



Reporte Final de Estadía

Susana Martínez Tapia

Análisis de puestos y optimización del
presupuesto de recursos humanos en
Tiendas Chedraui Sucursal Córdoba Centro



Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Proyecto desarrollado en: Tiendas Chedraui, S.A. de C.V. Sucursal 053 Córdoba II

Programa Educativo: Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

**Proyecto: Análisis de puestos y optimización del presupuesto de recursos humanos en
Tiendas Chedraui Sucursal Córdoba Centro**

Alumno: Susana Martínez Tapia

Matrícula: 006294

Asesor Académico: Profesor Alejandro de Jesús Hernández Peralta

Asesor Industrial: LAE. Carlos Rodríguez Salazar

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

La realización de este proyecto es el resultado de un gran esfuerzo, fue mucho tiempo el que tuvo que pasar, muchos obstáculos que vencer, que no podría haber superado sin el apoyo de la persona que más ha creído en mí a pesar de todas las veces en que yo pensé que no lo lograría, ella nunca me dejó de apoyar siempre estuvo a mi lado diciéndome que podía hacerlo, que no me diera por vencida, aún recuerdo cuando me dijo “tú decides si el barco se hunde a mitad del camino”, cuando me dijo éstas palabras respire muy profundamente, sabía que no me podía dejar vencer, que debía continuar hasta el final, y este día llego.

Te agradezco a ti madre mía, por nunca dejar de creer en mí, por apoyarme siempre, por todo tu amor y tu dedicación, te amo mamá.

Tú eres el motor que no permitió que me rindiera, cuando las fuerzas se terminaban te veía, sabía que no me tenía que dar por vencida, sabía que tenía que dar mi mayor esfuerzo por ti, para que estuvieras orgullosa de mí, tú, tan pequeña cuando comencé este gran recorrido y ahora eres una niña, ya tienes seis años princesa, eres mi mayor motivación, te amo pequeña, te amo hija.

Agradezco a toda mi familia que me apoyo cuando lo necesite, a mi padre, a mi hermana, agradezco a mis maestros que tuvieron la paciencia de guiarme para el logro de este objetivo.

Por todo su apoyo, gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO CONTEXTUAL.....	4
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	4
CÓDIGO DE ÉTICA.....	7
MISIÓN.....	7
VISIÓN.....	7
VALORES.....	8
MATRIZ FODA.....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	11
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	13
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
OBJETIVOS.....	15
OBJETIVO GENERAL.....	15
OBJETIVO ESPECÍFICO 1.....	15
OBJETIVO ESPECÍFICO 2.....	15
OBJETIVO ESPECÍFICO 3.....	15
JUSTIFICACION.....	16
MARCO TEÓRICO.....	17
ANTECEDENTES.....	33
HIPÓTESIS.....	35
METODOLOGÍA.....	36
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS.....	39
DIAGNÓSTICO.....	48
RESULTADOS.....	54
RESULTADOS DE LA ENCUESTA. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	57



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS.....	66



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Representación gráfica de bajas en el año 2015.....	40
Tabla 2. Porcentaje de bajas por departamento en el año 2016.....	41
Tabla 3. Comparativo de bajas 2015-2016.....	43
Tabla 4. Presupuesto de tiempo extra 2016.....	45
Tabla 5. Remuneración de personal de cajas registradoras.	47
Tabla 6. Diagrama causa-efecto.	48
Tabla 7. Propuestas de mejoramiento con base en la tabla 5.	50

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Porcentaje de bajas por departamento en el año 2015.....	40
Ilustración 2. Porcentaje de bajas por departamento en el año 2016.....	42
Ilustración 3. Comparativo de bajas 2015-2016.....	44
Ilustración 4. Gráfica de dispersión del tiempo extra pagado en 2016.....	46
Ilustración 5. Representación gráfica del tiempo extra asignado en el 2016.....	46
Ilustración 6. Comparación de ventas, años 2015 y 2016, departamento frutas y verduras.	55
Ilustración 7. Comparación de ventas, años 2015 y 2016, departamento variedades.....	56
Ilustración 8. Composición de la Muestra.....	57
Ilustración 9. Cantidad de actividades que realiza la muestra.....	58
Ilustración 10. Trabajo en equipo.....	58
Ilustración 11. Capacidad para solución de problemas.....	59
Ilustración 12. Percepción del pago recibido por el desempeño de actividades.....	60
Ilustración 13. Nivel educativo.....	61
Ilustración 14. Ingresos mensuales.....	61

INTRODUCCIÓN

Desde que la sucursal 053 de Tiendas Chedraui, S.A. de C.V. se estableció en la ciudad de Córdoba Veracruz, ha tenido como objetivo primordial brindar el mejor servicio y proveer de productos de la más alta calidad y al mejor precio a todas las personas que elijan esta empresa.

Desempeñar estas labores trae consigo la contratación del personal idóneo para las diversas áreas de la unidad de negocio, por lo tanto se requiere de una buena selección del personal que tenga el compromiso de desempeñar las tareas encomendadas, siempre buscando la satisfacción total del cliente.

Para lograr lo que se menciona anteriormente, en ocasiones es necesario que los colaboradores que laboran en la empresa tengan que trabajar tiempo extra, lo que también trae como consecuencia el aumento de los gastos para la sucursal, pero es sumamente necesario por lo cual no se puede evitar, sin embargo, si se puede hallar la manera de disminuir estos gastos y utilizar solo el importe que se tiene presupuestado para este fin.

Considerando esta situación, el presente proyecto realiza una propuesta de mejoramiento para disminuir los gastos presentados por los conceptos de horas extras pagadas principalmente en el área de cajas, sin dar menor importancia a todos los departamentos de la sucursal.

Además también se analizan los factores que provocan rotación de personal, ya que este motivo es el primordial por el cual se genera pago de tiempo extra, debido a que la plantilla autorizada de cada departamento no está completa, por lo tanto los colaboradores que están laborando requieren quedarse más tiempo.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente se analiza que las empresas actualmente se enfrentan a diversas situaciones que las pueden convertir en inestables, por lo cual se vuelve complicado encontrar un trabajo con estabilidad y evitar la incertidumbre de quedarse sin empleo de un momento a otro.

Por lo tanto es factible valorar el trabajo que brindan las empresas bien establecidas y que además proporcionan la oportunidad de crecimiento laboral, mismo que puede ser en el lugar de residencia o fuera de él.

Esta empresa además de brindar los conocimientos necesarios al personal para llevar a cabo la realización de sus actividades, les da la facilidad de capacitarse para otros puestos incluyendo un incentivo mensual durante el tiempo que dure la capacitación, misma que va a depender del puesto para el cuál se está interesado desempeñar.

Para desarrollar este proyecto presentamos la delimitación temática, espacial y temporal, el marco contextual, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la sucursal, continuando con el planteamiento del problema, y con base es éste se determinan los objetivos, mismos que son la esencia de esta investigación, además de mencionar antecedentes, y llevar a cabo el desarrollo del proyecto.

Está enfocada al área administrativa, donde se establecen los costos por departamento, en el cual se busca optimizar y aprovechar de al máximo los recursos autorizados por la empresa.

Esta investigación se realizara en la empresa Tiendas Chedraui S. A. de C.V. Sucursal Córdoba Centro, ubicado en la ciudad de Córdoba, Ver., considerando diversos departamentos existentes dentro de la misma. Enfocado en el costo del recurso humano.

Se estudiar los 2 años en retrospectiva, para enfocarlos en un análisis para la implementación de mejora en los próximos 4 meses, buscando la mejor optimización de costos del recurso humano.

MARCO CONTEXTUAL

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Historia

1920 "El Grupo Chedraui tiene su origen en la ciudad de Xalapa, Veracruz en 1920 en un negocio denominado El Puerto de Beyrouth el cual era dirigido y administrado por sus fundadores: El Sr. Lázaro Chedraui Chaya y Doña Anita Caram de Chedraui".

1927 En el año de 1927, cambia su nombre por el de "Casa Chedraui: La única de Confianza", apareciendo por primera vez el nombre que a la postre será la identidad del Grupo; por el año de 1945 se cuenta con seis personas. En 1957 se hacen las primeras ampliaciones del local incrementándose la plantilla a 15 colaboradores.

1961 El nivel de operaciones fue en aumento y, por ello, en el año de 1961 transforma 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.

1970 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: "Súper Chedraui, S.A. de C.V." con un total de setenta personas; en 1971 se agregan otros

departamentos incrementándose la plantilla a 180 personas.

1983 Paralelamente a la creación de Tiendas de Autoservicio, en el año de 1983 el Grupo incursiona en el ramo de Tiendas Departamentales: "Comercial Las Galas, S.A. de C.V.", 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 que el Grupo Chedraui se dedicara de lleno a su giro principal: el autoservicio.

1985 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 del mismo año, Grupo Chedraui quedando como fusionante, se hace cargo de la operación de todas las Tiendas que hasta entonces se comportaban como sociedades independientes.

2000 Consciente de su responsabilidad social y económica, el Grupo ha promovido diversos Centros Comerciales llamados "Plaza Crystal" en diferentes ciudades, donde se opera actualmente. 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 que no tiene el nombre de Plaza Crystal 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.

2005 Pero sin duda, el 2005 ha significado un año muy importante para el Grupo Chedraui, ya que en este año 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.

2013 Al 23 de Octubre del 2013 contamos con 202 sucursales, de las cuales son 146 Tiendas Chedraui, 42 Súper Chedraui, 2 Almacenes Chedraui, 2 Selecto Súper Chedraui y 10 Selecto Chedraui. A nivel compañía somos más de 35 mil colaboradores.

2014 Al 01 de Abril del 2014 contamos 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, a nivel compañía somos más de 35,000 colaboradores.

2015 Al 1 de Marzo del 2015 contamos con 217 sucursales, de las cuales 150 son Tienda Chedraui, 51 Súper Chedraui, 10 tiendas en formato Selecto y 2 Súper Chedraui en formato Selecto, a nivel compañía somos más de 35,000 colaboradores.

CÓDIGO DE ÉTICA

Código de ética grupo Chedraui

Grupo Comercial Chedraui se funda sobre sólidos valores éticos que le han permitido un crecimiento sustentable desde la creación de su primera tienda de Autoservicio en 1970. Por tal motivo, es fundamental definir con claridad los principios de conducta que Grupo Comercial Chedraui espera ver reflejados en todos sus colaboradores, con estricto apego a la misión, visión y valores que la Empresa persigue. El presente Código de Ética establece el comportamiento que se debe seguir basado en la filosofía del Grupo, así como en las normas éticas y morales. Asimismo, se espera la aplicación del buen juicio para aquellas situaciones que no se encuentren definidas en este Código de Ética.

DECLARATIVAS CORPORATIVAS

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".

VALORES

Los valores institucionales que debemos conocer y representar con nuestras actividades y acciones diarias para lograr un impacto positivo en nuestro entorno, así como cambios significativos para nuestra empresa, son:

Honestidad: Nos conducimos siempre con la verdad y rectitud de comportamiento dentro y fuera de la Empresa, para mantener la confianza y credibilidad de nuestros clientes, proveedores, accionistas y compañeros de trabajo.

Compromiso: Asumimos con lealtad y responsabilidad la misión de la Empresa: "Llevar a todos los lugares posibles los productos que los clientes prefieren al mejor precio".

Respeto.- Tratamos a nuestros colaboradores, clientes y proveedores con dignidad y justicia, sin abusar de nuestro nivel de autoridad.

