

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

DETERMINAR LOS FACTORES QUE ORIGINAN LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN CADENA COMERCIAL OXXO, PLAZA SALTILLO,
D3.

Por:

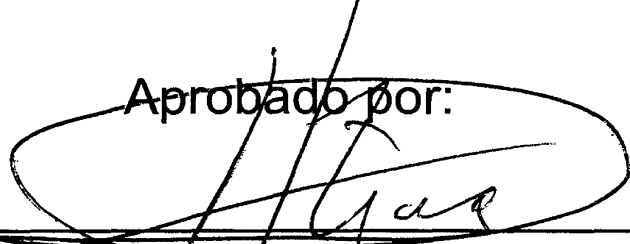
LUIS ENRIQUE PINEDA PALACIOS

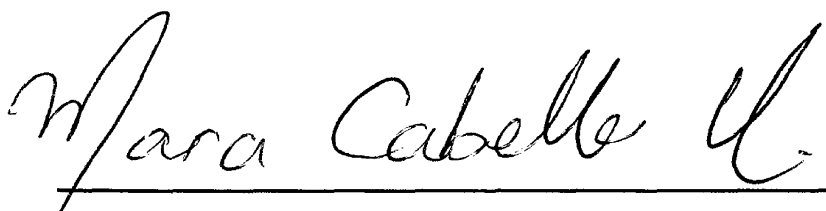
TRABAJO DE OBSERVACIÓN, ESTUDIOS Y OBTENCIÓN DE
INFORMACIÓN.

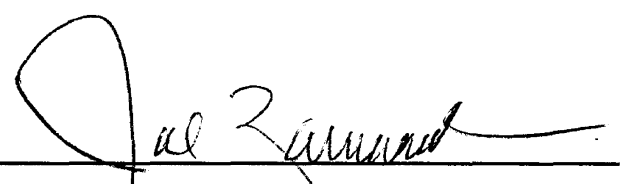
Que se somete a consideración del H. Jurado examinador como
requisito parcial para obtener el título de:

INGENIERO AGRÓNOMO ADMINISTRADOR

Aprobado por:


Ing. Heriberto Ríos Tapia
Asesor principal

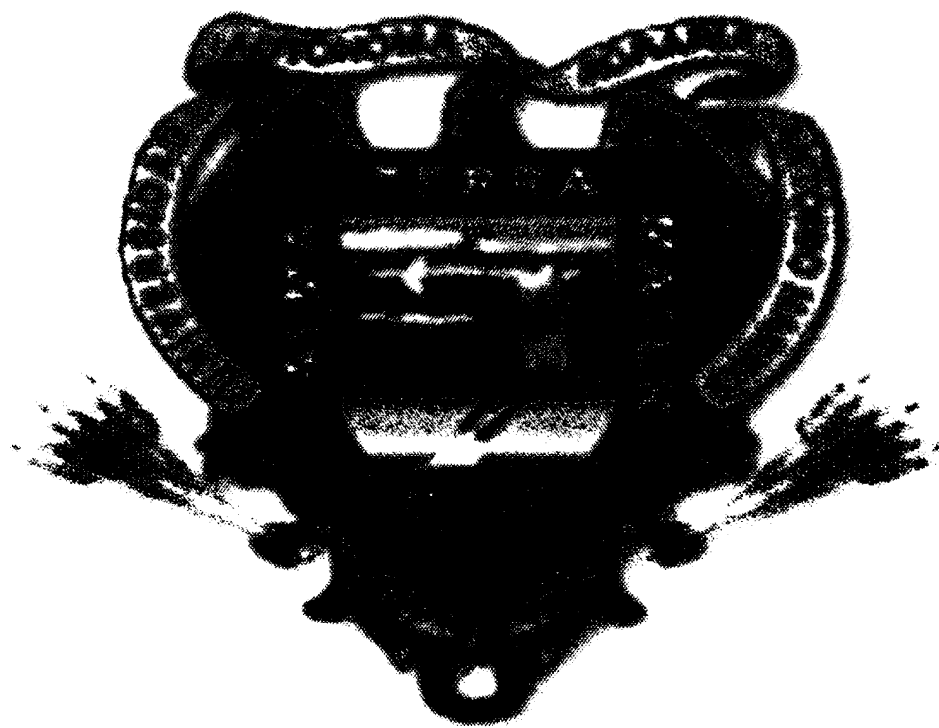

L.E.P. Mara Alejandra Cabello Valdez
Coasesor


CC.PP. José Luis Zamora Ramos
Coasesor


Dr. Lorenzo Alejandro López Barbosa
Coordinador de la División de Ciencias Socioeconómicas

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México, Junio de 2018

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN



Determinar los factores que originan la rotación de personal en Cadena Comercial OXXO, Plaza Saltillo, D3.

Por:

LUIS ENRIQUE PINEDA PALACIOS

TRABAJO DE OBSERVACIÓN, ESTUDIO Y OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

Presentado como requisito parcial para obtener el título de:

INGENIERO AGRÓNOMO ADMINISTRADOR

Saltillo, Coahuila de Zaragoza, México.

Junio de 2018

Agradecimientos

A **Dios** por permitirme la vida y la dicha de cumplir una meta más en mi vida.

A mis padres, por creer en mí, por estar al pendiente de mi camino y por aprobar mis decisiones, por darme la libertad y la mejor educación.

Al **Ing. Heriberto Ríos Tapia** por ser un docente de gran calidad, de humanidad inigualable, por creer y guiarme en este trabajo tan importante para mí, por ser un amigo y una inspiración de pasión por su vocación.

A la **Lic. Mara Alejandra Cabello Valdez** por ser una mujer fuerte, independiente y humilde, gracias por su apoyo, orientación, motivación y dedicación, estará siempre en mi vida su enseñanza y mi eterno agradecimiento.

Al **Contador José Luis Zamora Ramos** por sus consejos durante estos 5 años, por creer en mí, por estar al pendiente de mi carrera, por esas pláticas de motivación, por su confianza y por hacerme ver que no existen imposibles.

A mis maestros, **MC Rolando Segoviano**, por sus palabras de aliento y sus clases de excelencia, al **MC Rubén Chávez**, quien me inspiro hacer este trabajo, al **Ing. Pérez Niño**, quien me condujo con rectitud por mi vida estudiantil, y a otros muchos que hicieron su mayor esfuerzo para educarme y compartirme lo más valioso de ellos, su conocimiento, eternamente les estaré agradecido.

Un agradecimiento muy especial al **Lic. Alan Javier Lumbreras** quien aportó información valiosa a este trabajo.

Pero no menos importante, un eterno agradecimiento a mi equipo de trabajo, **Enrique Otero** un pilar fundamental en mi vida laboral, **Rosario Aulis** dedicada y comprometida con la empresa, **Marcelino Aulis** amigo de toda la vida, en las buenas y en las malas, **Celina Imperial** su espíritu y nobleza me enseñaron a ser mejor persona, **Miguel y Vanessa** su compromiso y trabajo me hace reflejarme en ustedes en mis inicios de la carrera, a todos ustedes por su lealtad, su compromiso y su arduo trabajo gracias. Espero Dios me permita verlos a ustedes lograr sus metas y sueños pues bien merecido lo tienen.

De igual forma a mi jefe, colega y amigo **Ing. José Luis Bravo Hernández** quien creyó en mí, me motivo, aconsejó y me dio la oportunidad de pertenecer a la empresa y estar al frente de un equipo

Y sobre todo a mi **ALMA TERRA MATER** por acogerme en sus aulas, llevarme en sus butres a clases y brindarme mucho más, y por demostrarme que la educación no cambia al mundo, sino a las personas que cambian al mundo. ¡Butres por siempre!.

Dedicatoria

A mis padres:

Sr. Felipe Pineda Gaona

Sra. Ana Palacios Anaya

Por siempre respetar mis decisiones y apoyarme en mi educación, por haberme enseñado las mejores lecciones de vida, por mostrarme que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se consigue y que en esta vida nadie regala nada, hoy este triunfo es de ustedes.

A mis hermanas:

Yareth Zamir y Yiret

Quienes son mi motivación para ser mejor persona y hermano

A mis mejores amigos y colegas:

Ing. Jovani Mendoza Gómez, por estar conmigo en los momentos de dificultad.

Ing. Asael Padilla Gaona, hermano, gracias por siempre estar ahí.

Ing. Diana Marín Lara, por ser una motivación importante en la carrera.

Psi. Marisol Solís Pérez, gracias por creer en mí y dedicarme y compartir una de las mejores etapas de mi vida.

Ing. Iván Márquez Aguilar, gracias amigo por tu apoyo incondicional.

Melisa Mtz. Gracias por compartir tu tiempo conmigo, tu apoyo y confianza jamás serán olvidadas.

Aidan Yovani Moreno, hermano este triunfo personal es para ti, gracias por estar siempre ahí cuando necesitaba de alguien.

A la familia Padilla Gaona

Sr. Adán Padilla, Sra. Francisca Gaona, Lic. Adán, Ing. Eder, Ing. Cristian, Sulema, por ser unas personas maravillosas, por ser una familia para mí, por sus consejos, regaños, apoyo y confianza, gracias porque fueron un pilar fundamental en mi vida universitaria, este triunfo personal también es para ustedes.

A mis familiares:

Gracias por tenerme siempre en sus oraciones, a mi abuela que desde el cielo me sigues cuidando.

La presente investigación contiene Información de carácter CONFIDENCIAL o PRIVILEGIADA. La modificación, retransmisión, difusión, copia u otro uso de esta información por cualquier medio, por personas distintas a la división de Ciencias Socioeconómicas está estrictamente prohibido.

La información que aquí se analiza fue dada y autorizada a **LUIS ENRIQUE PINEDA PALACIOS**, para llevar acabo su investigación sobre el análisis de la rotación en nuestra empresa Cadena Comercial OXXO, Plaza Saltillo.

Índice

1.- Introducción	1
2.- Objetivo general	2
2.1.-Objetivos específicos	2
3.- Metodología.....	2
4.- Justificación del trabajo.....	2
5.- Marco teórico.....	3
5.1.- FEMSA (Fomento Económico Mexicano):.....	3
5.2.- Tiendas OXXO:	4
5.2.1.- Misión:	4
5.2.3.- Visión:.....	4
5.3.- Valores:.....	5
5.3.1.- Valores centrales en FEMCO (FEMSA Comercio):.....	5
5.3.2.- Valores centrales en negocio FEMCO	5
5.4.- Propuesta de valor	5
5.5.- Filosofía	5
5.6.- Esquemas	5
5.6.1.- Esquema empleado propio	5
5.6.2.- Esquema líder comisionista mercantil.....	5
5.7.- Descripción de puestos	6
5.7.1.-Ayudante de tienda.....	6
5.7.2.-Cajero.....	8
5.7.3.-Encargado de turno	9
5.7.4.-Líder de tienda.....	12
5.8.-Herramientas de operación en factor humano.....	12
5.8.1.-Bitácora diaria operativa (BDO):	12
5.8.2.-Asignación de Tareas en Automático (ATA):	12
5.8.3.-Junta con equipo	12
5.8.4.-Dinámica de cultura	12
5.8.5.-Revisión Vertical de Líder de Tienda a equipo.....	12
5.8.6.-Rol de horario	13
5.8.6.1.-Ruta para llenar el rol de horarios.....	13
5.8.7.-Objetivos Vector Gente.....	13

5.8.8.-Lineamientos de Vector Gente:.....	14
5.9.-Tipos de liderazgo.....	14
I. El liderazgo como posición	15
II. Liderazgo como actitud.....	15
III. Liderazgo como don.....	15
IV. Liderazgo como un juego de rol	15
5.10.-Liderazgo	15
5.10.1.-Características de un buen Líder	15
5.11.-Rotación y sus principales causas.....	16
5.12.-La satisfacción laboral en Cadena Comercial OXXO.....	18
5.13.-Rotación de personal	18
5.14.-Administración de los recursos humanos (ARH)	19
5.15.-Costos de rotación	19
5.16.-Índice de rotación	20
5.17.-El desafío de la alta rotación	20
1.- La Globalización	20
2. La Hiperconectividad	21
3. Los cambios Generacionales	21
6.-Estudio y análisis de la información	23
7.-Análisis de la rotación en CADENA COMERCIAL OXXO	26
7.1.-2014.....	26
7.2.-2015.....	30
7.3.-2016.....	34
7.4.-2017.....	39
8.-Costo de rotación	45
9.-Conclusiones	46
10.-Recomendaciones.....	48
11.-Bibliografía.....	50
Anexos	53

