



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MÉXICO**

**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEMASCALTEPEC
UNIDAD ACADÉMICA TEJUPILCO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRINCIPALES FACTORES QUE GENERAN LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIOS,
MUNICIPIO DE TEJUPILCO, ESTADO DE MÉXICO**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

MONICA ARCE GARCÍA

NO. DE CUENTA: 1126487

DIRECTOR DE TESIS:

DR. EN. C. FELIPE DE JESÚS GONZÁLEZ RAZO

TEJUPILCO DE HIDALGO, ESTADO DE MÉXICO, AGOSTO 2017



Universidad Autónoma del Estado de México
Unidad Académica Profesional Tejupilco

Tejupilco, México a 11 de agosto de 2017

DR. EN C. FELIPE DE JESÚS GONZÁLEZ RAZO
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN
DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTE

Por medio del presente informamos a Usted, que la tesis titulada: **PRINCIPALES FACTORES QUE GENERAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIOS, MUNICIPIO DE TEJUPILCO, ESTADO DE MÉXICO.**

De la egresada: **MONICA ARCE GARCÍA**

Con número de cuenta: **1126487**

Reúne los requisitos necesarios y de calidad que amerita un trabajo profesional, por lo que no existe inconveniente para su impresión y publicación.

ATENTAMENTE
COMISIÓN REVISORA



U A E M
UNIDAD ACADÉMICA


LIC. EN A. ANA LILIA RAMÍREZ OLIVOS
REVISORA DE TESIS

TEJUPILCO
COORDINACIÓN GENERAL


LIC. EN A. MIGUEL ÁNGEL BENÍTEZ BELTRÁN
REVISOR DE TESIS

Domicilio Conocido Rincón de Aguirre
Tejupilco, México. C. P. 51412
Tel. (724) 26 75422
www.uaptejupilco.mx





Universidad Autónoma del Estado de México
Unidad Académica Profesional Tejupilco

Tejupilco, México a 11 de agosto de 2017

DR. EN C. FELIPE DE JESÚS GONZÁLEZ RAZO
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TESIS
DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T E

Por este medio hago de su conocimiento que después de haber revisado el trabajo de tesis titulado: **PRINCIPALES FACTORES QUE GENERAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIOS, MUNICIPIO DE TEJUPILCO, ESTADO DE MÉXICO**, presentada por la **C. MONICA ARCE GARCÍA**, egresada de la **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**, y que una vez hechas las correcciones que se observaron, doy por terminado el proceso de **DIRECCIÓN** que me fue comisionado, no habiendo impedimento alguno para que la egresada continúe con su proceso de titulación.

Sin otro particular, quedo de Usted.

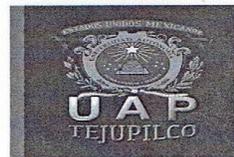
ATENTAMENTE

DR. EN C. FELIPE DE JESÚS GONZÁLEZ RAZO
DIRECTOR DE TESIS



U A E M
UNIDAD ACADÉMICA
PROFESIONAL
TEJUPILCO
COORDINACIÓN GENERAL

Domicilio Conocido Rincón de Aguirre
Tejupilco, México, C. P. 51412
Tel. (724) 26 75422
www.uaptejupilco.mx





Universidad Autónoma del Estado de México

Unidad Académica Profesional Tejupilco

Tejupilco, México, 11 de agosto de 2017

**C. MONICA ARCE GARCÍA
EGRESADA DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTE**

Con base en la información existente en el Departamento de Tesis y en cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento de Escuelas y Facultades, este departamento a mi cargo se complace en autorizar a Usted la **IMPRESIÓN** de su tema de tesis: **PRINCIPALES FACTORES QUE GENERAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIOS, MUNICIPIO DE TEJUPILCO, ESTADO DE MÉXICO.**

Me permito indicarle que deberá realizar las sugerencias de corrección dictaminadas por la H. Comisión Revisora de su trabajo escrito, ya que el contenido y prestación del mismo será de su entera responsabilidad.

Sin otro particular, reciba por mi conducto el mejor de los deseos de la comunidad de esta Unidad, para el feliz término de su próxima disertación.

ATENTAMENTE

PATRIA CIENCIA Y TRABAJO

"2017, Año del Centenario de la Promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos"



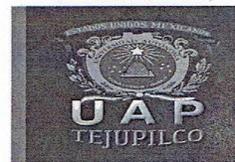
U A E M

DR. EN C. FELIPE DE JESUS GONZÁLEZ RAZO
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN
DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

UNIDAD ACADÉMICA
PROFESIONAL
TEJUPILCO
COORDINACIÓN GENERAL

c.c.p. Expediente.

Domicilio Conocido Rincón de Aguirre
Tejupilco, México. C. P. 51412
Tel. (724) 26 75422
www.uaptejupilco.mx



AGRADECIMIENTOS

Esta tesis se la dedico a mi dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento Arnulfo y Teófila, mis padres.

Gracias a estas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado, con todo mi cariño está tesis se las dedico a ustedes mis hermanos: Azucena, Juan Diego y José Luis.

A mis maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
Objetivos generales.....	6
Objetivos específicos.....	6
1.3 HIPÓTESIS	7
II. METODOLOGIA	8
2.1 Tipo de estudio	8
2.2 Población y muestra	8
2.3 Instrumento o técnicas	8
2.3 Tipo de instrumento	9
III. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	10
3.1 Administración	10
3.1.1 Definición.....	10
3.1.2 Importancia social de la administración	10
3.1.3 Proceso Administrativo	11
3.2 Administración de Recursos Humanos	13
3.2.1 Definición.....	13
3.2.2 Importancia de la administración de los recursos humanos	14
3.2.3 Objetivo de la administración de Recursos Humanos	15
3.2.4 Actividades de administración de Recursos Humanos	16
3.2.5 Propósito de la Administración de los Recursos Humanos.....	18
3.2.6 Administración estratégica de los recursos humanos	19
3.3 Departamento de Recursos Humanos	20
3.3.1 Definición.....	20
3.3.2 Funciones.....	21
3.4 Dotación de personal a la organización	25
3.4.1 Definición.....	25
3.4.2 El proceso de Reclutamiento	26
3.4.3 El proceso de selección	27

3.4.4 El proceso de contratación.....	28
3.4.5 El proceso de inducción.....	30
3.5 Higiene y seguridad en el trabajo.....	31
3.5.1 Aspectos fundamentales de la materia.....	31
3.5.2 Responsabilidad múltiple en la materia.....	32
3.5.3 Factores de accidente de trabajo.....	32
3.5.4 Costos ocultos de los accidentes.....	33
3.5.5 Principales tipos de acciones correctivas.....	33
3.6 Rotación de personal.....	35
3.6.1 Definición.....	35
3.6.2 Como sistema abierto.....	35
3.6.3 Diagnóstico de las causas de Rotación de Personal.....	35
3.6.4 Determinación del Costo de la Rotación de Personal.....	36
3.6.5 Causas de rotación de personal.....	37
3.6.6 Índice de rotación de personal.....	38
IV. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	42
4.1 Historia de la empresa.....	42
4.2 Ubicación.....	45
4.3 Objetivos.....	45
4.4 Misión.....	45
4.5 Visión.....	46
4.6 Valores.....	46
4.7 Sustentabilidad.....	46
4.8 Lema.....	46
V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	47
5.1 Datos generales.....	47
5.2. La edad de los empleados.....	49
5.3. El género de los empleados.....	50
5.4. Clasificación de puestos.....	51
5.5. Motivación en el puesto.....	52
5.6. Oportunidades de crecimiento y desarrollo.....	53
5.7. Oportunidad de ascender de puesto.....	54
5.8. Oportunidad de hacer carrera dentro de la empresa.....	55

5.9. Reconocimiento por el desempeño de sus actividades	56
5.10. Se le da crédito por las cosas que hace bien	57
5.11. Su opinión cuenta	58
5.12. Labora fácilmente en equipo.....	59
5.13. Competente para desempeñar el trabajo.....	60
5.14. Sueldo	61
5.15. Prestaciones.....	62
5.16. Satisfacción en el trabajo.....	63
5.17. Satisfacción con su jefe	64
5.18. Capacitación.....	65
5.19. Estimulo moral y económico	66
5.20. Actividades recreativas	67
5.21. Libertad para la toma de decisiones.....	68
5.22. Confianza Subordinado-Jefe.....	69
5.23. Apoyo en las actividades de trabajo.....	70
5.24. Comunicación entre jefes-empleados	71
5.25. Integración de los empleados a la empresa	72
5.26. Relación entre compañeros de trabajo	73
5.27. Su desempeño es reconocido	74
5.28. Horario de trabajo	75
5.29. Horas extras.....	76
5.30. Capacitación continúa	77
5.31. Seguridad en el empleo.....	78
5.32. Normas de seguridad	79
5.33. Capacitaciones para la seguridad de los empleados.....	80
5.34. Herramientas de trabajo	81
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
6.1 Conclusiones.....	82
6.2 Recomendaciones.....	84
VII. BIBLIOGRAFIA.....	86
Fuentes consultadas en internet.	87

ÍNDICE DE GRÁFICAS Y FIGURAS

Figura 3.1.1.1 Proceso de Administración	10
Figura 3.4.1.1 Sistema de dotación de personal	26
Grafica 5.2.1 La edad de los empleados	49
Grafica 5.3.1 Género de los empleados	50
Grafica 5.4.1 Clasificación de puestos desempeñados	51
Grafica 5.5.1 Motivación en el puesto	52
Grafica 5.6.1 Oportunidades de crecimiento	53
Grafica 5.7.1 Oportunidad de ascender de puesto	54
Grafica 5.8.1 Oportunidad de hacer carrera dentro de la empresa	55
Grafica 5.9.1 Reconocimiento por el desempeño de sus actividades	56
Grafica 5.10.1 Se le da crédito por las cosas que hace bien	57
Grafica 5.11.1 Su opinión cuenta	58
Grafica 5.12.1 Labora fácilmente en equipo	59
Grafica 5.13.1 Competente para desempeñar su trabajo	60
Grafica 5.14.1 Sueldo	61
Grafica 5.15.1 Prestaciones	62
Grafica 5.16.1 Satisfacción en el trabajo	63
Grafica 5.17.1 Satisfacción con su jefe	64
Grafica 5.18.1 Capacitación	65
Grafica 5.19.1 Estimulo moral y económico	66
Grafica 5.20.1 Actividades recreativas	67
Grafica 5.21.1 Libertad para la toma de decisiones	68
Grafica 5.22.1 Confianza subordinado-jefe	69
Grafica 5.23.1 Apoyo en las actividades de trabajo	70
Grafica 5.24.1 Comunicación entre jefes-empleados	71
Grafica 5.25.1 Integración de los empleados a la empresa	72
Grafica 5.26.1 Relación entre compañeros de trabajo	73
Grafica 5.27.1 Su desempeño es reconocido	74
Grafica 5.28.1 Horario de trabajo	75
Grafica 5.29.1 Horas extras	76
Grafica 5.30.1 Capacitación continua	77
Grafica 5.31.1. Seguridad en el empleo	78
Grafica 5.32.1 Normas de seguridad	79
Grafica 5.33.1 Capacitaciones para la seguridad de los empleados	80
Grafica 5.34.1 Herramientas de trabajo	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.2.4.1.1 Actividades de Recursos Humanos	18
Tabla 5.1.1 Porcentaje de las respuestas obtenidas	47
Tabla 5.2.1 Edad de los empleados	49
Tabla 5.3.1 Género de los empleados	50
Tabla 5.4.1 Clasificación de puestos desempeñados	51
Tabla 5.5.1 Motivación en el puesto	52
Tabla 5.6.1 Oportunidades de crecimiento y desarrollo	53
Tabla 5.7.1 Oportunidad de ascender de puesto	54
Tabla 5.8.1 Oportunidad de hacer carrera dentro de la empresa	55
Tabla 5.9.1 Reconocimiento por el desempeño de sus actividades	56
Tabla 5.10.1 Se le da crédito por las cosas que hace bien	57
Tabla 5.11.1 Su opinión cuanta	58
Tabla 5.12.1 Labora fácilmente en equipo	59
Tabla 5.13.1 Competente para desempeñar el trabajo	60
Tabla 5.14.1 sueldo	61
Tabla 5.15.1 Prestaciones	62
Tabla 5.16.1 Satisfacción en el trabajo	63
Tabla 5.17.1 Satisfacción con su jefe	64
Tabla 5.18.1 Capacitación	65
Tabla 5.19.1 Estimulo moral y económico	66
Tabla 5.20.1 Actividades recreativas	67
Tabla 5.21.1 Libertad para la toma de decisiones	68
Tabla 5.22.1 Confianza subordinado-jefe	69
Tabla 5.23.1 Apoyo en las actividades del trabajo	70
Tabla 5.24.1 Comunicación entre jefes-empleados	71
Tabla 5.25.1 Integración de los empleados a la empresa	72
Tabla 5.26.1 Relación entre compañeros en el trabajo	73
Tabla 5.27.1 Su desempeño es reconocido	74
Tabla 5.28.1 Horario de trabajo	75
Tabla 5.29.1 Horas extras	76
Tabla 5.30.1 Capacitación continúa	77
Tabla 5.31.1 Seguridad en el empleo	78
Tabla 5.32.1 Normas de seguridad	79
Tabla 5.33.1 Capacitaciones para la seguridad de los empleados	80
Tabla 5.34.1 Herramientas de trabajo	81

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad uno de los problemas que preocupa al área de recursos humanos es el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros del personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema de acuerdo a lo planeado y cumpla con los objetivos establecidos en cada área o departamento de la empresa.

Las principales causas por las que en determinadas empresas exista rotación son las siguientes: relación trabajo-salario, ambiente laboral, sistema de pago no correspondiente al esfuerzo, inconformidad con los métodos y estilos de dirección, escasos beneficios de servicios y prestaciones, pocas posibilidades de superación y promoción, no se toman en cuenta los resultados de los empleados y la falta de reconocimiento en la empresa. Estas son las situaciones más comunes por las que los empleados de una organización toman decisiones para abandonar la organización (Chiavenato, 2000).

Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Entonces el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal. De esta manera los empleados buscan otras opciones donde la empresa reconozca su esfuerzo, perciban un mejor salario y las posibilidades de ascenso sean mayores.

En este sentido la rotación de personal causa costos tales como la pérdida de dinero y tiempo para la empresa; siendo este lo invertido en cada persona desde su selección hasta la capacitación.

De acuerdo a distintos estudios de la cadena de noticias por cable (CNN, 2008), podemos destacar los siguientes costos como importantes: Está calculado que el costo de la rotación de personal en las empresas representa aproximadamente el 5% del valor de la nómina anual. Seis de cada 50 empleados abandonan las

empresas por procesos de selección ineficientes, ocho de cada 10 trabajadores mexicanos consideran cambiar de trabajo; el 53% de los empleados se va por falta de promoción y porque no se toman en cuenta sus resultados. Perder a 10 empleados en puestos medios y directivos en dos años, ocasionaría pérdidas de un millón de pesos entre gastos de reclutamiento, capacitación, sueldo y seguridad social. La rotación de personal le cuesta a las empresas entre 400 mil y 700 mil pesos entre gastos de selección.

La presente investigación tiene como finalidad identificar los principales factores que causan la rotación del personal en la tienda de autoservicio Chedraui S.A de C.V ubicada en el municipio de Tejupilco, Estado de México.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El destino de un país está en manos de sus habitantes, de su conocimiento, de sus habilidades, de sus esfuerzos y sin lugar a dudas la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cuál pertenecen.

No obstante, en toda empresa siempre existirá rotación de personal ya sea en un grado mayor o en su defecto menor. De alguna manera viéndolo de una manera diferente en cierto grado es sano ya que tiene la posibilidad de adquirir nuevas ideas, proyectos y visiones más innovadoras para la empresa ya que puede haber cambios que ayuden a elevar a la empresa a un nivel más competitivo en el mercado.

Sin embargo guiándonos por una hipótesis podríamos decir que la causa principal de la rotación del personal es la insatisfacción del salario y la falta de reconocimiento del esfuerzo de los empleados causando problemas que afectan directamente a la empresa ya que es muy difícil cubrir puestos vacantes además de la pérdida del tiempo y el dinero.

La rotación del personal en la tienda de autoservicio Chedraui es constante, aunque no aumente, es un problema grave ya que afecta directamente a la productividad de cada departamento y de esta manera genera pérdidas para la empresa de dinero y tiempo ya que al momento de reclutar a otra persona es un proceso largo y de desgaste y mientras el área a ocupar esta parada de esta manera hay perdidas.

La tienda Chedraui de acuerdo a la clasificación de las empresas, es una empresa grande y veremos los principales factores que generan la rotación de personal y de lo contrario veremos cuál es el factor determinante que ha ayudado a mantener a

su personal laborando, y cuáles son sus estrategias implementadas para lograr el objetivo de cero rotación y para analizar si han tenido fallas o su estrategia es buena y que podría apoyar a otra organización para bajar el grado de rotación e identificar si han sido favorables o no.

La presente investigación analizará e identificara ¿Cuáles son los principales factores que genera la rotación del personal en la tienda de autoservicio Chedraui S.A de C.V ubicada en el municipio de Tejupilco, Edo. de México he identificara las variables que influyen en esta situación?

1.2 JUSTIFICACION

Uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en la organización es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas ya que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo si se trata de puestos pocos atractivos y con una baja remuneración, esto provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado el tiempo esa persona busque migrar a otros departamentos dentro de la organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud del propio empleado que decide moverse porque ha encontrado un espacio en la empresa que le permita satisfacer en mayor medida sus expectativas.

En el presente trabajo de investigación se pretenden encontrar los principales factores que originan la rotación de personal en la tienda de autoservicios Chedraui S.A de C.V, ya que en esta empresa es muy común este problema por la falta de motivación económica y la falta de reconocimiento del trabajo realizado por sus empleados.

1.3 OBJETIVOS

En el presente trabajo se plantea los siguientes objetivos:

Objetivos generales

1) Identificar los principales factores que generan la rotación de personal de la tienda de autoservicio Chedraui ubicada en el municipio de Tejupilco, estado de México.

Objetivos específicos

- 1) Analizar las principales causas de rotación de personal para que la empresa se enfoque en mejorar los aspectos en que está fallando.
- 2) Proponer alternativas para disminuir la rotación del recurso humano, y de esta manera permita a la empresa tener una estabilidad laboral.
- 3) Lograr que la empresa tome en cuenta las recomendaciones propuestas.

1.3 HIPÓTESIS

- 1) Los principales factores que propician la rotación de personal en la tienda de autoservicios Chedraui S.A de C.V. son:
 - a) El bajo salario
 - b) Insatisfacción por el trabajo que realizan
 - c) La falta de actividades recreativas
 - d) La poca libertad que tiene el empleado para tomar decisiones
 - e) Mala relación jefe-empleado

- 2) La mala selección del personal para los departamentos, impide tener un buen desarrollo y productividad para la empresa.

- 3) Otras de las causas importantes que generan la rotación de personal son:
 - a) Pocas oportunidades de desarrollo
 - b) Malas prestaciones
 - c) Horario excesivo de trabajo

II. METODOLOGIA

En el presente capítulo se presentara la metodología así como sus diferentes variables que se aplicaran para llevar acabo el objetivo planteado.

2.1 Tipo de estudio

El fundamento de estudio es exploratorio ya que se analizara el comportamiento y los eventos que originan la rotación de personal en la tienda de autoservicios Chedraui S.A de C.V se podrán observar, además que las personas participaran platicando sus experiencias y pensamientos, para que de esta manera podamos identificar las fallas de la organización.

Esta investigación se realizó directamente de un estudio de campo ya que por este medio identificamos con más exactitud las causas de rotación de personal ya que fueron los propios empleados los que nos hicieron saber las fallas de la empresa por medio de un cuestionario.

Por lo tanto se realizó un cuestionario a los empleados y una entrevista al gerente y recursos humanos con el tema rotación de personal.

2.2 Población y muestra

Para efectos de la presente investigación el total de la población son de 80 empleados los cuales se tomó como muestra 50 empleados de los diferentes puestos desempeñados de la organización a los cuales se les aplico un cuestionario con preguntas muy apegas al tema rotación personal para que se pudiera determinar cuál es la causa principal de este problema en l organización. A excepción del gerente, subgerente y recursos humanos debido a que la información que se requería para dicha investigación era de la opinión directa de los empleados y no de los jefes inmediatos ya que su opinión sobre la empresa va hacer positiva.

2.3 Instrumento o técnicas

Los instrumentos o técnicas que se utilizaron para llevar a cabo para esta investigación son los siguientes:

- Aplicación de un cuestionario a empleados.
- Entrevista a los empleados.
- Observación del comportamiento de los empleados.

2.4 Tipo de instrumento

Para llevar a cabo la presente investigación se aplicó un cuestionario, el cual consto de 30 preguntas cerradas y se dividieron en bloques para medir cuatro importantes causas de rotación tales como: satisfacción del salario percibido, oportunidad de ascenso, prestaciones y por ultimo relación de jefes-colaboradores, en la que cada respuesta tuvo 4 opciones según la percepción del empleado siendo estas.

- Nunca
- Pocas veces
- Regular
- Casi siempre
- Siempre

El instrumento se basó en la escala de Likert ya que tiene como respuestas: nunca, pocas veces, regular, casi siempre y siempre; consta de 30 preguntas para evaluar a los empleados.

III. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

3.1 Administración

3.1.1 Definición

La administración se da donde quiera que existe un organismo social; el éxito de este dependerá de su buena administración. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, su utilización adecuadamente hará que exista elevación de la productividad, el cual es un factor importante y preocupante en el campo económico-social de hoy en día.

La administración es el proceso de tomar decisiones sobre el objetivo y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos de decisiones principales, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control. (Chiavenato, 2002).

Figura 3.1.1.1 Proceso de Administración



Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Importancia social de la administración

1.- Con la universalidad de la administración se demuestra que esta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo aunque se trate de pequeñas empresas.

2.- Cuando se aplica una buena administración por ende se simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.

3.- La productividad y eficiencia de cualquier empresa o negocio está en relación directa con la aplicación de una buena administración.

4.- La administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre. (Múnich y García, 2006).

La importancia de aplicar una buena administración en una organización o en nuestra vida diaria reside en ser un medio efectivo para lograr que el trabajo se haga de acuerdo a una buena coordinación y optimización de los recursos con los que se cuenta para lograr los objetivos deseados.

3.1.3 Proceso Administrativo

Un proceso es la secuencia sistemática de funciones para realizar tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades.

Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar dirigir y controlar para alcanzar los objetivos deseados. De ahí se deriva la denominación de proceso administrativo dada al conjunto y la secuencia de funciones administrativas (Chiavenato, 2002).

3.1.3.1 Planeación

La planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada.

La planeación define lo que pretende realizar la organización en futuro y como debe realizarlo.

Gracias a la planeación el administrador se guía por los objetivos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basado en algún método, plan o lógica en vez de dejar todo al azar. La planeación produce planes basados en objetivos y en los mejores procedimientos para alcanzarlos de manera apropiada. Por lo tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto alternativas para el futuro (Chiavenato, 2002).

3.1.3.2 Organización

La organización busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos departamentos. Por consiguiente, es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados.

La organización es el proceso de comprometer a las personas en un trabajo conjunto estructurado para conseguir objetivos comunes (Chiavenato, 2002).

3.1.3.3 Dirección

La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia, la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las personas a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales.

La dirección es el proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas de los diversos miembros de equipo o de la organización como un todo (Chiavenato, 2002).

3.1.3.4 Control

El control representa al acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. El control es la función administrativa relacionada con el

monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los envíos (Chiavenato, 2002).

3.2 Administración de Recursos Humanos

3.2.1 Definición

Según Dessler y Varela (2011), la administración de recursos humanos se refiere a la práctica y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- Realizar los análisis de puestos
- Planear las necesidades de personal y reclutar los candidatos para cada puesto
- Seleccionar los candidatos para cada puesto
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
- Evaluar el desempeño
- Administrar los sueldos y salarios
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Comunicar
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales
- Fomentar el compromiso de los colaboradores

Según Dessler (2000), algunas actividades específicas de la administración de personal incluidas en cada función serían:

- Planificar: establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; elaborar planes y pronósticos, es decir, predecir o proyectar una situación futura.

- Organizar: asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones a los subordinados; establecer canales de autoridad y de comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.
- Proveer de personal: determinar qué tipo de personal se debe contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionarlos, establecer normas de desempeño para ellos, remunerarlos, evaluar su desempeño, brindarles asesoramiento, capacitación y desarrollo.
- Dirigir: encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subordinados.
- Controlar: establecer estándares como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción; comparar el desempeño real contra estos parámetros; tomar las medidas correctivas necesarias.

Según Mondy y Noé (1997), la administración de los recursos humanos es la utilización de estos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. Básicamente por medio del esfuerzo de otros, los gerentes logran que se hagan cosas que requieren una efectiva administración de recursos humanos.

Por lo tanto podemos concluir que la administración de los recursos humanos es la ejecución del proceso administrativo o funciones del administrador a todo el recurso humano de una empresa, explotando al máximo sus habilidades y sus capacidades con el objetivo que se cumplan todas las metas planteadas.

3.2.2 Importancia de la administración de los recursos humanos

Según Werther y Davis (1996) la importancia de la administración de los recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que el personal es necesario en una organización ya que contribuye un elemento primordial en la práctica de estrategias de las organizaciones.

De acuerdo con Dessler (2000) la importancia de la administración de recursos humanos es una pregunta que se puede contestar más fácil con una lista de errores referentes al personal que no está administrado correctamente por ejemplo:

- Contratar a la persona equivocada para el puesto
- Tener una alta rotación de empleados
- Que su personal no haga su mejor esfuerzo
- Perder tiempo en entrevistas inútiles
- Que su empresa sea demandada por acciones discriminatorias
- Que su compañía sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral
- Que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales respecto a los de otros empleados de la empresa
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento
- Cometer cualquier práctica laboral injusta

3.2.3 Objetivo de la administración de Recursos Humanos

Según Werther y Davis (1996), los objetivos de la administración de recursos humanos no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, si no también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento del personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Y podemos clasificarlos en cuatro áreas fundamentales.

- **Objetivos corporativos:** la función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gentes, la administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es solo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.
- **Objetivos funcionales:** mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- **Objetivos sociales:** el departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

- **Objetivos personales:** el departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas.

Según Chiavenato (2000), los principales objetivos de la administración de recursos humanos son los siguientes:

- 1.- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- 2.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- 3.- Lograr eficiencia y eficacia por medio de la personas.

Por lo anterior podemos concluir que el departamento de recursos humanos es indispensable para el buen funcionamiento de cualquier empresa ya que su objetivo principal es el personal, y toda empresa tiene empleados por lo tanto no podría haber organización si no existiera este departamento y por consiguiente no se podrían cumplir metas de la empresa.

3.2.4 Actividades de administración de Recursos Humanos

Según Werther y Davis (1996), las actividades de la administración de recursos humanos consisten en acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y para mantenerla. Es probable que algunas compañías pequeñas no tengan departamento de personal, en tanto algunas de tamaño intermedio puedan carecer de un presupuesto adecuado a sus necesidades; en estos casos los profesionales se concentran en las actividades esenciales y de mayor valor para la organización.

- Planeación de recursos humanos: conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro.
- Orientación y capacitación: solo en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera perfecta a las necesidades de la

organización es por ello que debe recibir una orientación y capacitación para que su desempeño sea el mejor dentro de la empresa.

- Ubicación: incluye posibilidades de transferencia, promoción, reducción de nivel e incluso de terminación o separación.
- Desarrollo: gracias a este los integrantes los integrantes de la organización adquieren nuevos conocimientos y habilidades, lo que garantiza que continuara siendo de utilidad para la organización y al mismo tiempo irán alcanzando sus propias metas personales de progreso.
- Evaluación: esta actividad no sólo permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se efectúan de manera adecuada. Un desempeño deficiente puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o que tal vez existan problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización.
- Compensación: todos los empleados deben recibir una compensación en forma de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones como vacaciones y póliza de seguros de cobertura contra riesgos de diversos tipos.

3.2.4.1 Actividades para lograr los objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Tabla 3.2.4.1.1 Actividades de Recursos Humanos

Objetivos de la Organización	Objetivos Sociales
Objetivos corporativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las obligaciones legales 2. Proporcionar prestaciones 3. Relaciones entre en sindicato y la empresa
Objetivos funcionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación de los recursos humanos 2. Relación con los empleados 3. Selección 4. Capacitación y desarrollo 5. Evaluación 6. Ubicación 7. Retroalimentación
Objetivos Personales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación 2. Ubicación 3. Retroalimentación
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Ubicación 4. Compensación 5. Retroalimentación

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología de Werther y Davis (1996)

3.2.5 Propósito de la Administración de los Recursos Humanos

Según Werther y Davis (2008), el propósito de la administración de recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

El estudio de la administración de capital humano describe la manera en que el esfuerzo de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos del personal y demuestran las contribuciones que hacen a este campo los profesionales del área. El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de esta. El mejoramiento de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de recursos humanos. Los departamentos de administración de capital humano no ejercen control directo sobre ciertos factores determinantes para el éxito de la empresa, como los recursos financieros, la materia prima y los procedimientos operativos.

3.2.6 Administración estratégica de los recursos humanos

El hecho de que en la actualidad los empleados constituyan el fundamento para alcanzar una ventaja competitiva ha llevado a la creación de la administración estratégica de los recursos humanos, que se define como el enlace de la administración de recursos humanos con las metas y los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y la flexibilidad. Dicho de otra forma, “es el modelo del despliegue planeado de los recursos humanos y las actividades que buscan permitir que una organización alcance sus metas” (Dessler y Varela, 2002).

La administración estratégica de los recursos humanos significa aceptar la función de recursos humanos como aliado indispensable en la formulación de las estrategias de la empresa, así como en la aplicación de dichas estrategias mediante un conjunto de actividades internamente consistentes, como reclutamiento, selección, capacitación remuneración del personal. La administración estratégica de recursos humanos refleja el papel de socio que recursos humanos tiene en el proceso de formular la estrategia, el término estrategias de recursos humanos designa cursos específicos de acciones que la compañía planea seguir para alcanzar sus metas (Dessler y Varela, 2002).

3.2.6.1 Desafíos de los recursos humanos estratégicos

Hay dos cuestiones que caracterizan los desafíos estratégicos que enfrentan actualmente los gerentes de recursos humanos. Una de ellas es el hecho de que la mayoría de las estrategias de las organizaciones destacan la mejoría en el desempeño, y esto significa que las prioridades en la administración de los recursos humanos se concentran cada vez más en incrementar la competitividad, reducir los costos y mejorar el desempeño de los trabajadores. En segundo lugar, los gerentes de recursos humanos también deben participar más en la formulación e implementación de la estrategia de la empresa (Dessler y Varela, 2011).

Hoy en día eso no resulta suficiente, para formular su estrategia, la alta gerencia de empresas necesita la participación de los gerentes encargados de contratar, capacitar y remunerar a los empleados de la organización. Por consiguiente, la gerencia de los recursos humanos tiene la obligación de entender la planeación estratégica.

3.2.6.2 Papel de recursos humanos en la formulación de las estrategias

La formulación de un plan estratégico implica identificar, analizar y equilibrar las oportunidades y amenazas externas de la organización con sus fortalezas y debilidades internas. Los planes estratégicos resultantes deberían aprovechar las fortalezas y las oportunidades de la empresa y, al mismo tiempo, reducir o eliminar sus amenazas y debilidades. El equipo de recursos humanos puede jugar varios papeles en este caso. Por ejemplo, se encuentra en una excelente situación para brindar inteligencia competitiva, como detalles referentes a los planes de incentivos de los competidores, e información acerca de legislaciones futuras, como las leyes laborales. Además está capacitado para brindar asesoría sobre las fortalezas y debilidades humanas internas de la organización (Dessler y Varela, 2011).

3.3 Departamento de Recursos Humanos

3.3.1 Definición

Según Wether y Davis (2008), en las empresas modernas se crea un departamento de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes del departamento

tienen a su cargo las actividades de capital humano, o las delegan a sus subordinados. Cuando por último se crea el departamento de recursos humanos, casi siempre es pequeño, y se hace responsable de su manejo a un gerente de nivel medio.

3.3.2 Funciones

Según Werther y Davis (2008), el departamento de recursos humanos existe para apoyar y prestar servicio a la organización, a sus dirigentes y a sus empleados. El área de recursos humanos es un área de servicios. Incluso en los casos en que las compañías se ven obligadas a reducir sus gastos, las organizaciones con frecuencia se esfuerzan por identificar técnicas que permitan mantener los mismos servicios a toda la empresa, aunque el número de integrantes se reduzca.

Funciones:

- Planeación de recursos humanos
- Promocionar fuerza de trabajo y mantenerla
- Reclutamiento de personal
- Selección de recursos humanos
- Contratación
- Orientación y capacitación
- Evaluación del desempeño
- Administración de las compensaciones
- Relaciones laborales
- Seguridad e higiene
- Retroalimentación a la planeación

3.3.2.1 Provisión de recursos humanos

Para Werther y Davis (2008).

1.-Investigación del mercado de recursos humanos: investigación y análisis del mercado de recursos humanos, ¿Dónde reclutar? (fuentes de reclutamiento).

2.- Reclutamiento: ¿Cómo reclutar? (técnicas o medios de reclutamiento), prioridad del reclutamiento interno sobre el externo.

3.-selección: Criterios de selección y estándares de calidad, grado de descentralización de las decisiones acerca de la selección de personal.

4.-Integración: planes y mecanismos (centralizados y descentralizados) de integración de los nuevos participantes del ambiente interno de la organización.

3.3.2.2 Organización de recursos humanos

1.- Análisis y descripción de puestos: establecimientos de los requisitos básico (escolaridad, experiencia, tareas, obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo) para el desempeño exitoso del puesto.

2.- Planeación y ubicación de recursos humanos: determinación de la cantidad necesaria de recursos humanos y su ubicación en términos de colocación en puestos dentro de la organización.

3.- Plan de vida y carrera: determinación de la secuencia óptima de carrera, con la definición óptima de oportunidades en la organización.

4.-Evaluación del desempeño: planes y sistemas para la continua evaluación de la calidad y evacuación de los recursos humanos.

3.3.2.3 Retención de recursos humanos

1.- Administración de sueldos y salarios: valuación de puestos que busque el equilibrio salarial interno, investigaciones salariales que busque el equilibrio salarial interno y política salarial.

2.-Planes de prestaciones salariales: planes y sistemas de prestaciones sociales adecuados a la diversidad de necesidades de los integrantes de la organización.

3.- higiene y seguridad en el trabajo: criterios para la creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y de seguridad en torno a los puestos.

4.- Relaciones laborales: criterios legales y normas de procedimiento para las relaciones con empleados y sindicatos.

3.3.2.4 Desarrollo de recursos humanos

1.-Capacitación: diagnóstico y programación de la preparación y renovación constante de los recursos humanos para el desempeño de los puestos.

2.-Desarrollo de recursos humanos: perfeccionamiento de mediano y largo plazo de los recursos humanos disponibles con el fin de la realización continúa del potencial en las posiciones más elevadas de la organización.

3.-Desarrollo organizacional: aplicación de estrategias de cambio planeado con miras a la salud y excelencia organizacionales.

3.3.2.5 Evaluación de recursos humanos

1.-Banco de datos: registro y controles para el debido análisis cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos disponibles.

2.-Sistemas de información: medios y vías de información adecuados para las decisiones sobre recursos humanos.

3.-Evaluación de los recursos humanos: criterios de evaluación y de adecuación permanentes de las políticas y procedimientos de recursos humanos.

3.3.3 Importancia de la función del personal

Para poder apreciar de una manera bastante clara la importancia que representa esta función dentro del todo llamado empresa, es útil recurrir a la teoría de los sistemas, porque de esta manera podemos visualizar su comportamiento ya sea como causa o como efecto. Un sistema es un todo organizado, compuesto por un conjunto de subsistemas que se relacionan y dependen entre sí; todo sistema sigue tres fases que son: las entradas, el proceso de transformación y la salida. El sistema empresarial está compuesto por varios subsistemas, entre ellas se puede mencionar el sistema productivo, financiero, de comercialización y el de recursos humanos; cada subsistema tiene sus propias funciones que lo caracteriza, pero a la vez están relacionados de tal manera que lo llamado en la función de personal causa se convierte en efecto para todos los demás subsistemas y viceversa: esta relación unificadora y estructural del todo, expresa claramente que la función de los recursos humanos es tan importante que los errores que en ella se cometen, se convertirán en efectos destructivos para toda la empresa. Siendo la función de personal un subsistema técnico, se refiere a los conocimientos del personal para el desarrollo de las tareas, estas tareas significan el proceso de transformación de las

materias primas que entran al sistema y el producto terminado que sale será tan útil como eficiente sea su proceso de transformación (Sánchez 1993).

3.3.4 Características de los recursos humanos

Sánchez (1993), menciona 5 características principales del departamento de recursos humanos.

1.- No puede ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. Nadie podrá ser obligado a presentar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo la pena impuesta por la autoridad judicial.

2.- Las actividades de las personas en la organización son voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por el contrario, solamente contara con él, cuando el trabajador perciba que esa actividad va hacer provechosa en alguna forma ya que los objetivos organizacionales son valiosos y concuerdan con los objetivos particulares; en estas circunstancias, el trabajador pondrá a disposición de la empresa los recursos humanos que posee.

3.- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles. Se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. La intangibilidad de los recursos humanos ha causado serios trastornos y generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada, y han sido los que menos atención han recibido en comparación con los recursos materiales y técnicos; sin embargo no es así, ya que los economistas hablan del capital humano. Algunos contadores también se esfuerzan porque sus estados financieros que se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos de los recursos humanos.

4.- Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la preparación, ya sea mejorando los ya existentes o descubriendo los recursos que potencialmente tiene el hombre; esto se logra cuando se descubre aquellas características muchas veces desconocidas o poco manifiestas por las personas; son auxiliares en estos

casos los test psicológicos y la orientación profesional. Los recursos humanos se pueden mejorar cuando se proporcionan mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, a través de la capacitación y el buen desarrollo. Infortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

5.- Los recursos humanos son escasos porque, no todo el mundo posee las mismas habilidades y conocimientos, por ejemplo: no persona es buena cantante, buen administrador o buen matemático; el número de personas que posee este conjunto de características, comparada con el número total de individuos en general, es reducido, y precisamente esa pequeña proporción hace que estas personas poseedoras de estas características destaquen y como consecuencia son insuficientes para satisfacer las necesidades laborales. En este sentido, los recursos humanos son escaso, entonces hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así el mercado del trabajo.

3.4 Dotación de personal a la organización

3.4.1 Definición

Según Rodríguez (2000), el recurso más importante de la organización es el recurso humano, por ello es importante el proceso de dotación de recursos humanos apropiados, este término se refiere a aquellos empleados que realizan una contribución valiosa para el logro de objetivos organizaciones. Esta contribución, desde luego, es el resultado de la productividad en los puestos que tienen asignados.

La función de proporcionar los recursos humanos apropiados, es muy importante para el departamento de personal. La productividad en las organizaciones se determina por la forma en que los recursos humanos interactúan y se combinan para la utilización de los demás recursos organizacionales.

Hay factores como: antecedentes, edad, experiencia relacionada con el puesto, nivel de educación formal, aptitudes mentales, criterios, etc., tienen la importancia

para determinar el grado de idoneidad del individuo, en términos de necesidades de la organización (Rodríguez, 2000).

Figura 3.4.1.1 Sistema de dotación de personal

Requisitos previos	Proceso de reclutamiento	Proceso de selección	Proceso de contratación	Proceso de induccion
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de personal • Análisis de puestos • Requisición de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Se evoca a determinar de dónde y cómo areamos llegar candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Implica escoger entre todos al mejor (es) candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a la incorporación legal del nuevo colaborador a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Significa guiar al nuevo colaborador en su puesto y ubicarlo en el mejor tiempo

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología de Rodríguez (2000).

3.4.2 El proceso de Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso técnico que tiene como objetivo abastecer a la empresa de mayor número de solicitante, para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos (Sánchez, 1993).

El hallazgo de nuevos empleados para la organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos del personal. En ocasiones nuevos trabajadores se conocen con anticipación, debido a los planes detallados de los recursos humanos. Otras veces el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo, que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En cualquiera de esos casos, encontrar solicitudes competentes es una actividad crucial (Rodríguez, 2000).

3.4.2.1 Requisitos previos al proceso de Reclutamiento

Según Rodríguez (2000), el proceso de reclutamiento y selección comienza cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna; para cubrir adecuadamente esa vacante, debe existir previamente ciertos requisitos traducidos en lineamientos, políticas que deban seguirse durante el proceso de dotación de personal. Estos requisitos previos,

tienen como objetivo principal, orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que debe adoptar al respecto.

Los requisitos previos son los siguientes:

- a) Requisito al departamento de personal: este documento es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto: la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario entre otros.
- b) Política de privacidad: una política es orientada permanente que proporciona guías generales para canalizar la acción administrativa en direcciones específicas.
- c) Análisis de puestos: las actividades de reclutamiento, empieza con una amplia comprensión del puesto por cubrir. Solo después de que esta comprensión se ha alcanzado podrá ser reducido en forma inteligente el número de empleados potenciales.

3.4.3 El proceso de selección

Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos que se deberían contratar (Werther y Davis, 1996).

La selección del personal es un subproceso importante del más amplio proceso de dotación, una vez que se integra un grupo de solicitantes adecuado, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal, este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación (Rodríguez, 2000).

3.4.3.1 Entrada para el proceso de selección de personal

Según Rodríguez 2000, Los gerentes de personal utilizan el proceso de selección, para captar nuevo personal. Este proceso se fundamenta en tres entradas útiles:

- Planeación de personal: indica a los gerentes de personal, que vacantes tienen como probabilidad de presentarse, los planes permiten que la selección se lleve a cabo de manera lógica y eficaz.

- Análisis de puestos: proporciona descripciones de las tareas, especificaciones humanas y normas de desempeño que requiere cada puesto.
- Candidatos: para que el gerente del personal tenga un grupo de candidatos entre los cuales escoger.

3.4.3.2 Limitaciones de selección

Según Rodríguez (2000), el encargado de la función de selección debe ser sensible a las limitaciones que recae sobre el proceso de selección, tales limitaciones son impuestas por la organización, el seleccionador y el medio ambiente externo. Para triunfar los seleccionadores deben satisfacer los siguientes desafíos.