Orientación a los resultados: Todas nuestras acciones están encaminadas a trabajar con rentabilidad y eficiencia que garantice la permanencia de la Empresa, mediante el logro de los objetivos establecidos y el aprovechamiento al máximo de los recursos con que contamos, sin desperdicio alguno.

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Precios bajos. F2. Promociones exclusivas. F3. Ubicación céntrica. F4. Imagen de la empresa. F5. Variedad de productos y servicios.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Precios incorrectos en algunos artículos. D2. Demora en entrega de artículos sobre pedido. D3. Largas filas en paquetería y/o cajas registradoras. D4. Falta de estacionamiento. D5. Falta de surtido de productos. D6. Falta de personal en algunas áreas. D7. Mala distribución de personal de acuerdo a la carga de trabajo de cada departamento. D8. Pago excesivo de tiempo extra.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Mayor captación de clientes. O2. Inversiones futuras. O3. Remodelación de instalaciones. O4. Climatizar la tienda para brindar una mejor experiencia de compra. O5. Capital humano disponible en la zona</p>	<p style="text-align: center;">FO (MAXI-MAXI)</p> <p>F2, O1. Realizar lanzamiento de ofertas en diferentes medios para captar más clientes. F4, O3. Realizar una remodelación en las instalaciones de la empresa para mejorar la imagen de la empresa. F1, O1. Variedad de artículos a los mejores precios para atraer más clientes.</p>	<p style="text-align: center;">DO (MINI-MAXI)</p> <p>D1, O1. Realizar revisiones continuas para evitar errores en precios y provocar inconformidad en clientes. D2, O1. Asegurar con proveedores la entrega de mercancía bajo pedido para no perder credibilidad ante el cliente.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Nuevas aperturas de la competencia. A2. Clima lluvioso. A3. Alza en precios (gasolina, diesel, gas LP), que impactan directamente al costo directo de operación. A4. Alza de precios por departamento. A5. Competitividad laboral.</p>	<p style="text-align: center;">FA (MAXI-MINI)</p> <p>F1, A1. Continuar estableciendo precios bajos para que no afecte en la elección del cliente por la competencia. A1, F3. La ubicación de la empresa es céntrica lo que genera beneficios para los clientes.</p>	<p style="text-align: center;">DA (MINI-MINI)</p> <p>A2, D4. Se busca implementar la inversión en el estacionamiento para que no afecte el clima lluvioso en las ventas. D1, A4. Realizar revisiones constante para que no afecte el surtido de artículos en el punto de venta.</p>

DIAGNÓSTICO CON BASE EN MATRIZ FODA

La empresa Tiendas Chedraui, S.A. de C.V., sucursal Córdoba Centro, tiene diversas áreas de oportunidad en cada uno de los departamentos, sin embargo también destaca de las tiendas de la competencia porque ofrece variedad de productos a precios accesibles y realiza el cobro de diversos servicios, lo cual brinda una experiencia de compra particular a los consumidores que eligen esta tienda. Con respecto a sus debilidades, éstas se deben en su mayoría a la falta de personal en algunas áreas, lo que ocasiona que el trabajo no se realice de la forma adecuada.

La empresa requiere de una inversión que permita maximizar sus utilidades, debido a que en algunos departamentos se tienen pérdidas por falta de mantenimiento a equipos, mismas que deben atenderse a la brevedad posible.

Con respecto a la competencia, Tiendas Chedraui, ofrece promociones exclusivas para atraer más clientes, esta acción permitirá aumentar el nivel de ventas y posicionarse en la mente de los consumidores para compras posteriores.

En lo que corresponde al tema de investigación de este proyecto se propondrá la adecuada distribución del personal de acuerdo a la carga de trabajo de cada departamento, debido a que en ocasiones se realizan gastos excesivos en el pago de nómina de una sola área de la empresa, lo que afecta las utilidades de la empresa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la sucursal 053 Córdoba Centro de Tiendas Chedraui se presenta el problema del pago excesivo de tiempo extra primordialmente en el departamento de línea de cajas, este departamento tiene la plantilla más grande de personal en comparación con las otras áreas de la unidad de negocio, sin embargo es muy recurrente tener vacantes, lo que implica que el personal disponible tenga que cubrir más horas de las establecidas para su jornada de trabajo.

Realizando un análisis del proceso que implica el puesto de operador de punto de venta (cajero), se define como sigue, se identifica al candidato idóneo para ocupar el puesto, se realiza la contratación y posteriormente se envían durante un período de 7 a 15 días a capacitación personalizada para desempeñar sus labores, durante esta etapa todo es teórico, por lo que regularmente cuando ingresan a cobrar les parece complicado y algunos dejan de asistir a laborar, esto significa que además de generar tiempo extra para los cajeros que se quedan, también implica para la unidad de negocio pérdida de tiempo (porque aproximadamente el cajero labora un mes), esfuerzo (considerando desde el período de selección, evaluación y contratación) y recursos económicos (lo que implica para la compañía brindar la capacitación de la cual no se obtiene el objetivo esperado).

Durante el período 2016 se dieron de baja definitiva en el sistema a 31 cajeros y 10 más dejaron de asistir sin presentarse por su finiquito, considerando que se tiene una plantilla de 50 cajeros, la rotación del personal en ésta área de la empresa es elevada pues implica el 50% en solo un año. La mayoría de cajeros que renuncian exponen que es por motivo del bajo sueldo pero este varía dependiendo de la jornada, hay cajeros de

cuatro, seis y ocho horas, el pago por hora es de trece pesos, y el pago de horas extras son dobles, pero también reciben diversos incentivos por el cumplimiento de los objetivos del departamento, por ejemplo, si logran una desviación mínima, es decir, no acumular faltantes ni sobrantes en efectivo contribuye al 20%, realizar su modelo de servicio, es decir, saludar al cliente, ofrecer tiempo aire, ofrecer boletos lotería Chedraui, y otros servicios contribuye otro 20%, lograr la venta de boletos Chedraui 20%, otros aspectos 40%, esto contribuye al incentivo mensual que va a variar dependiendo de cada jornada, (cuatro horas, incentivo de \$500.00; seis horas \$620.00 y ocho horas \$750.00), sin embargo, de la cantidad total de cajeros, por lo regular solo 10 cajeros son acreedores a este incentivo mensual, y es una clara demostración de que no todos realizan su trabajo de la manera adecuada. Independientemente de estos incentivos fijos mensuales, también hay incentivos temporales y de la misma forma, solo algunos lo ganan.

Dentro de todos los puestos que tiene la empresa, el área de cajas es una de las que tienen mayores beneficios por pagos de tiempo extra e incentivos. Por lo cual se pretende realizar una reasignación de puestos para identificar si en realidad es necesario tener habilitadas las posiciones de cuatro y seis horas, o si es factible eliminar los de cuatro horas para convertirlas en posiciones de seis horas, ya que por la cobertura requerida es necesario el recurso humano, realizando el análisis del tiempo extra asignado; ya que por lo regular los cajeros de cuatro y seis horas laboran seis y ocho horas respectivamente, generando dos horas de tiempo extra de forma diaria.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Datos generales del puesto

Denominación del puesto: Operador de Punto de Venta

Área: Operaciones

Jefe inmediato: Jefe de Punto de Venta

Salario base diario:

- ❖ Cuatro horas \$52.00 (Cincuenta y dos pesos 00/100 M.N.)
- ❖ Seis horas \$78.00 (Setenta y ocho pesos 00/100 M.N.)
- ❖ Ocho horas \$104.00 (Ciento cuatro pesos 00/100 M.N.)

Actividades a desempeñar:

- ❖ Realizar el cobro de la mercancía que el cliente desea comprar.
- ❖ Ofrecer el cobro de servicios que realiza la empresa.
- ❖ Brindar al cliente una experiencia única en la visita a la empresa, mediante un trato amable.
- ❖ Garantizar el cobro del total de artículos que lleva el cliente, evitando así robos de mercancía.
- ❖ Salvaguardar la integridad del total de los valores recibidos como forma de pago por el cobro de la mercancía.

Nivel de estudios requerido: Bachillerato

Habilidades: Conteo rápido de efectivo, capacidad para detectar billetes falsos, facilidad para realizar cálculos matemáticos.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El objetivo del presente proyecto es realizar una reasignación de puestos para aprovechar al máximo los recursos financieros otorgados al recurso humano que labora en la unidad de negocios, por lo cual planteamos la siguiente pregunta:

¿La asignación de puestos en Tiendas Chedraui, sucursal Córdoba centro 053 es adecuada de acuerdo a la carga de trabajo de cada una de las áreas de la unidad de negocio?

Durante el desarrollo del proyecto se van a analizar todos los puestos para identificar aquellos que no son indispensables o que pueden ser reubicados en áreas con mayor nivel de ventas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer una reingeniería de puestos en la sucursal 053 Córdoba Centro de Tiendas Chedraui, con la finalidad de distribuir de la forma correcta el recurso humano necesario para el logro de los objetivos de cada departamento de la unidad de negocio, contribuyendo además a la reducción en los gastos de la nómina.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Reducir el pago de tiempo extra en el departamento de línea de cajas debido a que es muy elevado y rebasa el presupuesto disponible asignado por la compañía, afectando además el pago a otros departamentos de la unidad de negocio.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Realizar un análisis de la carga de trabajo de cada departamento de la unidad de negocio para identificar si la distribución del recurso humano es correcta, y proponer la reasignación de personal del área que no requiere mayor capital humano para el área en la cual es indispensable, considerando además el volumen de ventas de cada departamento.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Contribuir al incremento de las ventas con la adecuada distribución del personal en cada área, generando además recurso humano satisfecho con el pago otorgado por la realización de su trabajo.

JUSTIFICACION

La aplicación de este proyecto en la empresa contribuye a la reducción de gastos de nómina innecesarios, además de identificar cuáles son los factores que influyen en el bajo rendimiento de los colaboradores con respecto al desempeño de sus actividades, estos identificados por medio del cuestionario aplicado.

Además se contribuirá al aumento de las ventas en los departamentos de mayor desplazamiento, es decir, abarrotes comestibles y no comestibles al realizar la reubicación de los colaboradores de los puestos que por su porcentaje de ventas se van a eliminar, por lo tanto será un gran beneficio para la sucursal.

Otro departamento en el cual se propone la reubicación de al menos dos colaboradores más, es el departamento de bodega, debido a que regularmente la bodega se encuentra saturada porque el nivel de mercancías recibidas supera la fuerza laboral de este departamento.

Este proyecto es muy viable porque contribuye al aumento de ventas y a la disminución de los gastos.

MARCO TEÓRICO

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Un departamento de personal contribuye a que los seres humanos que integran una organización logren sus objetivos y los de la organización. El principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte haciéndolas más eficientes y más eficaces. El objetivo de la administración de recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos. Existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos:

- ❖ **Objetivos sociales.** El administrador de recursos humanos debe contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social cuidando de no afectar a la compañía.
- ❖ **Objetivos de la organización.** El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales.
- ❖ **Objetivos funcionales.** Mantener la contribución de recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía.
- ❖ **Objetivos individuales.** Contribuir al logro de metas que cada persona se ha señalado.

A fin de lograr sus propósitos y objetivos, los departamentos de personal obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada.

