va a estar enterado, mientras tanto corporativo que se encuentra en Xalapa y es el que lleva el control general de la empresa, manda el porcentaje equivalente al avance de cursos, y si no se logra llegar al porcentaje se obtiene una sanción a los encargados del departamento de recursos humanos.

4.- ¿Qué consideras como área de oportunidad para que pueda mejorar la empresa?

Entre las respuestas una de las más comunes fue que se mejorara el trato de los jefes hacia el personal ya que en su mayoría llegan a ser demasiado exigentes cuando deberían serlo, también que se les motive porque no se sienten comprometidos con la empresa y en trabajar con su cien por ciento para que su desempeño mejore, en cambio de eso solo llegan a tener frustración y que el estrés se haga acumulativo.

Otras respuestas fueron el cambio de imagen visual de los departamentos, que se les mejorara, para que estas fuesen más llamativas o generara una vista muy llamativa para los clientes.

5.- Por último y para poder concluir con la entrevista, explica brevemente algún comentario sobre tu experiencia de trabajar en Chedraui

Luego se les hizo la pregunta sobre cuál ha sido su experiencia laboral durante el tiempo que han estado laborando en la empresa, y aquí algunos mencionan que ha sido muy buena ya que les gusta mucho el trabajo que desempeñan dentro de sus puestos, aunque también algunos han mencionado haber tenido problemas con los jefes, incluyendo algunos puntos sobre lo que es la violencia laboral, donde no se respeta el horario de trabajo, se le asignan actividades no correspondientes a su puesto, inclusive entre compañeros practican este tipo de violencia.

Así que se plantea crear estrategias más adelante para mejorar estas problemáticas que han ido surgiendo en el transcurso de la estadía ya una vez que se obtuvo estos resultados después de ellos se encuestaron a jefes de área y departamento y entre algunas de sus respuestas que brindaron de forma independiente sobre sus empleados, pero aun tratando con el mismo tema, es que se deberían motivarlos o incluso que se les incentive para que ellos puedan sentirse importantes, que se les está reconociendo que hacen un buen trabajo, por su parte existe un compromiso de mantener un trabajo limpio y más ordenado posible, pero que algunos empleados no suelen hacer caso a las indicaciones que se le asignan y ahí es cuando comienzan a surgir los problemas. Por eso se plantea estrategias para que exista una mejor comunicación entre los empleados y jefes y todos aquellos conflictos que vayan surgiendo sean corregidos al momento y no esperar a que sea vuelva un problema de mayor grado y llegar al punto en el que quieran desistir de la empresa, y por lo mismo porque en su debido tiempo no se les dio la solución adecuada.

Como parte de las respuestas que proporcionaron los empleados se hará un listado de las principales necesidades que se notaron durante el proceso de análisis. Y en el cual nos dice que áreas de oportunidad se tienen, así como con la elaboración del análisis Foda, que muestra las oportunidades y que esto sirve para en cierto modo recabar la información que nos ayuda a reafirmar las estrategias a considerar.

De entre las cuales muchos colaboradores hicieron mención a que les gustaría que se les pagará más, pero como tal no se puede considerar un modelo a modificar.

### 3.3.2 Necesidades con base a resultados de encuesta

- Aumento de sueldo: por el momento no se realizó ninguna estrategia para mejorar, debido a que los pagos de nóminas son estipulados por el departamento de Nóminas y Finanzas que se encuentra en Xalapa, y por lo tanto plantear alguna estrategia no sería autorizada por el departamento de recursos humanos, además de que existen reglamentos y políticas en la organización que establecen los salarios de cada uno de los puestos.
- Clima Laboral: en este aspecto si se crearon diferentes estrategias que apoyen el trabajo en equipo por parte de los jefes a sus colaboradores, ya que hubo demasiadas respuestas relacionadas con el mal trato, y mal funcionamiento de la comunicación que existe entre los departamentos.

Así que durante las juntas en las que se realizan avisos, determinantes de metas y objetivos, al finalizar se hacen comentarios sobre problemas entre jefes, algunos puntos de discusión etc. Sobre todo, se les corrobora lo importante que es ser un líder para sus colaboradores y saberlos guiar. Después de eso se les pide hablen con los empleados a cargo para transmitir las ideas sobre el trabajo con equipo con la intención de que mejoren las relaciones que existen.

Luego también se llevan a cabo pequeñas reuniones con los jefes y empleados para que se discutan los problemas más recientes y se les dé una oportuna solución.

- Incentivos: Se plantearon pequeñas ideas de como podrías volver feliz a tu empleado por lo tanto se buscó un centro de entretenimiento, en este caso algo que pudiera disfrutar con alguien más, o en compañía de familia, amigos, relaciones afectuosas, etc. Y se les entrego tarjetas para asistir al cine durante los últimos meses hasta el 30 de mayo con un precio especial.
- Además, también se les hace entrega de despensas relacionadas con su buen trabajo y dedicación a sus actividades, como también a los que cumplen con no tener ninguna falta durante el mes que se está cerrando nómina.

### 3.4 Estrategia de integración de personal

Después del análisis de las encuestas se hizo un análisis muy general, es cuando se lleva a cabo la continuación para las estrategias para que estos problemas que van surgiendo con frecuencia, se vayan minimizando para que se cree un mejor ambiente laboral, y de esto los colaboradores que van ingresando mantengan su trabajo con la mejor actitud, para que posteriormente se genere un mayor beneficio y se sientan en la mayor plenitud de seguir haciendo un buen trabajo.