- ✓ De la organización
- ✓ De la ética
- ✓ De la oferta

3.4.3.3 Proceso de selección

Este proceso es vital para la administración de personal. La planeación de recursos humanos, el análisis de puestos y el reclutamiento se realizan básicamente como apoyo para seleccionar personal. Si este proceso se realiza de manera inadecuada, los esfuerzos anteriores están desperdiciados. Una mala selección de personal, provoca que el departamento de personal no alcance sus objetivos (Rodríguez, 2000).

3.4.3.3.1 Objetivos del proceso de selección

No es exagerado indicar que la selección de personal, es crucial para el éxito de la administración del personal incluso para el de la organización.

- Escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto.
- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

3.4.4 El proceso de contratación

Según Rodríguez (2000), una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, examen médico), el candidato puede ser contratado, muchas veces dicho proceso de

selección, incluye la complicación de un índice compuesto de evaluación en que se basa la decisión de contratación final.

La selección y contratación de personal se puede considerar como procesos interrelacionados, ya que una persona por la regular no lo contrata, una empresa antes de considerar al puesto que va a ocupar mediante la selección.

3.4.4.1 El proceso de contratación

Según Rodríguez (2000), el proceso de contratación incluye una serie de etapas, que consideran disposiciones legales a la decisión de encontrar personal para la organización.

1.-Contratación individual: el artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo define lo que se entiende por relación de trabajo como; la presentación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

2.-Contratación colectiva: el artículo 286 de la LFT define el contrato colectivo como; el contrato celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer condiciones según las cuales deben presentarse el trabajo en una empresa.

3.-Requisitos del contrato colectivo de trabajo: son de dos dimensiones;

- ✚ De forma: estos deben celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad, deben elaborarse por triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otra a junta local de conciliación y arbitraje.
- ✚ De fondo: tiene que llevar los siguientes requisitos, nombre y domicilios, la empresa, su duración, las jornadas de trabajo, días de descanso y vacaciones, salarios, estipulaciones que convenga a partes.

4.-Requisita el expediente de trabajo

La función de requisitar el expediente del trabajador es un medio del control del personal. Dentro de estos documentos están:

- ❖ La solicitud de empleo

- ❖ Comprobantes de las entrevistas, de las pruebas, los documentos comprobatorios y los resultados del examen medico
- ❖ Acta de matrimonio y nacimiento, certificados de estudios realizados y antecedentes penales.

3.4.5 El proceso de inducción

Según Rodríguez (2000), las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización, va a influir en su rendimiento y adaptación; de ahí la importancia del proceso de inducción.

Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en el cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa etc.

El proceso de inducción incluye una serie de etapas, que consideran la inducción al departamento y puesto.

1.- Introducción al departamento: aparte de las ayudas técnicas que se le pueden dar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos; darles información sobre aspectos generales tales como: historia de la organización, políticas, indicaciones sobre disciplina y prestaciones a las que tienen derecho.

2.-I introducción al puesto

La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo y dándoles las siguientes recomendaciones:

- ✓ El nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- ✓ En jefe inmediato a su vez, debe presentarlos con sus compañeros de trabajo.
- ✓ El jefe deberá explicar en qué consistirá su trabajo.
- ✓ El jefe deberá mostrarle sitios generales como son: lugar de cobro, de abastecimiento, comedor etc.

3.5 Higiene y seguridad en el trabajo

Dentro de los aspectos que comprende la administración de personal, uno de los más importantes es, sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; es indiscutible que, dentro del mismo, los riesgos son mayores; pero no lo es menos que, aun dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo, pueden producirse y evitarse determinados elementos que dañan la salud del empleado o jefe, por ejemplo; enfermedades por la postura por cómo deben trabajar, enfermedades producidas por la tensión nerviosa que implica asumir grandes responsabilidades, etc. (Reyes, 2010).

3.5.1 Aspectos fundamentales de la materia

Según Reyes (2010), existen tres aspectos fundamentales en la materia que son los siguientes:

1.- Humano: el hombre es el elemento mayor de dignidad en la empresa y, estando su vida, su inteligencia física y su salud en la base misma de su existencia, todos los demás aspectos tienen que relacionarse con la conservación y mejoramiento de sus aspectos físicos.

2.-Economico: por motivos de carácter meramente económicos, se demuestra la necesidad de prever y evitar que ocurran accidentes de trabajo y se den enfermedades causadas por él.

3.- Social: no son solo razones de tipo humano y económico las que justifican las medidas que se tomen en materia de higiene, seguridad industrial y medicina de trabajo. Desde un punto de vista social, pueden demostrarse también los grandes daños que produce a la sociedad y al país el hecho de que una gran cantidad de personas queden incapacitadas total y parcialmente para trabajar, restando elementos productivos y creando por otra parte a esas personas un sentimiento de frustración que ha obligado inclusive a utilizar sus servicios, a base de una rehabilitación.

3.5.2 Responsabilidad múltiple en la materia

Según Reyes (2010), uno de los factores que han contribuido a que la higiene y seguridad industrial, no alcanzan toda la importancia que en realidad tienen, se debe a que se trata de responsabilizar a una sola persona de ese aspecto. En realidad se trata de una corresponsabilidad, que se distribuye en unos grandes números de elementos de la empresa.

1. El empresario o dueño: tiene la responsabilidad más elevada y directa.
2. El administrador o gerente: es la primera persona que recibe la primera delegación de esta responsabilidad.
3. El director de personal: tiene que vigilar que los programas y procedimientos es este aspecto, sean los que demandan la dignidad humana del trabajador.
4. Supervisor inmediato de los trabajadores: tiene la labor de educación y convencimiento en materia de higiene y seguridad, debe dirigirse de una manera primordial.
5. Los técnicos en la materia: tienen la responsabilidad de sugerir, aconsejar y asesorar.
6. Trabajadores: son responsables en procurar su propia salud e integridad, evitando accidentes y enfermedades de trabajo.

3.5.3 Factores de accidente de trabajo

Para conocer los mejores medios posibles de prevenir los accidentes de trabajo, es indispensable tomar en cuenta los factores que intervienen en el proceso que se lleva hasta la lesión.

- 1.- Herencia y ambiente
- 2.- Defectos personales
- 3.- Actos inseguros o condiciones inseguras
- 4.- Accidente
- 5.- Lesión

3.5.4 Costos ocultos de los accidentes

Según Reyes (2010), los costos ocultos están constituidos por los siguientes elementos:

- 1.- tiempo perdido por el trabajador lesionado, aun en el supuesto que la lesión no sea grave, sino que amerite una curación sencilla.
- 2.- Costo del tiempo perdido por los trabajadores, que suspendieron su labor, ya para auxiliar al compañero lesionado, por curiosidad, en comentarios posteriores o por otras causas similares.
- 3.- Costo del tiempo perdido por jefes y supervisores, por ayudar al lesionado, seleccionar un nuevo trabajador que lo sustituya, investigar la causa del accidente etc.
- 4.-Costo del tiempo perdido en auxiliar al trabajador para brindarle los primeros auxilios.
- 5.- Costo del daño que el accidente haya producido en la maquinaria, materias primas, herramientas etc.
- 6.- Costo debido a la paralización de la producción sobre todo cuando esta es en serie.
- 7.- Costo que representa el trabajador de menor eficiencia que naturalmente realiza un obrero lesionado al volver a su trabajo, sobre todo por el temor que el accidente le produjo.
- 8.-Costo de la disminución del ritmo normal del trabajo producida en otros trabajadores que presenciaron el accidente.
- 9.- Costo de rentas, amortizaciones, luz etc., que debían cargarse sobre la unidad las unidades que dejaron de producirse por causa del accidente, y que va a cargarse sobre un número menor de esas unidades, recargando su precio.

3.5.5 Principales tipos de acciones correctivas

Según Reyes (2010), lo más importante para la prevención de accidentes, radica en las acciones correctivas que se emplean, con base en el análisis de las causas que

condujeron a la producción del accidente. Podemos mencionar por orden de importancia, los siguientes medios:

1.- Selección adecuada del personal

Buscar al candidato que reúna todas las características y habilidades que se requieran para ocupar un puesto.

2.-Educacion sistemática

Esta constituye indiscutiblemente, el medio más importante y efectivo de prevenir los accidentes y enfermedades.

3.-Recolocacion del trabajador

Si bien es cierto que ya desde el ingreso de un obrero o empleado, deben colocarse a estos solo en aquellos puestos, en los que, de acuerdo a los datos de la selección de personal, se considera que su temperamento, características somáticas son las idóneas para el pesto.

4.- Revisión técnica y periódica

La revisión debe hacerse en forma periódica y obligatoria, para poder observar aquellas circunstancias, medidas de protección inadecuadas o actividades inseguras que se están realizando con el fin de corregirlas oportunamente.

5.- Tratamiento medico

En muchas ocasiones, la propensión a accidentes es, muchas veces, consecuencia de determinadas causas fisiológicas.

6.-Orientacion psíquica

Orientación que pueda hacerse del trabajador por un psicólogo.

7.- Disciplina

La falta de orden a realizar algún trabajo, el dejar fuera de lugar herramientas, material suelen ser causas directas de accidentes.

3.6 Rotación de personal

3.6.1 Definición

El término "Rotación de Recursos humanos" se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo (Chiavenato 2000).

En general la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre admisiones y retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización.

Para Mondy y Noé (1997), la rotación de puestos es cuando los empleados cambian de puestos a otro para aumentar sus experiencias.

Para Werther y Davis (1996), con objeto de que sus empleados adquieran experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación de personal de una a otra función.

3.6.2 Como sistema abierto

La organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización "Importa" recursos y energía del ambiente, los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. Por otra parte la organización "exporta" al ambiente los resultados de sus operaciones. Entre los insumos que la organización "importa" del ambiente y los resultados que "exporta" a debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados (Reyes, 2004).

3.6.3 Diagnóstico de las causas de Rotación de Personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la

actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todos aquellas partes que integran una política de recursos Humanos. La Permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos Humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas (Reyes, 2004).

3.6.4 Determinación del Costo de la Rotación de Personal

Según Reyes 2004, La rotación de personal implica costos Primarios, secundarios y terciarios:

3.6.4.1 Costos Primarios

Los costos primarios de la rotación de personal. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluyen:

- Costo de reclutamiento y selección
- Costo de registro y documentación
- Costo de ingreso
- Costo de desvinculación.

3.6.4.2 Costos Secundarios

Costos Secundarios de la rotación de personal. Abarcan aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador y se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación:

- Efectos en la producción
- Efectos en la actitud de personal

- Costo extra laboral
- Costo extra operacional

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrían aumentar o disminuir, de acuerdo con los niveles de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos es la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce en la organización, comunidad e individuo.

3.6.4.3 Costos Terciarios

Costos Terciarios de la Rotación de Personal. Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables:

- Costo de inversión extra: Aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes o a los recién ingresados); Aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto.

3.6.5 Causas de rotación de personal

Reyes (2004), las causas de rotación de personal se pueden dividir en forzosas y voluntarias, como cabe señalar las siguientes:

- Por muerte: es obvio que al morir un trabajador, normalmente hay que sustituirlo por otro.
- Por jubilación: las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten u obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se han cumplido cierto número de años de trabajo ordinariamente combinados con la edad.
- Por incapacidad permanente: el trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando, debe ser sustituido por otro.
- Por enfermedad: hay ocasiones en las que, no se trate de la incapacidad, en términos de ley, ciertas enfermedades crónicas a dejar su puesto.

- Por renuncia del trabajador: es la causa que quizá pueda controlarse, y por ello, deba investigarse y de las principales causas que originan esta son: Búsqueda de mejores salarios, Trato inadecuado por algún jefe, Condiciones de trabajo inadecuadas.
- Por despido: cuando exista una razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador.
- Por mala selección y acomodación: cuando la selección del personal se ha hecho inadecuadamente, sedara en su trabajo razones de descontento, para él y para la empresa, que llevara a la rotación.
- Por razones personales o familiares: muchas veces no pueden señalar una causa del descontento, pero una de ellas se debe al cambio de domicilio.
- Por inestabilidad natural: existen trabajadores que por razones psicológicas, sociológicas o de educación, muchas veces no adquieren estabilidad en una empresa, si no que constantemente están buscando cambiarse a otra.

3.6.6 Índice de rotación de personal

Según Chiavenato (2005), el cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

- 1) Ecuación de índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

Dónde:

A: admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)

D: desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE: promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiéndolo entre dos.

El índice de rotación de personal en las empresas expresa el valor porcentual de los empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.

- 2) Ecuación cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino las desviaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Por ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles.

- 3) Cuando se trata de analizar las pérdidas del personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, y se ignoran por completo los provocados por la organización.

El índice de rotación de personal solo cubren las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los mismos empleados, lo cual hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y comportamiento del personal, separando de las salidas causadas por la decisión de la organización.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{\frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a}}$$

Dónde:

D= desvinculaciones espontaneas que deben sustituirse;

N1 +N2+....Nn= sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

a= número de meses del periodo.

Este índice de rotación más específico sirve mejor a un análisis de las causas y los determinantes de las desvinculaciones voluntarias. La dificultad reside en que parece existir elevada correlación positiva entre las empresas excelentes y los bajos índices de rotación.

- 4) Cuando se trata de evaluar rotación de personal por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor la organización, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice rotación de personal, según la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} + R + T}{PE} \times 100$$

Dónde:

A= personal admitido

D=personal desvinculado

R=recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones).

T=transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones).

Este índice considera el flujo interno de personal en los diversos subsistemas de la organización y entre estos.

IV. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

4.1 Historia de la empresa

1920

"El Grupo Comercial 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

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 contaba con colaboradores. En 1957 se hacen las primeras ampliaciones del local incrementándose a 15 colaboradores.

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.

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.

1983

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.

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 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.

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.

2005

Pero sin duda, 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 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.

2014

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.

2015

Al 31 de Diciembre del 2015 contamos con 224 sucursales en México, de las cuales 168 son Tienda Chedraui y 58 Súper Chedraui, dentro de ellas, se cuenta en formato Selecto con 12 Tiendas Chedraui y 3 Súper Chedraui. En Estados Unidos y específicamente en los Estados de California, Nevada y Arizona, operamos una red de 54 Supermercados bajo la marca El Súper.

Chedraui Tejupilco inicio operaciones en junio de 2011, en la ubicación que hasta hoy ocupa.

Cada empleado puede ganar un salario de \$3000 pesos mensuales pero dependiendo del departamento en que se desempeñe y los incentivos con los que cuentan en el área.

El horario que maneja la tienda de autoservicios Chedraui S.A de C.V es de 7:00am a 10:00pm a excepción de ventas nocturnas en días especiales como por ejemplo el buen fin o día de reyes, los 365 días del año.

Los empleados deben llegar por lo menos 10 minutos antes de su hora de entrada, y su salida dependerá si su trabajo fue terminado a tiempo , tienen derecho a un día de descanso a la semana que puede ser de lunes a viernes dependerá de su jefe.

Durante su jornada laboral tienen permitido 30 minutos de descanso que lo utilizan para comer.

Las prestaciones que ofrece Chedraui Tejupilco son las establecidas por la ley federal de trabajo, son:

- Vacaciones: seis días después de un año con goce de sueldo, y aumentaran dos días laborales por cada año hasta llegar a doce.
- Salario: salario base
- Descansos: media hora diaria y un día de descanso a la semana
- Jornada de trabajo: 8 horas diarias sin importar días festivos
- Capacitación: reciben cursos por línea
- Seguro: IMSS
- Aguinaldo: calculadas del salario y antigüedad en la empresa
- Finiquito. Lo correspondiente al tiempo laborado
- Liquidación: lo correspondiente al tiempo laborado

4.2 Ubicación

Av. 27 de Septiembre No. 60 Entre Benito Juárez y Calle de la Cadena, Col. Centro, (junto Al Ife) Tejupilco, Estado de México., 51400, Tejupilco de Hidalgo.

4.3 Objetivos

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.

4.4 Misión

"Llevar a todos los lugares posibles los productos que los clientes prefieren al mejor precio".

4.5 Visión

"Grupo Comercial 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".

4.6 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 nuestra permanencia, mediante el logro de los objetivos establecidos y el aprovechamiento al máximo de los recursos con que contamos, sin desperdicio alguno.

4.7 Sustentabilidad

En Chedraui estamos convencidos de que una operación sustentable es el camino más eficiente para crear valor de largo plazo a todos nuestros grupos de interés. Por ello, trabajamos con el objetivo de conservar las condiciones ambientales y sociales que garanticen el desarrollo tanto de nuestra Empresa como de las generaciones presentes y futuras.

4.8 Lema

Lo nuestro, lo nuestro es que cueste menos.

V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente apartado se muestran los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

5.1 Datos generales

A continuación se presenta la tabla general de los resultados obtenidos en porcentaje en la aplicación de las 30 encuestas realizadas al personal de la empresa Chedraui S.A de C.V, Sucursal Tejupilco, Estado de México (Tabla 5.1.1).

Tabla 5.1.1 Porcentaje de las respuestas obtenidas

Tabla 5.1.1 Porcentaje de las respuestas obtenidas

Preguntas	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
1.- ¿El puesto que actualmente desempeña lo hace sentir motivado?	0%	28%	16%	56%	0%
2.- ¿En la empresa existen oportunidades de crecimiento y desarrollo?	0%	12%	34%	52%	2%
3.- ¿Ha tenido la oportunidad de ascender de puesto?	2%	16%	24%	58%	0%
4.- ¿Tiene la oportunidad de hacer carrera dentro de la empresa?	2%	10%	26%	60%	2%
5.- ¿La empresa le ha otorgado algún reconocimiento por el desempeño de sus actividades?	0%	12%	38%	44%	6%
6.- ¿Su jefe le da crédito por las cosas que hace bien?	2%	6%	32%	54%	6%
7.- ¿En la toma de decisiones su opinión es tomada en cuenta?	0%	4%	34%	52%	10%
8.- ¿La gente con la que trabaja labora fácilmente en equipo?	0%	12%	22%	60%	6%
9.- ¿La gente con la que trabaja es competente para desempeñar su trabajo?	0%	4%	50%	42%	4%
10.- ¿Está usted satisfecho con el sueldo que percibe?	10%	60%	10%	20%	0%
11.-Las prestaciones que recibe son buenas.	0%	26%	40%	30%	4%
12.- ¿Está satisfecho con el tipo de trabajo que usted realiza?	0%	18%	40%	36%	6%
13.- ¿Está usted satisfecho con los jefes que tienen?	2%	14%	38%	38%	8%
14.- ¿Ha recibido la capacitación necesaria para poder desempeñarse en el puesto?	0%	2%	60%	36%	2%

15.- ¿Ha recibido estímulo moral y económico por alguna buena acción?	26%	44%	30%	0%	0%
16.- ¿Hay reuniones, celebraciones o convivios en su trabajo?	0%	2%	52%	34%	12%
17.- ¿Se le da libertad para tomar decisiones, sin consultar a su jefe?	0%	12%	50%	36%	2%
18.- ¿Siente confianza de expresarle cualquier duda a su jefe?	2%	18%	38%	32%	10%
19.- ¿Su jefe apoya en las actividades de trabajo?	8%	20%	36%	32%	4%
20.- ¿Cree que la comunicación entre jefes-empleados es buena?	0%	20%	32%	42%	6%
21.- ¿Se siente integrado en la empresa?	0%	22%	32%	40%	6%
22.- ¿Cree que la relación entre sus compañeros es cordial?	0%	14%	36%	42%	8%
23.- ¿Su desempeño es reconocido por sus jefes?	4%	14%	34%	38%	10%
24.- ¿Su horario de trabajo es el justo?	0%	8%	40%	42%	10%
25.- ¿Las horas extras son pagadas dobles como la ley ordena?	0%	2%	24%	40%	34%
26.- De acuerdo a los cambios que surgen en la empresa ¿Recibe la capacitación adecuada para mejorar y obtener los resultados esperados?	0%	24%	34%	40%	2%
27.- ¿Se siente seguro en su área de trabajo?	0%	18%	40%	40%	2%
28.- ¿La empresa le recuerda constantemente las normas de seguridad?	0%	8%	40%	50%	2%
29.- ¿La empresa imparte constantemente capacitaciones de seguridad?	0%	4%	42%	44%	10%
30.- ¿En su área de trabajo cuenta con lo necesario para llevar acabo sus tareas como: materiales, tecnologías, equipo, recursos necesarios etc.?	0%	2%	36%	36%	26%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.2. La edad de los empleados

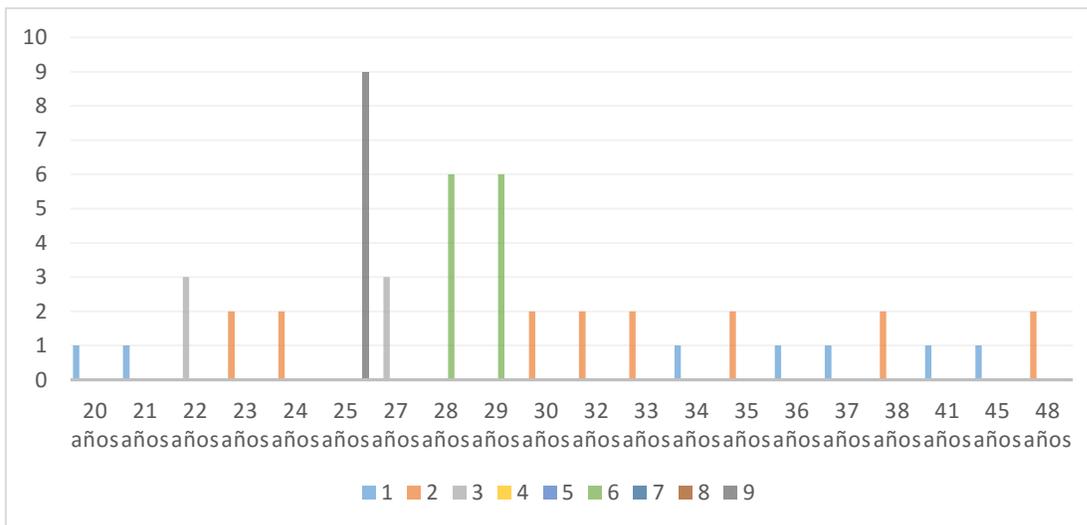
En el instrumento aplicado encontramos que las personas menores son de 20 años y el mayor tiene 48 años. De los encuestados la mayoría se encuentra en el rango de 20 a 25 años que refleja el 36%, con un 34% se encuentra el rango de 26 a 30 años, el 14% 31 a 35, con el 8% es de 36 a 40, mientras que el 4% se encuentra de 41 a 45 y finalmente con un 4% se encuentran en un rango de 46 a 50 (Tabla 5.2.1 y grafica 5.2.1).