Las actividades de recursos humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. La responsabilidad del desempeño de las actividades de recursos humanos corresponde a cada directivo; a cada funcionario con personal a su cargo. La acción de delegar la autoridad no reduce la responsabilidad de un directivo, sólo equivale a compartirla.

Un modelo de sistemas en la administración de recursos humanos

Un sistema consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos.

Fundamentos y desafíos. El principal desafío de la administración de personal consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia.

- Planeación y selección. Para constituir esta base de datos se obtiene información respecto a cada puesto y respecto a las necesidades de recursos humanos a futuro.
- Desarrollo y evaluación. Una vez contratados, los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la compañía. Se les asignan los puestos que les correspondan y reciben la capacitación necesaria para ser productivos. A fin de evaluar el desempeño de los empleados, se llevan a cabo evaluaciones formales de manera periódica.
- Compensaciones. Un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva. Cuando las compensaciones son demasiado bajas es probable que surja una alta tasa de rotación de personal, así como otros problemas.

- Servicios al personal. Mantener una fuerza efectiva de trabajo requiere más que un pago justo, prestaciones y condiciones laborales adecuadas. Los empleados necesitan ser motivados, y el departamento de personal es responsable de garantizar la satisfacción de los empleados con el puesto.
- Relaciones con el sindicato. Los empleados y obreros de una organización pueden unirse para formar sindicatos.
- Perspectiva general de la administración de personal. Los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño, por esta razón, se someten verificaciones y comprobaciones, y adelantan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración de personal existe para mejorar la contribución de los recursos humanos a las organizaciones. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a obtener, mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral efectiva.

Los cambios externos suelen originarse en la tecnología, la economía, la composición de la fuerza de trabajo, los valores culturales y el sector oficial.

La tecnología moderna afecta a la administración de personal en forma muy directa, cambiando puestos de trabajo, y la calificación necesaria para llenar ciertas vacantes.

La fuerza de trabajo se encuentra en evolución constante. Cambia su nivel de educación, su edad, la proporción de hombres que trabajan comparados con la de mujeres, etc. Estos cambios son predecibles a largo plazo, ocurren lentamente y es posible medirlos con precisión.

PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La organización contrata personal a fin de efectuar labores que contribuyan a los objetivos que se han determinado. Para poder adquirir el personal idóneo, la compañía determina sus necesidades de recursos humanos y estudia los requerimientos de sus puestos.

La calidad de los recursos humanos de una organización equivale a la calidad de la organización misma, y es preponderante la importancia del proceso de seleccionar a las personas que integrarán la organización.

La planeación de recursos humanos (PRH) consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. La PRH permite al departamento de personal suministrar a la organización en el momento adecuado.

Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes a corto y a largo plazo en lo referente a recursos humanos. Los planes a corto plazo determinan las vacantes que es necesario llenar en el curso del año entrante. Los planes a largo plazo estiman la situación de recursos humanos a futuro, entre las ventajas de la planeación de los recursos humanos se cuentan:

- Se mejora la utilización de los recursos humanos.
- Se permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.

- Se economiza en las contrataciones.
- Se expande la base de datos de personal, para apoyar otros campos.
- Se permite la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

La planeación de recursos humanos implica un proceso mediante el cual una empresa identifica sus requerimientos futuros de personal para diseñar desde ahora las estrategias adecuadas que lleven a satisfacer esas necesidades, partiendo de la situación actual de la empresa.

Planear los recursos humanos permite mejorar las capacidades y habilidades de tus empleados actuales con el fin de aumentar la productividad. También permite hacer que los empleados duren más en la empresa ya que te facilita hacer una correcta selección de personal.

Además al estimular y promover el desarrollo de tu personal en la empresa permite que tus empleados se “pongan la camiseta” del negocio, ya que apoyarlos en este sentido implica por parte del empresario, estar al pendiente de su desempeño, de sus habilidades, necesidades de capacitación, etcétera.

Una correcta planificación de los recursos humanos de la empresa es una de las formas más eficientes de rentabilizar el trabajo y su impacto puede o mejorar o empeorar la calidad del trabajo de toda la organización.

Primer paso: identificación de las necesidades futuras de personal

1. ¿Qué dirección tendrá el negocio en el futuro?
2. ¿Qué situaciones de trabajo se pueden generar en el futuro y cómo se pueden integrar a las ya existentes?

3. ¿Qué necesidades en cuanto a conocimiento formal del trabajo requerirán los directores o jefes para realizar en forma más efectiva su labor?
4. ¿Qué puestos nuevos se van a requerir en el futuro?
5. ¿Cómo se pueden cubrir esos puestos?

Segundo paso: diagnóstico de la situación actual en recursos humanos de la empresa

1. ¿Qué puestos, tarea o tipo de experiencia han servido más para el desarrollo de la empresa hasta este momento?
2. ¿Quiénes han sido hasta hoy las personas "útiles" y/o con potencial?
3. De las habilidades o actitudes, ¿cuáles le gustaría que sus empleados adquirieran para desarrollar su trabajo?
4. Cuando un empleado en su empresa sabe que puede aspirar a tener mayores responsabilidades con mejor sueldo, ¿está más motivado para desempeñar mejor su trabajo?
5. ¿Cuántos empleados tiene y qué antigüedad tienen?
6. ¿Con qué frecuencia tiene que sustituir a su personal por renuncia o despido?, ¿cómo has sustituido a estas personas?

Tercer paso: acciones para desarrollar al personal

Para apoyar el desarrollo de un empleado dentro de su trabajo, es necesario llevar un registro de su desempeño laboral, de sus intereses, de sus metas, etc., que nos permita apoyar, orientar y diseñar su crecimiento dentro de la empresa. Este crecimiento puede tener dos aspectos: la capacitación dentro del puesto para que el empleado lo desempeñe mejor o la capacitación para que en un futuro ocupe un puesto de mayor responsabilidad (ascenso). El diseño del crecimiento del empleado dentro de la empresa

se llama planeación de la carrera laboral. Para planear la carrera laboral es necesario llevar un registro que llamaremos plan de carrera.

Las estrategias que permiten anticiparse a las necesidades futuras de personal son esencialmente de tres tipos:

1. Identificar los puestos que se van a requerir en la empresa para cumplir con sus objetivos.
2. Diagnosticar la situación de la empresa en términos de los recursos humanos con los que cuentas actualmente.
3. Identificar las acciones que son necesarias para poder desarrollar al personal.

La Planeación de Recursos Humanos consta de cuatro pasos:

1. Determinar la repercusión de los objetivos de la organización en unidades organizativas.
2. Definir las habilidades, conocimientos y número total de empleados (demanda de recursos humanos) necesarios para alcanzar los objetivos de la organización y de los departamentos.
3. Determinar las necesidades adicionales (netas) de recursos humanos a la luz de los recursos humanos actuales de la organización.
4. Desarrollar planes de acción para atender las necesidades previstas de recursos humanos.

Con esta evaluación se pueden identificar tres aspectos generales:

- Que se tiene más personal del que se requiere y, por lo tanto, se tendrá que reducir.

- Que se necesita o necesitará en el futuro contratar más personal.
- Que los empleados actuales necesitan adquirir conocimientos del trabajo que desempeñan o que podrían llegar a desempeñar.

Plan de carrera

Es un formato que reúne, resume y registra el desempeño del empleado dentro de la empresa. También registra las habilidades e intereses del empleado que apoyan su desarrollo en el trabajo.

Al tener un puesto vacante, se puede considerar al personal actual como candidato al puesto.

Esta situación repercute favorablemente en la motivación del personal ya que si se siente reconocido y tomado en cuenta, además de cubrir una vacante con tu mismo personal, se reducen costos de selección y capacitación. Los empleados ya conocen la empresa y ocupar un nuevo puesto genera en ellos mayor identificación con tu negocio.

Un formato para elaborar el Plan de carrera de los empleados es el siguiente:

1. Nombre del empleado:
2. Edad:
3. Escolaridad:
4. Puesto que desempeña:
5. Antigüedad en la empresa:
6. Puntos fuertes del empleado (habilidades por las que el empleado se destaca al desempeñar su trabajo).

7. Puntos débiles del empleado (aspectos que repercuten negativamente en su trabajo).
8. Necesidades de capacitación para desarrollar mejor su trabajo:
9. Evaluación de desempeño.
10. Posibles nombramientos (puestos que podría ocupar en caso de ser necesario, o que podría ocupar en caso de ser promovido).

Cambios en la fuerza de trabajo

La demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores tales como rotaciones, jubilaciones, renunciaciones, despidos, muertes y permisos.

a) Rotación.

La rotación de personal o desgaste de la fuerza de trabajo, es una medida de la cantidad de retirados durante un determinado período. La fórmula utilizada es el índice de rotación de la fuerza de trabajo:

Número promedio de empleados durante el año= 1,000

Número de empleados que dejaron la empresa durante el año= 100

La rotación es $100/1,000 \times 100 = 10\%$

Marco temporal

La Planeación de Recursos Humanos se halla estrechamente ligada al proceso de planeación de la organización, los marcos temporales en los que se desenvuelve corresponden a los de este último plazo. Suele distinguirse entre el corto plazo (0-2 años),

el medio plazo (2-5 años) y el largo plazo (más de 5 años). Cada organización debería preparar un plan para cada uno de estos aspectos.

Estos tres ámbitos deben estar relacionados y los consiguientes planes deben superponerse, es decir, el medio plazo se modificará en función del cumplimiento del corto plazo y el largo plazo será consecuencia de la evolución del plan a medio plazo.

1. El corto plazo se establece, por lo general, fijando el plazo del año. Se centra principalmente en el análisis cuantitativo. Parte de la existencia de una plantilla con unas características determinadas y de unas necesidades u objetivos a cumplir de forma inmediata. Se considera en este período el plan de establecimiento de plantilla y de selección y formación de los trabajadores.
2. El medio plazo, normalmente, no sobrepasa los cinco años. La planificación a medio plazo permite profundizar mucho más en los aspectos cualitativos de la futura plantilla, es decir, que indicará el perfil de exigencias de cada puesto y, en consecuencia, el perfil requerido a los trabajadores. Previsión del tipo de puesto de trabajo y calificaciones que serán necesarias. Este plan debe incorporar, además, los planes complementarios de formación, promoción y motivación de los recursos humanos que permitan la reconversión del personal actual en función de los perfiles necesarios al final del plan, esta fase incidirá en el establecimiento de nuevos estilos de dirección y liderazgo, nuevos modelos organizativos, modernas formas de gestión y participación y modelos más flexibles de estructuras organizativas que faciliten procesos participativos de los trabajadores.
3. El largo plazo. Son planes generales, dirigidos a detectar modificaciones en el entorno y que posibilite prever introducir medidas acerca de las necesidades futuras en los procesos de producción, así como en las calificaciones

profesionales a fin de establecer los sistemas que permitan definir la estructura ocupacional de futuro que responda a las exigencias de competencias del sector y los perfiles profesionales horizonte, derivados de la estructura anterior.

Políticas

- Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos planeados.
- Funcionan como guía para ejecutar una acción y proporcionan marcas o limitaciones aunque flexibles y elásticas para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa.
- Son genéricas y utilizan verbos como: mantener, usar, prever, ayudar, etc. Son comunes las políticas de R.R.H.H (como tratar a los funcionarios de la organización), políticas de venta (como tratar a los clientes), políticas de precios (como manejar los precios frente al mercado).
- Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal.; además sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia.