Índice de cuadros

Cuadro I. Generaciones.....	22
Cuadro II. Población Económicamente Activa	24
Cuadro III. Género de la PEA	25
Cuadro IV. Rotación nacional auxiliares de tienda 2014	26
Cuadro V. Rotación plaza Saltillo, auxiliares de tienda 2014	27
Cuadro VI. Rotación plaza Saltillo, encargados de tienda 2014	27
Cuadro VII. Rotación plaza Coatzacoalcos encargados de tienda 2014	28
Cuadro VIII. Rotación plaza Saltillo, líderes de tienda 2014	28
Cuadro IX. Rotación nacional, esquema empleado propio 2014	29
Cuadro X. Rotación nacional, esquema empleado comisionista 2014	29
Cuadro XI. Rotación nacional, ayudantes de tienda 2015	30
Cuadro XII. Bajas por esquema nacional, ayudantes de tienda 2015	30
Cuadro XIII. Rotación plaza Saltillo, ayudantes de tienda 2015	31
Cuadro XIV. Bajas por esquema Plaza Saltillo, ayudante de tienda 2015	31
Cuadro XV. Rotación plaza Saltillo, encargados de tienda 2015	32
Cuadro XVI. Bajas por esquema plaza Saltillo, encargados de tienda 2015	32
Cuadro XVII. Rotación plaza Saltillo, líderes de tienda 2015	33
Cuadro XVIII. Bajas por esquema plaza Saltillo, líderes de tienda 2015	33
Cuadro XIX. Rotación zona sureste, líderes de tienda 2015	34
Cuadro XX. Rotación nacional, ayudantes de tienda 2016	35
Cuadro XXI. Baja por esquema nacional, auxiliares de tienda 2016	35
Cuadro XXII. Rotación plaza Saltillo, auxiliar de tienda 2016	36
Cuadro XXIII. Bajas por esquemas plaza Saltillo, auxiliares de tienda 2016	36
Cuadro XXIV. Rotación plaza Saltillo, encargado de tienda 2016	37
Cuadro XXV. Bajas por esquema, plaza Saltillo, encargado de tienda 2016.....	37
Cuadro XXVI. Rotación plaza Saltillo, líder de tienda 2016	38

dro XXVII. Rotación plaza Saltillo, líder de tienda 2016	38
dro XXVIII. Rotación por zona acumulada, líder de tienda 2016	39
dro XXIX. Rotación nacional, auxiliar de tienda 2017	39
dro XXX. Bajas por esquema nacional, auxiliar de tienda 2017	40
dro XXXI. Rotación plaza Saltillo, auxiliar de tienda 2017	40
dro XXXII. Bajas por esquema, plaza Saltillo, auxiliares de tienda 2017	41
dro XXXIII. Rotación plaza Saltillo, encargado de tienda 2017	41
dro XXXIV. Bajas por esquema plaza Saltillo, encargado de tienda 2017	42
dro XXXV. Rotación plaza Saltillo, líder de tienda 2017	42
dro XXXVI. Baja por esquema plaza Saltillo, líder de tienda 2017	43
dro XXXVII. Motivos de baja plaza Saltillo	44

Índice de figuras

Figura 1. Estructura corporativa	4
Figura 2. Estructura organizacional en tienda	6
Figura 3. Balance personal	23

Introducción

En Eugenio Garza Sada, hoy a años de su ausencia, el tiempo magnifica su legado y altece la memoria de este gran líder. Vivió predicando con el ejemplo, basándose en sus convicciones y en un gran compromiso con sus ideales. Sus acciones trascendieron y generaron valor para la sociedad mediante la creación de empresas e instituciones durables, como FEMSA y el Tecnológico de Monterrey, entre otras.

su filosofía de vida quedo plasmada en una frase: *“El respeto a la dignidad humana está por encima de cualquier consideración económica”*.

su sencillez, calidad humana, congruencia, coraje y valores, son un ejemplo de vida que sigue vigente en el pensamiento y sentir de todos los que colaboran en FEMSA.

Estamos seguros que la mejor manera de recordarlo es siguiendo su ejemplo y buscando hacer México mejor, tal como él vivió.

En su oratoria su legado, “El valor económico, no debe sobrepasar al valor humano” es una empresa de clase mundial con más de 15,999 tiendas, en México y Colombia. En plaza Tlillo se cuenta con más de 300 puntos de venta, operados en una zona de alta oferta de trabajo industrial, automotriz y de servicios.

Sin embargo nos aqueja una situación no ajena a la mayoría de las empresas en la actualidad, la alta rotación de empleados, nos toca interrogarnos como participantes de esta situación social-empresarial, que está provocando este boom, sabemos que cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afecta el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación de personal, generalmente y a criterio personal, detrás de la excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez ha influenciado por conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

Por lo tanto la empresa le hace una apuesta a la disminución de la rotación, a través de un cambio de cultura, VECTOR GENTE, donde su objetivo general es trabajar sobre los factores genéticos humanos de los equipos de Tienda, para en base a su satisfacción construir resultados OBJETIVO VECTOR GENTE*. Lograr ser el mejor lugar para trabajar tanto en tiendas como en oficinas, basado en un equilibrio personal y profesional, apegándonos a los valores y acciones.

2.- Objetivo general

Analizar la rotación de la empresa y determinar las principales causas de la rotación en Cadena Comercial OXXO.

2.1.-Objetivos específicos

1. Determinar cuáles son las variables que predicen la rotación voluntaria de personal
2. Analizar el proceso seguido por el personal que ha renunciado a la empresa
3. Analizar la cuantificación de los costos de rotación
4. Realizar un comparativo contra otras plazas
5. Analizar el panorama nacional
6. Enlistar las áreas de oportunidad en la empresa (recomendaciones)

3.- Metodología

Para este trabajo de investigación se analizarán las bases de datos de la empresa enfocadas a la rotación anual acumulada.

Se hará un análisis estadístico y de interpretación de las bases de datos, llevando acabo la discriminación de la información para su recopilación y exposición.

Se investigara en revistas especializadas en el ramo de los Recursos Humanos, así como en la red del caribe y Latinoamérica, libros especializados, tesis, monografías y páginas de consultorías de RH.

4.- Justificación del trabajo

Durante los últimos 7 años me he desenvuelto en el campo de estudio de las ciencias administrativas y por más de 3 años he incursionado en el sector comercial y de servicios, ocupando puestos administrativos y de operación; durante este tiempo la carrera técnica como la universitaria me han dado herramientas de análisis, estrategia de control, ventas y organizacional, para poner en práctica en el mundo laboral además de complementarlas con las tecnologías usadas en el sector.

He desarrollado habilidades de interpretación y análisis financieros, de controles administrativos e inventarios, análisis de procesos operacionales y toma de decisiones, pero ni una me ha demandado tanta pasión como el factor humano. Hoy en día las empresas demandan capacidad de liderazgo y trabajo en equipo, pues nada se logra sin las personas, ya que en los momentos de crisis son las personas las que sacan a las empresas a flote y no al revés. Me pronuncio en la visión actual de la globalización. El líder por actitud es aquella persona que se le reconoce como carismática y empática. Su carácter y su visión hacen que los suyos le sigan casi naturalmente porque creen en él o en ella. Este es el líder que dirige desde abajo, que no requiere una posición social o estructural, sino que simplemente por su forma de ser, guía a los demás y los demás le siguen. (Forbes México, 2012), adopté esta filosofía de manera personal, y durante estos años he caminado con este enfoque, en mi trayectoria he ido descubriendo que la

rotación del personal es la enfermedad más importante de las empresas en la actualidad aun cuando el avance tecnológico ha ido disminuyendo nuestros esfuerzos en el campo laboral.

Nace la necesidad e inquietud de analizar a la empresa que orgullosamente pertenezco, con herramientas que me ha dado y habilitado mi universidad, pues como líder innato que me considero, quiero ir más allá, ser parte de la solución, pues al final de todo, en eso se resume la vida del universitario, ser capaz de resolver la problemática del mundo profesional.

5.- Marco teórico

5.1.- FEMSA (Fomento Económico Mexicano): Es una empresa de consumo, líder en Latinoamérica con operaciones globales, que trabaja bajo dos principios inalterables que se complementan mutuamente: generar valor económico y social.

El impulso de esta empresa está basado en una filosofía empresarial cuyo deseo principal es atraer y satisfacer la demanda de los consumidores, generando consistentemente valor económico para los accionistas, así como un mayor desarrollo social. En cada una de las distintas etapas históricas se ha partido de un principio fundamental: el respeto a la dignidad humana está por encima de cualquier consideración económica.

A lo largo de más de 126 años, se ha diversificado y participado en los mercados mundiales de distintas formas.

- Creó Coca-Cola FEMSA, el embotellador público más grande de productos Coca-Cola en el mundo, con presencia en 9 países de América Latina y en las Filipinas.
- Son el segundo accionista más importante de Heineken, una de las cerveceras líderes en el mundo con presencia en más de 70 países, con una participación accionaria de 14.8%.
- Desarrolló FEMSA Comercio, que comprende una División Comercial que opera diferentes cadenas de formato pequeño, destacando OXXO; una División Combustibles operando la cadena de estaciones de servicio OXXO GAS; y una División Salud que incluye farmacias y operaciones relacionadas.
- Estableció FEMSA Negocios Estratégicos, conjunto de empresas conformado por FEMSA Logística, Imbera y PTM®, que ofrece servicios de logística, soluciones de refrigeración en el punto de venta y soluciones en plásticos a las empresas FEMSA y a clientes externos.

Actualmente, opera en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Filipinas, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú y Venezuela, comercializando marcas reconocidas de refrescos, jugos, agua embotellada y bebidas energizantes como Coca-Cola, Sprite, Ciel, Powerade y andatti, donde atendemos a más de 375 millones de consumidores.

5.2.- Tiendas OXXO: No es sino hasta 1978 donde FEMSA Comercio crea la cadena comercial de formato pequeño Tiendas OXXO. OXXO abre sus primeras tiendas en Monterrey, México.

Año con año se ha convertido en parte del estilo de vida de muchas personas, ya que OXXO se preocupa por brindar una amplia oferta de productos y servicios que les sean útiles y prácticos para su vida diaria.

Es la primera cadena de tiendas de formato pequeño que a lo largo de 30 años de experiencia, ha logrado satisfacer las necesidades cotidianas de nuestros clientes, con establecimientos en la República Mexicana y Colombia.

Forma parte de FEMSA, empresa creada por mexicanos, cuyo origen se remonta a 1890. FEMSA es una empresa líder que participa en la industria de bebidas operando Coca-Cola FEMSA, el embotellador público más grande de productos Coca-Cola en el mundo; y en el sector cervecero como el segundo accionista más importante de Heineken, una de las cerveceras líderes en el mundo con presencia en más de 70 países. En comercio al detalle participa con FEMSA Comercio, operando diferentes cadenas de formato pequeño, destacando OXXO como la más grande y de mayor crecimiento en el continente Americano. Adicionalmente, a través de FEMSA Negocios Estratégicos, ofrece servicios de logística, soluciones de refrigeración en el punto de venta y soluciones en plásticos a las empresas FEMSA y a clientes externos.

5.2.1.- Misión: “Satisfacer las necesidades cotidianas de nuestro cliente de una manera amable, rápida, práctica y confiable; creando Valor Económico y Humano en la Sociedad (Consumidores, Colaboradores, Proveedores y Accionistas), desarrollando redes replicables de negocios de comercio al detalle, en formatos pequeños, que apoyen a nuestros negocios de bebidas”.

5.2.3.- Visión: Continuar siendo la tienda de conveniencia con mayor número de establecimientos en América Latina.



Fig. I Fuente: Estructura corporativa de FEMSA

5.3.- Valores: En OXXO basamos nuestra labor diario y crecimiento en los valores que guían a quienes formamos FEMSA:

5.3.1.- Valores centrales en FEMCO (FEMSA Comercio):

- Integridad
- Respeto a las personas
- Sencillez
- Trabajo en equipo
- Sobriedad

5.3.2.- Valores centrales en negocio FEMCO:

- Pasión por el servicio
- Renovación
- Orientación al oficio
- Liderazgo

5.4.- Propuesta de valor: Todos los días, en todos lados, a todas horas, siempre hay un OXXO cerca de ti; OXXO te entiende, por eso siempre está ahí, para simplificar tu vida y satisfacer tu sed, y tus antojos mejor que nadie.

5.5.- Filosofía: Siempre listos, siempre ahí.

5.6.- Esquemas

En cadena comercial se tienen dos tipos de esquemas de trabajo en tiendas, la cual es el esquema líder empleado propio y esquema líder comisionista. Ambas con el mismo modelo de operación pero con sus distinciones cada una.

5.6.1.- Esquema empleado propio

Este tipo de esquema se caracteriza porque los empleados tienen un desarrollo dentro de la empresa, es decir que para poder llegar a ser líderes hay que tener un desarrollo consecutivo, la empresa es responsable de las nóminas, incidencias y demás temas que correspondan al factor humano, pues es la empresa la que se encarga del reclutamiento, selección y contratación. En cuanto a lo económico se refiere, los líderes de este esquema cuentan con un sueldo + comisiones por resultados y realmente pocos incentivos a diferencia del otro esquema.

5.6.2.- Esquema líder comisionista mercantil

El esquema de "Líder Comisionista Mercantil" es una gran oportunidad para administrar una tienda OXXO sin invertir un solo peso, apoyado de un equipo de expertos en nuestras oficinas que te entrenan y te dan soporte.

¡Recibes una tienda con mercancía, anaqueles, equipo, proveedores y clientes! Además, la publicidad, los gastos como luz, agua, teléfono y reparaciones, son sin costo para ti.

En este esquema tú, el Líder de Tienda Comisionista Mercantil, tiene la responsabilidad

de integrar a tu propio equipo y ser su patrón. Los equipos se conforman de la siguiente manera

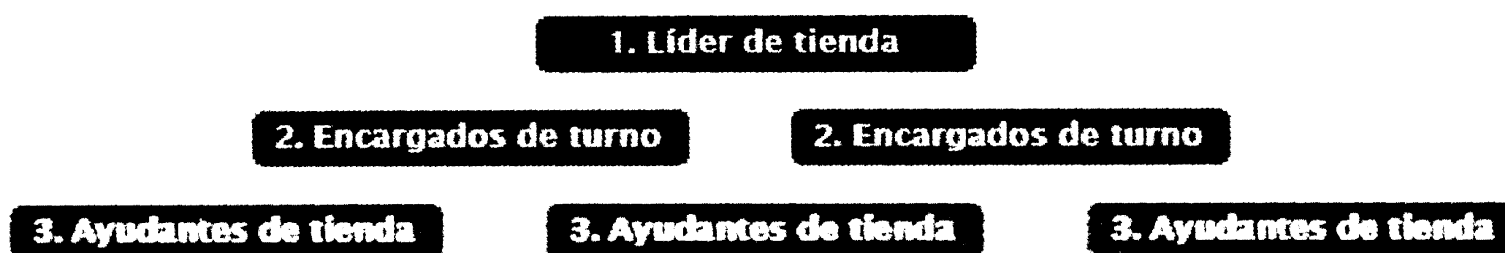


Fig. 2 Estructura organizacional en tienda.