Tabla 5.2.1 Edad de los empleados

Rango de edad	Valor absoluto	Porcentaje (%)
20 a 25	18	36
26 a 30	17	34
31 a 35	7	14
36 a 40	4	8
41 a 45	2	4
46 a 50	2	4
Total	50	100

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.2.1 La edad de los empleados



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.3. El género de los empleados

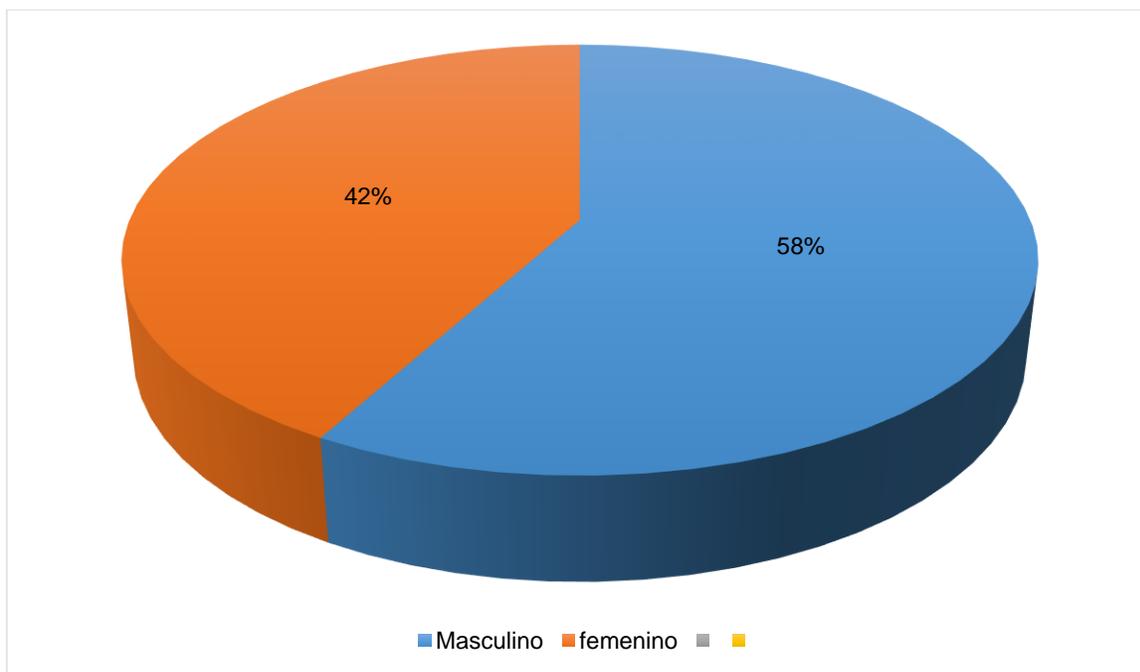
Respecto al género de los empleados de la empresa, el 58% son hombres y el 42% son mujeres (Tabla 5.3.1 y grafica 5.3.1).

Tabla 5.3.1 Género de los empleados

Genero	Valor absoluto	Porcentaje (%)
Masculino	29	58
Femenino	21	42
Total	50	100

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.3.1 Género de los empleados



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.4. Clasificación de puestos

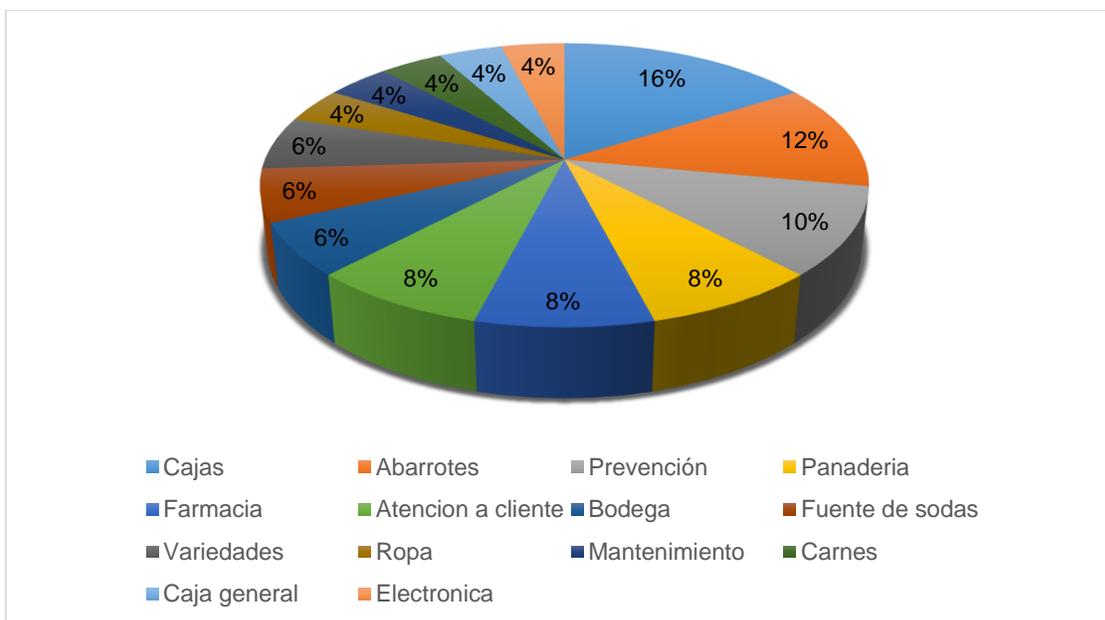
En lo que respecta al puesto, el que ocupa más personal con un 16% es el departamento de cajas y los más bajos en personal con un 4% es el departamento de ropa, mantenimiento, carnes, caja general y electrónica (Tabla 5.4.1 y grafica 5.4.1).

Tabla 1.4.1 Clasificación de puestos desempeñados

Puesto	Valor absoluto	Porcentaje (%)
Cajas	8	16
Abarrotes	6	12
Prevención	5	10
Panadería	4	8
Farmacia	4	8
Atención al cliente	4	8
Bodega	3	6
Fuente de sodas	3	6
Variedades	3	6
Ropa	2	4
Mantenimiento	2	4
carnes	2	4
Caja general	2	4
Electrónica	2	4
Total	50	100

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.4.1 Clasificación de puestos desempeñados



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.5. Motivación en el puesto

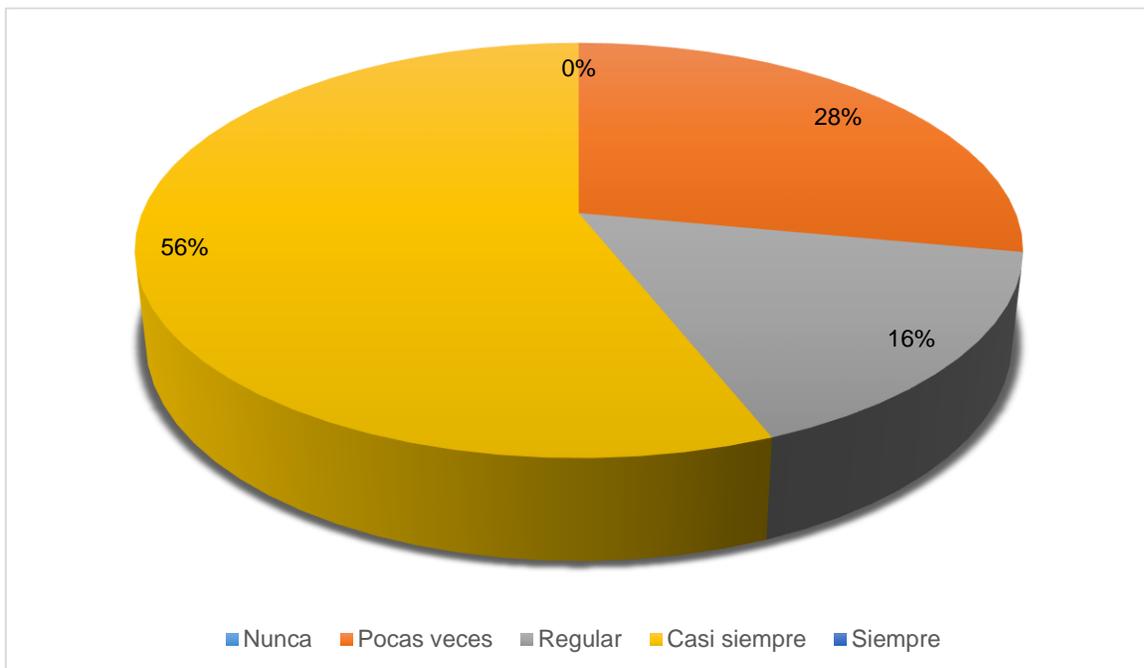
De acuerdo a la Tabla 5.5.1 y grafica 5.5.1. los trabajadores de la empresa: Chedraui S.A de C.V" Sucursal Tejupilco, estado de México, con el 56% los empleados se sienten motivados en el puesto que actualmente se encuentran laborando, por la otra parte se encuentran el 28% de los trabajadores que pocas veces están motivados en su área de trabajo y finalmente el 16% que regularmente están motivados.

Tabla 5.5.1 Motivación en el puesto

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
1.- ¿El puesto que actualmente desempeña lo hace sentir motivado?	0%	28%	16%	56%	0%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.5.1 Motivación en el puesto



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.6. Oportunidades de crecimiento y desarrollo

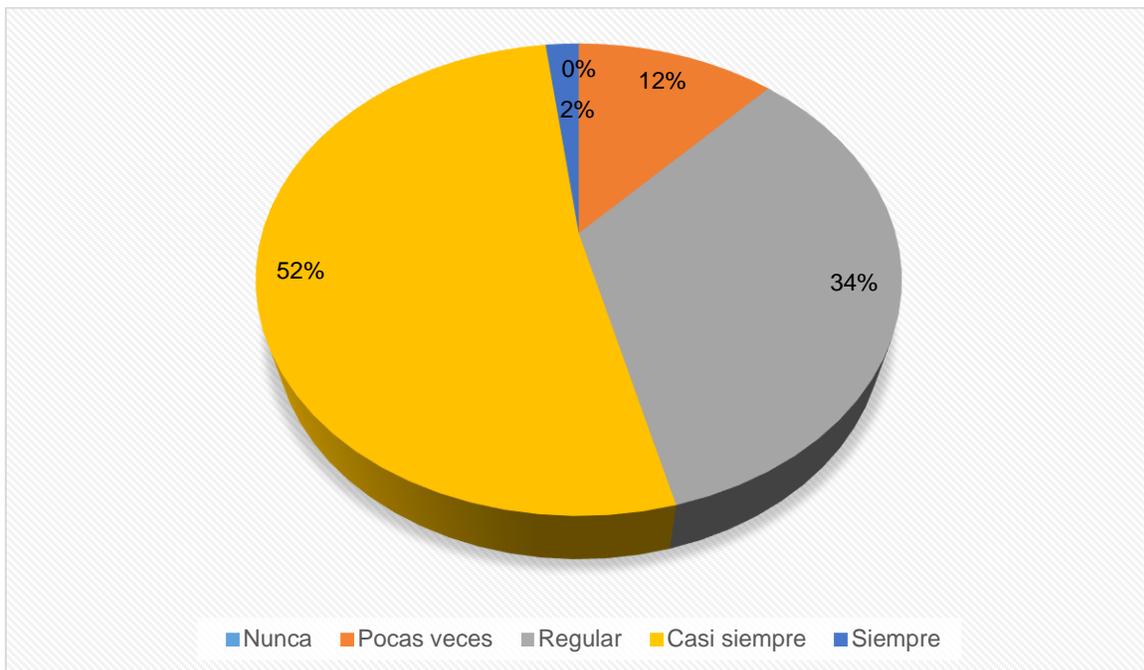
Al cuestionar a los trabajadores sobre las oportunidades de crecimiento en la empresa con el 52% los empleados piensan que casi siempre tienen la oportunidad de crecer, mientras que el 34% opinan que regularmente hay oportunidades de crecimiento, también con un 12% están de acuerdo con que pocas veces hay posibilidades de crecer en la empresa y por último el 2% opinan que siempre hay posibilidades de crecer (Tabla 5.6.1 y grafica 5.6.1).

Tabla 5.6.1 Oportunidades de crecimiento y desarrollo

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
2.- ¿En la empresa existen oportunidades de crecimiento y desarrollo?	0%	12%	34%	52%	2%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.6.1 Oportunidades de crecimiento



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.7. Oportunidad de ascender de puesto

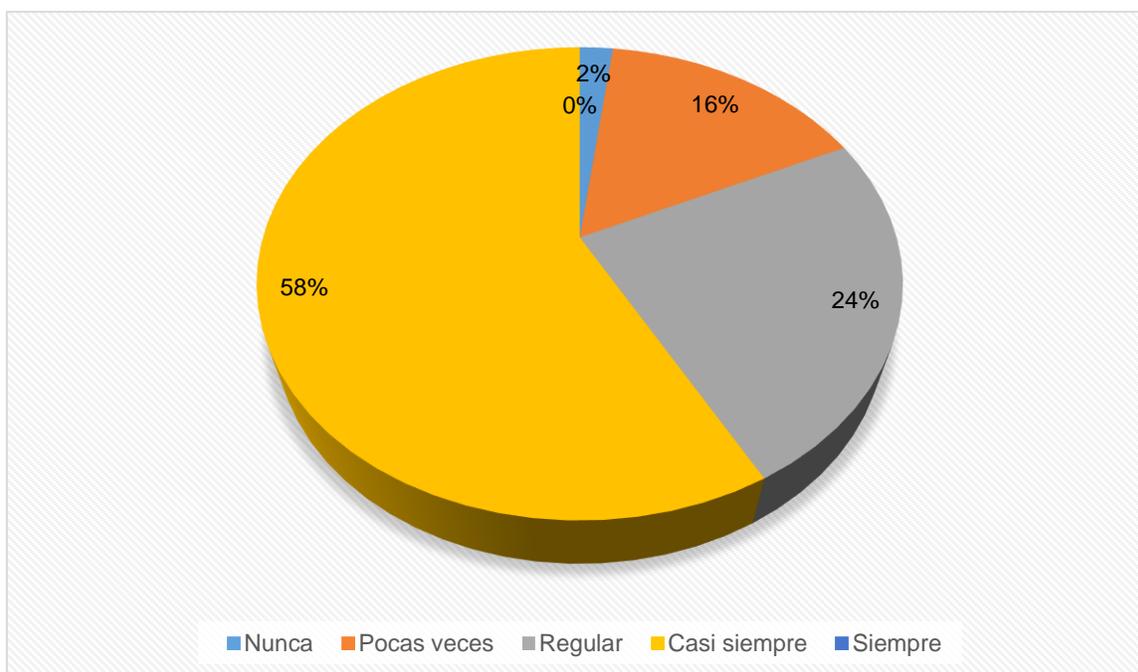
Con respecto a la tabla 5.7.1 y grafica 5.7.1 la posibilidad de que los empleados tengan la oportunidad de ascender de puesto, arrojaron las encuestas que el 58% opinan que casi siempre hay la posibilidad de ascender, el 24% dice que regularmente existe la oportunidad, con el 2% tiene la experiencia que nunca ha tenido la oportunidad de ascender de puesto.

Tabla 5.7.1 Oportunidad de ascender de puesto

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
3.- ¿Ha tenido la oportunidad de ascender de puesto?	2%	16%	24%	58%	0%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.7.1 Oportunidad de ascender de puesto



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.8. Oportunidad de hacer carrera dentro de la empresa

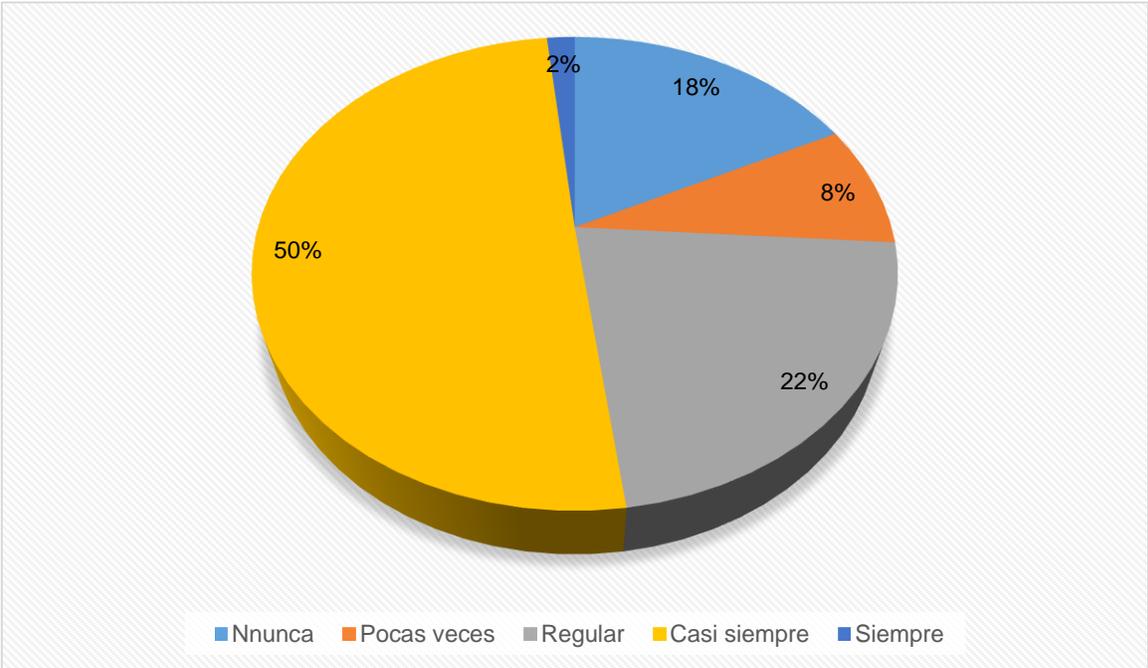
Los resultados que nos arroja el cuestionario aplicado a los empleados de la empresa: Chedraui S.A de C.V” Sucursal Tejupilco, estado de México, con el cuestionamiento sobre si tienen la oportunidad de hacer carrera dentro de la empresa con un 60% que es más de la mitad indica que casi siempre tienen la posibilidad de hacer carrera dentro de la empresa, también el 26% opinan que regularmente hay oportunidad, el 10% dice que pocas veces y con el 2% para la opción nunca y siempre (Tabla 5.8.1 y grafico 5.8.1).

Tabla 5.8.1 Oportunidad de hacer carrera dentro de la empresa

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
4.- ¿Tiene la oportunidad de hacer carrera dentro de la empresa?	2%	10%	26%	60%	2%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.8.1 Oportunidad de hacer carrera dentro de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.9. Reconocimiento por el desempeño de sus actividades

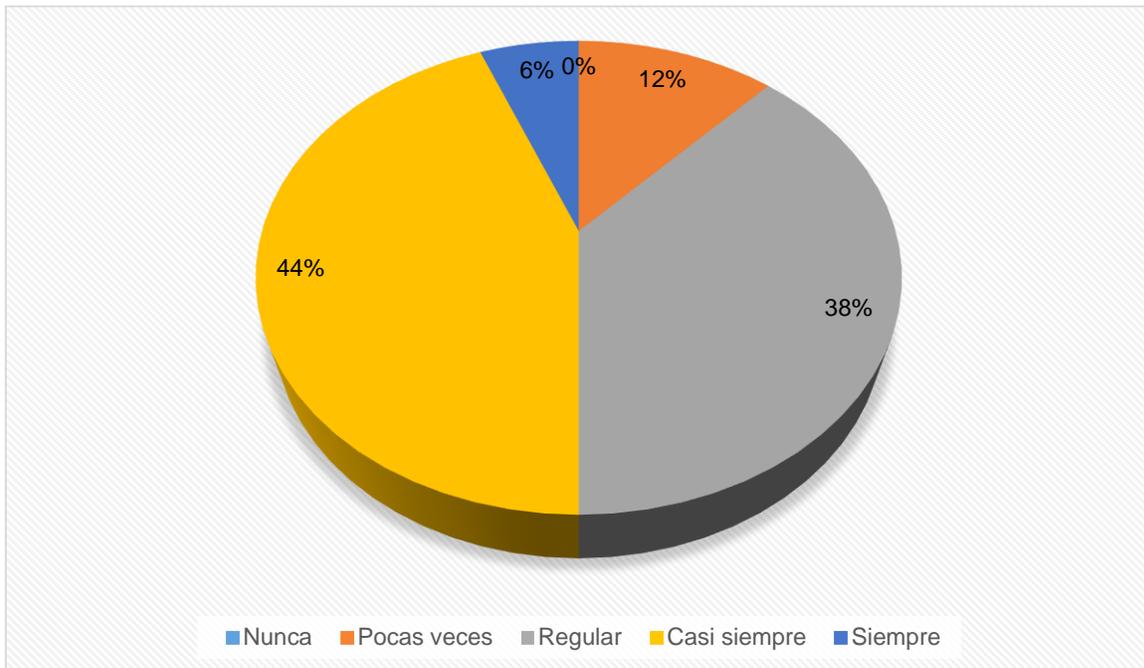
En cuanto al cuestionamiento que si la empresa le ha otorgado algún tipo de reconocimiento por su desempeño el 44% opina que casi siempre recibe un reconocimiento por su desempeño, con el 38% dice que regularmente recibe reconocimiento, el 12% opino que pocas veces ha sido reconocido su desempeño y con el 6% dice que siempre el reconocido su desempeño (Tabla 5.9.1 y grafico 5.9.1).