Objetivos de las políticas

1. Ser congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
2. Mejorar la toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto.
3. Entender de una manera correcta las necesidades del cliente.
4. Mejorar la delegación de responsabilidades.
5. Lograr que las funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.

6. Reglamentar las funciones desempeñadas dentro de la empresa.

Técnicas para pronosticar las necesidades de recursos humanos

Basadas en la experiencia	Basadas en tendencias	Basadas en otros factores
Decisiones informales	Extrapolación	Análisis de presupuestos y planeación
Investigación formal a cargo de expertos	Indexación	Análisis de nuevas operaciones
Técnica Delfos	Análisis estadístico	Modelos de computadoras

Técnicas de pronóstico basadas en la experiencia. Estas técnicas se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de recursos humanos.

Pronósticos basados en tendencias. Estos métodos van a analizar el comportamiento de una organización en un período de tiempo determinado, considerando el número de empleados y la producción.

Pronósticos basados en otros factores. Existen otros métodos para calcular la demanda futura de recursos humanos. Uno de ellos es el análisis de presupuestos y planeación. Las organizaciones que necesitan planeación de recursos humanos por lo general elaboran presupuestos detallados y planes a largo plazo.

Pronósticos sobre la oferta de recursos humanos

El crecimiento de la organización constituye el factor principal en la creación de puestos de nivel básico, especialmente en las compañías que apoyan la promoción

interna de su personal. La falta de personal con potencial para ser promovido refleja una deficiencia grave en cualquier empresa.

Factores demográficos. Los factores demográficos son otro elemento a largo plazo que afecta la oferta de trabajo, para las empresas que preparan planes a largo plazo, estas tendencias son predecibles.

El plan de recursos humanos es fundamental en el sistema de información de recursos humanos de la organización. La información contenida en el plan sirve como guía para reclutadores, capacitadores, planificadores del desarrollo y otros especialistas.

La planeación de recursos humanos requiere inversión considerable de tiempo, personal y presupuesto. Dicha planeación por el departamento de personal constituye un esfuerzo para conocer las necesidades y las fuentes futuras de provisión de recursos humanos. Con base en los factores que influyen en la demanda de personal, los administradores de recursos humanos pueden establecer planes a corto y a largo plazo.

Diseño y análisis de puestos

Para que un departamento de personal pueda funcionar de manera activa, es esencial un sistema de información de recursos humanos.

Los puestos constituyen el elemento básico de la productividad de toda la organización. Si se han diseñado de manera adecuada, la organización progresa hacia sus objetivos. De otra manera, la productividad se verá afectada y la organización no podrá enfrentar los desafíos de la sociedad moderna.

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización, mismo que tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan.

Antes de estudiar cada puesto, se debe estudiar la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos, y los productos o servicios que brinda a la comunidad.

Primero se debe realizar la identificación del puesto, posteriormente se debe desarrollar el cuestionario, estos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Incluir deberes y responsabilidades que permiten conocer a fondo las labores desempeñadas. Requerimientos humanos y entorno laboral, en esta parte del cuestionario describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que deba desempeñar un puesto. Deben incluirse niveles de desempeño, especialmente en empresas industriales.

Para la recolección de datos se utilizan principalmente las siguientes técnicas: entrevistas, comité de evaluadores y la observación directa.

Descripción de puestos

Una descripción de puestos es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de las compañías; incluso si se trata de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes.

Los datos básicos para una descripción de puestos son la fecha, datos de la persona que describió el puesto, localización, jerarquía, supervisor y características especiales.

Resumen del puesto. Después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas.

También se deben incluir las condiciones de trabajo (horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características).

Especificaciones del puesto. La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define que es el puesto. La especificación describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

Niveles de desempeño. El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, que tienen dos propósitos: ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Cuando los niveles especificados no son adecuados constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.

Las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

Elementos organizativos del diseño de puestos

Los elementos organizativos del diseño de puestos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

Rotación de labores. La rotación de labores consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos; son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades diferentes. La organización obtiene beneficios, porque los trabajadores se hacen competentes para el desempeño de varias labores.

ANTECEDENTES

(ARROYO MENESES, MARIO, 2013) Realizó la implementación de un manual para la reducción de costos en la empresa LUSATO a partir de: la problemática suscitada en la empresa LUSATO, debido a que la mayoría de problemas con las unidades era recurrente y no se aplicaba mantenimiento preventivo, sino mantenimiento correctivo, mismo del cual su costo es más elevado. Considerando esta información el autor aplicó el manual con las medidas de mantenimiento preventivo, uso adecuado de las unidades y cuidado de las llantas, previniendo problemas para reducir costos. También se plantea la ampliación del mercado de la empresa con la búsqueda de rutas nuevas a diferentes partes del país.

(Adrián Broggi, 2010) Realizó la implementación de un tablero de comando para identificar una metodología que permita estimar el aporte de los recursos humanos activos intangibles) a las empresas de servicio en etapa de maduración. Esta herramienta tecnológica permitirá hacer hincapié en las relaciones causa-efecto en las que influyen directamente los recursos humanos de la empresa, en cada una de las perspectivas que se implementen, teniendo en cuenta el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

(ROCÍO RAMÍREZ ARELLANO) Realizó la implementación de un centro de servicios compartidos, debido a que muchas compañías encuentran que los costos de sus servicios de soporte son elevados, sin que esto implique altos niveles de eficiencia en su prestación. Esto se debe entre otras razones, a la duplicidad de tareas, a administración de diversas plataformas tecnológicas y la falta de estandarización de procesos. Este servicio de centros compartidos brinda apoyo para consolidar, estandarizar y rediseñar funciones comunes de varios negocios, con el objetivo de proporcionar un servicio más

eficiente a un costo más bajo, permitiendo prestar estos servicios desde una perspectiva de servicio al cliente interno, generando una cultura de compromiso y calidad.

(GARCÍA RAZO, ISABEL MONSERRAT, 2010) Propone el desarrollo de las siguientes estrategias: cuestionarios, red semántica y entrevistas, que permitan comprender el motivo de la alta rotación de personal que presenta la Papelera Dabo, S.A. de C.V., en el área de cajas y autoservicio, misma que afecta principalmente en gastos de la misma por las constantes capacitaciones que se deben realizar provocando que el cliente se sienta insatisfecho con el servicio, ya que éste es más lento. La mayoría de veces esta rotación se presenta por la falta de apoyo que brindan los superiores a los empleados. Se propone que los empleados tengan un horario fijo para organizar sus actividades personales, además de dar la oportunidad de realizar nuevas actividades para obtener nuevos conocimientos, brindar motivación y mejorar la comunicación.

(NÚÑEZ TORRES, BLANCA ESTELA, 2013) Se propone la técnica de mejora continua que se traduce en una forma de trabajar para hacer más productivo y agradable cada sitio de trabajo, debido a que el problema en este restaurante de comida japonesa es la alta rotación de personal debido a la exigencia con los empleados de los diferentes puestos, pero sin brindar apoyo de parte de los superiores cuando lo requieren o negando la posibilidad de cambiar a otro puesto según sus capacidades, esto solo por características físicas que les permiten llegar hasta cierto nivel: tez morena oscura, facciones toscas, defectos físicos, etc. Por lo tanto con esta técnica se demuestran las ventajas de aplicar este sistema considerando que tener una mejor calidad de vida y poder alcanzar nuevas posiciones de forma rápida es una motivación para los empleados.

HIPÓTESIS

Si se sustituyen los puestos de cajeras de 4 horas para convertirlos en puestos de 6 horas, el área de cajas podrá evitar el gasto excesivo que se genera por concepto de tiempo extra, además si se elimina el puesto del jefe de área de operaciones, jefe de frutas y verduras y jefe de variedades, disminuirá el gasto de nómina y los colaboradores que pertenecen a estos departamentos se reubicarán en otras áreas para contribuir al aumento de ventas.

METODOLOGÍA

Para la realización de este proyecto se utiliza el tipo de estudio prospectivo y hace uso de datos de corte transversal.

Descripción de las unidades de estudio de la muestra

Cada una de las áreas de la unidad de negocio, requiere de personal capacitado para desarrollar las actividades de cada departamento, por este motivo se debe realizar una selección adecuada de recursos humanos, que tengan la capacidad de desempeñarse para el logro de los objetivos de cada uno de los departamentos.

Existe un presupuesto determinado para la sucursal por día, mes y año, por lo cual, a su vez, cada departamento tiene un presupuesto asignado para cubrir, por lo que se debe realizar todo lo necesario para el logro de las ventas, primordialmente se debe tener señalización, limpieza y surtido para captar la atención del cliente, ofreciendo productos de calidad y al mejor precio, pero sobre todo, atención personalizada para aclarar cualquier duda, para orientar al cliente en caso de que lo requiera.

Por este motivo el personal que labora en la tienda debe tener la capacidad para atender al cliente de una manera excepcional, teniendo el conocimiento necesario de cada área de la tienda, sin importar que sea o no colaborador de un departamento en particular, esto también es de mucha ayuda porque en caso de requerirse el apoyo de algún departamento, entonces cualquier empleado tendrá la facilidad para hacerlo, porque ya habrá adquirido los conocimientos necesarios para desarrollarse en cualquier área de la empresa.

Otro aspecto muy importante es la presentación personal, porque el colaborador representa a la empresa, y dar una buena imagen al cliente es excepcional.

Dentro de las características socioeconómicas se considera que la mayoría de los empleados de la sucursal, tiene un promedio de edad entre los 18 y 35 años, el 55% del personal son varones, el tamaño de la familia es entre tres y cuatro miembros, el nivel de ingresos de un 80% de la plantilla es de entre \$3,000.00 y \$3,600.00 mensuales, aproximadamente un 10% cuenta con una carrera profesional y un 90% de los colaboradores es de religión católica.

Para la realización del estudio que se pretende realizar se aplicará el método de muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia, esta decisión es con base en que se tomará una muestra representativa de un número determinado de colaboradores de cada departamento, estos serán aquellos que tengan la disponibilidad para participar en dicha prueba, ya que no puede participar un colaborador en particular por el número de actividades que tiene que realizar durante su jornada laboral y esto representa una barrera para la aplicación de la prueba correspondiente.

Considerando que la empresa cuenta con 155 empleados, se aplicará la encuesta a un 20% de la población, es decir, a 31 empleados, tomando en consideración a personal de cada departamento, y con base en la plantilla que se tenga por área será el número de empleados que participe en la encuesta, por ejemplo, el departamento de cajas es el que cuenta con el mayor número de empleados, por lo tanto, será la muestra más representativa.

Descripción del método empleado

Para el desarrollo de este proyecto se va a realizar la aplicación de un cuestionario al personal que labora en la sucursal, mismo que consta de aspectos socioeconómicos

así como de aspectos laborales, para conocer cuáles son las necesidades de cada uno de los colaboradores que participen en esta encuesta, definiendo si están a gusto en sus áreas de trabajo, si consideran que el salario percibido es adecuado de acuerdo a las actividades que realizan, analizar si el trato que reciben de sus jefes es adecuado, así como saber si han recibido apoyo cuando lo han necesitado, todo esto con la finalidad de identificar si es o no proporcional todo lo que la empresa está exigiendo al colaborador.

Es de suma importancia la realización de esta encuesta, porque con base en los resultados obtenidos se definirá el compromiso que tiene cada colaborador con la empresa y de esta forma determinar si es idóneo que las mismas personas permanezcan en su lugar de trabajo o saber si es factible cambiarlas a otro puesto, realizar una capacitación adicional, o en su caso, terminar la relación laboral.