El Líder Comisionista Mercantil tiene 4 principales responsabilidades:

Ventas:

* Asegura que la Tienda opere 24 hrs. los 365 días al año, vigila el cumplimiento de objetivos de venta y promueve la calidad en el servicio al cliente.

Gente:

* Recluta y selecciona a su personal, coordina a sus empleados en lo referente a asistencia, rol de turnos, permisos, amonestaciones, controles operativos, asignación de tareas. Además, es el responsable del pago y compensación de sus empleados.

Ejecución:

*Verifica que se cumplan los procesos tal como están establecidos

Control:

* Realiza pedidos a proveedores de acuerdo a necesidades de la Tienda y responsable de los inventarios y la merma.

En cuanto a lo económico se refiere, los líderes de este esquema cuentan con una comisión fija + comisión variable + incentivos por resultados + beneficios.

5.7.- Descripción de puestos

5.7.1.-Ayudante de tienda: Es responsable de ejecutar los procesos operativos del piso de venta, comida rápida, bodega, cuarto frío, y limpieza interior y exterior durante el turno que le corresponde. Atiende a detalle los aspectos de sus tareas y cuida la calidad en el servicio al cliente de acuerdo con los estándares que la empresa requiere, a través de la realización de las tareas asignadas.

5.7.1.1.-Descripción de puesto ayudante de tienda: 1. Realizar actividades en Tienda para cumplir con los estándares operativos. Objetivo: *Mantener la Tienda limpia (piso de venta, exterior, bodega, baño), sin olores ni manchas,*

- I. Realizar las tareas asignadas en ATA (Asignación de Tareas en Automático), cumpliendo con los estándares operativos.

- II. Realizar actividades en el piso de venta durante los horarios pico de tráfico, para apoyar al cliente y cuidar la mercancía.
- III. Mantener el corcho de la bodega con información actualizada de las tiras de ATA de acuerdo a la Guía de Control de ATA.
- IV. Leer las minutas y comunicados recibidos en Tienda que involucren su puesto.
- V. Realizar las actividades del listado de pendientes de la Bitácora Diaria Operativa (BDO) asignadas a su puesto.
- VI. Solicitar al Líder de Tienda retroalimentación sobre la evaluación de servicio y BDO, en los puntos de su responsabilidad.
- VII. Apoyar en la recepción de proveedores.

2. Exhibir los productos y material promocional en Tienda de acuerdo a los Planogramas (Guía de acomodo) siguiendo la Guía de Control de la HC (Herramienta de Compra).

Objetivo: Incentivar las ventas.

- I. Colocar el material de PROMOXXO (publicidad que se cambia cada 28 días) de acuerdo al periodo promocional vigente.
- II. Reportar al Call Center (Centro de atención a empleados) cuando no aparezca en el POS (Punto de operaciones y servicios) la promoción publicada en el Promoxo y/o los materiales POP faltantes.
- III. Mantener las góndolas abastecidas de acuerdo a los Planogramas (Guías de acomodo).
- IV. Revisar y mantener la vigencia en todos los productos (caducidades) y retirar el producto maltratado notificando al Encargado de Turno.
- V. Reportar incumplimientos por parte del proveedor al Call Center (falta de producto, de variedad y visitas).
- VI. Revisar y mantener el nivel de insumos (cremas liquidas en polvo, azúcar y sustituto de azúcar, verdura para los hotdogs, servilletas, agitadores, vasos, etc.)
- VII. Ejecutar y revisar el etiqueteo, frenteo, cuadraje y fondeo de la Tienda.

3. Participar activamente en la labor diaria y actividades del equipo en Tienda. *Objetivo: Cumplir con los estándares operativos y mantenerse informado acerca de lo que ocurre en la operación de la Tienda.*

- I. Cumplir con los horarios de trabajo establecidos
- II. Cuidar imagen personal: uniforme completo (chaquetin y botones promocionales).
- III. Apego a la normativa de las Políticas de la Compañía y a los Procesos Operativos.
- IV. Participar en las reuniones de equipo convocadas por el Líder.
- V. Asistir a cursos de entrenamiento y desarrollo que impartan por Plaza con la autorización del Líder de Tienda.

4. Cuidar y hacer buen uso de los equipos, herramientas e instalaciones de la Tienda. *Objetivo: Contar con los recursos necesarios para trabajar y ofrecer el servicio al cliente.*

- I. Cuidar el mobiliario de Tienda, como parte de los valores de compañía.
- II. Reportar al Call Center cuando existan fallas en el Equipo.

- 1. Hacer buen uso del consumo interno de la Tienda.
- /. Hacer buen uso del contenido del botiquín.
- /. Pagar los productos consumidos en Tienda.
- 1. Identificar la ubicación permanente de los permisos en Tienda (licencias, salubridad).
- 1. Conocer el contenido y ubicación de la información en las carpetas de control y consulta.
- 1. Informar al Líder o Encargado de cualquier situación fuera de la operación normal, personas que entren a bodega sin autorización, personas que permanezcan en Tienda por periodos prolongados sin consumir, personas en el exterior que permanezcan por tiempo prologado vigilando la Tienda, etc.

Brindar atención y excelente servicio al cliente.

Objetivo: Hacer efectiva La promesa de atención que satisfaga a nuestros clientes

- 1. Saludar al cliente.
- 1. Atender al cliente con respeto, amabilidad y rapidez.
- 1. Detectar necesidades del cliente y ayudarlo en su decisión de compra. Mostrar disponibilidad ante cualquier necesidad que presente el cliente (apoyo en llevar un garrafón, una bolsa pesada, abrir la puerta, búsqueda de algún producto).
- /. Incentivar la venta de marcas propias y promociones a través de la venta sugerida.
- /. Promover la venta sugerida y promociones enunciadas por Mercadeo Plaza.
- 1. Permanecer atento a la entrada y salida de los clientes, así como durante su estancia en Tienda

Cumplir con la aplicación de los procesos y rituales de cultura de la compañía.

Objetivo: Que todos los colaboradores de FEMCO den seguimiento a los rituales y procesos que aseguran la transmisión de la Cultura dentro de la organización.

- 1. Participar activamente en las Dinámicas de Cultura Institucionales cada dos meses.
- 1. Participar de manera activa en las Juntas TOPS (The One Page System, por sus siglas en inglés, es un sistema con el que se trabaja con indicadores mensuales)
- 1. Cumplir con el uso de Uniforme y Código de Vestimenta.
- /. Utilizar el Sistema de Denuncias como un canal para comunicar conductas inapropiadas especificadas en el código de Ética de nuestra organización.
- /. Participar en los procesos de índice de satisfacción de Líder de Tienda, Encuesta de Engagement, y Reuniones Anuales.
- 1. Cumplir con los comportamientos especificados en la Descripción del Puesto y las conductas sustentadas en nuestros valores Centrales y de Negocio.

7.2.-Cajero: Es responsable de la operación de la caja durante el turno que le corresponde. Atiende a detalle los aspectos operativos y administrativos del manejo de caja, la entrega de turnos y limpieza de su área, así como la rapidez y la calidad en el

vicio al cliente de acuerdo con los estándares que la empresa requiere, mediante la realización de las tareas asignadas.

.3.-Encargado de turno: En cada uno de los tres turnos del día, deberá estar presente el líder o alguno de sus dos encargados. El encargado de turno es la mano derecha del líder de tienda, es el responsable de coordinar y mantener control del equipo de tienda durante su turno. Además, verifica que se cumplan los procesos tal como están establecidos, promueve la calidad en el servicio al cliente, y es responsable de cuidar la mercancía y supervisar los inventarios.

.3.1.-Descripción de puesto Encargado de Turno:

Administrar y dar seguimiento a los Procesos operativos de la Tienda.
Objetivo: Asegurar la disponibilidad de recursos y condiciones que permitan la óptima atención en Tienda.

- . Realizar y dar seguimiento a reportes de: ventas en el registro de Factores Críticos, arqueos de fondo fijo y arqueo de cajeros a través del corte X, devoluciones de productos a proveedores y CEDIS (Centro de Distribución), transferencias del CEDIS e impresión de etiquetas con actualización de precio y fecha.
- . Reportar al Call Center faltantes de productos a proveedores y fallas de mantenimiento asegurándose que éstos queden cerrados (Bitácora Diaria Operativa).
- . Realizar cierre de reportes de folios del Call Center.
- . Seguir los estándares operativos especificados en la Bitácora Diaria operativa (Por ejemplo: Frenteo, etiqueteo, cuadraje, abasto)
- . Realizar pre-inventarios asignados en ATA apoyado por el Ayudante de Tienda.
- . Realizar pre-inventarios de acuerdo a las peticiones del Líder de Tienda.
- . Realizar los pendientes de las observaciones de la Bitácora Diaria Operativa asignadas a su puesto.
- . Revisar diariamente la Bitácora Diaria operativa en busca de áreas de oportunidad detectadas en Tienda, así como pendientes en los cuales esté como responsable.
- . Dar seguimiento a las actividades y responsabilidades de acuerdo a la Asignación de Tareas asignadas, propias y a empleados del turno.
- . Apoya al Líder de Tienda en la actualización y seguimiento a carpetas de control y consulta.
- . Elaborar reportes requeridos por el Líder de Tienda

Asegurar la mercancía y el manejo de efectivo (valores de la Tienda).
Objetivo: Asegurar el control de recursos dentro de la Tienda

- . Asegurar el correcto manejo del efectivo, cumplimiento a retiros parciales (a caja trampa, cuando aplique)
- . Asegurar la correcta entrega de turnos entre cajeros, tarjetas (formato de entrega), productos designados, efectivo.

- III. Dar seguimiento al cumplimiento de los reportes de entrega de turnos, control de tarjetas y valores, así como todos los reportes Responsabilidad de los empleados
- IV. Constantemente recalcar las políticas de manejo de efectivo, tarjetas, y mercancía a los miembros del equipo.
- V. Preparar información y efectivo completo para entrega de valores o depósito en banco.
- VI. Supervisar el manejo de efectivo para asegurar que el depósito en caja, cuadre.
- VII. Asegurar el correcto manejo de otras formas de pago, vales, dólares.
- VIII. Asegurar el correcto manejo de otras formas de venta (Pago de servicios como TAE, Multijuegos, Casefon).
- IX. Instruir al Cajero en la detección de dinero falso.

3. Ejemplificar y supervisar el cumplimiento de normas, políticas y estándares operativos en la Tienda Asegurar la correcta ejecución de actividades que permitan la óptima operación en Tienda.

- I. Operar la Tienda de acuerdo al horario establecido en la Plaza (Apertura, cierre, 24 hrs.)
- II. Asegurar la apertura de la segunda caja como se indica en el estándar operativo.
- III. Que toda la mercancía se escanee, así como ticket cliente (ver detalla de esta función en Sección de Servicio en la hoja de la entrega de Estándares Operativos).
- IV. Respetar la reglamentación de venta de alcohol y cigarros.
- V. Revisar y asegurar orden, e higiene de Tienda de acuerdo a los estándares operativos y rutinas asignadas en ATA
- VI. Identificar la ubicación permanente de los permisos en Tienda (licencias, salubridad)
- VII. Realizar diariamente el Check List de Diaria operativa.
- VIII. Mantener el corcho de la bodega con información actualizada de las tiras de ATA de acuerdo a la Guía de Control de ATA
- IX. Realizar las tareas asignadas por el Líder Tienda en ATA cumpliendo con los estándares operativos.
- X. Dar seguimiento a la asignación de actividades y responsabilidades de acuerdo a las necesidades indicadas en la Bitácora Diaria operativa asignadas por el Líder Tienda.
- XI. Reportar situaciones fuera de la normalidad al Líder de Tienda, personas vigilando la Tienda, personas cuestionando en la Tienda visitas recibidas sean internas externas.
- XII. Asignar como responsable al Cajero en turno de los productos en isla.
- XIII. Asegurar que ningún proveedor ingrese a bodega o cuarto frio sin compañía.

4. Ejecutar y supervisar en conjunto con el Líder de Tienda los estándares especificados por la compañía. Objetivo: Incentivar las ventas.

- I. Asegurar y apoyar en el acomodo de la mercancía de acuerdo al planograma (Guía de acomodo) siguiendo la Guía de Control de la HC (Herramienta de Compra) y layout establecido.
- II. Colocar el material de promoxxo de acuerdo al periodo promocional vigente.
- III. Mantener exhibiciones vigentes.
- IV. Supervisar y participar en el fondeo por medio método Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS).
- V. Retirar producto caduco o maltratado.
- VI. Mantener las góndolas abastecidas de acuerdo a la Guía de Acomodo.
- VII. Fondear góndolas y parrillas del cuarto frío.
- VIII. Ejecutar y revisar el etiqueteo, frenteo, cuadraje y fondeo de la Tienda.
- IX. Revisar y mantener el nivel de insumos. (cremas liquidas y en polvo, azúcar y sustituto de azúcar, verdura para los hotdogs, servilletas, agitadores, vasos, etc.)
- X. Apegarse a la cantidad sugerida en la Herramienta de Compra para realizar los pedidos.
- XI. Reportar incumplimientos por parte del proveedor al Call Center (falta de producto, de variedad y visitas).
- XII. Reportar inmediatamente al Call Center materiales POP con deterioro, o faltantes.
- XIII. Hacer válidas las promociones enunciadas por Mercadeo de la Plaza.
- XIV. Incentivar la venta de las marcas propias y promociones de la Tienda a través de la venta sugerida
- XV. Promover que el Cajero solicite al cliente redondear (PRO) al momento de la compra.

5. Mantener un resultado de inventario en Tienda de acuerdo a las políticas.

Objetivo: el control de recursos dentro de la Tienda.