Tabla 5.9.1 Reconocimiento por el desempeño de sus actividades

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
5.- ¿La empresa le ha otorgado algún reconocimiento por el desempeño de sus actividades?	0%	12%	38%	44%	6%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.9.1 Reconocimiento por el desempeño de sus actividades



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.10. Se le da crédito por las cosas que hace bien

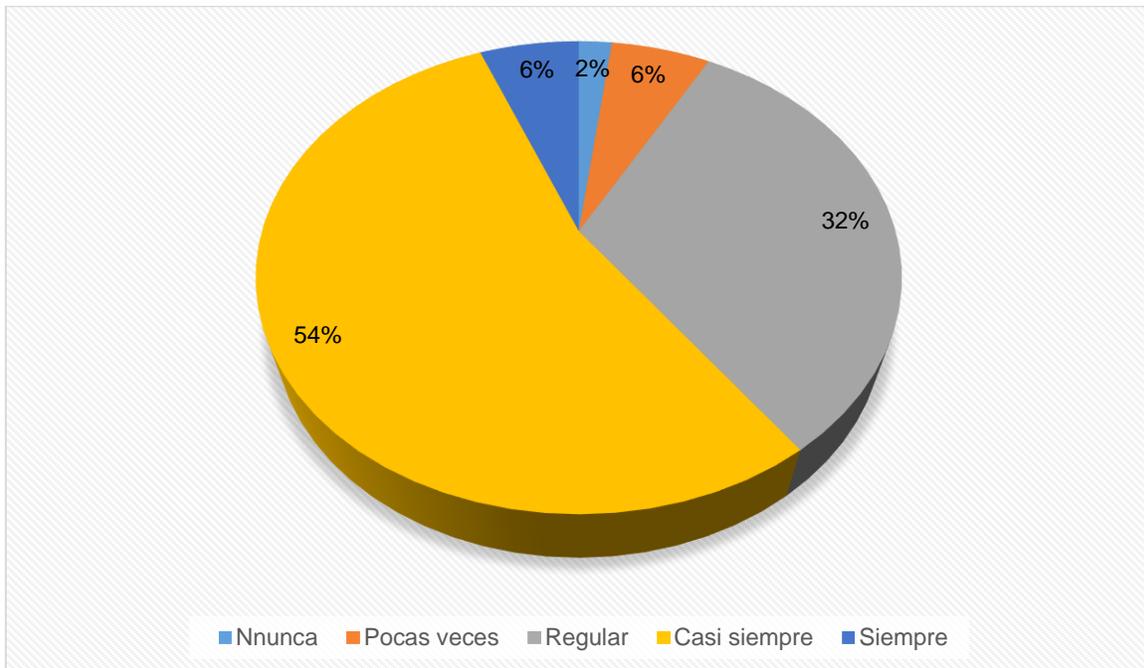
Al preguntar si su jefe le da crédito por las cosas que hace bien el 54% de los trabajadores contestaron que casi siempre, mientras que el 32% opina que regular, el 6% dice que siempre y también con el mismo porcentaje opina que pocas veces y finalmente con el 2% opino que nunca se le da crédito por las cosas bien que hace (Tabla 5.10.1 y grafica 5.10.1).

Tabla 5.10.1 Se le da crédito por las cosas que hace bien

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
6.- ¿Su jefe le da crédito por las cosas que hace bien?	2%	6%	32%	54%	6%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo

Grafica 5.10.1 Se le da crédito por las cosas que hace bien



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.11. Su opinión cuenta

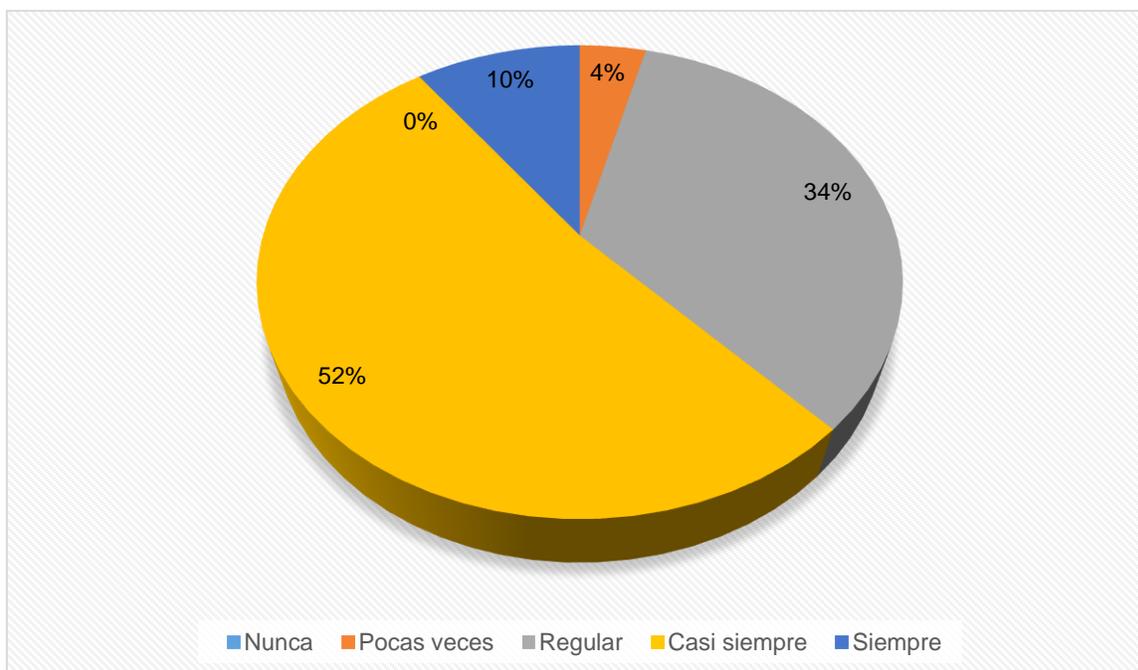
De acuerdo a la tabla 5.11.1 y grafica 5.11.1 en cuanto a la opinión personal es tomada en cuenta en la toma de decisiones con el 52% dice que casi siempre es tomada en cuenta su opinión, mientras que el 34% opina que regularmente se toma en cuenta su opinión, el 10% dice que siempre su opinión cuenta y finalmente con el 4% opina que pocas veces su opinión es tomada en cuenta

Tabla 5.11.1 Su opinión cuanta

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
7.- ¿En la toma de decisiones su opinión es tomada en cuenta?	0	4	34	52	10

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.11.1 Su opinión cuenta



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.12. Labora fácilmente en equipo

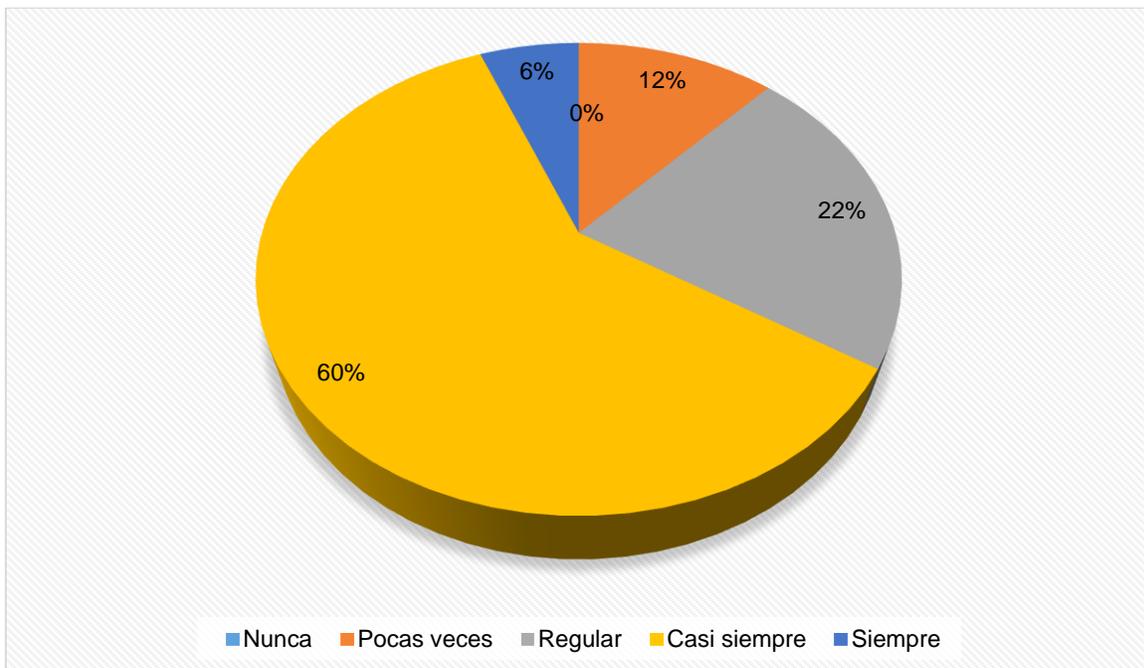
Los empleado al preguntarle si la gente con la que trabajas labora fácilmente en equipo la respuesta fue con un 60% indico que casi siempre se trabaja en equipo cordialmente, mientras que el 22% opino que regularmente se trabaja bien en equipo, con un 12% dice que pocas veces es cordial el ambiente en el trabajo y el resto con el 6% señalo que siempre se labora fácilmente en equipo (Tabla 5.12.1 grafica 5.12.1).

Tabla 5.12.1 Labora fácilmente en equipo

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
8.- ¿La gente con la que trabaja labora fácilmente en equipo?	0%	12%	22%	60%	6%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.12.1 Labora fácilmente en equipo



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.13. Competente para desempeñar el trabajo

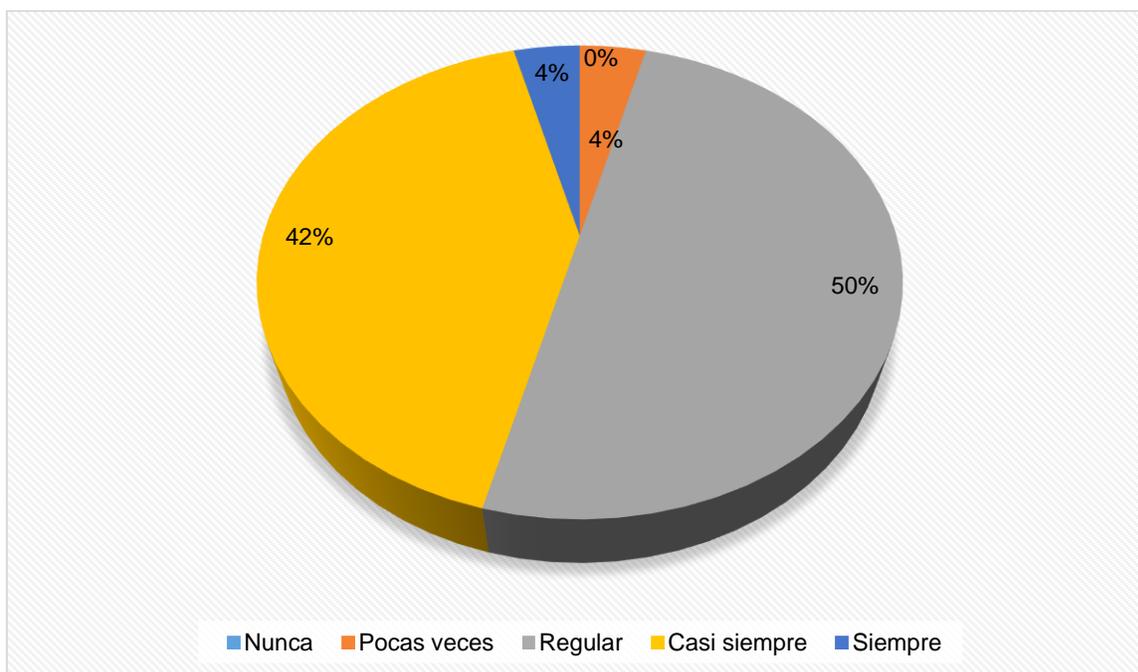
En cuanto al cuestionamiento sobre que si la gente con la que trabaja es competente para desempeñar su trabajo el 50% indico que regular, con el 42% dice que casi siempre los trabajadores son competentes para su trabajo, y finalmente con el 4% para pocas veces y siempre (Tabla 5.13.1 y grafica 5.13.1).

Tabla 5.13.1 Competente para desempeñar el trabajo

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
9.- ¿La gente con la que trabaja es competente para desempeñar su trabajo?	0%	4%	50%	42%	4%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.13.1 Competente para desempeñar su trabajo



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.14. Sueldo

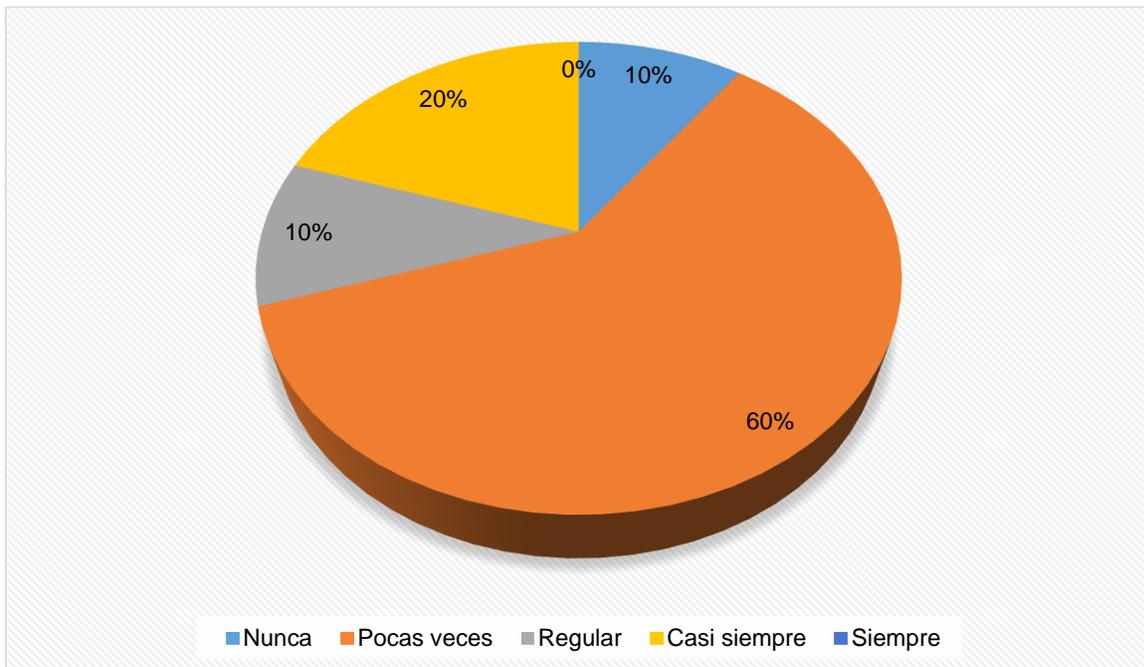
Los resultados que nos arrojó el cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Chedraui S.A de C.V" Sucursal Tejupilco, estado de México, con el cuestionamiento que si están satisfechos con el sueldo que perciben, con un 60% indican que pocas veces están satisfechos con el sueldo, mientras que un 20% casi siempre están conformes con el sueldo recibido, y finalmente con el 10% cada opción indico que nunca y regular (Tabla 5.14.1 y grafica 5.14.1).

Tabla 5.14.1 Sueldo

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
10.- ¿Está usted satisfecho con el sueldo que percibe?	10%	60%	10%	20%	0%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.14.1 Sueldo



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.15. Prestaciones

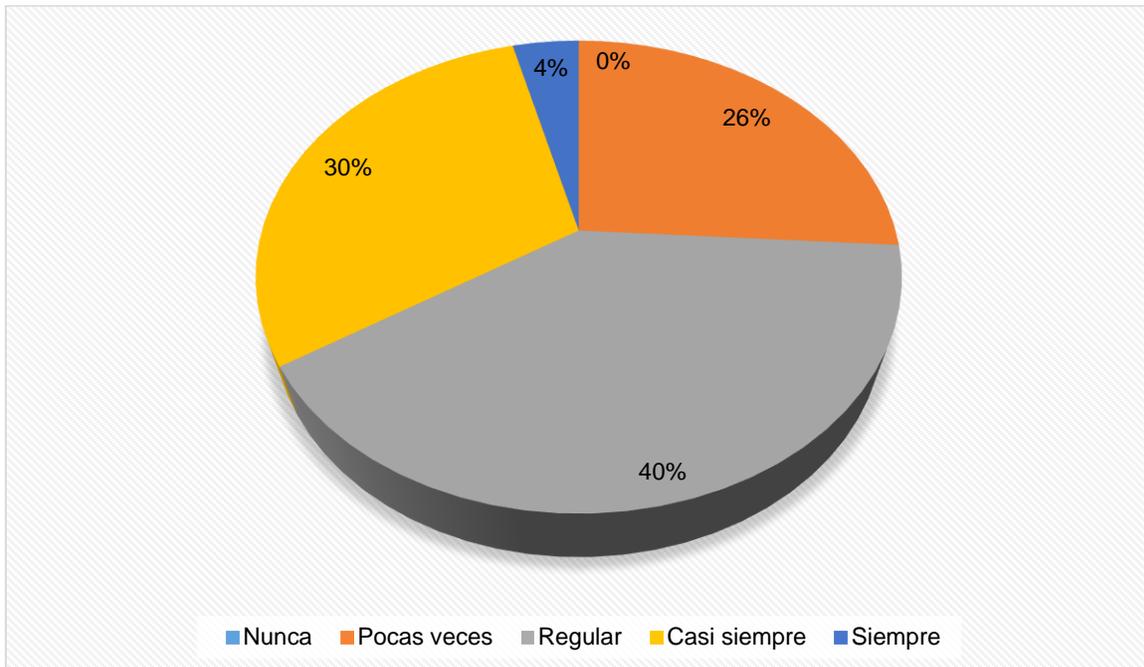
Dentro de una empresa es indispensable percibir buenas prestaciones, lo cual lleva a que el empleado se sienta satisfecho laborando en la empresa, las prestaciones pueden contribuir a que el empleado dure más en una organización, de acuerdo a esta cuestión los empleados de la empresa Chedraui S.A de C.V Sucursal Tejupilco, Estado de México contestaron el 40% que de manera regular son buenas las prestaciones que recibe, el 30% cree que casi siempre, con el 26% percibe que pocas veces son buenas las prestaciones y con el 4% opina que siempre son buenas las prestaciones (Tabla 5.15.1 y grafica 5.15.1).

Tabla 5.15.1 Prestaciones

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
11.-Las prestaciones que recibe son buenas.	0%	26%	40%	30%	4%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.15.1 Prestaciones



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.16. Satisfacción en el trabajo

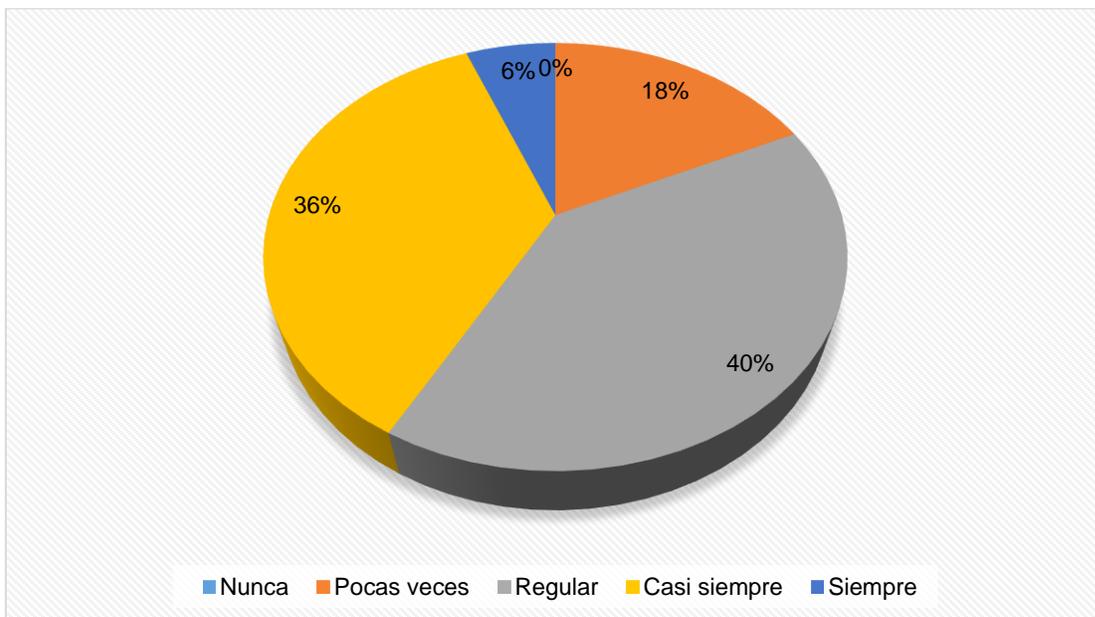
De acuerdo a la tabla 5.16.1 y grafica 5.16.1 para que una persona pueda desarrollarse efectivamente en un área de trabajo, debe gustarle lo que realiza, ya que de lo contrario el trabajador no rendirá, esto es de mucha importancia ya que la empresa depende de los trabajadores para su crecimiento, en esta pregunta con un 40% los trabajadores contestaron que regularmente se sienten satisfechos con su trabajo, por otro lado con un 36% casi siempre están satisfechos, el 18% pocas veces están satisfechos y finalmente el 6% opino que siempre están satisfechos con su trabajo que desempeñan.