Por ello retomando el caso de las estrategias con base a la matriz FODA, se busca llevar a cabo la mayoría de las ideas, así que como primer idea es iniciar motivando a los empleados de nuevo ingreso para que desde un inicio se sientan realmente aceptados por la empresa, que creen una fidelización hacia su trabajo para que más adelante vayan mejorando y ellos mismo abran puertas de oportunidades, por eso es importante reconocerles cuando están haciendo muy bien su trabajo además de ser reconocidos más adelante por su buen desempeño. Para ello estar haciendo evaluaciones parciales, donde el personal de Recursos humanos hace presencia para estar en constante contacto con ellos, además de continuamente hacer preguntas como un simple ¿Cómo te sientes en el puesto de trabajo? O incluso ¿Cómo te sientes ahora que ya mantienes un trabajo?, pequeñas acciones para posicionar su sentido de pertenencia, pero no solo eso sino también estar en contacto con sus jefes directos en este caso preguntar sobre su desempeño por el tiempo que llevan, y evaluar pequeñas variables que van desde su comportamiento, como se visten para asistir a trabajar, aptitudes y actitudes dentro de la empresa, junto con sus compañeros de trabajo, como logra desarrollar nuevas habilidades dentro del puesto. Para lograr esto se hacen puntos de encuentro con el departamento y se les cuestiona tanto a los colaboradores como al jefe, si se ha presentado un problema y en caso de que sea afirmativa por parte de todos, se plantea el problema y se proponen las soluciones entre todos los asistentes, donde todos opinan y dan su idea de solución para llegar más rápido a las soluciones que son más viables y pueden ayudar a mejorar no solo a mejorar el trabajo en equipo, si no que inicien a conocerse entre ellos mismo, como sus aptitudes, habilidades, áreas de mejora, para que posteriormente los problemas no sean tan comunes y empiece a fluir un mejor ambiente laboral entre ellos.

Además de esto, se les planteo a los jefes actividades donde trabajaron en equipo y el valor e importancia que esto requiere para que valoren a sus colaboradores y a prendan a tomar lo bueno de ellos y saber guiarlos no solo como jefes si no siendo personas líderes, que den enfoques nuevos al desempeño de cada uno de sus colaboradores.

En la empresa Chedraui cada semana se lleva a cabo juntas cien (Comunicación Integral Efectiva en el Negocio) en donde se reúnen cada jefe de departamento, incluyendo a los jefes de área y gerente de tienda. En estas juntas usualmente se tocan temas relacionados con las ventas que se tiene diarias, además del índice de productividad que tiene la empresa en una semana. Dentro de estas también se dan avisos necesarios, objetivos de ventas, retroalimentación entre departamentos.

Es por eso por lo que se aprovechó y se tomó la oportunidad de que todos los jefes y subjefes están reunidos para platicar acerca de lo que es el liderazgo, y el trabajo en equipo, son acciones de mejora que deben aplicar con sus colaboradores para que el ambiente laboral no se mantenga arraigado de que se puede modificar, y que puede ser una herramienta muy importante dentro de la organización.

Se realizó una actividad de integración donde tenían que trabajar en conjunto, se les proporcionaron problemáticas diferentes y ellos eligieron cuál de ellas querían darle solución, así que todos participaron brindando las opiniones, aportando soluciones y al final se eligió la que más tuvo vistos buenos de todos.



**Imagen 3.4.1:** Actividad de integración (Elaboración propia)

Después se realizó otra actividad llamada ranitas al agua, y que es para relajar o liberar la tensión que había en los colaboradores en la cual, todos debían estar en círculo y cuando se pronunciaba una palabra todos debían brincar en sentido contrario, es decir cuando se decía a la orilla ellos tenían que brincar hacia el centro del círculo y cuando se decía centro era hacia afuera que es igual a la orilla.



**Imagen 3.4.2:** Actividad de integración “Ranitas al agua” (elaboración propia)

Y así terminó la actividad hasta que todos se fueron saliendo conforme iban perdiendo, hasta quedar solo dos integrantes o colaboradores.

Al momento de las actividades se podía notar el entusiasmo con el que la mayoría participaba y opinaba, al final todos se notaban más sonrientes y relajados. Ya como comentarios finales el gerente felicitó a todos por su participación.

Cada semana se lleva a cabo esta junta y cada que se tiene la oportunidad y el tiempo se realizan pequeñas actividades de integración para mejorar la calidad del ambiente laboral que hay dentro, que a veces suele ocurrir cuando hay mucha presión por parte de los jefes, o el excesivo trabajo y es entonces cuando es necesario desestresar a los empleados un poco.

### 3.5 Incentivos

Durante el mes de febrero se cubrieron las contrataciones necesarias para las vacantes que se tenía en la plantilla y que provocaba un estancamiento entre las actividades laborales, porque aún no se podía completar toda debido a motivos de trabajo en el departamento por revisiones de seguridad e higiene y el trabajo solo se volvía acumulativo, lo que quiere decir es que las vacantes se deben cubrir lo más pronto posible a cuando son por apertura, por eso mismo es que se tiene que tener una planeación de cómo poner al empleado en total fidelización a la empresa o iniciar haciéndolo sentir importante y no pueda afectar a lo que ocasione aumentar el índice de rotación y que se estén haciendo contrataciones tan constantemente, es por ello que como estrategia para estos nuevos empleados es brindarles algún incentivo en este caso fue algo pequeño para promover su entretenimiento personal, para ello se realizó el contacto con un empleado que ocupa el puesto de Supervisor del área de dulcería en la empresa Cinopolis ubicada en Orizaba, y se hizo la oferta de tarjetas para asistir al cine con precio especial todos los días durante un plazo de tiempo, y el cual caduca el 30 del mes de Mayo del presente año. A pesar de ser un pequeño lapso se hizo la compra a un precio de \$10 pesos cada una, en este caso quien hizo el pago de las 10 tarjetas que se adquirieron fue la empresa Chedraui, para que al momento de entregárselas al colaborador no se le cargara ningún tipo de cobro y tuviera la confianza de aceptar y utilizar la tarjeta.