- I. Asegurar procedimiento de recepción de proveedores
- II. Revisar y mantener la vigencia en todos los productos (caducidades), así como la imagen retirar producto Incluye vigencias de café, fruta y verdura, cualquier producto que no está apto para la venta debe ser retirado
- III. Asegurar que no exista producto mermado en exhibición y realizar el proceso de pre-merma.
- IV. Asegurar durante su turno la correcta iluminación de la Tienda según lo indican los estándares, para evitar incidentes que impacten negativamente en el inventario.
- V. Controlar el consumo interno de la Tienda en lo que respecta a rollos para etiquetas, cintas de impresión, plumas, para hielo cerveza, productos y accesorios de limpieza, bolsas camiseta (empaquete de producto), bolsas para fruta y verdura, etc.).
- VI. Asegurar que los productos consumidos por parte del personal de Tienda sean pagados.
- VII. Cuidar el mobiliario de Tienda, como parte de los valores de compañía.
- VIII. Asumir la responsabilidad del efectivo, activo fijo y productos de la Tienda dentro de su turno.
- IX. Revisar faltantes de mercancía y reportarlo al Líder de Tienda.

5.7.4.-Líder de tienda: Es, básicamente, un gerente. Estará a cargo de una tienda entera y debe gestionar todos los elementos que esto implica, es decir; debe cuidar el stock de unidades y coordinar a su personal para ofrecer un servicio de extrema calidad y mejorar a atención al público.

5.8.-Herramientas de operación en factor humano

5.8.1.-Bitácora diaria operativa (BDO): Es un cuadernillo de seguimiento diario. Sirve para saber qué cosas hacer para tener un funcionamiento óptimo en la tienda.

5.8.2.-Asignación de Tareas en Automático (ATA): Es una herramienta de administración de tareas del equipo de la tienda, sirve para distribuir equitativamente y revisar de manera sencilla las tareas del equipo.

5.8.3-Junta con equipo: Es una reunión que se realiza con el equipo para revisar temas que perjudiquen la ejecución de la tienda. Sirve para compartir con el equipo los retos y las áreas de oportunidad que se enfrentan, con la finalidad de generar un plan de mejora. Consiste en una serie de sesiones que pueden ser semanales, quincenales o al menos una vez al mes.

5.8.4.-Dinámica de cultura: Es una serie de ejercicios y lecturas enfocadas en el desarrollo de diferentes valores que designa la oficina de servicios. Sirve para que todas las plazas trabajen en desarrollar y fortalecer valores alineados con la visión de la empresa. Un valor o tema a desarrollar por mes, organizados en un calendario.

5.8.5.-Revisión Vertical de Líder de Tienda a equipo: Es una oportunidad para abrir un espacio de comunicación cara a cara que permite indagar, conocer y escuchar al personal para mejorar su rendimiento y crear relaciones positivas de trabajo. Sirve para generar planes de desarrollos personales y laborales. Consiste en la revisión de los siguientes ejes con el equipo:

Cultura:

- ✦ Se abordan temas de cultura FEMCO
- ✦ Asistencias a las dinámicas de cultura
- ✦ Aplicación de las dinámicas de cultura
- ✦ Conocimientos y aplicación de los comportamientos del puesto
- ✦ Aplicación del código de ética
- ✦ Lectura de la revista Siempre Listos, Siempre ahí.
- ✦ Conocimientos y aplicación del sistema de denuncias FEMSA
- ✦ Imagen en tienda y uso de gafete

Desempeño:

- ✚ En este apartado se platica acerca del desempeño que se ha tenido e tienda, analizando los avances así como las causas que pudieran influir en su crecimiento.
- ✚ Puntualidad
- ✚ Asistencia
- ✚ Impresión y seguimiento de ATA.
- ✚ Pre-inventarios.
- ✚ Venta sugerida.
- ✚ Apego a procesos de efectivo “lo que no se mide no se mejora”.

Desarrollo:

- ✚ Se indaga sobre el interés y la aspiración de crecimiento dentro de OXXO.
- ✚ Seguimiento a escolaridad.
- ✚ Se da seguimiento al avance en la siguiente RV.

Complementos:

- ✚ Se dialoga sobre el nivel de motivación y de satisfacción en el trabajo, sobre preocupaciones principales, sugerencias y asuntos generales: vacaciones, problemas personales, retroalimentación al jefe.

8.6.-Rol de horario: es una herramienta que permite al personal conocer y tener a la mano su horario de trabajo. Sirve para dar al personal de la tienda visibilidad del rol de horarios actualizado. También facilita que el asesor de tienda pueda dar seguimiento, validar y dar recomendaciones sobre horas pico, gestionar días de descanso, etcétera. Es un formato que debe llenar semanalmente con los nombres, horarios y firmas de los miembros del equipo.

8.6.1.-Ruta para llenar el rol de horarios:

1. El líder de tienda debe llenar el formato rol de horarios de empleados de cada semana a más tardar el sábado anterior, antes de las 3 pm.
2. Los empleados deberán firmar de enterados en la última columna a más tardar el domingo.
3. El formato lleno y firmado deberá estar colocado en el corcho, en la sección tienda, el lunes al iniciar la semana.
4. El formato tiene 2 semanas por cada lado.
5. Los formatos de repuesto deberán estar en la carpeta operativa y serán proporcionados por el asesor de tienda.

*Este formato no sustituye la captura del rol de horarios en sistema.

8.7.-Objetivos Vector Gente: Lograr ser el mejor lugar para trabajar tanto en Tiendas como en Oficinas, basado en equilibrio personal y profesional, apegándonos a rituales y

cciones. Lo cual se medirá con base a indicadores relevantes del negocio como: rotación, retención, cartas de reemplazo y desarrollo de gente.

8.8.-Lineamientos de Vector Gente:

1. Empatía y respeto: debes recibir un trato digno y respetuoso por parte de tus compañeros y tu LT.
2. Bienvenida al equipo nuevo: el asesor de tienda se presentara contigo durante la primera semana en tienda y te proporcionara su número telefónico como su extensión.
3. Líder mentor: los primeros 15 días en tienda, debes estar acompañado por el LT.
4. Traslado empleados (casa-tienda): el tiempo de traslado no debe ser mayor a 60 minutos, y no debe tomar dos o más transportes, sino se cumple estas acciones, hablar con el asesor de tienda.
5. Horario quincenal: debes tener un horario de trabajo asignado durante los próximos 15 días, esté debes estar firmado por ti al momento de entrada y salida.
6. Seguimiento al plan de horario: el asesor de tienda debe firmar y conocer el horario asignado a cada empleado.
7. Tiempo de descanso: jornadas de 8 horas tienes 20 minutos de descanso; jornadas de 12 horas tienes 40 minutos de descanso.
8. Horario de salida de la tienda: el empleado no deberá quedarse más de 45 minutos después de su hora de salida.
9. Descansos: el descanso debe ser máximo en un periodo de 15 días, no más.
10. Vacaciones. Las vacaciones deben estar programadas y acordadas con el LT. En el formato oficial.
11. ATA de nuevo ingreso: debe haber un porcentaje adecuado de tareas, asignado según el tiempo en tienda.
12. Lineamientos de caja: el empleado no debe prestar cajas ni compartir claves de corresponsalías; en las primeras dos semanas no se asigna caja.
13. Faltantes de efectivos: el empleado nuevo no debe pagar faltantes de efectivo en sus primeras 3 semanas.
14. Garrafón de agua: en la tienda debe haber un garrafón de agua para consumo del personal.
15. Embarazadas con banco en tienda: las empleadas embarazadas deben solicitar al LT los bancos especiales para poder tomar tus descansos.

9.-Tipos de liderazgo

El concepto del liderazgo se ha convertido en la piedra filosofal de todo tipo de organizaciones desde milenios atrás. Aquel o aquella que tiene liderazgo tienen el poder. El poder de liderar a los suyos, el poder de defenderlos, de hacerlos crecer y de imprimir una huella en el mundo. Se cree que el liderazgo se puede dominar, sistematizar, aplicar, y desarrollar, y yo no estoy aquí para desmentir esta visión. Estoy aquí para mostrarte una nueva definición de liderazgo. Una definición empoderadora y útil que puede servirte y a tu equipo para llevar a tu comunidad a un lugar mejor. Gerardo Etancourt (2012), reúne los conceptos más relevantes y conocidos en la revista Forbes México:

- I. **El liderazgo como posición.** Esta es clásica. Alguien asciende en una estructura social jerárquica y automáticamente asume el liderazgo de un grupo. El profesor en una clase, el director de una empresa, el presidente de una nación, o el jefe de la familia son quienes asumen el liderazgo como una posición.
- II. **Liderazgo como actitud.** Esta es un poco más nueva. El líder por actitud es aquella persona que se le reconoce como carismática y empática. Su carácter y su visión hace que los suyos le sigan casi naturalmente porque creen en él o en ella. Este es el líder que dirige desde abajo, que no requiere una posición social o estructural, sino que simplemente por su forma de ser guía a los demás y los demás le siguen.
- III. **Liderazgo como don.** Esta es la visión en donde el liderazgo es una especie de designio superior en la que “quien lo tiene, lo tiene y quien no, no” y no se puede hacer mucho al respecto. El liderazgo como don es una de las visiones menos empoderadora porque si no lo tienes, prácticamente no hay nada que se pueda hacer.
- IV. **Liderazgo como un juego de rol.** Esta es de hecho una de mis definiciones favoritas. Es la postura en la que el líder es el líder de forma circunstancial independientemente de sus habilidades, dones o actitudes. Simplemente está en esa posición por cualquier motivo, pero solo por un periodo determinado. Hoy yo juego el rol del líder y tú me sigues, mañana es tu turno de hacer ese papel y yo te sigo. Hoy tú aprendes de mí, mañana yo aprendo de ti.

Para la empresa un líder es aquella persona que dirige un equipo; tiene la capacidad de tomar decisiones acertadas e inspirar a los integrantes para alcanzar una meta en común. El liderazgo no solo es trabajo del líder, pues depende en mayor medida del equipo, es decir, de aquellas personas que le brindan su apoyo y le permiten desarrollar su posición de forma eficiente.

5.10.-Liderazgo

5.10.1.-Características de un buen Líder: Ninguna persona tiene el mismo liderazgo que otra. La parte más importante de ser líder es entender cuáles de nuestras capacidades naturales podemos fortalecer para ejercer esta posición y cuáles otras debemos trabajar y adquirir en la práctica.

Sin embargo, algunas características son más comunes y están presentes en líderes más exitosos, por ejemplo:

- La curiosidad es un instinto natural de los seres humanos por observar y cuestionar su entorno. Esta observación y análisis le ayudan a desarrollar soluciones creativas para problemas del día a día.
- Resiliencia: Es la capacidad de un líder para resolver y superar problemas y situaciones adversas.
- Humildad: Un líder siempre debe tener interés en apoyar a su equipo, aun en las tareas más sencillas. Incentivar la confianza en el equipo es importante para que los integrantes sepan pedir apoyo cuando lo requieren.

- Ejemplo: Un líder debe ser un ejemplo de comportamiento, desempeño y actitud para el resto del equipo. El equipo tiende a seguir a su líder cuando lo admira y no cuando le teme.

11.-Rotación y sus principales causas

La satisfacción de los empleados ha sido estudiada desde distintas disciplinas, tales como psicología (Argyle, 2001), la sociología (Hodson, 1985; Kalleberg y Loscco, 1993), la economía (Hamermesh, 1977, 2001; Freeman, 1978), o la dirección de empresas (Hunt y Paul 1975), convirtiéndose en un tema de gran atención para los investigadores en los últimos años, además de ser una de las principales prioridades corporativas de las empresas. Se dice que la satisfacción es uno de los resultados más importantes del trabajo humano, además de existir una supuesta relación implícita o explícita entre satisfacción y desempeño. (Indicador (29) Factor humano, GENTE EN TIENDA, BDO)

Por una parte, la satisfacción laboral, definida como el grado en que la persona siente un grado por su trabajo, tiene incidencia en el bienestar personal e incluso en la satisfacción en la vida del empleado (Judge y Hulin, 1993 y Spector, 1997). En concreto, en economía se considera que uno de los determinantes de la utilidad total corresponde a la utilidad derivada del trabajo, medida a partir de la satisfacción laboral (Hamermesh, 2001). Pero además, la satisfacción en el trabajo ha sido reconocida como un componente del compromiso organizacional (Kovach, 1977) de modo que desde la literatura especializada en la dirección y gestión de los recursos humanos se postula que disponer de colaboradores satisfechos y motivados será uno de los factores determinantes del éxito empresarial mientras que si el personal no se siente satisfecho ni identificado con las organizaciones, la empresa no podrá alcanzar unos niveles de calidad competitivos, ni en el producto ni en el servicio al cliente (Stewart, 1996).

Lo anterior justifica y sustenta la importancia de los esfuerzos por conocer los factores que definen y determinan la satisfacción laboral.

Si bien son innumerables las definiciones de satisfacción laboral existentes, sin que haya una definición consensuada de dicho concepto (Mumford, 1991), la mayoría de las definiciones propuestas reflejan una visión compleja y multidimensional de la misma, como un estado final derivado de un proceso psicológico (Volkwein y Parmley, 2000).

Algunos autores la conciben como un estado emocional o una respuesta afectiva (Locke, 1976; Weinert 1985; Price y Muller, 1986; Davis y Newstrom, 1999) mientras que otros, la definen como una actitud generalizada en relación al trabajo (Beer, 1964 y Bravo et al., 1996). La definición ofrecida por Locke (1976) como "un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo es una de las más clásicas.