Tabla 5.16.1 Satisfacción en el trabajo

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
12.- ¿Está satisfecho con el tipo de trabajo que usted realiza?	0%	18%	40%	36%	6%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.16.1 Satisfacción en el trabajo



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.17. Satisfacción con su jefe

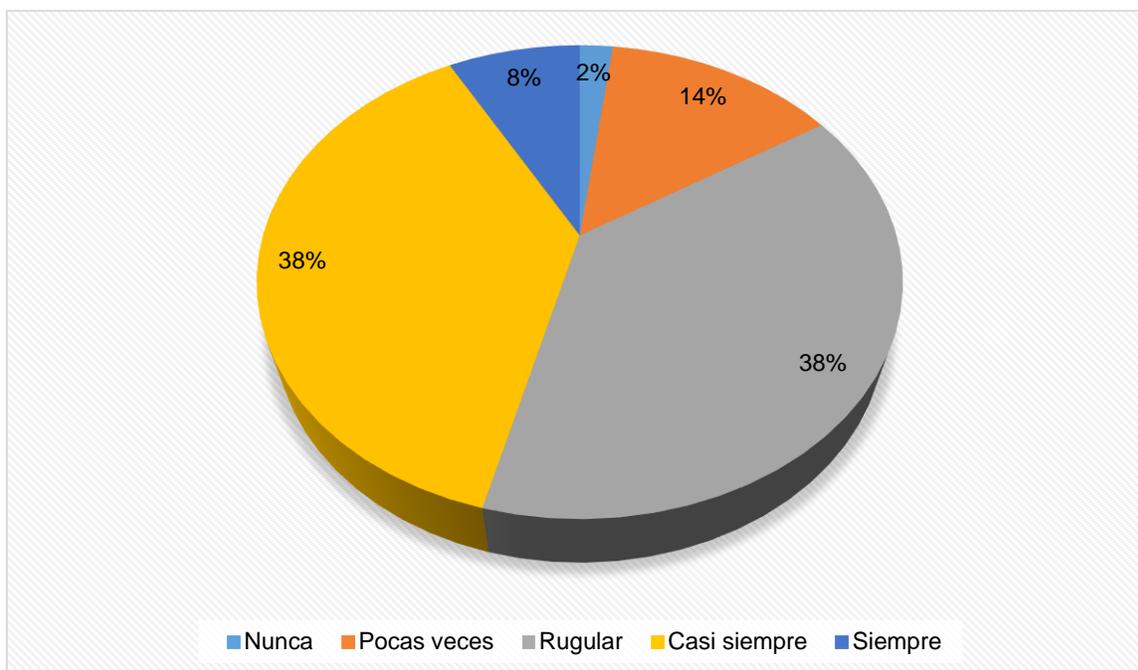
Es de suma importancia que la relación entre jefes-empleados sea cordial ya que en un ambiente tenso el trabajo se hace pesado y por ende los resultados no son los óptimos, con el 38% los trabajadores menciona que casi siempre y regular, el 14% pocas veces se sienten bien con los jefes, el 8% opino que siempre están satisfechos con sus jefes y el 2% nunca se sienten bien con sus jefes (Tabla 5.17.1 y grafica 5.17.1).

Tabla 5.17.1 Satisfacción con su jefe

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
13.- ¿Está usted satisfecho con los jefes que tienen?	2%	14%	38%	38%	8%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.17.1 Satisfacción con su jefe



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.18. Capacitación

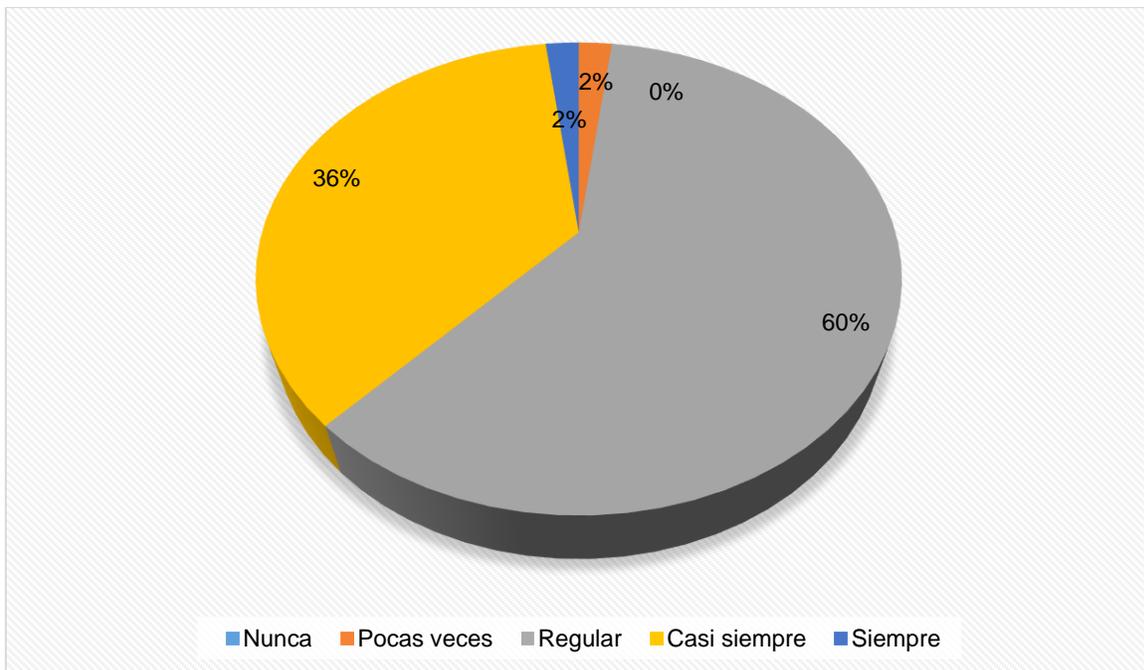
De acuerdo a la tabla 5.18.1 y grafica 5.18.1 durante la capacitación los empleados adquieren conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que le ayudan a desempeñarse mejor en su departamento, con un 60% menciona que regularmente recibe capacitación, el 36% opino que casi siempre, con un 2% menciona pocas veces y siempre.

Tabla 5.18.1 Capacitación

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
14.- ¿Ha recibido la capacitación necesaria para poder desempeñarse en el puesto?	0%	2%	60%	36%	2%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.18.1 Capacitación



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.19. Estimulo moral y económico

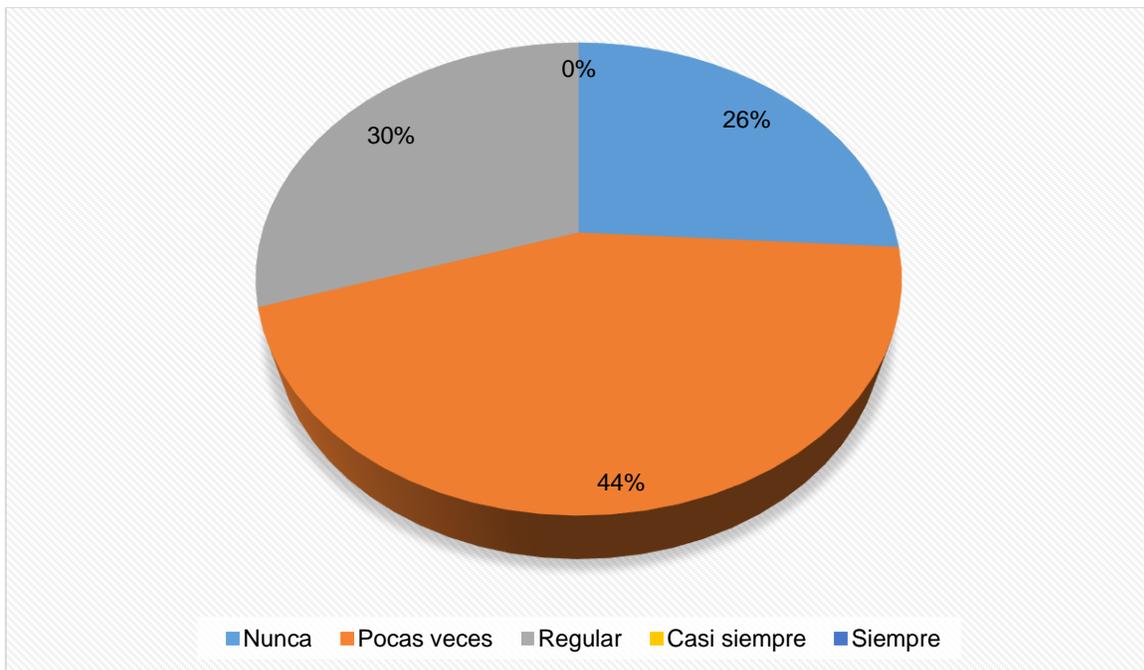
La motivación es un factor determinante para que un empleado pueda desarrollarse en su trabajo y obtenga buenos resultados, los encuestados respondieron, con un 44% que pocas veces han recibido algún estímulo por sus acciones, el 30% opino que regularmente, y el 26% menciona que nunca han recibido ningún estímulo económicos o moral (Tabla 5.19.1 y grafica 5.19.1).

Tabla 5.19.1 Estimulo moral y económico

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
15.- ¿Ha recibido estímulo moral y económico por alguna buena acción?	26%	44%	30%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.19.1 Estimulo moral y económico



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.20. Actividades recreativas

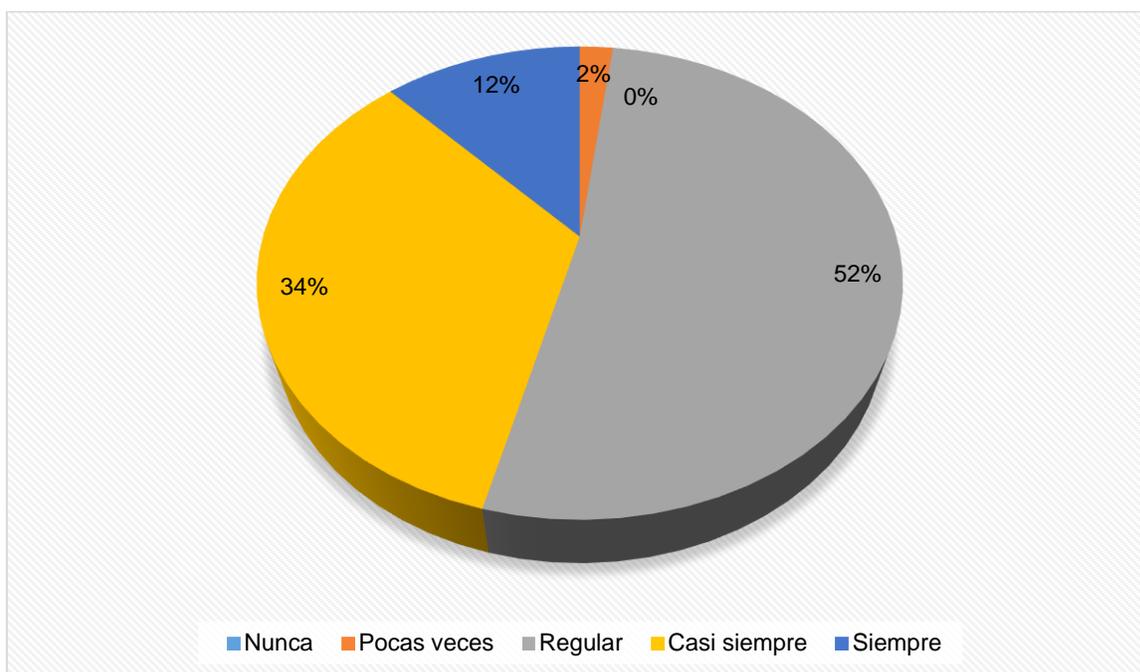
Los convivios en el trabajo es una forma de motivación para los empleados, esto les permitirá conocerse y convivir para unirse como equipo y sacar los mejores resultados de trabajo, con un 52% menciona que regularmente se realizan convivios en el trabajo, el 34% opino que casi siempre, el 12% dijo que siempre y finalmente el 2% menciona que pocas veces (Tabla 5.20.1 y grafica 5.20.1).

Tabla 5.20.1 Actividades recreativas

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
16.- ¿Hay reuniones, celebraciones o convivios en su trabajo?	0%	2%	52%	34%	12%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.20.1 Actividades recreativas



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.21. Libertad para la toma de decisiones

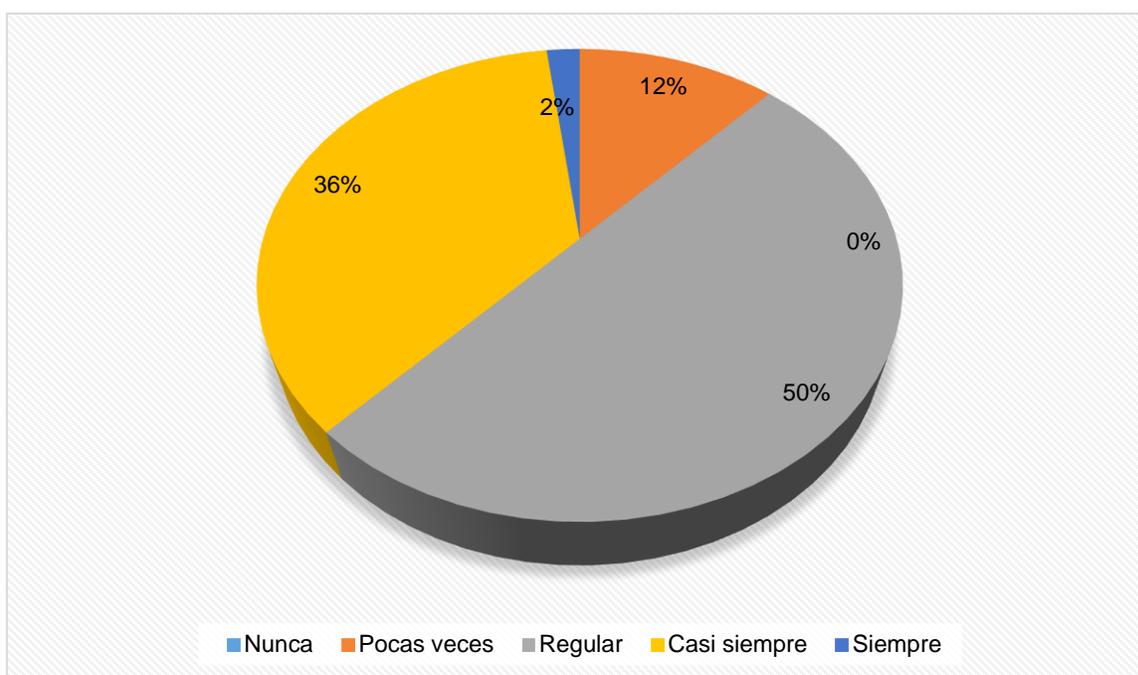
Es muy importante que el trabajador se sienta con la libertad de tomar decisiones por sí mismo dentro de una empresa, pero con límites solo a lo que corresponde su cargo sin llegar a abusar de esa libertad, ya que para ello hay un jefe, el 50% menciona que regularmente tiene la libertad de tomar decisiones, con un 36% casi siempre, el 12% dijo que pocas veces y el 2% opino que siempre tienen libertad de tomar decisiones (Tabla 5.21.1 y grafica 5.21.1).

Tabla 5.21.1 Libertad para la toma de decisiones

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
17.- ¿Se le da libertad para tomar decisiones, sin consultar a su jefe?	0%	12%	50%	36%	2%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.21.1 Libertad para la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.22. Confianza Subordinado-Jefe

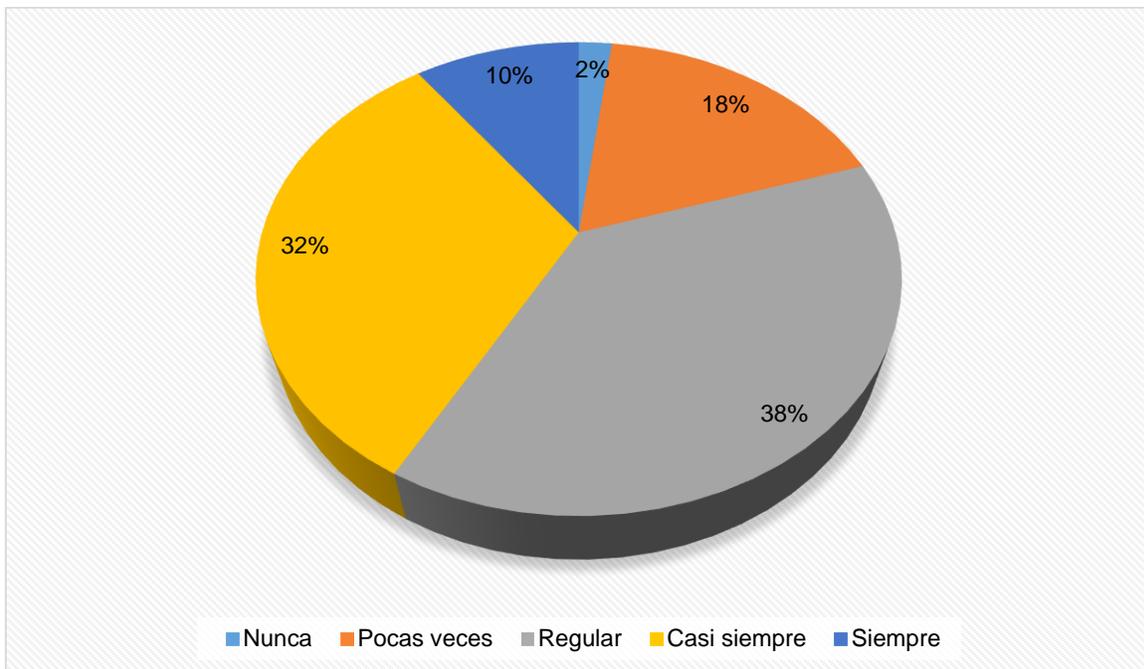
Para que un empleado se sienta bien en su trabajo hay que brindarle la confianza necesaria para que pueda expresar cualquier duda que se le pueda presentar y que su jefe inmediato pueda resolverla inmediatamente, el 38% de los trabajadores opinan que regularmente siente confianza, con el 32% casi siempre, el 18% pocas veces, el 10% dijo que siempre y finalmente el 2% opino que nunca (Tabla 5.22.1 y grafica 5.22.1).

Tabla 5.22.1 Confianza subordinado-jefe

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
18.- ¿Siente confianza de expresarle cualquier duda a su jefe?	2%	18%	38%	32%	10%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.22.1 Confianza subordinado-jefe



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.23. Apoyo en las actividades de trabajo

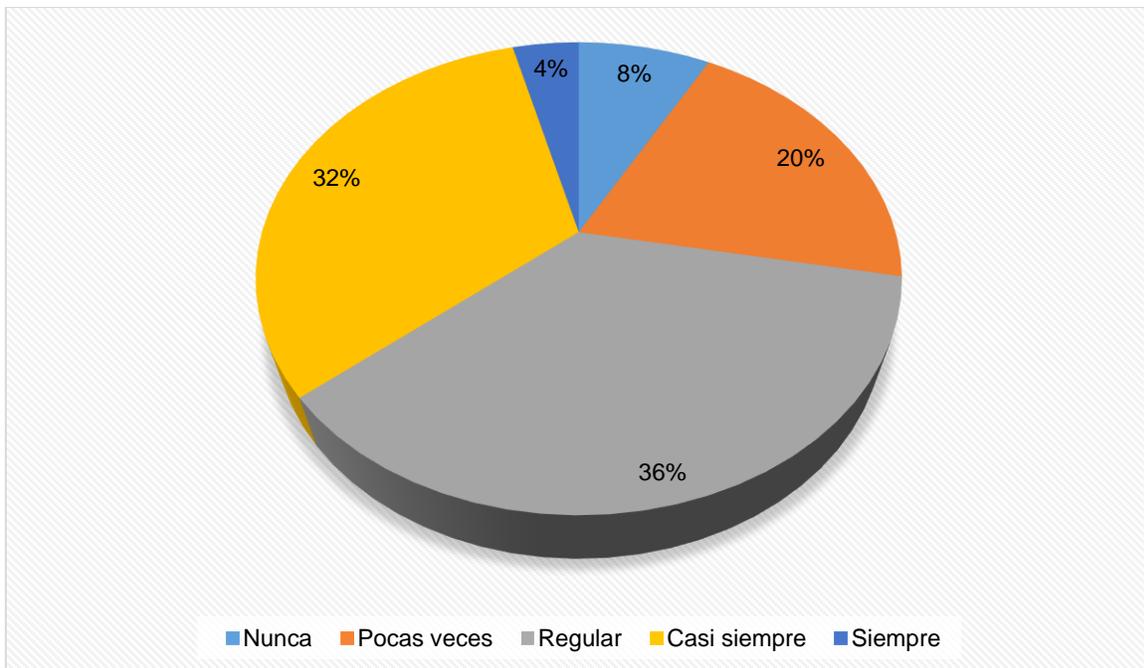
Muchas veces en las empresas los jefes cargan de trabajo a los empleados siendo que muchas actividades les pertenecen a ellos, es de vital importancia hacer sentir al empleado apoyándolo en todo y no sobre cargarle el trabajo, el 36% de los trabajadores opino que regularmente el jefe apoya en el trabajo, con el 32% dijo que casi siempre, el 20% opino que pocas veces, un 8% menciona que nunca y finalmente el 4% dijo que siempre (Tabla 5.23.1 y grafica 5.23.1).