Así que una vez que se adquirieron las tarjetas se hizo el concentrado de las personas más recientes en la empresa y se procedió a entregarlas, pero no solo a los colaboradores más recientes, sino que también se les hizo reconocimiento a empleados que no han presentado faltas durante un mes y a los que se les reconoce su buen desempeño en su área, la elaboración y entrega en sus cursos que se hacen a nivel interno al máximo porcentaje, que es el cien por ciento. Otro aspecto que se consideró dentro de la entrega de tarjetas fue que a colaboradores les interesara visitar el cine, en su mayoría cuando se les proporciono la información se les pudo notar el entusiasmo, ya una vez entregadas se les pregunto que como percibían el pequeño incentivo, se recibieron respuestas muy afirmativas relacionadas a las tarjetas.



**Imagen 3.5.1** Entrega de tarjetas colab. de carnes



**Imagen 3.5.2** Colab. de panadería

Durante la entrega de los reconocimientos se les entrego también la tarjeta Cinepolis, y se les felicito por ser empleados sobresalientes demostrar que el trabajo siempre se hace bien, a pesar de las circunstancias.

De este modo se les motivo de manera sencilla pero significativa para ellos, porque es algo que no esperaban, es por ello por lo que se contempla continuar entregando incentivos, quizá este no fue muy grande, pero se planea hacer mejores regalos u oportunidades para los colaboradores.

Otro incentivo que se realizó durante la estadía fue la elaboración de despensas con productos de marca Chedraui, de la cual estas despensas se entregaban los sábados durante una junta que se lleva a cabo con todos los cajeros de la tienda además de los encargados y jefes de área del departamento.

Para ello estos cajeros deben cumplir con ciertos rasgos para poder estar entre los más destacados y se les pueda entregar una despensa, pero ¿cuáles son esos aspectos que considerar?

Iniciando con los faltantes que tiene cada uno de los cajeros, hay algunos que durante un mes no logran tener ningún faltante (no se tuvo problema con el dinero, mientras daba cambio, o le sobro dinero) pero es realmente difícil el encontrar empleados que se mantengan en 0, por eso mismo es que se van a analizando que no tenga un alto número de pesos como faltantes u sobrantes es por eso por lo que otro es el buen trabajo que realizan durante sus horas laborales, como el trato al cliente, que cierre caja al tiempo en el que termina su jornada laboral.

También que tan productivos son con la venta de boletos (raspaditos) para que el cliente pueda ganar, se les asigna un número total de tarjetas y deben venderlas en un día o tiempo determinado podría ser el caso de sus ocho horas.

Así al final de cada semana se mide su aprovechamiento de cada uno junto con su jefe de departamento y entre cajas y recursos humanos de toma la decisión y el total de despensas a entregar, para que el sábado ya se lleve a cabo la entrega de las despensas correspondientes.



**Imagen 3.5.3** Entrega de despensas a cajeras (Imagen propia)

### 3.5.2 Estrategia para jefes de área

Otra estrategia que se implementó fue para lograr minimizar las cargas de trabajo a los colaboradores ya que a veces se sienten presionados por los jefes o por que se acumulan las actividades, lo que genera más frustración y estrés acumulado

Además, que cuando en un departamento o área no está completa la plantilla de colaboradores, lo que suele pasar es que toman personal de otros departamentos y colocarlos durante un lapso a realizar actividades que no les corresponden, entonces al mismo tiempo dejaban más actividades a cargo sobre otro empleado, y que inclusive le toca quedarse más tiempo, así que por lo tanto se conversó con los jefes y se hicieron las contrataciones que faltaban por cubrir para que estas situaciones disminuyeran un poco, y no continuara exigiendo a un empleado trabajo al cual no fue contratado y que no tiene la experiencia necesaria para llevarlo a cabo.

Así que se hizo una plantilla en la que los jefes deben escribir las actividades que cada uno de sus colaboradores tienen que realizar durante sus horas de trabajo y no se generen problemas de incumplimiento de actividades, además que ayuda al empleado a administrar su tiempo, enfocarse a tareas específicas y no generar estrés.

Dicha plantilla estará conformada por el nombre del empleado, su horario, y las actividades, en este último punto no todos tendrán el mismo número ya que cada una va a hacer diferente y no todas tendrán misma dificultad o cierto grado de realización.

A continuación, se hace un ejemplo con el departamento de recursos humanos, y donde el jefe muestra las actividades a realizar para el analista.

ACTIVIDADES DIARIAS DEL COLABORADOR		
Nombre	Horario	Actividades
Ximena	8:00 am – 5:00 pm	<ul style="list-style-type: none"><li>• Citar candidatos para el día actual después de las 2</li><li>• Realizar altas de nuevos colaboradores</li><li>• Hablar a corporativo para pedir más uniformes</li><li>• Revisar preparativos para el evento del día del niño</li><li>• Imprimir nominas</li><li>• Recibir a las personas citadas</li><li>• Pasarlos a entrevista</li><li>• Aplicar psicometrías</li></ul>