Posteriormente, Price y Muller (1986) identifican la satisfacción laboral con el grado en el que a los individuos les gusta su trabajo y Weinert (1985) añade no solo su trabajo sino sus consecuencias derivadas del mismo. Garmendia y Parra (1993) la asocia con el

sentimiento de bienestar derivado de cubrir las necesidades de cierto nivel a través de los resultados define como un sentimiento o actitud hacia el trabajo en su conjunto y en sus distintos aspectos otra de las definiciones más difundida es la propuesta por Davis y Newstrom (1999). Según la cual la satisfacción es concebida como un concepto multidimensional que incluye un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables del individuo frente a su trabajo y que agrupa diversos factores distinguiendo entre aquellos que están directamente relacionados con la naturaleza de la tarea desempeñada y aquellos relativos al contexto laboral (el ambiente de trabajo, los compañeros, etc.).

Tras establecer el concepto de satisfacción laboral, así como las principales teorías, e identificar la incidencia que la satisfacción de los trabajadores puede tener en el performance de las cooperativas de trabajo asociado, es necesario profundizar en los factores que inciden en dicho constructo así como en las diferencias que pueden aparecer en las empresas cooperativas atendiendo a diversas características personales de los trabajadores.

Su conocimiento permitirá llevar a cabo las actuaciones adecuadas para evitar el deterioro de las condiciones laborales en la organización cooperativa. No obstante, una de las mayores dificultades en el estudio de la satisfacción laboral es hacer operativa su definición, puesto que como se ha visto anteriormente no se trata de una simple transformación monótona de los ingresos como inicialmente se había supuesto, sino que inciden otros factores existiendo incluso relaciones cruzadas entre satisfacción y otras variables, como por ejemplo los ingresos, al incidir el grado de satisfacción del individuo en su propio rendimiento económico se puede considerar satisfacción desde una dimensión unidimensional (Peiro y Prieto, 1996), desde una perspectiva multidimensional la satisfacción se deriva de una serie de factores sobre los cuales puede medirse el nivel de satisfacción del trabajador.

Locke (1976) fue uno de los primeros autores en considerar que el nivel de satisfacción laboral es el sumatorio ponderado de una combinación de aspectos que el empleado valora en su trabajo. En concreto clasifica las dimensiones específicas distinguiendo entre eventos o condiciones y agentes de satisfacción laboral.

Dentro de los eventos o condiciones incluye los aspectos asociados a la satisfacción con el interés intrínseco del trabajo la variedad y la cantidad del mismo, las oportunidades de aprendizaje su dificultad. Las posibilidades de éxito el control sobre los procedimientos. Etc. la retribución cuantitativa y la distribución de la misma en términos equidad; las promociones, a partir de las oportunidades de formación u otros aspectos en los que se apoye la promoción; el reconocimiento recibido por el desarrollo de las tareas a partir de elogios o las críticas, y el sentimiento de congruencia con la percepción propia; la retribución extra salarial como las pensiones, la seguridad, los servicios médicos, las vacaciones, etc.; las condiciones de trabajo tales como el diseño del puesto de trabajo, la luz, el horario, los ruidos etc.

Entre los agentes que posibilitan lo anterior destaca la satisfacción con el estilo de supervisión, las relaciones humanas o administrativas con los jefes, sus habilidades

écnicas, etc.; las relaciones personales con los compañeros, derivadas de la competencia de los mismos, la comunicación o el apoyo y la amistad; la dirección y la empresa en general, en cuestiones relacionadas con la política de retribuciones y reparto de beneficios en la empresa.

Para Robbins (2004) la satisfacción trabajo está determinada por el atractivo de la tarea, las recompensas asociadas, las relaciones con los compañeros de trabajo y las condiciones laborales a las que los empleados están expuestos. Además, afirman que otros factores relacionados con la personalidad del empleado y con las características de la función que desempeña intervienen de igual manera en la percepción que el empleado tiene de su bienestar y complacencia en lo que hace, así en la medida en la que la persona concuerde con la vocación elegida existirá una mayor posibilidad que tener unos trabajadores satisfechos.

.12.-La satisfacción laboral en Cadena Comercial OXXO

El sector empresarial en Saltillo es muy amplio, un factor también que influye en la alta rotación, la empresa ha ido desarrollando estrategias corporativas que ayuden a la retención de su personal, creando beneficios exclusivos para sus empleados, como el desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, capacitación constante, preparatoria y carrera profesional, implementación del proyecto Vector Gente, que su objetivo es el acompañamiento del empleado nuevo en tienda. La parte humana hacia el empleado está cubierta en su totalidad o al menos debería de estarlo, pues se cuenta con las herramientas para hacerlo, pero hay algo más allá que el buen trato al personal, la remuneración económica.

.13.-Rotación de personal

Rodríguez Lindaura de la Universidad Veracruzana nos dice que una rotación de personal puede ser causada por un salario bajo, un ambiente de trabajo pesado y negativo, una mala política de beneficios y la poca posibilidad de crecimiento es lo que se traduce en empleados insatisfechos, lo que hará que decidan irse de la organización. En base a esto las empresas que presentan rotación de personal deben darse a la tarea de investigar qué es lo que está ocasionando este problema.

El periodista Jiménez Jesús (2015) redacta en su artículo, la demanda de empleos de la empresa es eminente ante la gran rotación que está presentando en los últimos años, llevando a la empresa a colocar anuncios con leyendas como "Tenemos vacantes", "Estamos contratando" o "Súmate a nuestro equipo", entre otras. Realizando feria de empleo, algo que nunca antes había realizado la empresa.

Según Nieve (2010), nos comparte que el principal motivo de la rotación es la desmotivación y el mal liderazgo, podemos ver que ya desde un buen tiempo se ha ido detectando alertas, las cuales de cierta forma no se les tomo importancia y que el día de hoy ha alcanzado altos índices de rotación.

Robles N. Carlos del periódico EL Diario de Coahuila (2015), nos comparte que Las principales causas y razones se encubran en el seno de las áreas de recursos humanos, al

registrar fallas eternas como es no analizar los antecedentes del nuevo personal contratado, revisar las razones por que tantos cambios de patrón, condiciones laborales, falta de acercamiento y comunicación con el personal en general, y otros muchos factores que son olvidados u omitidos por las empresas que enfrentan este problema. Recalcó que las áreas de recursos humanos de las empresas deben estar inmersos en las causas y razones por lo que hay nuevos empleados que al mes y existen casos que hasta a la semana de haber sido contratados, dejan el trabajo, lo que motiva una pérdida económica, pero sobre todo de tiempos en la producción.

5.14.-Administración de los recursos humanos (ARH):

Es cierto y es un problema que enfrentan cientos de empresas, pero como evitar o quien auxilia a la empresa en tal situación, es importante definir a la ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Víctor M. Rodríguez lo define como un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

Fernando Arias Galicia dice que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Tiendas de conveniencia: Se llaman tiendas de conveniencia a los establecimientos con menos de 500 m², con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas. Tienen un amplio surtido de productos, centrado en bebidas, alimentación, productos de estanco, bazar, etc. A cambio de la amplitud de horarios y la variedad de productos, sus precios suelen ser ligeramente superiores a los de los supermercados al uso. Generalmente, se ubican en el centro de las ciudades aunque también se engloban bajo esta denominación otros locales como, por ejemplo: los situados junto a estaciones de servicio o las tiendas situadas en los aeropuertos. (Indili Fatima. 2013, Junio 25).

5.15.-Costos de rotación

La mayoría de los gerentes prestan especial atención a las medidas financieras de eficiencia como la rotación de inventario, las cuentas por cobrar y otras. ¿Con qué frecuencia medimos la rotación del personal y el costo de este proceso para la empresa? No obstante, mientras una alta rotación de inventario implica una mayor eficiencia, una alta rotación de personal tiene un efecto contrario.

Se entiende por rotación de personal cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa y éste es ocupado por otra persona que se contrata. La alta rotación de personal no sólo representa un costo importante para la empresa sino que también tiene impacto significativo en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos.

En Cadena Comercial OXXO impacta no solo en la rentabilidad de la empresa, sino también en la ejecución de esta, lo que se simplifica en: gente, más ejecución, es igual a rentabilidad y viceversa.

¿Puede cuestionarnos:

¿Qué tan importante es la medición de la rotación de personal?

¿Cuáles y cuántos son los costos de la rotación de personal?

¿Por qué las empresas tienen alta rotación de personal?

¿Qué implicaciones en las utilidades futuras de la empresa tiene una alta rotación de personal?

.16.-Índice de rotación

La determinación del índice de rotación del personal y su análisis sistemático es muy importante, pues se trata de recursos críticos para cualquier empresa y que deben mantenerse en el punto más bajo posible, dependiendo del tipo de negocio. Los costos de la rotación del personal pueden determinarse siguiéndole la pista al proceso que se sigue para la contratación, mantenimiento y cesantía de un empleado, costos que se desarrollarán más tarde.

.17.-El desafío de la alta rotación

Las realidades que actualmente moldean el mundo del trabajo son:

.- La Globalización

La globalización demuestra que “el mundo es plano”. Le tomó a la radio 38 años introducirse en 50 millones de hogares, a la TV 13 años, al Internet 4 años, al iPod 3 años, mientras que a Facebook solo le tomó 2. Los cambios están ocurriendo a tal velocidad que las organizaciones no pueden darse el lujo de manejar más de un cambio importante a la vez. Esta realidad se ha extendido prácticamente a todos los rincones del mundo, amalgamando idiomas, ideas, y culturas. Debido a ello, las empresas, sobre todo las más internacionales, deberán enfrentar mercados globales muy sofisticados y culturalmente mezclados. Tendrán que reclutar personas diversas para poder lidiar con las sutilezas de hacer negocios en lugares tan heterogéneos.

Respecto a nuestro país, la realidad de la globalización muestra que:

México sigue atrayendo inversión extranjera y promoviendo la inversión local. Desde el 2010 el PIB mexicano se ha mantenido en el exclusivo “club de los trillonarios” junto a otros quince países.

Al mismo tiempo, el país está mejor valuado en el exterior que en el interior. Junto a los países “MINT” (México, Indonesia, Nigeria y Turquía), México es percibido como una de las siguientes economías emergentes más prósperas e influyentes del mundo.

Estados Unidos estima trasladar 3.3 millones de empleos fuera de su país hacia economías emergentes, como México. Todo esto plantea una creciente sobreoferta de empleos a la que ya se están enfrentando las empresas que operan en México.

2. La Hiperconectividad

La combinación de desarrollo tecnológico y la creciente tendencia hacia el uso de dicha tecnología sin importar el lugar donde se encuentre el usuario, ha dado pie a la hiperconectividad. En otras palabras, el escenario de la fuerza laboral de hoy ha cambiado por la posibilidad de estar conectados más allá de donde se encuentre físicamente una persona (en el trabajo, en la casa, en un restaurante, de vacaciones, incluso en un avión).

Se estima que en el año 2020 existirán cincuenta billones de dispositivos conectados a Internet, de los cuales, seis billones serían teléfonos móviles. Para ese entonces, seremos casi ocho billones de personas en el mundo.

Un reporte reciente hecho por Nortel mostró que la región de mayor crecimiento en “hiperconectados” es América Latina.

La hiperconectividad se está volviendo un asunto de negocios:

- 41% de las empresas usan redes sociales para su comunicación interna.
- 34% de las empresas se comunican con sus clientes a través de redes sociales.
- 25% de las empresas se comunican con sus proveedores u otros aliados externos a través de redes sociales.

Si se tiene en cuenta la necesidad de la gente de mantenerse conectada a múltiples fuentes de información, implicando desde el ocio hasta el desarrollo personal y profesional, no es de extrañarse que los trabajadores traigan consigo esas expectativas de mantenerse conectados en sus lugares de trabajo.

El aprendizaje y la capacitación también están cambiando, volviéndose cada vez más sociales. El aprendizaje social se caracteriza por ser colaborativo, inmediato, relevante y presentado en el contexto del espacio de trabajo individual.

Ante este panorama, el desafío para los empleadores será caminar la delgada línea entre hacer más fácil para sus empleados crear y acceder a contenidos, mientras mantienen la seguridad, la precisión y lo apropiado de esos contenidos.

3. Los cambios Generacionales

En los próximos cinco años convivirán cinco generaciones en las empresas:

- I. Old Baby boomers
- II. Young Baby boomers
- III. Generación X
- IV. Millennials
- V. Generación Z

Esta realidad plantea nuevos retos para las organizaciones. La comprensión de lo que “mueve” a cada una, la capacidad de navegar entre tanta diversidad, y la destreza para

atraer y fidelizar a cada grupo, son solo algunas de las tareas de las organizaciones en la actualidad, y por lo tanto, de los líderes de hoy.

Aunque en los próximos cinco años estas cinco generaciones convivirán en el mismo espacio de trabajo, los millennials marcarán tendencias, pues constituirán un 52% de la fuerza de trabajo en México. (Fuente: Kelly Services México)

¿Cómo son ellos entonces?

Los millennials serán quienes definan el ambiente laboral y las otras generaciones se deberán de adaptar a su estilo de trabajo, por lo que es de vital importancia entenderlos más.

Los millennials quieren divertirse. Combinar trabajo, juegos y aprendizaje. Socializar y crear fuertes lazos de amistad con sus compañeros de trabajo.

Los motiva el poder cambiar al mundo gracias al trabajo de sus sueños en empresas 'cool' con ambientes abiertos, flexibles e informales que les dan la libertad de participar en comunidades colaborativas. Buscan la constante retroalimentación de sus jefes.

Para lograr la mejor integración de las diferentes culturas y generaciones se puede tratar a los empleados como clientes: identificando y cubriendo, en la medida de lo posible las necesidades específicas de cada grupo.