Al concluir la encuesta, los resultados obtenidos se analizaran para determinar el grado de satisfacción de los colaboradores, además también con estos resultados se darán propuestas a los jefes de cada departamento involucrado para trabajar en equipo y contribuir al logro de los resultados.

El cuestionario consta de 20 preguntas de las cuales 6 son socioeconómicas, 9 son en relación al clima laboral, y las restantes son en relación a la rotación de personal¹. Este va dirigido de acuerdo a las unidades de estudio al personal de caja, y piso. Este se diseñó para ser respondido en 6 minutos, con el objetivo de tener la mayor tasa de respuestas correctas.

¹ Ir al anexo 1.1 página 66.

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

La sucursal de Chedraui Centro tiene un porcentaje de rotación significativo, esto representa pérdida de recursos financieros, tecnológicos y humanos.

Este problema es uno de los diversos factores que influyen para la generación de tiempo extra en los departamentos de la unidad de negocio, los cuales en su mayoría son las siguientes causas: despidos por faltas de probidad, renuncia por búsqueda de otro empleo, maternidad (madres solteras que no tienen quien cuide a sus hijos), faltas, ausentismo (dejan de asistir a trabajar sin darse de baja), faltas por enfermedades comunes, incapacidades.

A continuación se muestra de manera gráfica las bajas de personal que se han presentado en el año 2015 y 2016, en las cuales el área que tiene más rotación es la de cajas con 28 bajas en el año 2015 y 31 bajas en el año 2016, considerando que la plantilla es de 40 cajeros, tuvieron una rotación del 70% en el año 2015 y del 77.5% en el año 2016, lo que significa que prácticamente han renovado su plantilla, esto además trae como consecuencia, tener que contratar más personal, gastos de capacitación para el nuevo personal, trabajo extra para las personas que permanecen en los departamentos, y por ende el pago de horas extras para este personal.

Tabla 1. Representación gráfica de bajas en el año 2015.

DEPARTAMENTO	BAJAS 2015	%
ABARROTOS	1	2%
BODEGA	4	8%
CAJA GENERAL	1	2%
CAJAS	28	55%
CARNES	2	4%
MUELLE	1	2%
OPERADOR	1	2%
PANADERIA	1	2%
PREVENCIÓN	8	16%
ROPA	2	4%
VARIEDADES	2	4%
TOTAL	51	100%

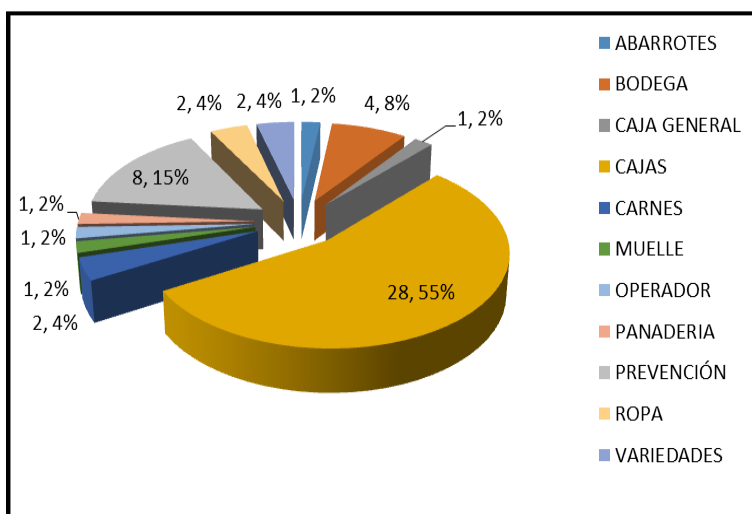


Ilustración 1. Porcentaje de bajas por departamento en el año 2015.

Tabla 2. Porcentaje de bajas por departamento en el año 2016.

DEPARTAMENTO	BAJAS 2016	%
ABARROTÉS	6	8%
ANALISTA RH	1	1%
BODEGA	4	5%
CAJAS	31	41%
CARNES	3	4%
CHEQUEO MERCADO	1	1%
ELECTRONICA	1	1%
FRUTAS	3	4%
IMAGEN VISUAL	2	3%
LACTEOS	3	4%
MANTENIMIENTO	1	1%
PANADERIA	2	3%
PREVENCIÓN	8	11%
ROPA	2	3%
SISTEMAS	1	1%
TEMPORADA	4	5%
VARIEDADES	2	3%
TOTAL	75	100%

REPORTE DE BAJAS 2016

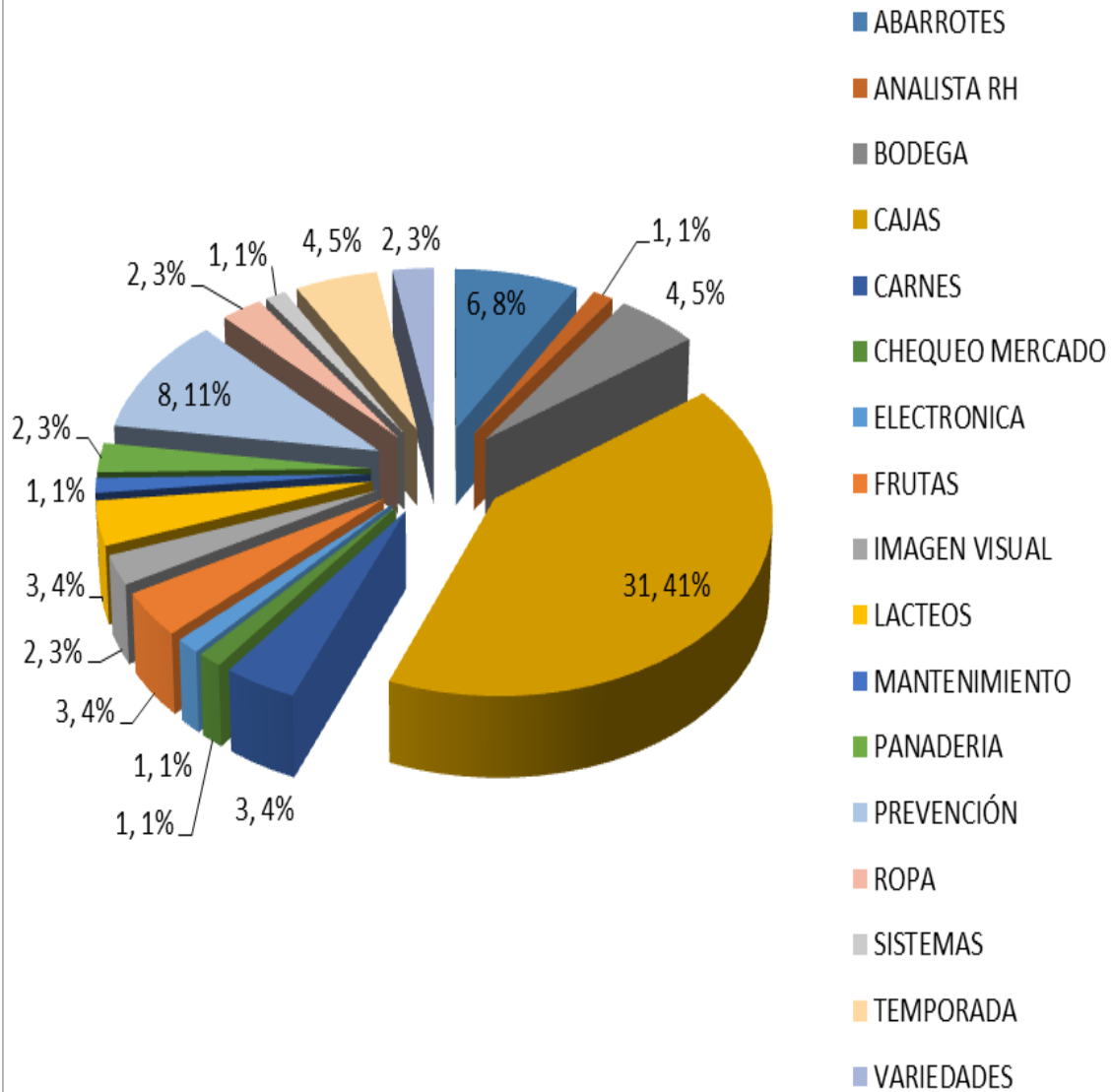


Ilustración 2. Porcentaje de bajas por departamento en el año 2016.

Tabla 3. Comparativo de bajas 2015-2016.

DEPARTAMENTO	BAJAS 2015	BAJAS 2016
ABARROTOS	1	6
ANALISTA RH	0	1
BODEGA	4	4
CAJA GENERAL	1	0
CAJAS	28	31
CARNES	2	3
CHEQUEO MERCADO	0	1
ELECTRONICA	0	1
FRUTAS	0	3
IMAGEN VISUAL	0	2
LACTEOS	0	3
MANTENIMIENTO	0	1
MUELLE	1	0
OPERADOR	1	0
PANADERIA	1	2
PREVENCIÓN	8	8
ROPA	2	2
SISTEMAS	0	1
TEMPORADA	0	4
VARIEDADES	2	2
TOTAL	51	75

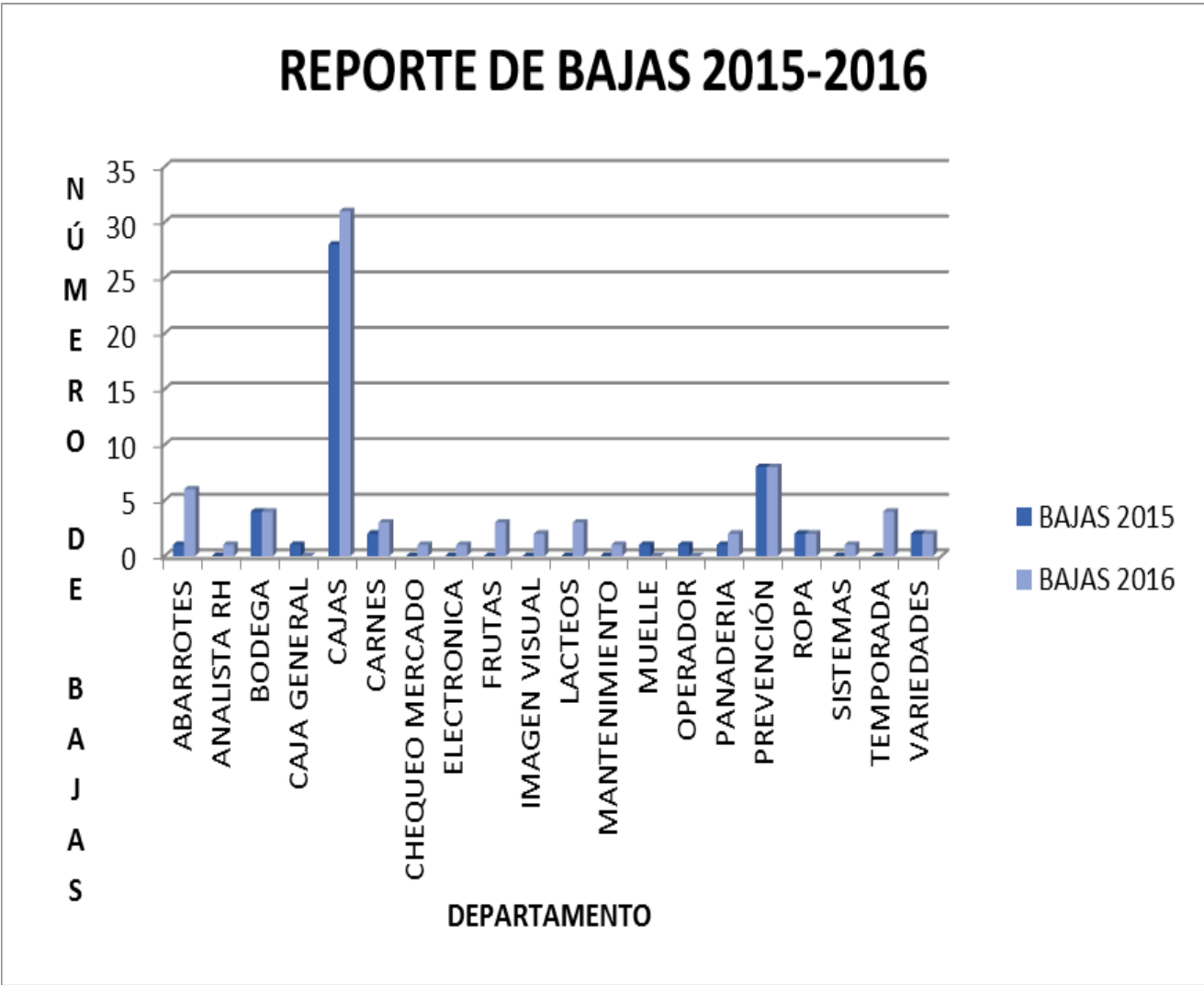


Ilustración 3. Comparativo de bajas 2015-2016.