### 3.6 Encuesta de satisfacción

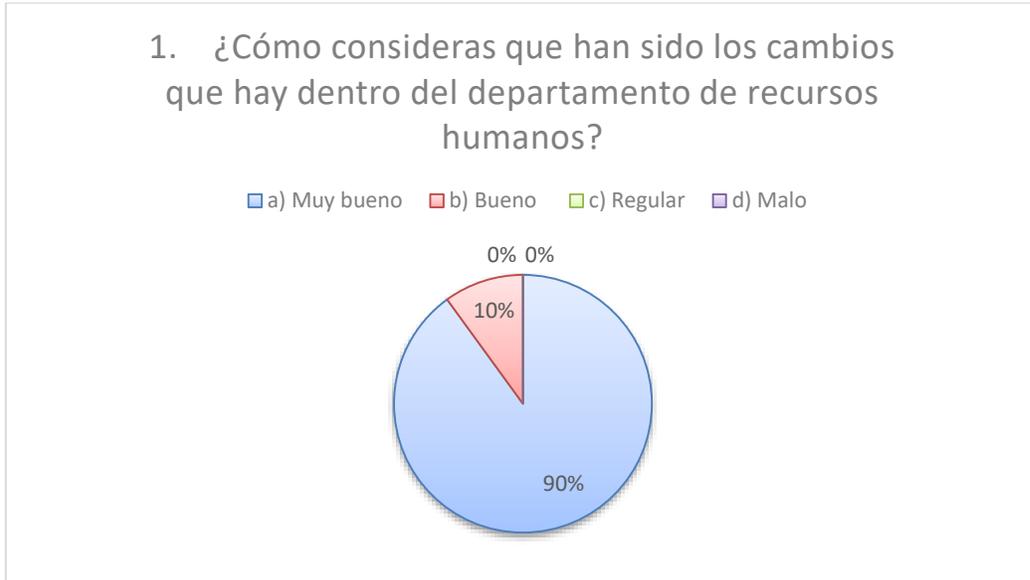
Posteriormente se hicieron pequeñas encuestas para medir la satisfacción de los colaboradores que recibieron las tarjetas con precio especial de Cinépolis y así obtener el impacto que tuvo el incentivo, y si fue según el esperado.

A continuación, se realizará una pequeña encuesta de satisfacción dentro de la empresa Chedraui, es por ello por lo que se le agradece su tiempo dedicado en esta pequeña encuesta.

**Instrucciones:** contesta lo que se te pide en las siguientes preguntas.

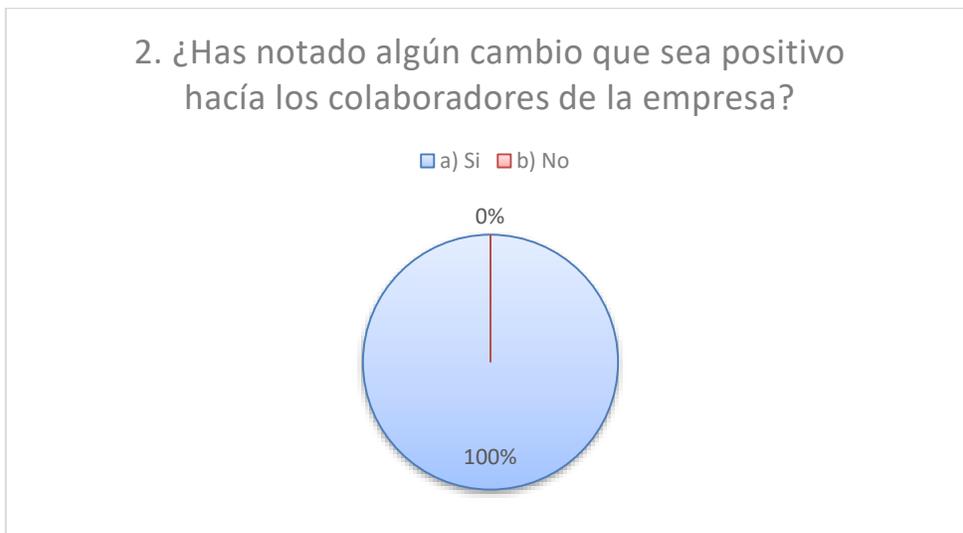
1. ¿Cómo consideras que han sido los cambios que hay dentro del departamento de recursos humanos ha sido bueno?  
a) Muy bueno      b) Bueno      c) Regular      d) Malo
  
2. ¿Has notado algún cambio que sea positivo hacia los colaboradores de la empresa?  
a) Si      b) No
  
3. ¿Cómo te pareció la entrega de la tarjeta de Cinépolis con precio especial?  
a) Muy bueno      b) Bueno      c) Regular      d) Malo
  
4. ¿Te gustaría que más adelante se den más regalos para motivar a los colaboradores?  
a) Si      b) No

Estos son los resultados que arrojó la encuesta que se les hizo. La primera pregunta



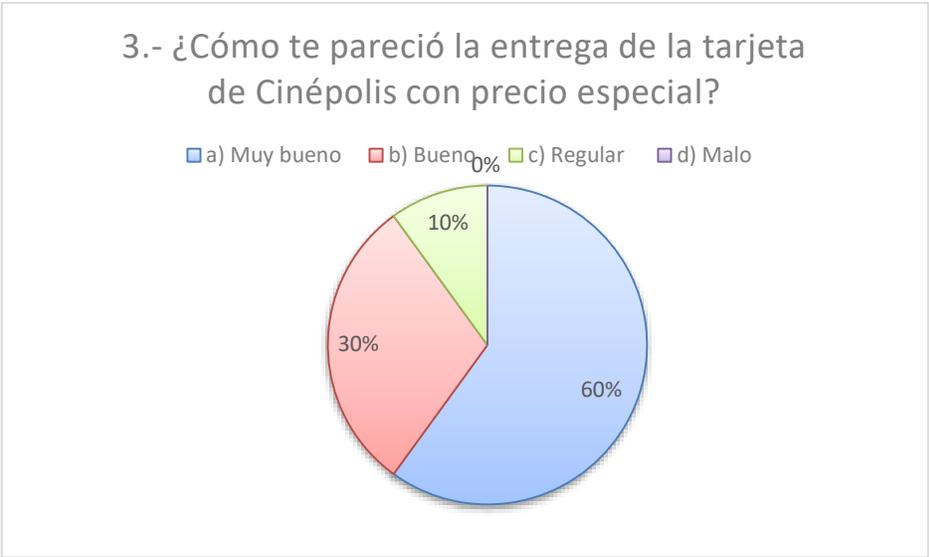
**Gráfico 3.6.1:** Resultados de encuesta (elaboración propia)

Durante el proceso de estadía también existieron cambios de personal en el departamento de recursos humanos, por lo tanto, los empleados consideraron que el nuevo encargado del departamento en el puesto de analista aporta más soluciones y mejoras en el área. Por lo tal se considera como algo muy bueno.