	Old babys boomers	Young baby boomers	Generación x	Millennials	Generación z
Autoridad	Aceptan y obedecen las jerarquías y autoridades/ Les gustan los ambientes con estructura/ Tienen:	En desacuerdo de estructuras y absolutas, prefieren la democracia e igualdad / aceptan la autoridad	En desacuerdo de la jerarquía / cuestionan la autoridad	Admiran y respetan a los mayores / relación con el jefe es vital para que pase en la empresa / no ven en los corporativos	n/a
retos					
cambios					

Preferencia de comunicación personal, formal y sobrio de cuestiones laborales	Tienen una visión más general y actual del entorno, prefieren hablar por teléfono o personalmente	Tienen pensamiento global y quiere la información de inmediato / prefieren comunicarse vía electrónica, estructuran y toman sus decisiones	Se comunican por cualquier medio pero viven en el mundo de las redes sociales	Preferen la comunicación más tradicional aunque con los apoyos de las redes sociales. Utilizan las redes sociales para el 'bullying'
---	---	--	---	--

Cuadro I, Generaciones, Fuente: Lidere Consulting

¿son los tres principales retos que también se enfrenta la alta rotación y no solo en la Banca Comercial OXXO, sino en las empresas de cualquier índole, la cuestión aquí, ¿estamos preparados?

6.-Estudio y análisis de la información

Mencionado mi interés personal por el tema de la rotación en las empresas, en mi opinión las personas son el factor o recurso más valioso para las empresas, pues si bien, son algo estables, si son un fascinante cambio constante de personalidades y solo las personas que están preparadas y capacitadas para atender estas situaciones cotidianas en las empresas son las que se diferencian contra otras al tener una mayor capacidad de adaptación de estos. Los seres humanos somos tan cambiantes que el autocontrol y la regulación emocional distinguen a los líderes de los seguidores, un objetivo nunca se alcanza si en lo que yo llamo estabilidad personal no se encuentra en perfecto balance.

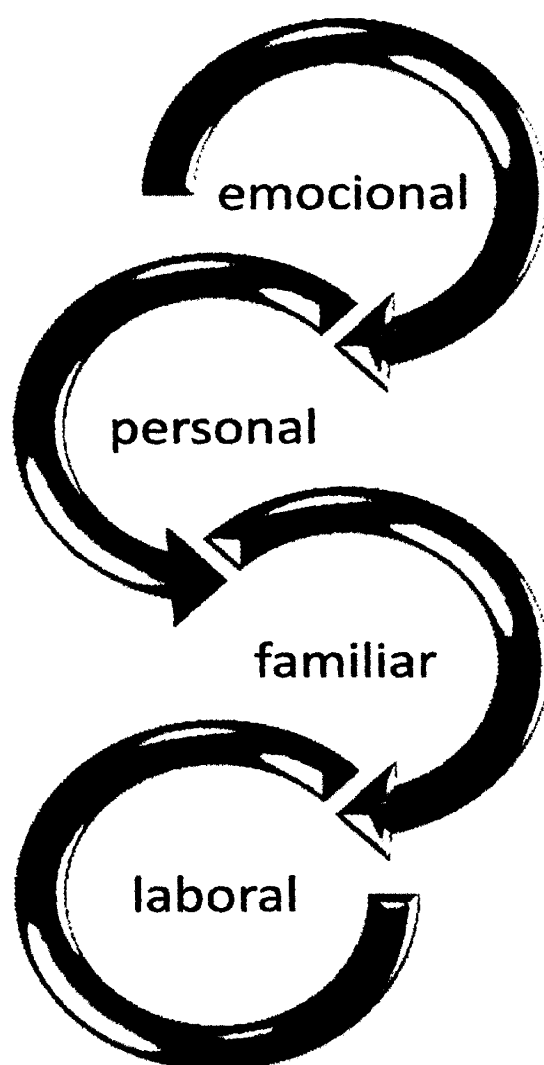


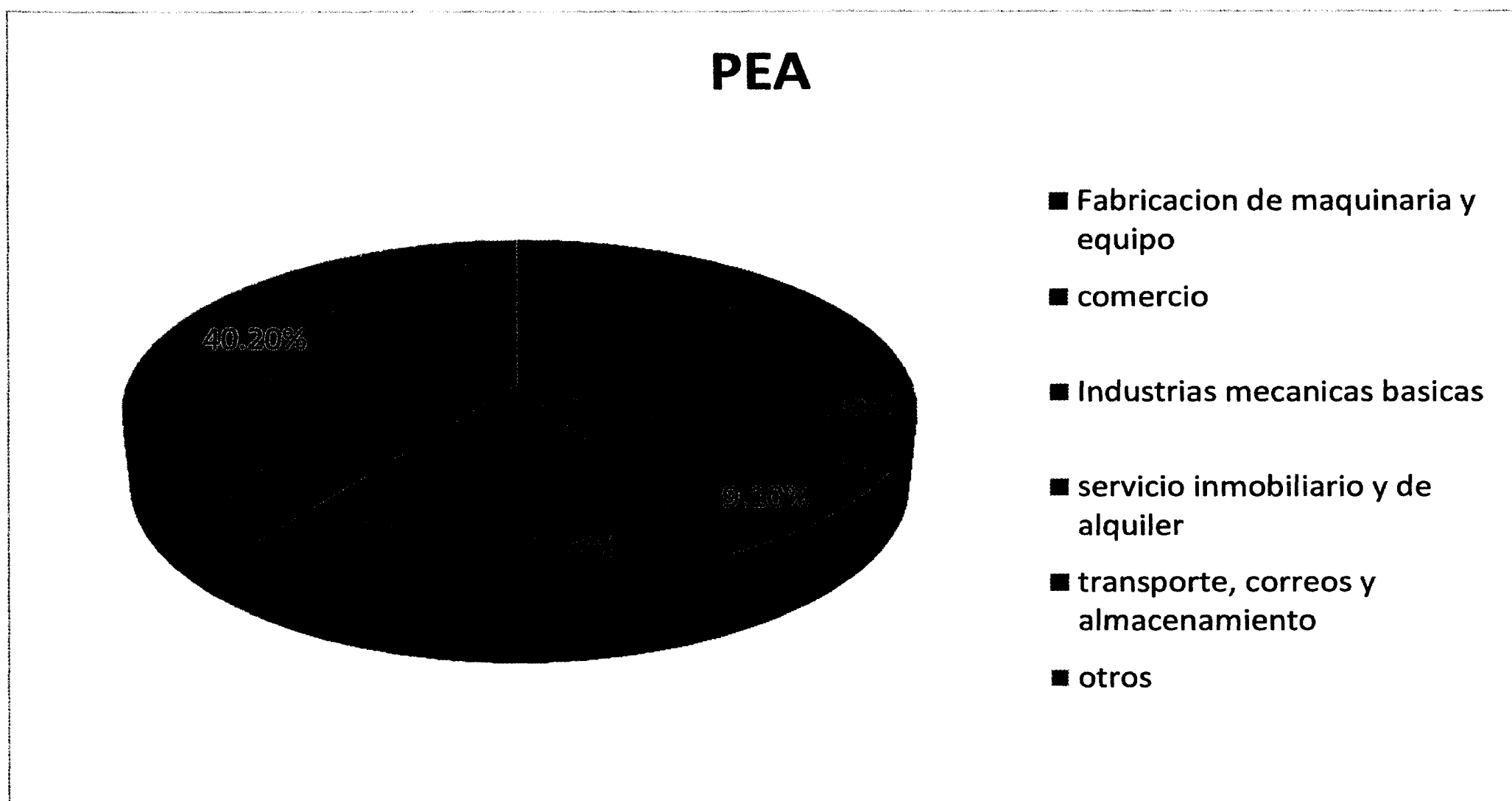
Fig. 3 Balance personal, fuente propia.

Por el contrario, cuando una persona se encuentra en balance entre estas 4 cosas, la situación del trabajador cambia al igual que su perspectiva, es ahí cuando el empleado toma sentido de pertenencia y apoderamiento de su organización, cuando esto sucede el índice de rotación es más baja (Richard Branson, 2015), ahora bien, con uno de los grandes retos que se enfrentan las empresas en estos tiempos es a la globalización, los cambios tecnológicos marchan a pasos gigantes, lo que demanda cambios en la mano de obra, mano de obra más especializada y al ser más especializada es mejor remunerada, tan solo en Saltillo, tenemos más de 5,672 empresas (SIEM, 2018), de las cuales más del 40% de las mismas solicitan especializaciones.

Ahora bien, debido a las más de 5 mil empresas en Saltillo. Las fuentes de trabajo son abundantes, lo que nos lleva a inferir en la premisa de que, al ver tanta fuente de empleo, es fácil para las personas que al darse cuenta que si en su organización no perciben una buena remuneración económica, estos tendrán a irse, mucho de esto se tiene en Cadena Comercial OXXO.

En Coahuila al cuarto trimestre de 2017, la Población Económicamente Activa (PEA) ascendió a 1, 034,758 personas, lo que representó el 60.9% de la población en edad de trabajar. Del total de la PEA, el 95.8% está ocupada y el 4.2% desocupada (Informe económico y estatal de Coahuila, 2017).

Entre las principales actividades se encuentran: fabricación de maquinaria y equipo (22.0%); comercio (11.3%); servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (10.7%); industrias mecánicas básicas y fabricación de productos metálicos (9.1%); y, transportes, correos y almacenamiento (6.7%). Juntas representan el 59.8% del PIB estatal



Cuadro II, PEA. Fuente: Informe Económico y Estatal de Coahuila, 2017.

PEA

· Hombres · Mujeres

36%

64%

Cuadro III, Género de la PEA. Fuente: Información Económica y Estatal, 2017.

uardo Hernández (RCG, 2017), menciona que al llegar más empresas a Saltillo, nda más las fuentes de empleos que los trabajadores, volviendo este fenómeno una ación verdaderamente competitiva, de tal forma que los tiempos se invirtieron en tillo con la llegada de inversiones, ahora los trabajadores ya no van a las empresas a citar empleo, éstas salen a los espacios públicos a reclutar personal. En La alameda agoza, en la Plaza de Armas, en la plaza de las Ciudades Hermanas y en centros erciales se instalan módulos donde las empresas ofrecen oportunidades de trabajo.

o solo en Saltillo para el mes de octubre a diciembre del 2017, se publicaron en el vicio Nacional del Empleo (SNE) Coahuila 3,526 vacantes y otras 17,882 vacantes s por las empresas de forma directa y en este mismo lapso de tiempo, se retiraron 178 empleados de forma voluntaria, lo que 66 empresas se vieron obligadas a realizar as de empleo por parte de la CANACO Saltillo, para el área de comercio y servicios. a el sector de ventas hubo un registro de 1650 vacantes en este mismo lapso de rpo.

nos a lo micro, a los datos analizados de interés, en la empresa Cadena Comercial XO, para el cierre del año 2017, tuvimos una rotación de 2629 empleados en los tres ritos.

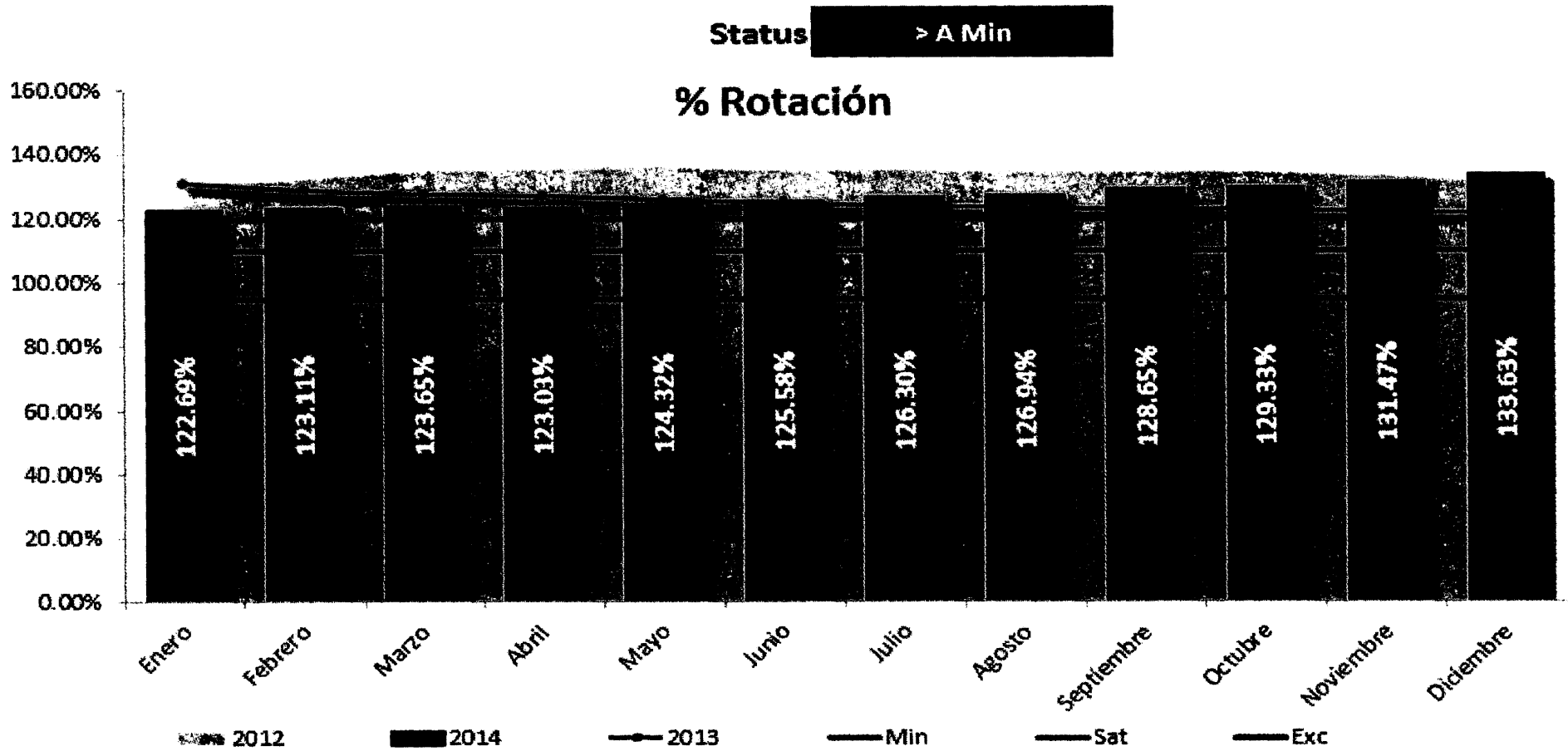
mo comportamientos en años anteriores, que iremos analizando y desarrollando con da de gráficos.