Tabla 5.23.1 Apoyo en las actividades del trabajo

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
19.- ¿Su jefe apoya en las actividades de trabajo?	8%	20%	36%	32%	4%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.23.1 Apoyo en las actividades de trabajo



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.24. Comunicación entre jefes-empleados

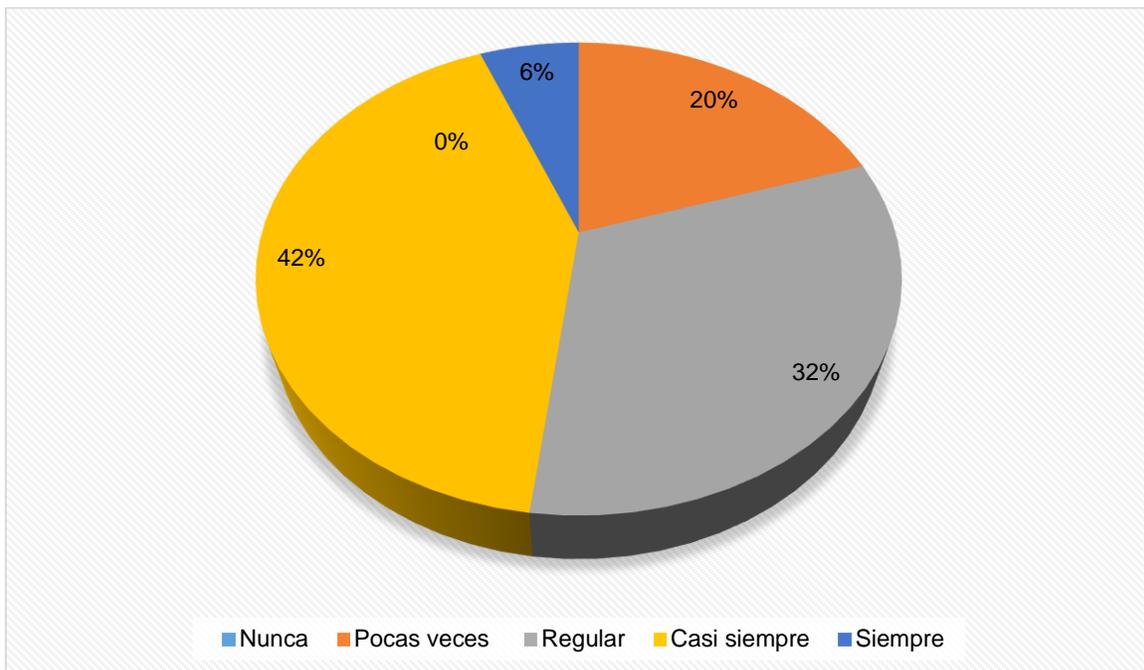
Saber escuchar a las personas es fundamental para mejorar las relaciones interpersonales, con un 42% de los trabajadores menciona que casi siempre la comunicación jefe-empleado es buena, el 32% opino que es regular, un 20% dijo que la comunicación es pocas veces buena y finalmente el 6% menciona que siempre es buena (Tabla 5.24.1 y grafica 5.24.1).

Tabla 5.24.1 Comunicación entre jefes-empleados

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
20.- ¿Cree que la comunicación entre jefes-empleados es buena?	0%	20%	32%	42%	6%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.24.1 Comunicación entre jefes-empleados



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.25. Integración de los empleados a la empresa

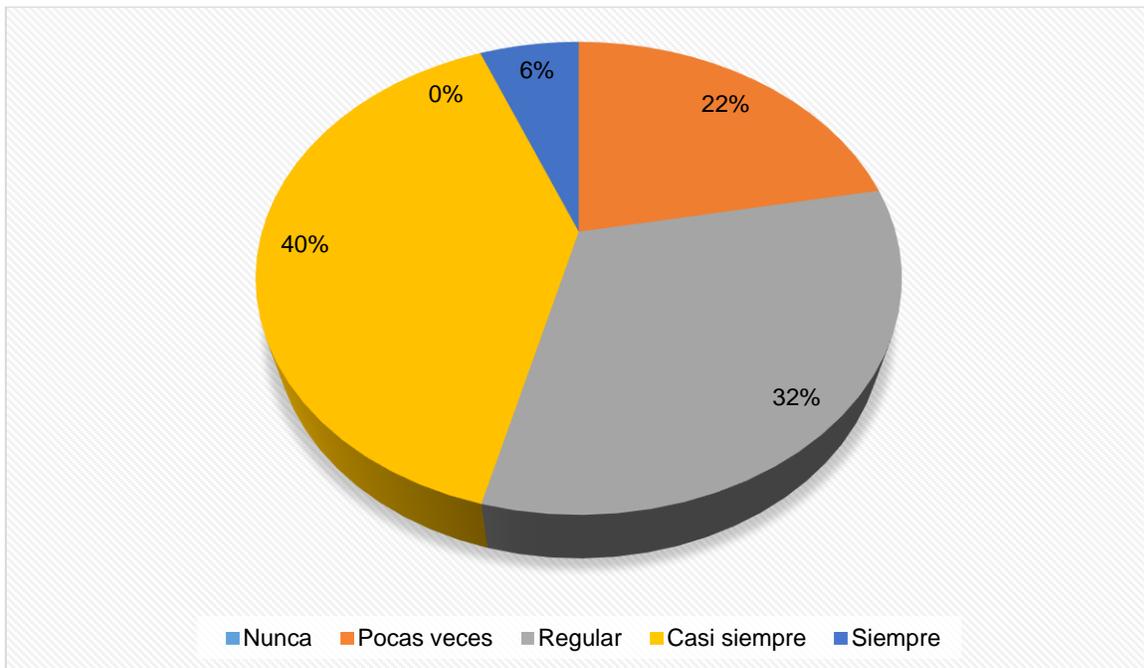
El sentir que pertenece a la organización donde labora un empleado le ayuda a ser más productivo en su área de trabajo, el 40% de los trabajadores menciono que casi siempre se siente integrado, con un 32% dijo que regular, el 22% opino que pocas veces y finalmente el 6% menciona que siempre se siente integrado a la empresa (Tabla 5.25.1 y grafica 5.25.1).

Tabla 5.25.1 Integración de los empleados a la empresa

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
21.- ¿Se siente integrado en la empresa?	0%	22%	32%	40%	6%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.25.1 Integración de los empleados a la empresa



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.26. Relación entre compañeros de trabajo

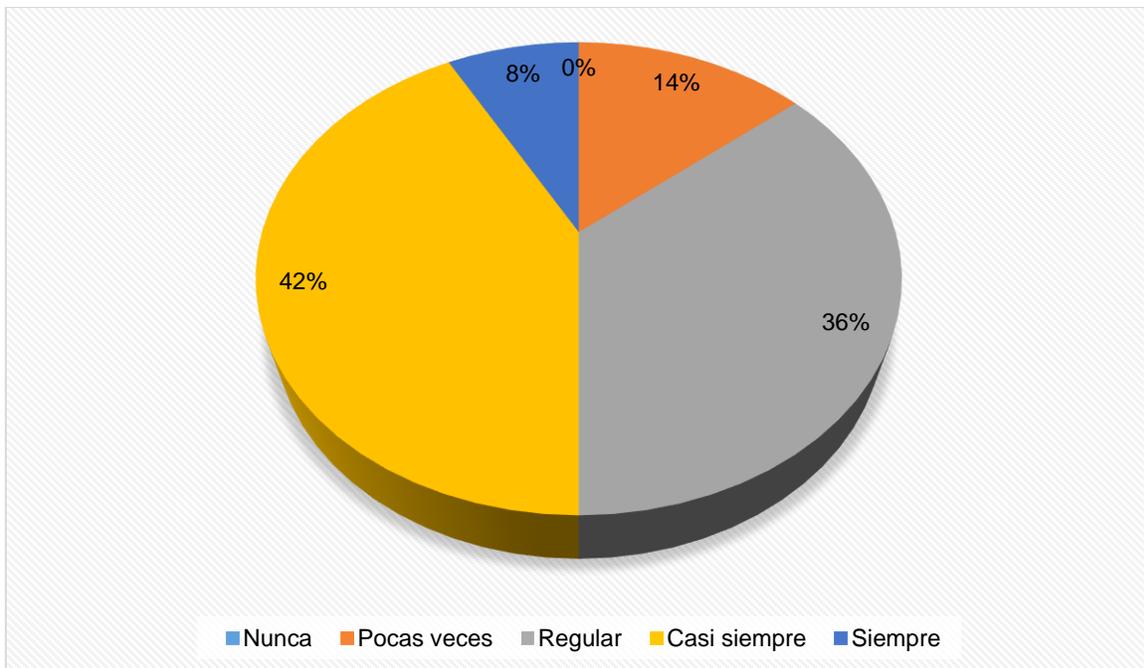
Para que un ambiente de trabajo sea bueno o sano debería de haber una buena relación entre compañeros de trabajo, o bien no amistades pero una relación cordial y amable entre las personas que laboran juntas, el 42% menciona que la relación entre compañeros es casi siempre buena, con un 36% regular, el 14% dijo que pocas veces es buena la relación y finalmente el 8% opino que siempre es buena la relación (Tabla 5.26.1 y grafica 5.26.1).

Tabla 5.26.1 Relación entre compañeros en el trabajo

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
22.- ¿Cree que la relación entre sus compañeros es cordial?	0%	14%	36%	42%	8%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.26.1 Relación entre compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.27. Su desempeño es reconocido

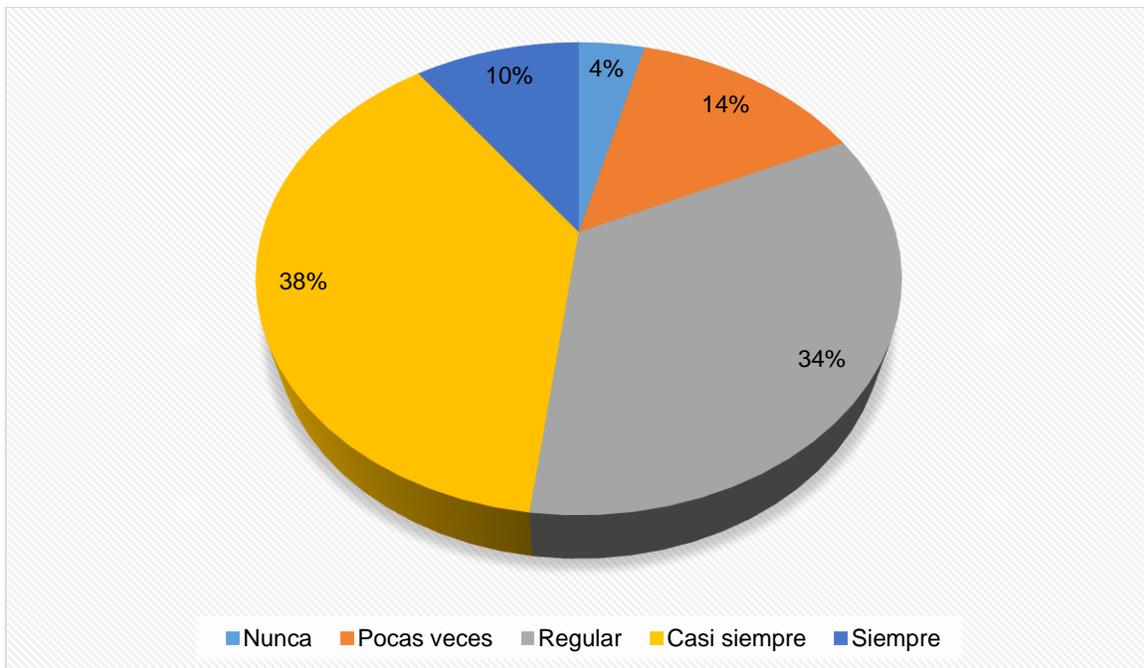
Cuando se le reconoce el esfuerzo que le dedica un empleado a su trabajo este se siente orgulloso de pertenecer a la empresa y por ende mejorara los resultados y dará lo mejor de sí, el 38% menciono que casi siempre su jefe reconoce su desempeño, el 34% opino que regularmente, el 14% dijo que pocas veces, el 10% menciona que siempre y finalmente el 4% opino que nunca se le reconoce por su desempeño (Tabla 5.27.1 y grafica 5.27.1).

Tabla 5.27.1 Su desempeño es reconocido

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
23.- ¿Su desempeño es reconocido por sus jefes?	4%	14%	34%	38%	10%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.27.1 Su desempeño es reconocido



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.28. Horario de trabajo

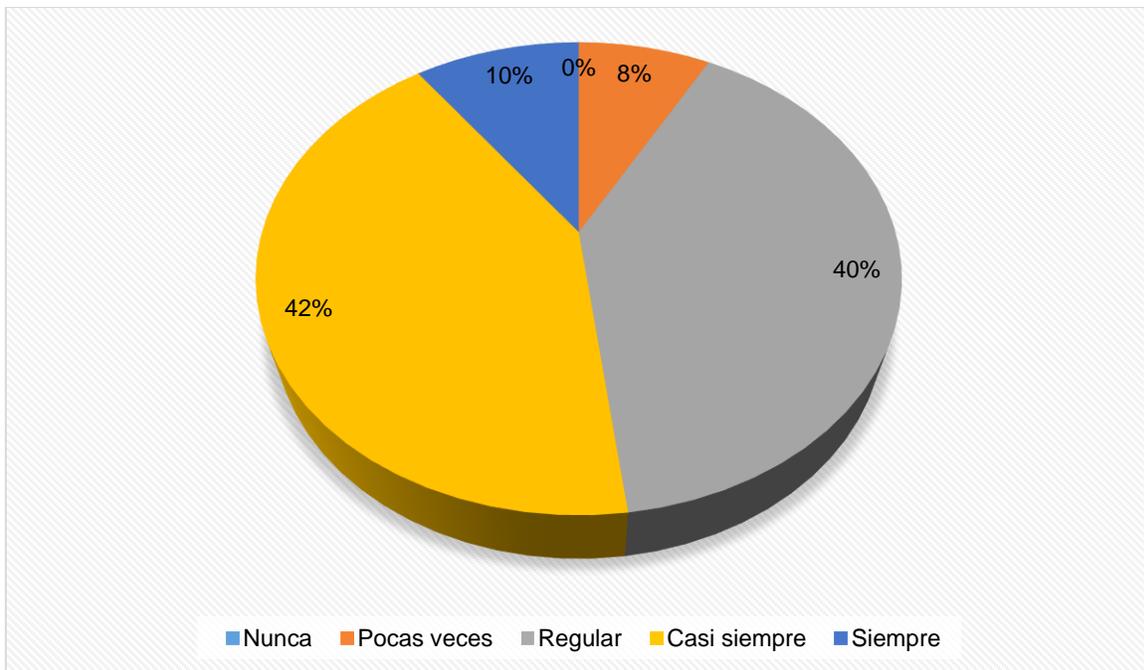
Para que los empleados puedan rendir y dar buenos resultados necesitan tener un horario que se acomode de acuerdo a sus actividades personales y que tengan una cantidad de hora justas para que ellos se sientan plenos, al 42% de empleados les parece que casi siempre su horario de trabajo es justo, con un 40% dijo que les parece regular, el 10% siempre y el 8% opino que pocas veces es justo (Tabla 5.28.1 y grafica 5.28.1).

Tabla 5.28.1 Horario de trabajo

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
24.- ¿Su horario de trabajo es el justo?	0%	8%	40%	42%	10%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.28.1 Horario de trabajo



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.29. Horas extras

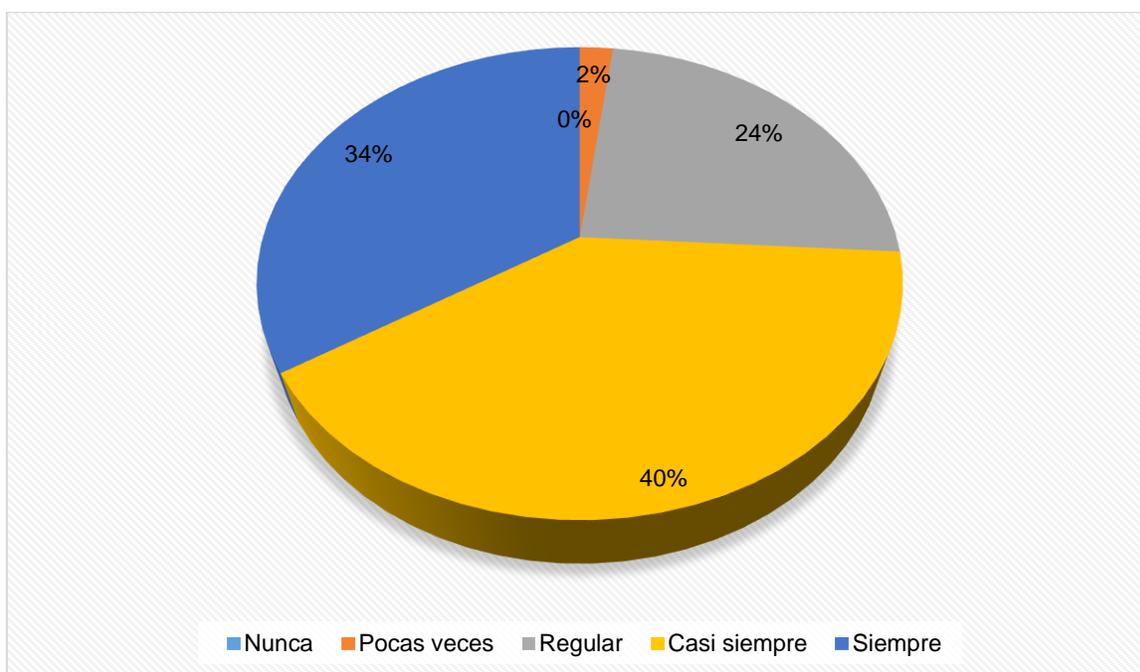
Por ley las horas extras de trabajo deben ser pagadas dobles, el 40% menciona que casi siempre, con un 34% dijo que siempre, un 24% menciona que regular y finalmente un 2% opino que pocas veces (Tabla 5.29.1 y grafica 5.29.1).

Tabla 5.29.1 Horas extras

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
25.- ¿Las horas extras son pagadas dobles como la ley ordena?	0%	2%	24%	40%	34%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.29.1 Horas extras



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.30. Capacitación continúa

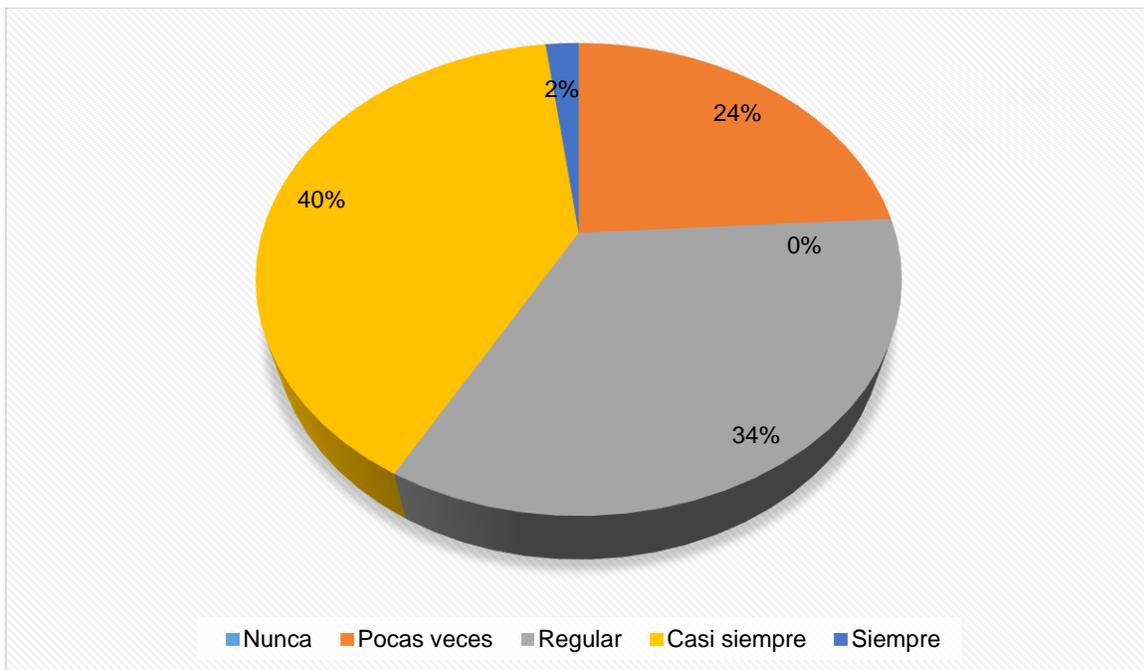
Para que los trabajadores puedan desarrollarse en su área de trabajo deben tener los conocimientos teóricos y prácticos de sus actividades diarias ya que por factores externos o internos puedan cambiar, así que es obligación de la empresa la capacitación de sus empleados para tener mejores resultados, con un 40% opino que casi siempre reciben capacitación, el 34% dijo que regula, con un 24% menciono que pocas veces y el 2% siempre (Tabla 5.30.1 y grafica 5.30.1).