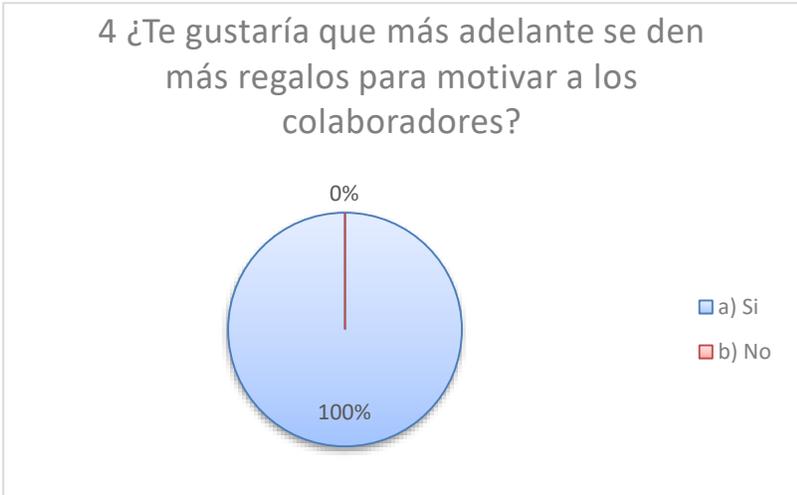
**Gráfico 3.6.2:** Resultados de encuesta (elaboración propia)

Como se puede observar las 10 personas dijeron que, si han notado cambios para mejorar en la empresa, aun siendo pequeños, pero siendo tomados en cuenta



**Gráfico 3.6.3:** Resultados de encuesta (elaboración propia)

En esta pregunta se puede notar que los resultados variaron ya que algunos de ellos les parecieron, bueno y no muy bueno, se comentó que hubiesen preferido algo más llamativo o que se adaptara a sus horarios ya que no siempre tienen el tiempo disponible para ir al cine.



**Gráfico 3.6.4:** Resultados de encuesta (elaboración propia)

Al cien por ciento de que, si les gustaría recibir más incentivos, que eso los hace sentir muy bien, y que realmente se consideran buenos empleados...

Es por ello por lo que al recibir opiniones son las que más se consideran y toman en cuenta para que después se retomen y se lleven a cabo, es claro que no cada semana se estará haciendo este tipo de incentivos, pero si cada determinado tiempo para que puedan motivarse y hacer la cosas lo mejor que puedan para poder ganar.

### **3.7 Plan de acción**

Ahora como tal se realizó un formato de continuidad a los planes de acción para este caso que se realice cada determinado tiempo. Para ello es bueno conocer que la empresa requiere hacer evaluaciones constantes para no perder oportunidades o el aprovechamiento que está manejando.

Como tal siguiente formato ayuda a llevar un mejor control de las bajas a partir de este año, lo cual se espera minimice los índices de alta rotación.

Para iniciar planteamos la pregunta ¿Qué motivo es por el que se está dando de baja al empleado?, bien, pues aquí las respuestas serán como tal el motivo de baja más aparte las observaciones o justificaciones necesarias del porqué. Después investigar en caso de que la baja haya sido por algún problema ocasionado por cuestiones de ambiente laboral, robo, usencia en su debido caso que el empleado deje de faltar por un tiempo y luego regrese, entre otros aspectos a considerar importantes y más cuando la empresa puede ser influyente en la decisión del empleado.

Además, también se incluye una propuesta que le dé solución al problema en caso de se requiera.

Es preferible ir llenando los recuadros al finalizar cada mes correspondiente para que se pueda obtener la suficiente información y generar propuestas de mejora en el mes que viene y así sucesivamente para ir disminuyendo cada vez más las bajas no solo anuales si no mensuales.

Al final del año se recomienda hacer la sumatoria de las bajas y compararlas con el año anterior como se hizo anteriormente, y así poder ir observando los cambios de mejora, en ese tiempo.

<i>Mes</i>	<i># bajas</i>	<i>problemas</i>	<i>Solución</i>	<i>Justificaciones</i>
<i>Enero</i>	23	Termino de contrato, ausentismo, problema familiar	1.- hacer recontrataciones 2.- cuestionar por qué falto	En su mayoría son términos de contrato por la temporada, faltas por falta de compromiso
<i>Febrero</i>	6	Ausentismo, problemas familiares	1.- cuestionar por qué falto	Falta de compromiso
<i>Marzo</i>	9	Falta de probidad, ausentismo, problemas familiares	1.- hablar con el empleado sobre la falta que cometió y que procede a despido, ofrecer un finiquito justo	Utilizo tarjeta de puntos de un cliente, no está permitido en la empresa
<i>Abril</i>				
<i>Mayo</i>				
<i>Junio</i>				
<i>Julio</i>				
<i>Agosto</i>				
<i>Septiembre</i>				
<i>Octubre</i>				
<i>Noviembre</i>				
<i>Diciembre</i>				
<i>TOTAL</i>				

Hasta el momento solo se realizó el comparativo de los cuatro meses que están en curso este año, pero se le deja a la empresa el archivo para que lleve el control durante el resto del año.

# CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

## 4.1 Resultados

Ahora para hacer notorios los resultados de este análisis se mostrará una gráfica donde se hace comparativo tanto del año anterior como del año 2018, pero hasta la fecha actual, sería desde los tres primeros meses del año y los días consiguientes de abril. De igual forma los datos se tomaron de los inventarios que se proporcionaron para recabar la información.

MES	BAJAS 2017	BAJAS 2018
ENERO	20	23
FEBRERO	8	6
MARZO	14	9
ABRIL	8	6

Tabla 4.1.1: Comparativo año anterior con actual (elaboración propia)

Aquí se muestra el mes del año correspondiente y el número total de bajas, y como se puede notar en enero hubo una menor cantidad el año anterior, pero con tan solo tres más en este año, siguiente el mes de febrero en el cual la diferencia solo fue de dos bajas, pero a favor del año 2018, y aún mejor en el mes de marzo de 14, ahora en este año fue de solo 9 bajas. Y durante el mes de abril en total fueron 8 bajas, actualmente hasta esta fecha solo ha habido 6 durante este tiempo.

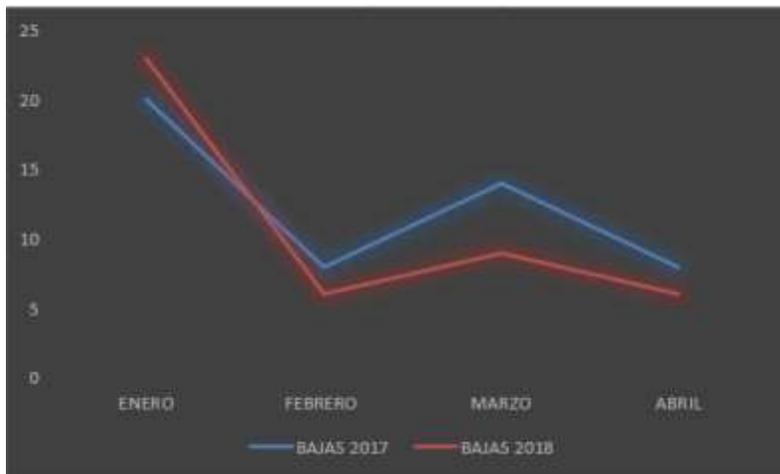


GRAFICO 4.1.2: Comparativo de dos años (elaboración propia)

Ahora bien, en el gráfico se puede notar como las bajas del año 2018 están por debajo de las del año anterior, a excepción del mes de enero que como se mencionó anteriormente fue en este año cuando tuvo solo tres bajas más.

Se puede observar también que poco a poco han ido disminuido las bajas, entonces por lo tanto se puede decir que los nuevos cambios y estrategias han estado cumpliendo la función que se planteó.

Pero como influyen de manera general las estrategias sobre los empleados, pues bien, dentro de los parámetros que se forjan para no solo satisfacer al cliente sino también al empleado esta la motivación que se le da para que este pueda dar al cien por ciento su desempeño en el trabajo, así durante la evaluación de las encuestas se capturaron las necesidades de los empleados de las cuales las más mencionadas son las siguientes:

- El salario es el mínimo el que pagan
- Trabajo excesivo
- Horarios rotativos
- Falta de comunicación
- No hay un buen clima laboral
- No se hacen pagos de horas extras

Estos son algunos de los puntos más relevantes en las respuestas de las encuestas es entonces cuando se toma la decisión de aplicar un porcentaje de importancia según se pueda dar la solución es por ello por lo que con las estrategias se abarcaron la mayoría de los puntos a excepción del sueldo ya que está definido por la empresa y no solo el personal de corporativo tiene la autoridad de modificarlos.

Y las actividades de integración han dado buenos resultados, ya que han disminuido las visitas de problemas con los jefes o colaboradores, al departamento de Recursos humanos, ya que estas eran constantes, cada vez los nuevos colaboradores se integran con mayor rapidez a su puesto y a la empresa. Además, que cada que un colaborador hace visita a la oficina se le cuestiona de cómo va su trabajo como se la está pasando y hasta el momento todas las respuestas han sido satisfactorias, como tal el caso es saber escuchar al empleado y brindarle las soluciones posibles para que pueda elegir la que más le convenga.

## 4.2 Conclusión

Como resultado del proyecto de investigación acerca de la rotación de personal, es posible concluir que los factores que influyen tanto internamente con externa pueden ser controlables siempre y cuando se sepa con exactitud cuáles son, o tenerlos bien definidos para tomar estrategias necesarias para poder cubrir esas necesidades y que el empleado sea más apegado a la empresa.

Durante el proceso de la estadía mediante la observación se pudo notar que cuando al empleado se le brinda la oportunidad de opinar y hacerse notar y sobre todo crecer profesionalmente, se le da un buen trato, y le gusta estar en su puesto de trabajo él se mantendrá firme en ello y de esta forma no atraer aún más la inestabilidad que se crea cuando no se tiene o se encuentra en un ambiente de trabajo positivo. Por otra parte, también es importante que se determinen las actividades claras a los empleados para que no se sientan presionados con el trabajo y por lo tanto puedan trabajar de manera segura.

Los empleados han estado contentos con las últimas actividades que se les ha propuesto, como mejorar el tiempo de solución a sus problemas o situaciones de percance. Han mostrado su buen visto sobre los cambios que se han estado presentando.

Así que se puede decir que efectivamente los empleados han estado más satisfechos con los incentivos y por lo tanto han estado realizando mayores esfuerzos, con intenciones de saber que nuevos incentivos se les puede dar. Y por ello también se afirma que las bajas han estado disminuyendo con lo poco que se ha implementado por ello mismo se plantean más trabajos futuros para mejorar aún más este alto índice de personal.