7.-Análisis de la rotación en CADENA COMERCIAL OXXO

El siguiente análisis a realizar es tomado con referencia al material que la empresa nos ha confiado para uso exclusivo de esta investigación, el primer análisis corresponde a números totales por puestos, de forma ordenada, auxiliares, encargados y líderes, de ambos esquemas.

7.1.-2014

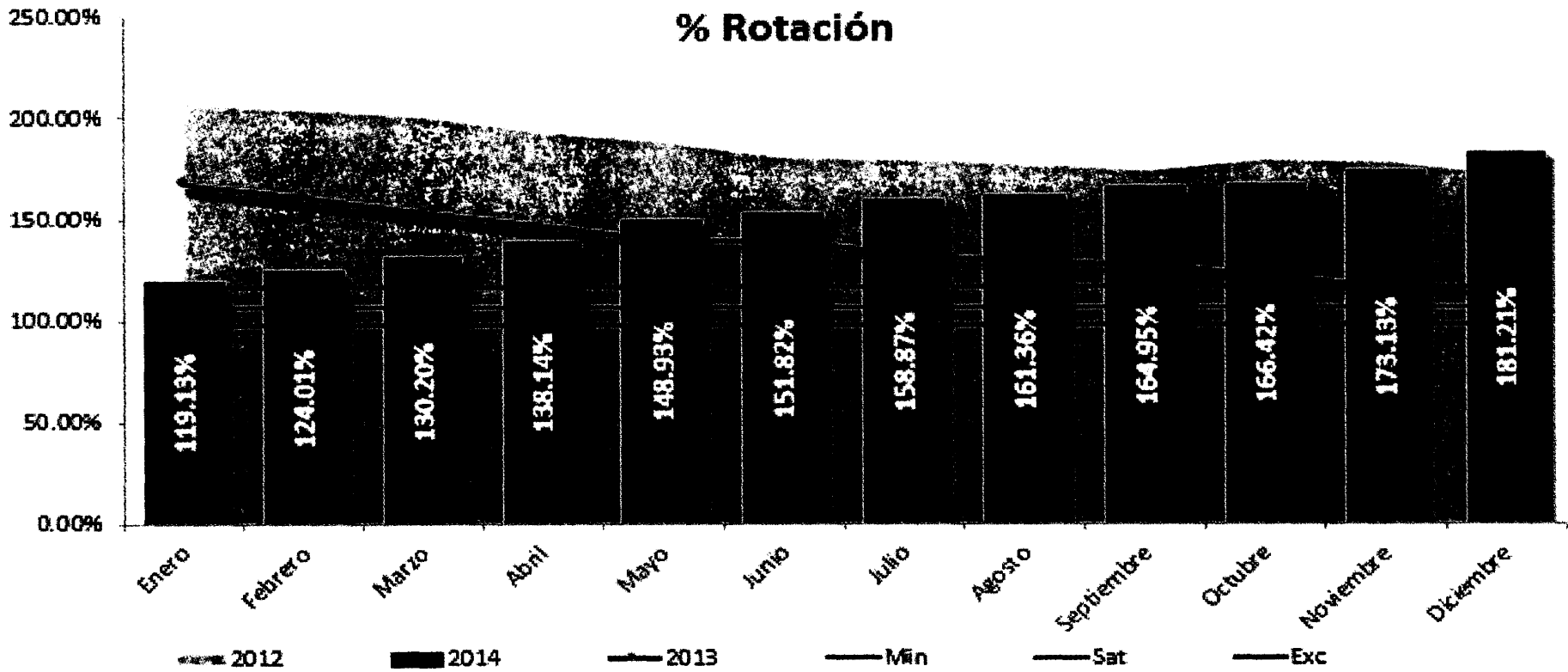
Para el 2014 se cierra el año con una rotación del 133.63% de rotación, es decir 75,918 bajas en el último mes a nivel nacional.



Cuadro IV, Rotación nacional auxiliares de tienda 2014

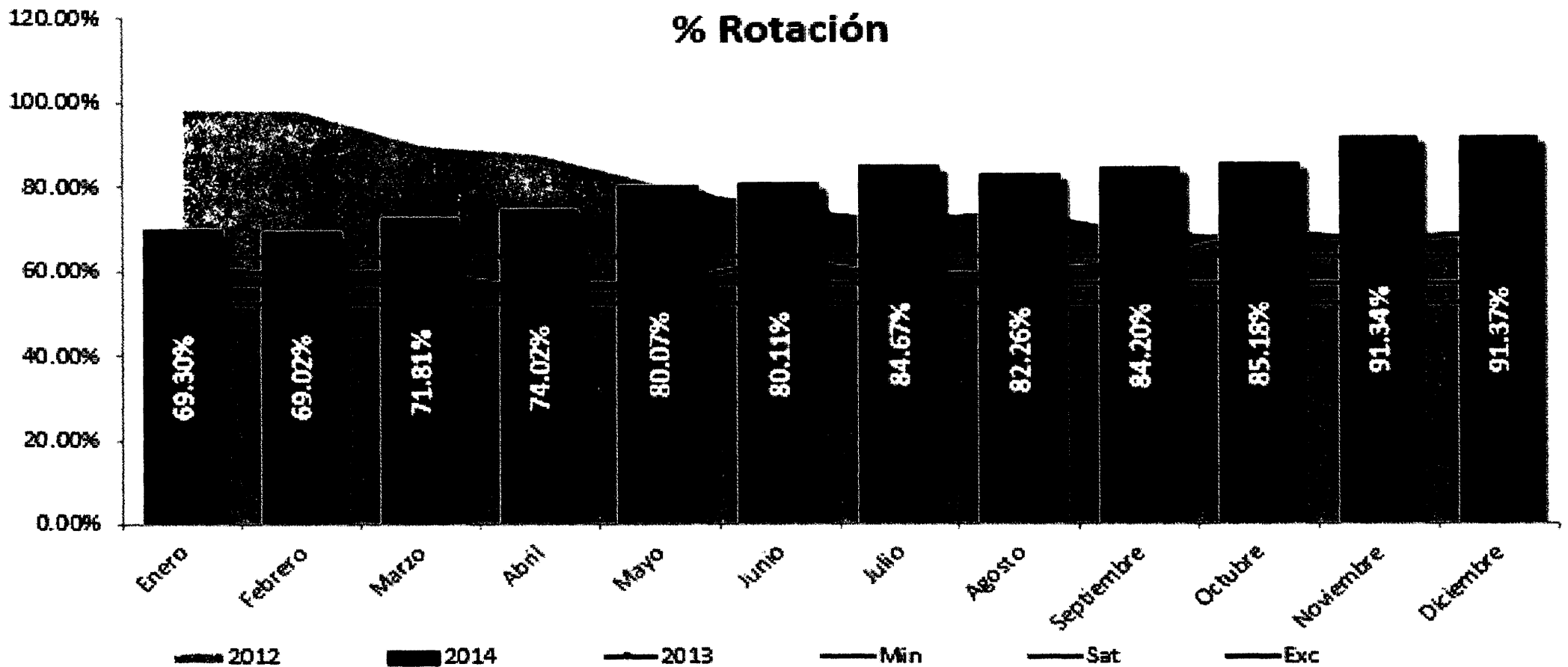
Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

A nivel plaza el panorama es alarmante, pues cerramos el año con una rotación del 181.21%, es decir 1403 bajas en el último mes, muy por encima del porcentaje nacional. Posicionándonos en el lugar 58 del Ranking nacional de 55 plazas.



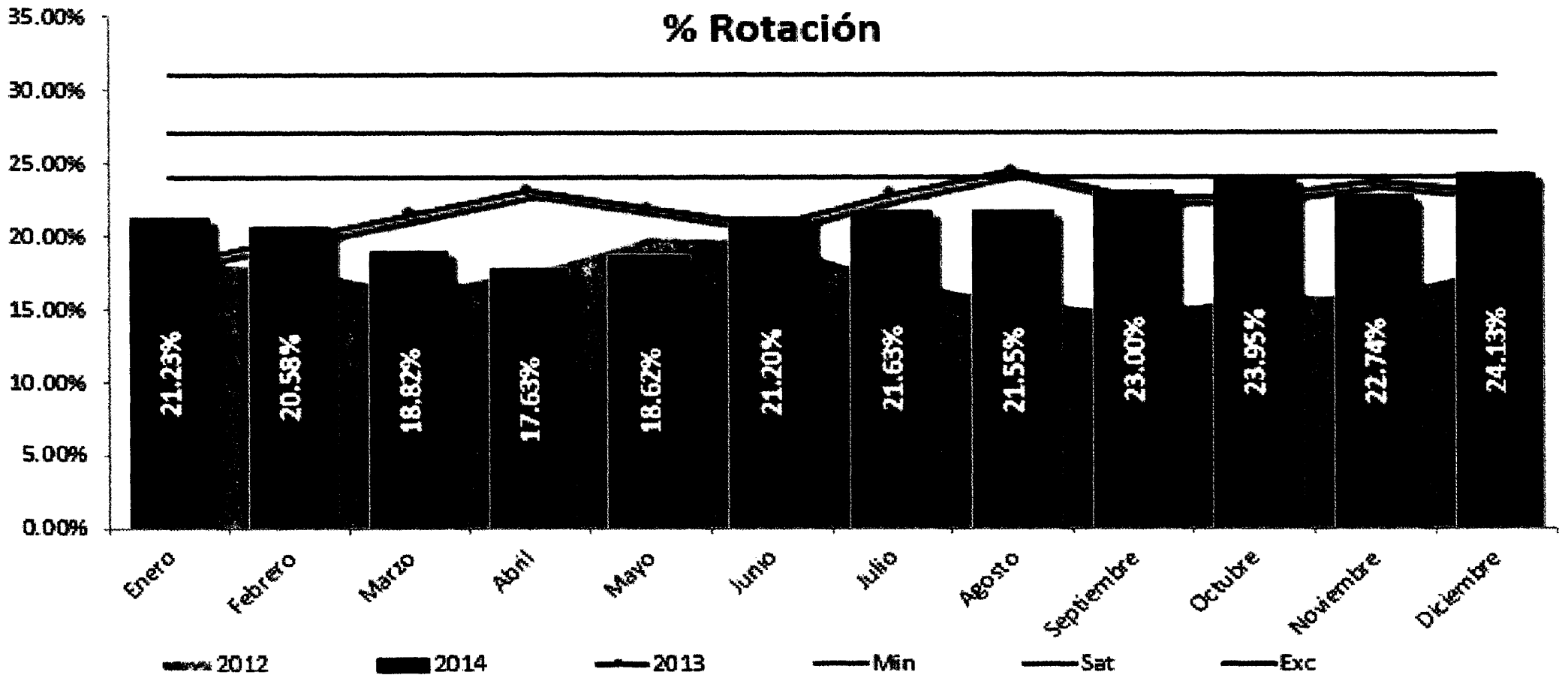
Cuadro V, Rotación plaza Saltillo, auxiliares de tienda 2014
 Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

Para el puesto de encargados a nivel plaza, se cierra el año con el 91.37% de rotación, 322 bajas de este puesto en el último mes. Quedando en el 48 del ranking nacional. Mientras que otras plazas como Coahuila de Zaragoza se posicionan en el lugar 4 nacional, con una rotación en esta misma categoría del 24.13% teniendo solo 46 bajas.