Tabla 5.30.1 Capacitación continúa

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
26.- De acuerdo a los cambios que surgen en la empresa ¿Recibe la capacitación adecuada para mejorar y obtener los resultados esperados?	0%	24%	34%	40%	2%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.30.1 Capacitación continúa



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.31. Seguridad en el empleo

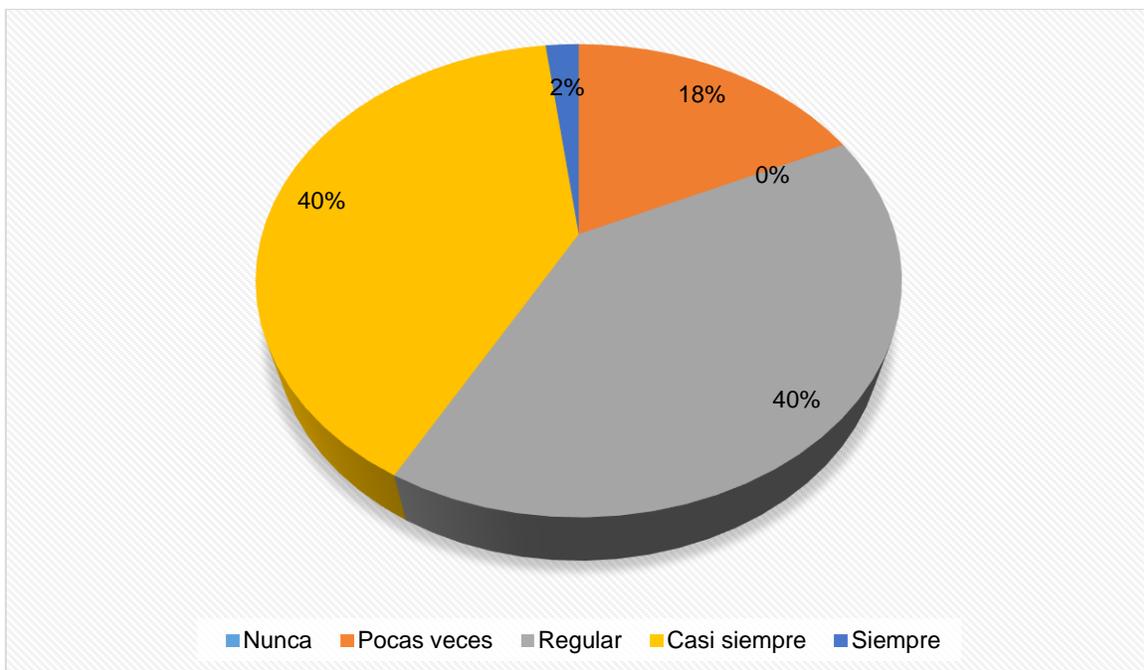
Sentirse seguro en su empleo es tener en cuenta que los riesgos laborales son escasos y llevar a cabo medidas preventivas para evitar accidentes en sus áreas de trabajo, con un 40% de trabajadores menciona que casi siempre se siente seguro en su área de trabajo, y con otro 40% regularmente, el 18% pocas veces y 2% opino que siempre se siente seguro en su área (Tabla 5.31.1 grafica 5.31.1).

Tabla 5.31.1 Seguridad en el empleo

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
27.- ¿Se siente seguro en su área de trabajo?	0%	18%	40%	40%	2%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.31.1 Seguridad en el empleo



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.32. Normas de seguridad

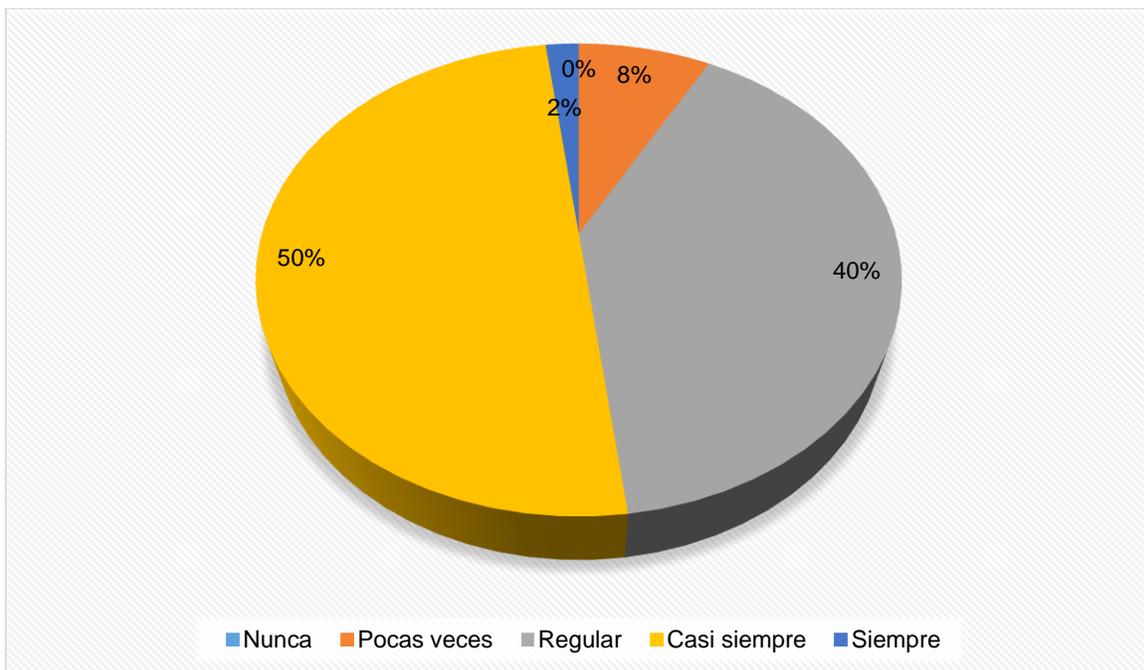
La empresa tienen como obligación estar al tanto que los empleados sepan las normas de seguridad para evitar accidentes, con un 50% la empresa casi siempre recuerda las normas de seguridad, el 40% opino que regular, con un 8% dijo que pocas veces y finalmente el 2% menciono que siempre (Tabla 5.32.1 y graficas 5.32.1).

Tabla 5.32.1 Normas de seguridad

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
28.- ¿La empresa le recuerda contantemente las normas de seguridad?	0%	8%	40%	50%	2%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.32.1 Normas de seguridad



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.33. Capacitaciones para la seguridad de los empleados

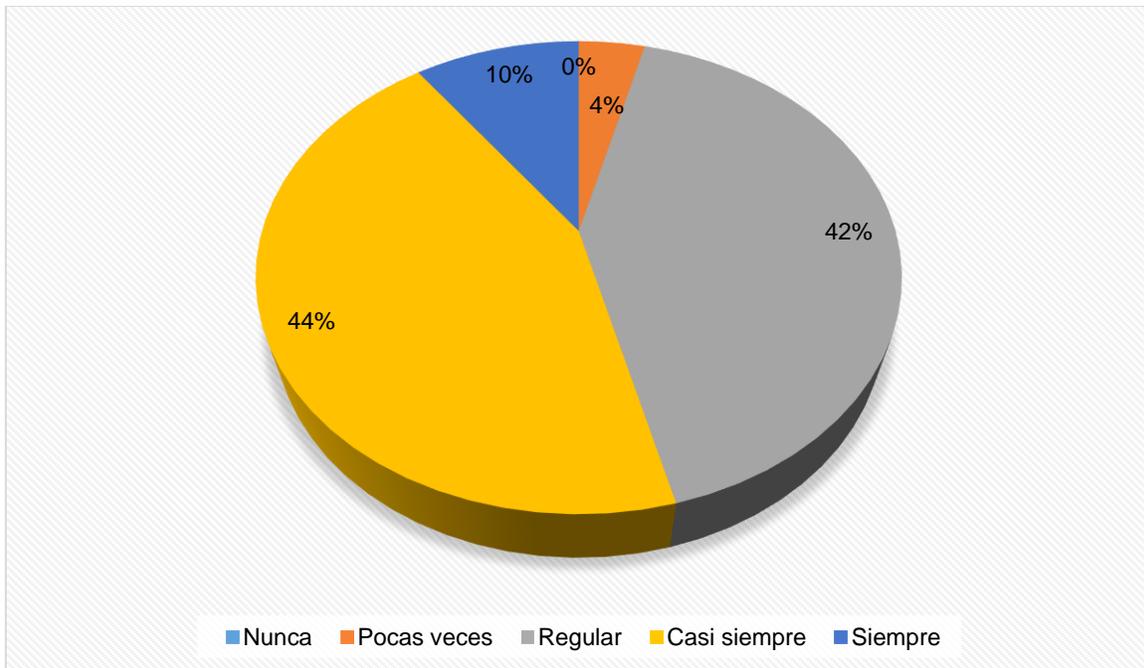
Las empresas tienen como obligación impartir capacitaciones a los trabajadores sobre las normas de seguridad con la finalidad de que el trabajador sepa los riesgos y pueda evitarlos, con un 44% de los trabajadores menciona que casi siempre reciben capacitaciones de seguridad, el 42% opino que regularmente, el 10% dijo que siempre y finalmente el 4% menciona que pocas veces (Tabla 5.33.1 y grafica 5.33.1).

Tabla 5.33.1 Capacitaciones para la seguridad de los empleados

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
29.- ¿La empresa imparte constantemente capacitaciones de seguridad?	0%	4%	42%	44%	10%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.33.1 Capacitaciones para la seguridad de los empleados



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

5.34. Herramientas de trabajo

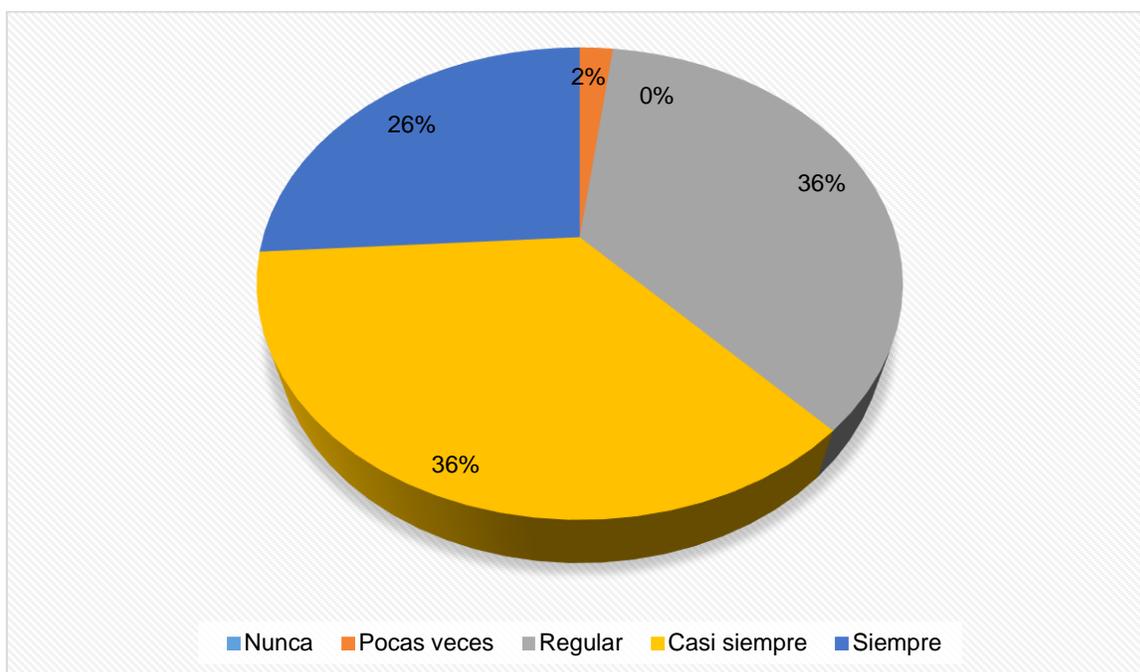
Tener siempre en el área de trabajo lo necesario para que un empleado lleve a cabo sus actividades, hace que actúe con más rapidez y que le brinden la mejor atención al cliente; con un 36% menciona que casi siempre cuenta con las herramientas de trabajo, el 36% opino que regular, con un 26% dijo que siempre y con un 2% opino que pocas veces (Tabla 5.34.1 y grafica 5.34.1).

Tabla 5.34.1 Herramientas de trabajo

	Nunca	Pocas veces	Regular	Casi siempre	Siempre
30.- ¿En su área de trabajo cuenta con lo necesario para llevar acabo sus tareas como: materiales, tecnologías, equipo, recursos necesarios etc.?	0%	2%	36%	36%	26%

Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

Grafica 5.34.1 Herramientas de trabajo



Fuente: Elaboración propia en base en información de campo.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La presente tesis tuvo como objetivo identificar los principales factores que generan la rotación de personal de la tienda de autoservicio Chedraui S.A de C.V ubicada en el municipio de Tejupilco, Estado de México. Al llegar a la parte final de este trabajo y después de los resultados obtenidos de la investigación de campo se puede concluir lo siguiente.

Los principales factores que generan la rotación de personal en la tienda de autoservicio Chedraui S.A de C.V ubicada en el municipio de Tejupilco, Estado de México, son nueve:

- Salario bajo
- Insatisfacción en el trabajo que se realiza
- Falta de capacitación
- Falta de estímulo moral
- Pocas actividades recreativas
- No hay libertad para la toma de decisiones
- Mala relación Jefe-Empleado
- Horario excesivo de trabajo

Los cuales se explican a continuación.

1.- Salario bajo

En tienda de autoservicio Chedraui S.A de C.V ubicada en el municipio de Tejupilco, Estado de México, una de las principales causas que generan la rotación de personal tiene que ver con el salario bajo por lo tanto esto provoca que los empleados estén desmotivados en sus trabajos y estén pensando en irse a laborar a otro lugar.

2.- Insatisfacción en el trabajo que se realiza

Una de las principales causas de rotación de personal en la empresa Chedraui es la insatisfacción que los empleados tienen por el trabajo que realizan, ya que en el área donde están no los hace sentir bien y ni están motivados.

3.- Falta de capacitación

La falta de capacitación al personal de la empresa Chedraui hace que sea una de las principales causas que genera la rotación de personal, ya que el empleado no está informado de las actividades a realizar.

4.-Falta de estímulo moral

El estímulo moral en la tienda de autoservicio Chedraui S.A de C.V ubicada en el municipio de Tejupilco, Estado de México es bajo. Ya que los empleados no están siendo estimulados por parte de sus jefes, por el trabajo que realizan diariamente.

5.-Pocas actividades recreativas

Las actividades recreativas humanas en la tienda de autoservicio Chedraui S.A de C.V ubicada en el municipio de Tejupilco, Estado de México son muy bajas y malas, provocando que sea una de las principales causas de rotación de personal.

6.-No hay libertad para la toma de decisiones

En Chedraui es una de las principales causas que generan la rotación de personal, ya que el empleado no puede tomar ningún tipo de decisión sin la autorización de su jefe, en el caso que no se encuentre su jefe inmediato tienen que buscar al gerente de tienda para que le indique lo que se debe realizar.

7.-Mala relación jefe-empleado

La mala relación que existe entre jefe-empleado en la tienda de autoservicio Chedraui S.A de C.V ubicada en el municipio de Tejupilco, Estado de México provoca que sea una de las principales causas que genera la rotación de personal.

8.- Horario excesivo de trabajo

Una de las principales causas de rotación de personal en la empresa Chedraui es su horario de trabajo, ya que se labora más de lo establecido por la Ley Federal de Trabajo.

6.2 Recomendaciones

1.- Salario bajo

Se recomienda que se revise el tabular actual de salarios y que se elabore un nuevo tabulador que sea acorde a los puestos y responsabilidades de cada trabajador.

2.-Insatisfacción en el trabajo que se realiza

Hacer un análisis profundo del perfil de cada empleado y ponerlo en el área donde de acuerdo a capacidades y habilidades pueda desarrollarse mejor y sacar todo su potencial.

3.-Falta de capacitación

Se recomienda que se establezca un programa anual o semestral de capacitación a través de recursos que ayuden a los empleados a mejorar en sus actividades diarias y los motive a querer más su fuente de empleo y ser más eficientes y eficaces en las funciones de trabajo que cada empleado desempeña.

4.-Falta de estímulo moral

Mi recomendación es que se reconozca mediante reconocimientos escritos y verbales de esta manera el empleado sentirá que su trabajo es tomado en cuenta y trabajara mejor.

5.-Pocas actividades recreativas

Mi recomendación para aumentar la motivación en los empleados es aumentar las actividades recreativas creando un programa donde, mediante la práctica de actividades se logre un bienestar físico y psicológico del empleado.

6.-No hay libertad para tomar decisiones

Se recomienda a la empresa que se les brinde libertad a los empleados para tomar ciertas decisiones que no impliquen algún tipo de problemática para la misma; el tomar decisiones propias lleva a que el empleado se involucre más en las actividades de la empresa, esto lleva al forjamiento de nuevos líderes competitivos

en caso de ausentismo del jefe inmediato, ya que podrá tomar la batuta y sacar tareas adelante.

7.-Mala relación Jefe-Empleado

Se recomienda, mejorar la Relación Interpersonal con sus empleados, mediante el establecimiento de reuniones diarias para mejorar la comunicación.

8.-Horario excesivo de trabajo

La empresa debe tomar en cuenta que la jornada laboral es de 8 horas diarias según la Ley Federal del Trabajo, en este sentido se les recomienda manejar doble turno o horas extras; así el empleado trabajara pero con su debido sueldo.

Con este tipo de investigación, se puede detectar cuales son las causas de Rotación de Personal en la tienda de autoservicio Chedraui S.A de C.V ubicada en el municipio de Tejupilco, Estado de México, por lo que se debe actuar con las recomendaciones realizadas a la empresa y con esto evitar que el empleado abandone su trabajo y que la empresa pueda crecer y crear nuevas fuentes de empleo.

Por ultimo para que la misión de la empresa se cumpla se deberá mejorar la armonía de sus integrantes.

VII. BIBLIOGRAFIA

1. Chiavenato, I. 2000. Administración de recursos humanos. 3ª .Ed. Edit. McGraw- Hill. México, D.F.
2. Chiavenato, I. 2002. Administración en los nuevos tiempos 2ª .Ed. Edit. McGraw- Hill. México, D.F.
3. Dessler, G, Varela, R. 2011. Administración de los recursos humanos, enfoque latinoamericano. 5ª .ed. Edit. Pearson. México, D.F.
4. Dessler, G, Varela, R. 2002. Administración de los recursos humanos, enfoque latinoamericano. 2ª .ed. Edit. Pearson. México, D.F.
5. Mondy, W.R. y Noé, M.R. 1997. Administración de recursos humanos. 6ª. Ed. Edit. Prentice Hall. México, D.F.
6. Dessler, Gary. 2009. Administración de recursos humanos. 11ª.Ed. Edit. Pearson Educación. México, D.F.
7. Werter, W.B. y Davis, K.P. 2000. Administración de personal y recursos humanos. 5ª .Ed. Edit. McGraw-Hill. México D.F.
8. Werter, W.B. y Davis, K.P. 2008. Administración de recursos humanos, el capital humano de la empresa. 6ª .Ed. Edit. McGraw-Hill. México D.F.
9. Chiavenato, I. 2009. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. 9ª .Ed. Edit. McGraw- Hill. México, D.F.
10. Sánchez, B. 1993. Técnicas de administración de recursos humanos. 3ª. Ed. Edit. Limusa. México, D.F.
11. Reyes, P.A. 2010. Administración de personal, relaciones humanas. Parte.1ª. Ed. Edit. Limusa. México, D.F.
12. Rodríguez, P.A. 2000. Administración moderna de personal. Edit. Thomson. México, D.F.
13. Munich, G. y Garcia, J. 2006. fundamentos de la administración. Ed. Trillas. México, D.F.
14. Dessler, Gary. 2001. Administración de personal. 8ª.Ed. Edit. Pearson Educación. México, D.F.

Fuentes consultadas en internet.

<http://grupochedraui.com.mx>

consulta 26/07/2017

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/206/20604704.pdf>

consulta 15/07/2017