### 4.3 Trabajos Futuros

Para trabajos futuros, seguir haciendo en las juntas cien, las actividades de integración y trabajo en equipo, para que los jefes no permitan que sus colaboradores se desanimen y pierdan el interés de seguir trabajando en Chedraui, es por ello por lo que, si posterior al proyecto el índice de rotación aumenta, se debe implementar la evaluación de método de reclutamiento y selección de personal ya que este puede ser el motivo principal del porque la rotación. Por eso mismo conlleva a la previa visualización de cómo se lleva a cabo el proceso de entrevistas con los jefes de área y el gerente, analizar detalladamente los exámenes de psicométricos que se aplican a las personas según su perfil de puestos que maneja la empresa.

También motivar más a los empleados que mayor se esfuerzan dentro de su puesto, por que merece ser reconocidos y no solamente de palabra, sino que también se generen los incentivos según su porcentaje de desempeño para que poco a poco el empleado busque mejorar hasta lograr ser un colaborador ejemplo de los demás.

### 4.4 Recomendaciones

- Se recomienda que se le de capacitación constante a los trabajadores sobre el trabajo en equipo y los roles que deben manejar personalmente para desempeñar un buen desempeño, desde el ingreso ya que estos van aprendiendo de otros compañeros y no se obtiene una uniformidad de información y podría causar confusión sobre cómo realizar estas actividades.
- También es de gran importancia que el trabajador conozca los objetivos, estrategias, valores y metas que la empresa persigue ya que al carecer de esta información no se tiene la visión de lo que se quiere y el trabajador no puede cooperar para alcanzarlo.
- Un punto de gran importancia es que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta por lo cual se aconseja que se manejen las juntas de empleados donde ellos puedan expresar directamente con los dueños sus inconformidades y puedan dar su punto de vista sobre las acciones que toma la empresa en lo que a ellos concierne.

- Se sugiere hacer evaluaciones constantes a los departamentos, inclusive a los jefes, donde se les debe dar un plus por mostrarles cuales son las responsabilidades de un jefe y un líder, es de suma importancia se les dé un trabajo digno a los colaboradores, inclusive cuando la propia empresa propone la idea que menciona sobre lo importante que es mantener a un empleado comprometido con su trabajo ya que de ellos también depende la empresa y tener a clientes satisfechos con el servicio.

## ANEXOS

Encuestas que fueron contestadas por los empleados.



A continuación, se realizará una pequeña encuesta con la finalidad de conocer con más profundidad los motivos por los cuales los colaboradores presentan alto número de faltas o incluso que dejan de laborar en la empresa Chedraui, es por ello por lo que se le agradece su tiempo dedicado en esta pequeña encuesta.

**Instrucciones:** describa honestamente y en pocas palabras lo que se pide en cada pregunta.

1.- ¿Cuál sería un motivo para dejar de trabajar en la empresa Chedraui?

Falta de crecimiento personal

2.- ¿Qué factor consideras afecta a los demás colaboradores para que no quieran seguir laborando en Chedraui?

Falta de motivación

3.- ¿Crees que sea necesario cambiar algo en los departamentos o áreas de la empresa? Describe brevemente.

Sí, mejores jefes, aumento de sueldo, una cultura organizacional sana y mayor motivación

4.- ¿Que consideras como área de oportunidad para que pueda mejorar la empresa?

Controlar la rotación de personal, ofrecer mejores cosas a los empleados para motivarlos

5.- Por último y para poder concluir con la entrevista, explica brevemente algún comentario sobre tu experiencia de trabajar en Chedraui

Existe mucho trabajo operativo, mismo que a veces es prácticamente imposible acabar; creo debería controlarse este aspecto.



A continuación, se realizará una pequeña encuesta con la finalidad de conocer con más profundidad los motivos por los cuales los colaboradores presentan alto número de faltas o incluso ~~que~~ dejan de laborar en la empresa Chedraui, es por ello por lo que se le agradece su tiempo dedicado en esta pequeña encuesta.

**Instrucciones:** describa honestamente y en pocas palabras lo que se pide en cada pregunta.

1.- ¿Cuál sería un motivo para dejar de trabajar en la empresa Chedraui?

Bajo salario, solicitud de tiempo extra sin paga hacia el empleado, ocasionales malas tratas de los jefes, falta de oportunidades de crecimiento y de capacitación.

2.- ¿Qué factor consideras afecta a los demás colaboradores para que no quieran seguir laborando en Chedraui?

Además de lo anterior, a veces se quieren cambiar al turno nocturno, prestaciones al mínimo.

3.- ¿Crees que sea necesario cambiar algo en los departamentos o áreas de la empresa? Describe brevemente.

El problema es, creo, desde la H, porque aplican parámetros de selección obsoletos, contratando así a personas "poco aptas, sin iniciativa; aquí quieren simples "empleados".

4.- ¿Que consideras como área de oportunidad para que pueda mejorar la empresa?

Mejores salarios, incertidumbre, mejor capacitación para los jefes y adiestramiento para tratar al personal.

5.- Por último y para poder concluir con la entrevista, explica brevemente algún comentario sobre tu experiencia de trabajar en Chedraui

Es bueno trabajar aquí, sin embargo nos hace más su necesidad que la convicción.



A continuación, se realizará una pequeña encuesta con la finalidad de conocer con más profundidad los motivos por los cuales los colaboradores presentan alto número de faltas o incluso que dejan de laborar en la empresa Chedraui, es por ello por lo que se le agradece su tiempo dedicado en esta pequeña encuesta.

**Instrucciones:** describa honestamente y en pocas palabras lo que se pide en cada pregunta.

1.- ¿Cuál sería un motivo para dejar de trabajar en la empresa Chedraui?

de como lo trate en su departamento  
o los jefes de área

2.- ¿Qué factor consideras afecta a los demás colaboradores para que no quieran seguir laborando en Chedraui?

el trato que se le da

3.- ¿Crees que sea necesario cambiar algo en los departamentos o áreas de la empresa? Describe brevemente.