Como se observa anteriormente, el departamento de cajas es el que tiene mayor rotación, en ambos años 2015 y 2016 tiene el primer lugar con bajas de personal, incrementándose en 2016; en segundo lugar está el departamento de prevención con 8 bajas en cada período; cabe mencionar que otro departamento que ha renovado su plantilla al 100% es lácteos, este departamento solo cuenta con 2 colaboradores y el jefe de departamento, y en el período 2016, tuvo 3 bajas.

La mayoría de personal que renuncia argumenta que es por el sueldo y la carga excesiva de trabajo, pero no toman en cuenta que dentro de la empresa tiene diversas

oportunidades, por ejemplo, capacitarse para trabajar en otro departamento percibiendo además un incentivo quincenal que varía dependiendo del área de que se trate.

A continuación se presenta una tabla con los datos de los gastos en el año 2016 por concepto de pago de tiempo extra, en la cual se puede observar no fue utilizado el 100% del recurso disponible en algunos meses, pero consultando el tiempo extra laborado queda pendiente de pago una parte considerable.

Tabla 4. Presupuesto de tiempo extra 2016.

MES	IMPORTE ASIGNADO	IMPORTE UTILIZADO	IMPORTE DISPONIBLE
ENERO	41,779.19	32,425.27	9353.92
FEBRERO	29,050.24	22,071.27	6978.97
MARZO	8,665.43	14,293.19	-5627.76
ABRIL	19,103.60	12,522.95	6580.65
MAYO	39,282.00	35,603.47	3678.53
JUNIO	33,775.95	32,375.89	1400.06
JULIO	50,773.89	50,553.18	220.71
AGOSTO	20,393.09	17,118.19	3274.90
SEPTIEMBRE	22,339.69	21,164.32	1175.37
OCTUBRE	14,191.49	24,616.01	-10424.52
NOVIEMBRE	12,978.06	21,398.23	-8420.17
DICIEMBRE	18,498.39	15,855.88	2642.51
TOTAL	310,831.02	299,997.85	10833.17

Los meses que exceden son marzo, octubre y noviembre, con un 65%, 70% y 75% respectivamente.

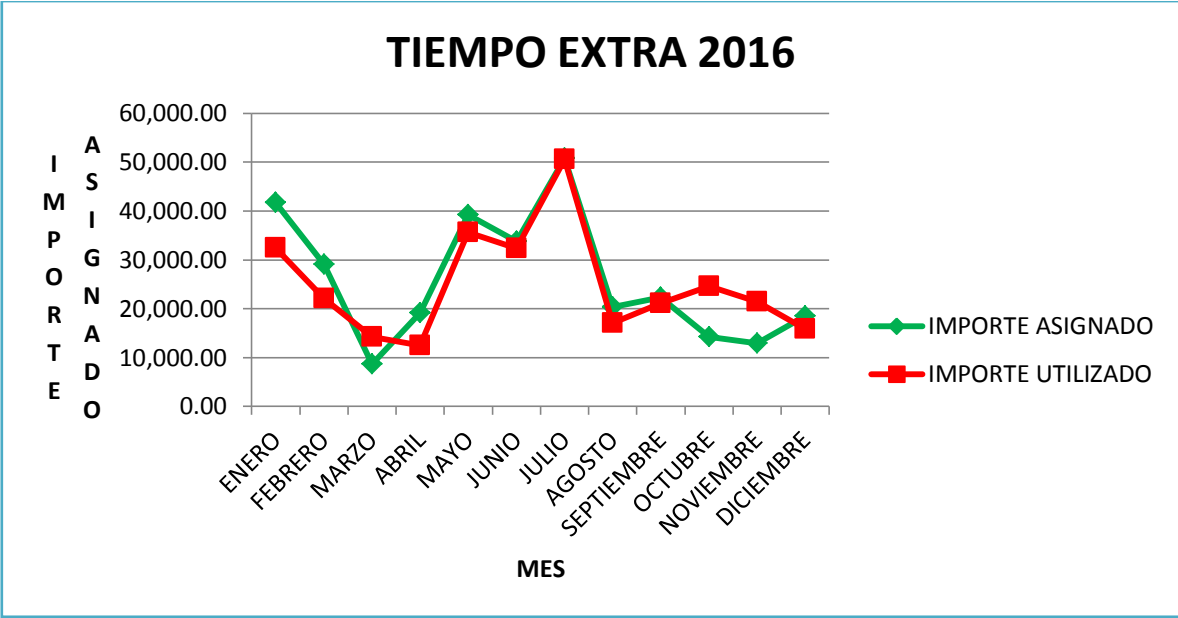


Ilustración 4. Gráfica de dispersión del tiempo extra pagado en 2016.

Se considera que del presupuesto disponible para pago de tiempo extra, el departamento de cajas consume el 50% y las áreas de bodega y piso de venta consumen el 25% cada una.



Ilustración 5. Representación gráfica del tiempo extra asignado en el 2016.

La plantilla del departamento de cajas está integrada por los siguientes elementos:

6 cajeros de 8 horas

23 cajeros de 6 horas

6 cajeros de 4 horas

5 colaboradores de paquetería

Independientemente de 3 supervisores, una cambista y el jefe del departamento.

Realizando un análisis del departamento se llega a la conclusión de que no se pueden quitar personas, porque la empresa tiene coberturas programadas y éstas solo pueden ser cubiertas con el número de personas que se tienen en la plantilla.

Por lo tanto considerando que los cajeros de 4 horas regularmente trabajan 6 horas diarias, es decir, están laborando dos horas extras diariamente, se realiza el siguiente análisis para saber si resulta factible eliminar las posiciones de 4 horas y convertirlas en posiciones de 6 horas.

Tabla 5. Remuneración de personal de cajas registradoras.

Cajero de 6 horas		
Sueldo diario	\$80.00	Pago mensual \$2,400.00
Cajero de 4 horas		
Sueldo diario	\$56.00	Pago mensual \$1680.00
Considerando dos horas extras dobles diarias	\$56.00	
Pago diario considerando horas extras	\$112.00	Pago mensual considerando tiempo extra \$2,520.00
Diferencia por día	+\$28.00	
Importe acumulado por mes	\$840.00	Importe acumulado por 6 cajeros \$5,040.00

DIAGNÓSTICO

Se tiene como objetivo identificar las causas principales que están generando el problema de sobrecosto en horas extras para la organización, para este fin se utiliza la herramienta del diagrama de causa-efecto que a continuación se presenta.

Tabla 6. Diagrama causa-efecto.

FACTOR	CAUSAS	EFEECTO
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de capacitación ➤ Capacitación no adecuada para el personal de cada departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exigir la realización de un trabajo cuando no ha dado una capacitación completa, lo que genera frustración en el colaborador que lo lleva a renunciar.
Mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faltas injustificadas de personal. ➤ Vacantes por incapacidad no cubiertas a tiempo por el área de recursos humanos. ➤ Despidos espontáneos de personal que comete faltas de probidad. ➤ Plantilla no autorizada de acuerdo a las necesidades de algunos departamentos, en relación a las actividades que se deben realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No realizar la planeación a tiempo para cubrir las vacantes por incapacidad de maternidad, los despidos por faltas de probidad, las faltas injustificadas, y la dimensión de la plantilla autorizada, genera tiempo extra para el personal que está laborando.

Maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de equipos para cada una de las áreas de acuerdo a la carga de trabajo del departamento. ➤ Equipo con fallas técnicas que retrasan el cobro en línea de cajas, en la mayoría de casos se debe al uso inadecuado del equipo. ➤ Falta del equipo necesario para desempeñar las actividades de cada departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los equipos obsoletos en algunos departamentos, la falta de equipos y las fallas en los equipos actuales, también contribuyen a generar horas extras por el retraso que se genera para realizar las actividades.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de apoyo de parte de cada jefe de departamento hacia el colaborador. ➤ Negar permisos a colaboradores que por su desempeño se lo merecen. ➤ Falta de respeto en algunas ocasiones del jefe hacia el colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aun cuando el colaborador tiene un buen desempeño pero le niegan permisos cuando lo solicita, genera en la mayoría de las veces que renuncien.
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de interés de cada colaborador al percibir que su 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Renuncias o bajo nivel de desempeño al notar que no

	<p>trabajo no es valorado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desmotivación de colaboradores con buen desempeño que no tienen la oportunidad de ser promovidos a otro departamento. ➤ Dejar de laborar por causas personales. 	<p>valoran ni reconocen el trabajo que realizan.</p>
--	---	--

Tabla 7. Propuestas de mejoramiento con base en la tabla 5.