Los horarios van un mucho  
tener un bono fijo

4.- ¿Que consideras como área de oportunidad para que pueda mejorar la empresa?

el respeto, colaborando

5.- Por último y para poder concluir con la entrevista, explica brevemente algún comentario sobre tu experiencia de trabajar en Chedraui

para seguir como completo pago por el departamento y tratar como se debe ser y respetar los horarios de entrada y salida.

A continuación, se realizará una pequeña encuesta con la finalidad de conocer con más profundidad los motivos por los cuales los colaboradores presentan alto número de faltas o incluso que dejan de laborar en la empresa Chedraui, es por ello por lo que se le agradece su tiempo dedicado en esta pequeña encuesta.

**Instrucciones:** describa honestamente y en pocas palabras lo que se pide en cada pregunta.

1.- ¿Cuál sería un motivo para dejar de trabajar en la empresa Chedraui?

Por oferta de trabajo.

2.- ¿Qué factor consideras afecta a los demás colaboradores para que no quieran seguir laborando en Chedraui?

Que no les paguen sus horas extras, incertidumbre al ser tratados.

3.- ¿Crees que sea necesario cambiar algo en los departamentos o áreas de la empresa? Describe brevemente.

Si el trato que les brinden y mejor desmpeño laboral

4.- ¿Que consideras como área de oportunidad para que pueda mejorar la empresa?

Que estén abiertos al cambio y trabajo en equipo.

5.- Por último y para poder concluir con la entrevista, explica brevemente algún comentario sobre tu experiencia de trabajar en Chedraui

Hasta el momento ha sido buena el trato, pero si estoy dispuesto al cambio y trabajar en lo que es trabajo en equipo.

A continuación, se realizará una pequeña encuesta con la finalidad de conocer con más profundidad los motivos por los cuales los colaboradores presentan alto número de faltas o incluso que dejan de laborar en la empresa Chedraui, es por ello por lo que se le agradece su tiempo dedicado en esta pequeña encuesta.

**Instrucciones:** describa honestamente y en pocas palabras lo que se pide en cada pregunta.

1.- ¿Cuál sería un motivo para dejar de trabajar en la empresa Chedraui?

- Que me cambiaran o que cambiara de residencia.

2.- ¿Qué factor consideras afecta a los demás colaboradores para que no quieran seguir laborando en Chedraui?

- El sueldo bajo y que los pagos son quincenales

3.- ¿Crees que sea necesario cambiar algo en los departamentos o áreas de la empresa? Describe brevemente.

- Que los jefes traten bien al trabajador y que no los hagan trabajar demás

4.- ¿Que consideras como área de oportunidad para que pueda mejorar la empresa?

- Que se pagen las horas extras  
- Que no se le haga trabajar demás si no es necesario  
- Que haya presupuesto siempre especialmente para la comida

5.- Por último y para poder concluir con la entrevista, explica brevemente algún comentario sobre tu experiencia de trabajar en Chedraui

\* Yo estoy contenta trabajando en esta empresa, por que me ha ido bien "gracias a dios"

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Argentina: Granica.
- Alvarez, J. L. (2003). *Como hacer investigación cualitativa*. Barcelona: Paidós.
- Arias, F. G. (19991). *El proyecto de investigación*. Caracas : Editorial Episteme.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Cabrera, M. B. (2010 ). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos*. Porto Alegre, Brasil, RS Brasil.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* . Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Corral, F. (2006 ). *Recursos Humanos: Compensación*. EOI.
- Daiyel, R. (2012). *Comportamiento organizacional* . Gran Bretaña : Edinburgh.
- Deusto, H. (1 de Enero de 2016). *Revista Harvard Deusto* . Obtenido de Harvard Deusto BUSINESS & TECHNOLOGY: <https://www.harvard-deusto.com/suba-la-moral-con-criticas-productivas>
- Fernandez, A. G. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa* . San Jose, Costa Rica: Educativo Regional IDER.
- Fernando Toro Álvarez, A. S. (2013 ). *Gestión del clima organizacional* . Medellín : Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional .
- Gonzalez, C. P. (2007). *La satisfaccion laboral y la rotacion de personal*. Monclova, Cohauila : Universidad Cohauila.
- Henández, J. J. (24 de agosto de 2004). *La rotación de los empleados dentro de la organizacion y sus efectos en la productividad*. Mexico DF, Mexico : Upicsa.
- Martinez, M. L. (22 de MARZO de 2010). *ANALISIS DE LA ROTACION DE PERSONAL*. CUENCA, LA CUENCA.
- Meter, W. (s.f.). *Como gestionar el talento en tu empresa*. Obtenido de Work Meter : <https://web.workmeter.com>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education .
- Palacios, O. L. (2014). *Guías para construir estados del arte*. Bogotá, Colombia .
- Rosas, G. J. (2006). *Rotación de personal* . México, Distrito Federal , México .

S., P. F. (27 de Mayo de 2002). *Investigacion, cuantitativa y cualitativa*. 4. Coruña , España .

Sáenz, H. L. (2013). *Manual introducción a la teoría del desarrollo humano y organizacional*.  
Manizales, Colombia: Universidad Manizales.

Talancon, H. P. (2006). La Matriz FODA una alternativa para realizar diagnosticos y determinar estrategias . *Contribuciones a la economia* , 16.

Vecino, J. M. (12 de 12 de 2012). *DeGerencia*. Obtenido de Recursos Humanos :  
<http://www.degerencia.com/articulo/importancia-del-area-de-gestion-humana-para-la-empresa>