FACTOR	PROPUESTA	BENEFICIO
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindar la capacitación necesaria a cada colaborador para que desempeñe cada una de las actividades asignadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaborador capacitado y con la seguridad necesaria para la realización de cada actividad solicitada.
Mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sancionar al colaborador que falte injustificadamente, después de tres faltas injustificadas es baja definitiva. ➤ Medir los tiempos por el área 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuando los colaboradores vean que aplican medidas disciplinarias, evitarán faltar injustificadamente. ➤ Cubrir las vacantes en tiempo, sobre todo las de

	<p>de recursos humanos para cubrir las vacantes por incapacidad de maternidad a tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reubicación de colaboradores de departamentos que no presentan ventas hacia los departamentos con alto nivel de ventas. ➤ Realizar encuesta para identificar el motivo por el cual los colaboradores cometen faltas de probidad. 	<p>maternidad que representan un período largo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprovechar al máximo el recurso humano en áreas en las que por el nivel de ventas se requiere y contribuye al aumento de ingresos a la compañía. ➤ Identificar las causas que originan las faltas de probidad, será de ayuda para brindar apoyo a colaboradores que demuestren el mismo comportamiento.
Maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solicitar los equipos necesarios para mejorar los tiempos de ejecución. ➤ Realizar mantenimiento preventivo a cada equipo para evitar el daño sea severo y provoque retraso en actividades por falta del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejoramiento en tiempos de ejecución. ➤ El mantenimiento preventivo además de reducir el tiempo extra del colaborador, también contribuye a la disminución del gasto general de tienda. ➤ Si cada departamento tiene

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Otorgar el equipo necesario de acuerdo a la magnitud de cada departamento. 	<p>el equipo necesario realizará las actividades de manera rápida y efectiva.</p>
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindar apoyo de parte de cada jefe de departamento considerando el desempeño del colaborador. ➤ Otorgar permisos a colaboradores que por su desempeño se lo merecen. ➤ Dirigirse de la manera adecuada a cada uno de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si el colaborador observa que el apoyo es recíproco de acuerdo al desempeño de sus labores, entonces estará a gusto en su trabajo realizando cada una de las actividades asignadas.
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconocer al mejor colaborador de cada departamento de manera quincenal. ➤ Dar la oportunidad al colaborador de capacitarse en otros departamentos para adquirir nuevos conocimientos y no presentar monotonía en un solo puesto. ➤ Cuestionar primordialmente a 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El colaborador realizará sus actividades a gusto al saber que su trabajo es valorado. ➤ Además de que el colaborador aprenda más de lo que corresponde a su puesto, también representa que pueda cubrir ese puesto en caso de vacaciones o incapacidades. ➤ No perder recursos

estudiantes y madres solteras si tienen la disponibilidad para trabajar, ya que son los principales que dejan de laborar por atender sus asuntos personales.

financieros, materiales, técnicos y humanos en personal que no tiene la disposición de permanecer un tiempo considerable en la compañía.

RESULTADOS

Independientemente de la aplicación del cuestionario, también se analizan otros factores que afectan directamente a las ventas, mismos que se describen a continuación:

Considerando las ventas por departamento se propone la reducción de algunos de ellos y la eliminación de otros, esto se realiza con la finalidad de aprovechar al máximo al recurso humano, debido a que los colaboradores que trabajan en cada uno de estos departamentos se van a reubicar en otros que tienen mayor venta, por ejemplo abarrotes comestibles y abarrotes no comestibles.

El departamento que representa más pérdidas en relación con las ventas es el departamento de frutas y verduras, este tiene un elevado porcentaje en merma y rebajas que no son soportadas por la venta porque diariamente se merman importes por encima de \$1,000.00 y las ventas presupuestadas no se logran.

Uno de los factores que afectan al logro de las ventas en este departamento es que los precios son elevados en comparación con los que se ofrecen a los alrededores, ya que en el perímetro de la tienda se encuentran el mercado y demás locales que ofrecen frutas y verduras a bajo costo. Además de que al no presentarse venta, genera que los productos pierdan su frescura y buena presentación ante el cliente. Por lo tanto se considera eliminar este departamento y reubicar a los 4 colaboradores dentro de la misma sucursal, y el jefe de departamento se reubicaría en otra sucursal si hay alguna vacante o en su caso se le entregaría su liquidación.

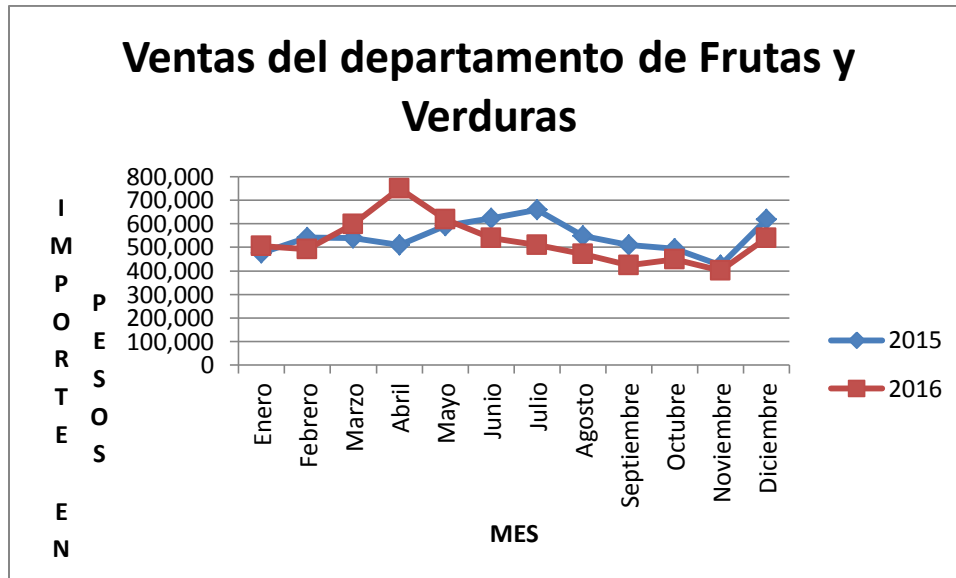


Ilustración 6. Comparación de ventas, años 2015 y 2016, departamento frutas y verduras.

Departamento de Variedades

El departamento de variedades también presenta un bajo nivel de ventas, por lo tanto se propone la eliminación de este departamento y se va a realizar el mismo movimiento que en el departamento de frutas, reubicando a los colaboradores a otro departamento y el jefe de departamento se reubicaría o liquidaría.

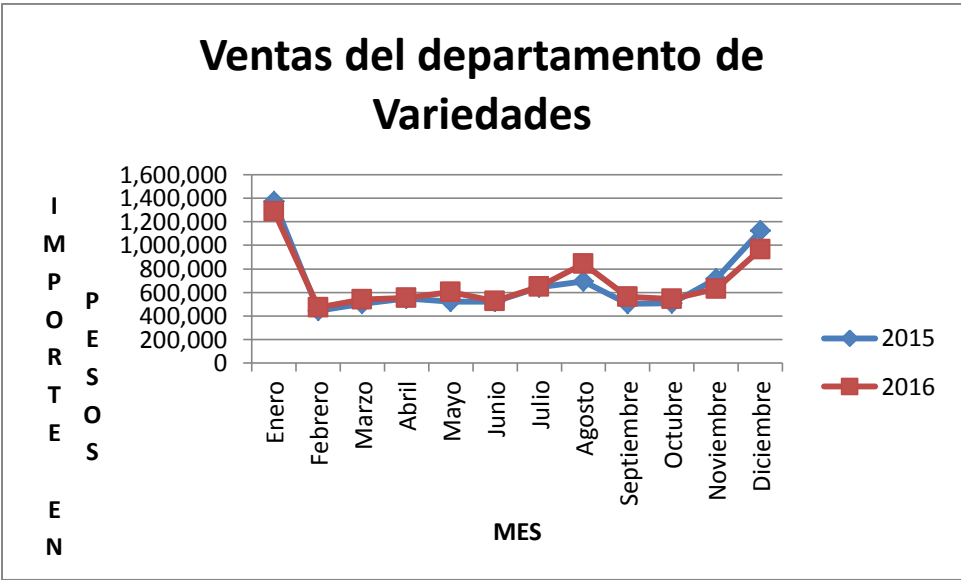


Ilustración 7. Comparación de ventas, años 2015 y 2016, departamento variedades.

Por lo tanto con el análisis de las ventas de estos departamentos se observa que son susceptibles de eliminar, porque no representan un aumento en ventas contra el presupuesto asignado.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

A continuación se analiza el resultado de la aplicación del cuestionario al personal de Tiendas Chedraui, sucursal Córdoba Centro.

De los 31 colaboradores encuestados 13 de ellos son del área de piso de venta y los 18 restantes de cajas registradoras, lo que equivale al 41.9% y 58.1% respectivamente como puede apreciarse en la ilustración 8.

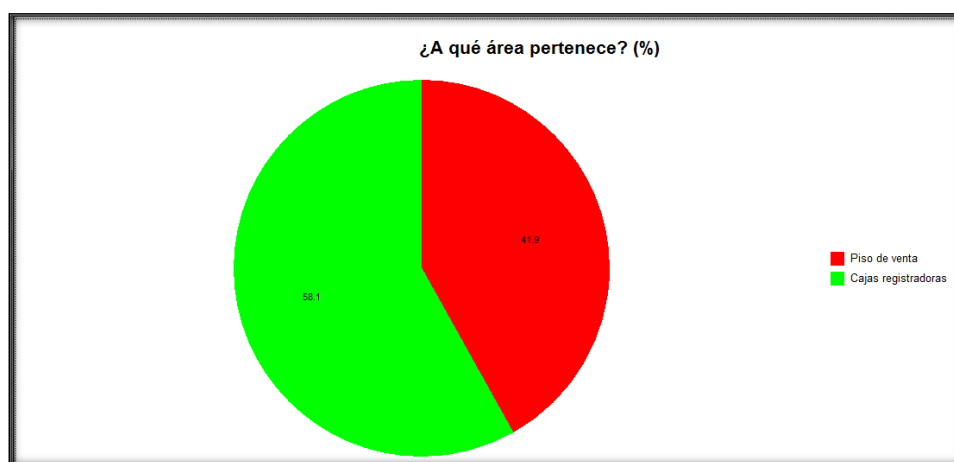


Ilustración 8. Composición de la Muestra

De acuerdo a los resultados el 100% de los encuestados tiene definidas las funciones a desarrollar en el puesto para el cual fue contratado lo cual es una fortaleza para la definición y asignación de los puestos en dichos departamentos.

Por otra parte, 18 colaboradores (58.1 %) consideran que la carga de trabajo que desempeñan es igual que la de sus compañeros, sin embargo el 16.1% consideran que si realizan actividades superiores a la de los demás como se observa en la siguiente figura 9.



Ilustración 9. Cantidad de actividades que realiza la muestra.

23 colaboradores que equivale al 74.2% consideran que la capacitación que reciben es de gran apoyo para que lleven a cabo sus actividades.

Sólo 21 colaboradores consideran que en su departamento pueden trabajar en equipo, sin embargo algunos exponen que aunque puede hacerlo, realmente no lo llevan a cabo, porque algunos compañeros no tienen la misma disponibilidad e interés por desarrollar las actividades de esta manera, como se aprecia en la ilustración 10.



Ilustración 10. Trabajo en equipo.

En lo que corresponde al trato por parte de sus superiores solo una persona expuso que en algún momento su jefe le ha faltado al respeto.

Con respecto a la capacidad para dar solución a los problemas por parte de su jefe directo, el 58.1% está de acuerdo, el 38.7% parcialmente de acuerdo y solo el 3.2% está en desacuerdo, lo podemos visualizar de manera gráfica en la ilustración 11.

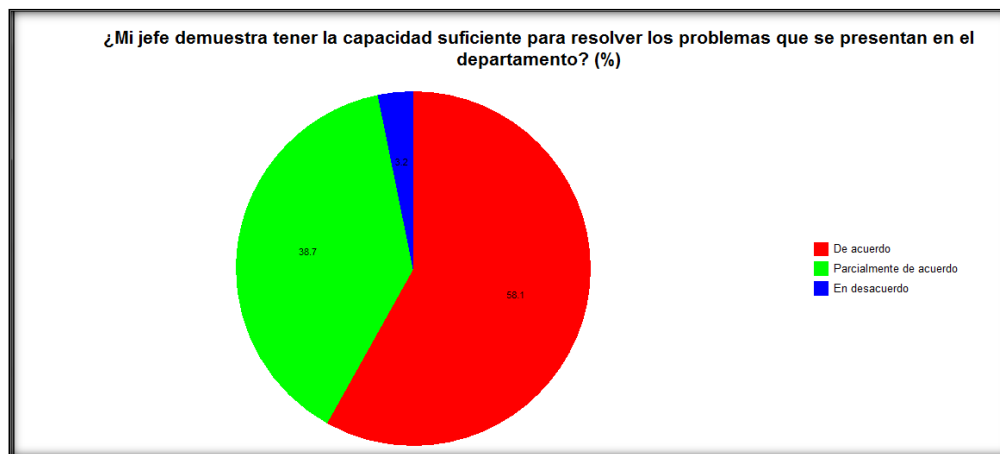


Ilustración 11. Capacidad para solución de problemas.

El apoyo que reciben por parte de su jefe es bueno al reflejarse con un 90.3% que respondió afirmativamente.

Por otra parte 27 colaboradores consideran que realizan sus actividades en condiciones seguras, los 4 restantes son algunos colaboradores que corresponden a piso y en ocasiones las escaleras que utilizan no son muy confiables; 28 colaboradores respondieron afirmativamente a tener las herramientas necesarias para realizar su trabajo, independientemente de lo anterior al 100% de la muestra le gusta su trabajo y el 93.5% de los encuestados les interesa continuar trabajando en la empresa durante varios años más.

Con respecto al pago recibido por las actividades que realizan el 32.3 % está de acuerdo, el 45.2% parcialmente de acuerdo, el 16.1% en desacuerdo y el 6.5% totalmente en desacuerdo, como lo apreciamos en la ilustración 12.



Ilustración 12. Percepción del pago recibido por el desempeño de actividades.

Con respecto al crecimiento laboral el 98.8% considera que si tiene oportunidades dentro de la empresa; en lo que corresponde a la interacción entre la vida familiar y laboral la mayor parte de los encuestados que equivale al 48.4% consideran que en ocasiones pueden desempeñar su trabajo sin descuidar su vida personal.

Dentro de las variables socioeconómicas la mayoría de los encuestados tiene entre 18 y 25 años, lo que demuestra que al responder que les interesa seguir trabajando durante varios años más en la empresa resulta benéfico; el 64.5% indican que solo tienen de uno a dos hijos, los restantes no tienen hijos; 21 colaboradores (67.7%) son solteros.

En lo que respecta al nivel educativo 45.2% tiene como máximo grado de estudios el bachillerato, 29% secundaria, 16.1% licenciatura y el 9.7% tiene una carrera técnica, como se aprecia en la ilustración 13.

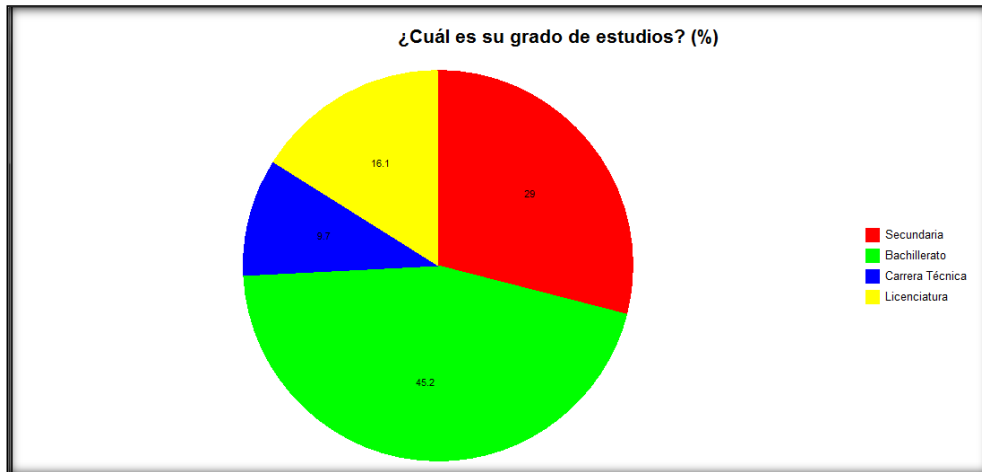


Ilustración 13. Nivel educativo.

Los ingresos mensuales sin prestaciones que recibe el 54.8% que representa la mayoría es de \$2,001.00 a \$3,000.00, aunque se debe tomar en cuenta el pago de las primas dominicales, apoyo de vales de despensa, y en el caso de cajeros, el incentivo mensual por el logro de los objetivos, lo podemos apreciar de manera gráfica en la figura 14.



Ilustración 14. Ingresos mensuales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con este proyecto se da a conocer la importancia que tienen los recursos humanos en la empresa, porque de estos depende el buen funcionamiento de la compañía para lograr todos los objetivos establecidos, sin embargo también se deben organizar los recursos financieros, dado que el gasto excesivo representa pérdidas para las empresas y si no se controlan puede traer graves consecuencias.

Considerando los resultados del cuestionario se concluye que la mayor parte de los colaboradores está a gusto trabajando en la empresa, sin embargo algunos comentan que no les interesa subir de nivel jerárquico porque en consecuencia sube el nivel de exigencia y esto representa mayor tiempo en la tienda y menos dedicación a su familia, independientemente de que deben estar dispuestos a cambiar de lugar de residencia considerando las oportunidades que se tienen con la apertura de nuevas sucursales, aunque por ende esto también represente un aumento en sus ingresos.

Independientemente de lo anterior, se propone lo siguiente para disminuir el pago de tiempo extra:

- ✓ Al identificar en su mayor parte que el tiempo extra se paga en el área de cajas, se propone la conversión de los puestos de cuatro horas en puestos de seis horas, para complementar los que se tienen actualmente, debido a que además es muy difícil contratar cajeros de cuatro horas ya que el pago por día es muy poco y prefieren buscar otro empleo, y al no cubrir la vacante, genera más tiempo extra para los cajeros que están laborando.
- ✓ El departamento de frutas y verduras tiene ventas muy bajas y pérdidas muy elevadas (rebajas y merma generada), por lo que se propone la eliminación de

este departamento, y la reasignación del personal al área de bodega (2 personas) y departamento de PGC No Comestibles (2 personas).

- ✓ El departamento de variedades también muestra disminución de ventas en comparación con ejercicios anteriores por lo tanto también se propone la eliminación del mismo y la reasignación del personal al área de PGC Comestibles (3 personas), para contribuir al incremento de las ventas en el departamento que por su dimensión requiere de mayor recurso humano.
- ✓ Independientemente de lo que corresponde a la eliminación de los departamentos, también se propone la eliminación del puesto del Jefe de Área de Operaciones, distribuyendo las actividades que éste realiza a cada uno de los Jefes de Área que permanecen en la empresa.

Al identificar los puntos anteriores también se realizan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Se debe dar apoyo a los colaboradores que laboran en la empresa, porque es un aspecto muy importante para lograr que la rotación disminuya, en ocasiones los empleados exponen que les gusta lo que hacen, sin embargo, el trato y apoyo que reciben de sus jefes directos no es el adecuado, y prefieren renunciar.
- ✓ Se identifica que en ocasiones la generación del tiempo extra se debe a que no tienen las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo y por lo cual se tardan más tiempo en realizar sus actividades, por lo tanto se propone brindar las herramientas necesarias para aprovechar al 100% el recurso humano y evitar pérdidas por este motivo, solicitando una partida extraordinaria para la compra del equipo necesario.
- ✓ Sería de gran utilidad reconocer el esfuerzo de cada colaborador para que de ésta manera se considere parte importante de esta gran empresa, con algo incluso

simple como es reconocer al empleado del mes, para que se dé cuenta que el trabajo que desempeña es importante y trae consigo el logro de los objetivos de la sucursal.

Con base en lo anteriormente expuesto se concluye que para el aumento de ventas y disminución de gastos es necesario reasignar puestos, para que de esta manera se aprovechen al máximo los recursos que tiene la empresa para el logro de sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

HORNGREN, C. T. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial 14 Ed.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

McGraw-Hill Companies, Inc. (2008). *Administración de costos. Un enfoque estratégico.* México: /INTERAMERICANA EDITORES, S. A. de C. V.

Puerto, L. A. (2016). Control de costos. *El Economista.*

Rivera, G. (2014). 4 Tips para evitar el síndrome de Burnout en las empresas. *Merca 2.0.*

Rodarte, R. (2015). 6 aptitudes clave para realizar proyectos de recursos humanos exitosos . *Forbes.*

Ruiz, J. E. (2011). *PRESUPUESTOS. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos 4ta Ed.* Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.

Sangri, M. (2014). 4 recomendaciones para mejorar el desempeño del capital humano. *Merca 2.0.*

The McGraw-Hill Companies, Inc. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial.* México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. .

ANEXOS

Cuestionario aplicado a los colaboradores que trabajan en Tiendas Chedraui, SA de CV., sucursal 053.

Pregunta 1. ¿A qué área pertenece?

- 1. Piso de venta
- 2. Cajas registradoras

Pregunta 2. ¿Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto?

- 1. Sí
- 2. No

Pregunta 3. ¿Considero que mi carga de trabajo es mayor que la de mis compañeros?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. A veces

Pregunta 4. ¿La capacitación que recibo me ayuda para desempeñar mi trabajo?

- 1. Mucho
- 2. Poco
- 3. Nada

Pregunta 5. ¿Considero que en mi departamento podemos trabajar en equipo?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. A veces

Pregunta 6. ¿Mi jefe me ha faltado al respeto en algún momento?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. En algunas ocasiones

Pregunta 7. ¿Mi jefe demuestra tener la capacidad suficiente para resolver los problemas que se presentan en el departamento?

- 1. De acuerdo

- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo

Pregunta 8. ¿He recibido apoyo de mi jefe cuando lo solicito?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. A veces

Pregunta 9. ¿Realizo mi trabajo en condiciones seguras?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. En ocasiones

Pregunta 10. ¿Tengo las herramientas necesarias para realizar mi trabajo?

- 1. Sí
- 2. No

Pregunta 11. Me gusta mi trabajo:

- 1. Sí
- 2. No

Pregunta 12. ¿Me gustaría permanecer en esta empresa durante varios años más?

- 1. Sí
- 2. No

Pregunta 13. ¿Considero que el pago que recibo es adecuado por el trabajo que desempeño?

- 1. De acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 3. En desacuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo

Pregunta 14. ¿Considero que tengo oportunidades de crecimiento laboral?

- 1. Sí
- 2. No

Pregunta 15. ¿La empresa me permite desarrollarme en el trabajo sin descuidar mi vida personal?

- 1. Siempre
- 2. Casi siempre
- 3. Algunas veces
- 4. Nunca

Pregunta 16. ¿Cuál es su edad?

- 1. 18 a 25 años
- 2. 26 a 32 años
- 3. 33 a 40 años

Pregunta 17. ¿Cuántos hijos tiene?

- 1. Ninguno
- 2. 1 a 2
- 3. 3 a 4
- 4. Mayor o igual a 5

Pregunta 18. ¿Cuál es su estado civil?

- 1. Soltero
- 2. Casado
- 3. Divorciado
- 4. Otro

Pregunta 19. ¿Cuál es su grado de estudios?

- 1. Secundaria
- 2. Bachillerato
- 3. Carrera Técnica
- 4. Licenciatura

Pregunta 20. ¿A cuánto ascienden sus ingresos mensuales sin prestaciones?

- 1. 1500 a 2000
- 2. 2001 a 3000
- 3. 3001 a 4000
- 4. Más de 4001