Cuadro VI, Rotación Plaza Saltillo, Encargados de tienda 2014
 Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

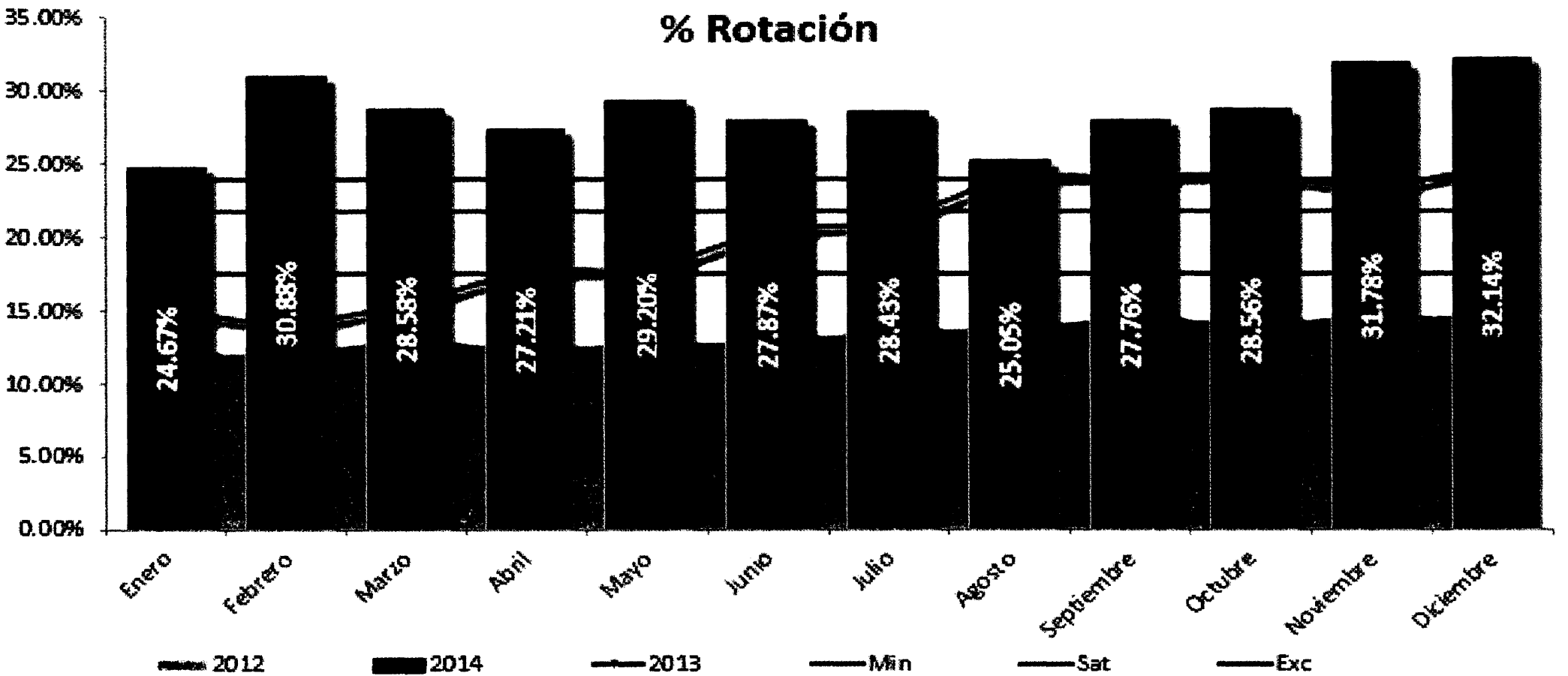
Status **Sat**



Cuadro VII, Rotación Plaza Coatzacoalcos, Encargados de tienda 2014
 Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

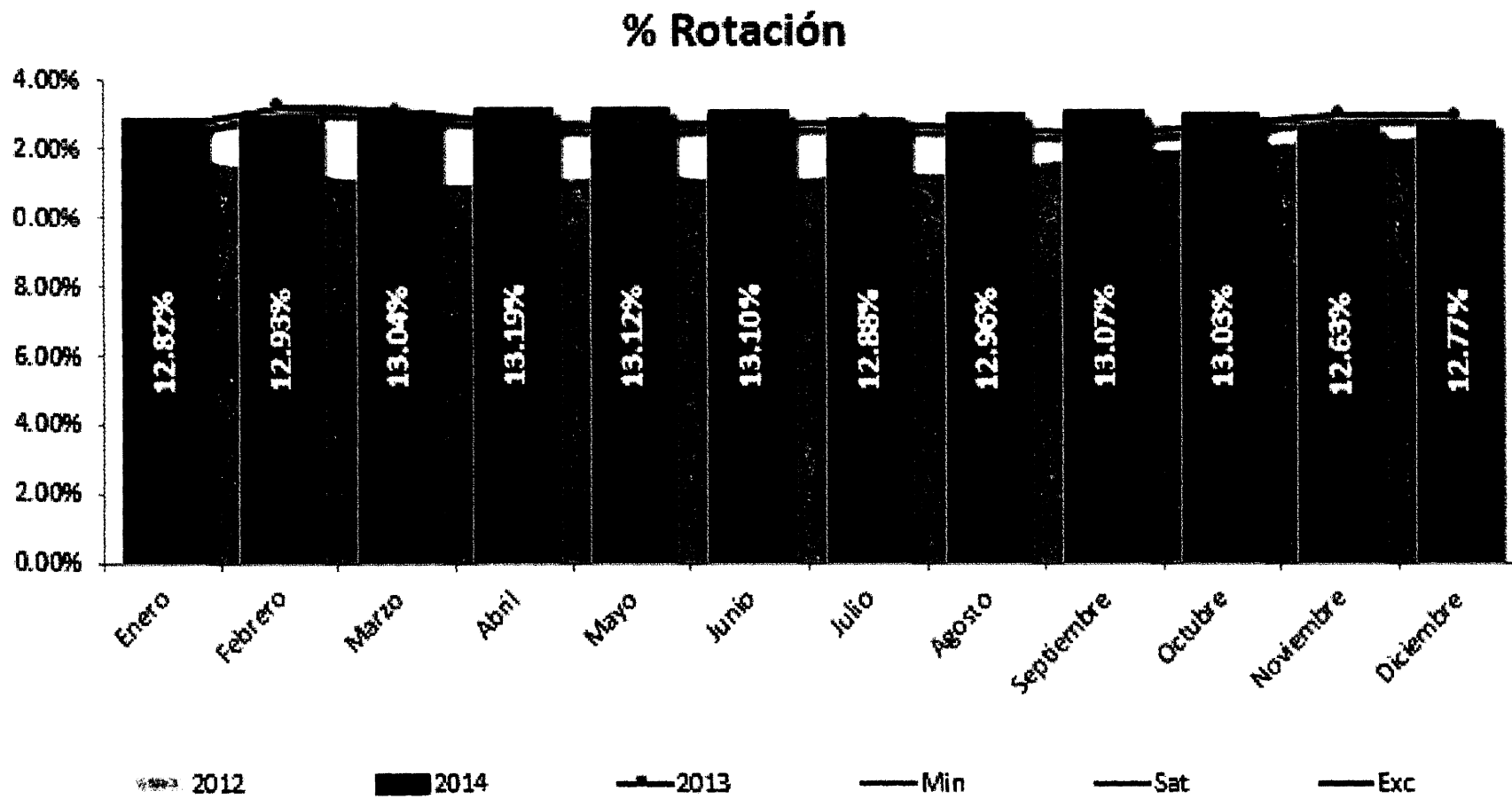
En cuanto a líderes de tienda, la plaza obtiene una rotación en el último mes de 32.14% es decir 68 bajas, quedando en el lugar 53 de 55.

Status **> A Min**

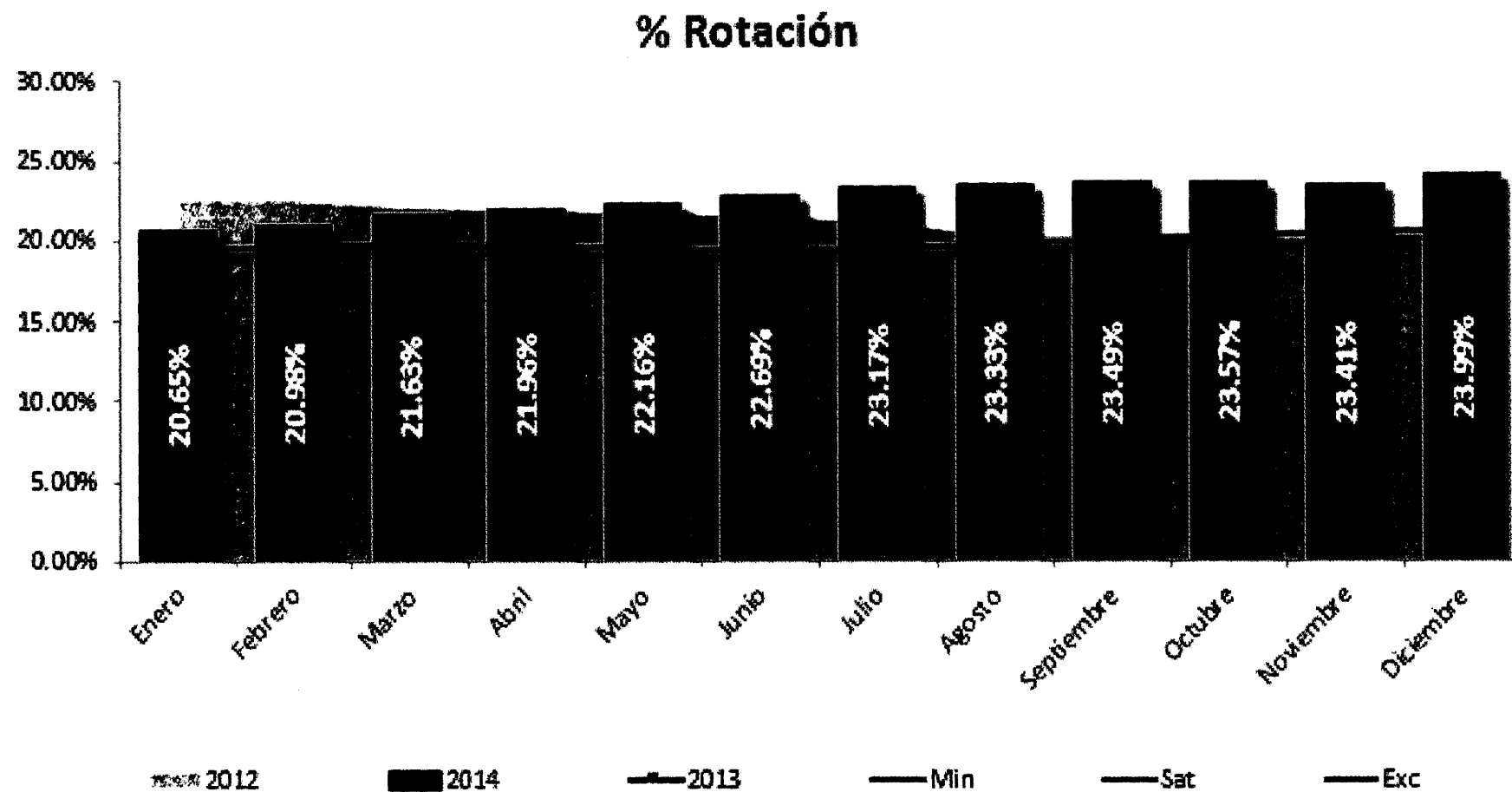


Cuadro VIII, Rotación Plaza Saltillo, Líderes de tienda 2014
 Fuente: Rotación Líder, Reporte Lideres Oracle, SAP.

or esquemas a nivel nacional los empleados propio cierran con una rotación del 12.77% mientras que los comisionistas con un 23.99% a nivel nacional. En plaza los comisionistas erran con un 41,72% y los empleados propios con un 9.10%, esto, para líderes de banda. Mientras que para empleados a nivel plaza los propios cierran con el 165.85% con 1086 bajas, mientras que los de comisionistas obtienen un 142.45% con 4392 bajas.



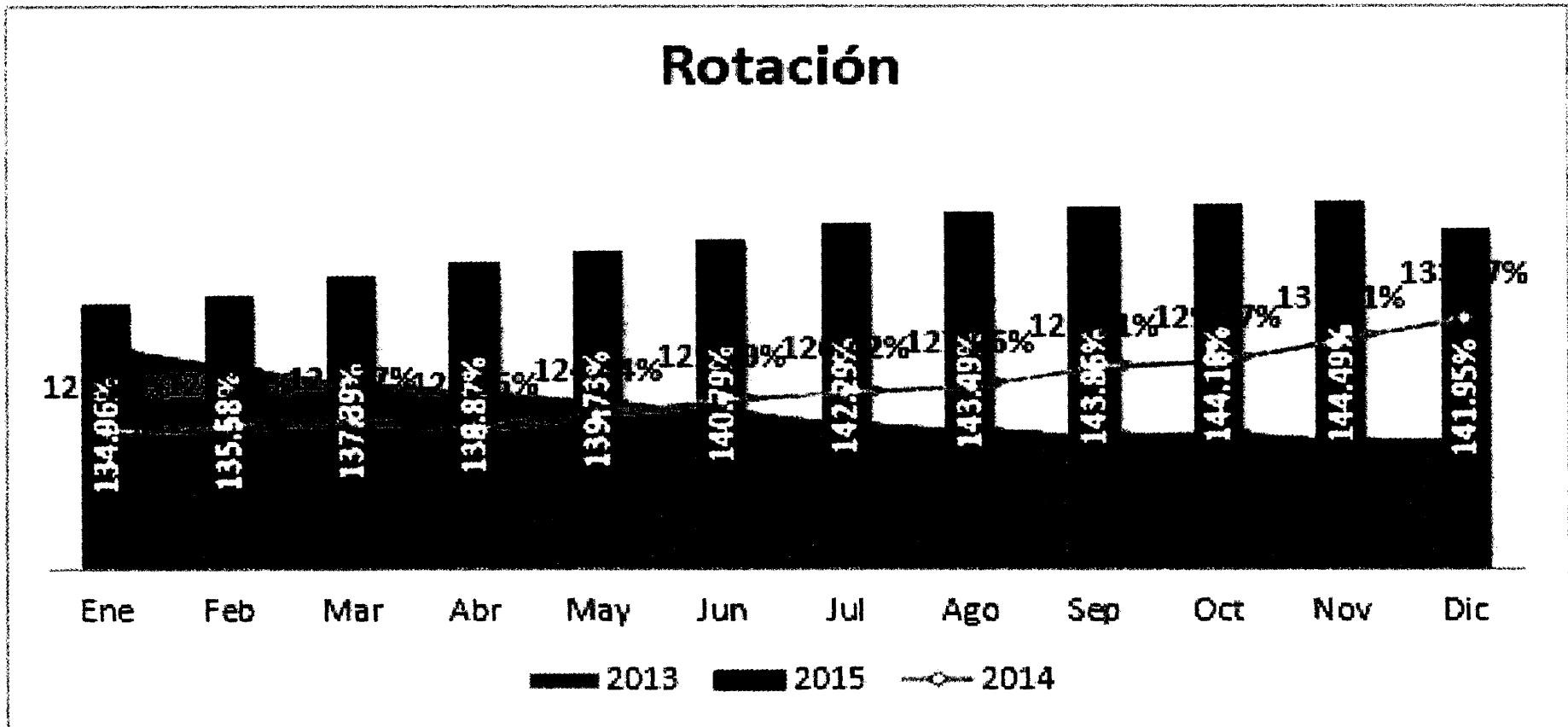
Cuadro IX, Rotación nacional, Esquema Empleado propio 2014
Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard



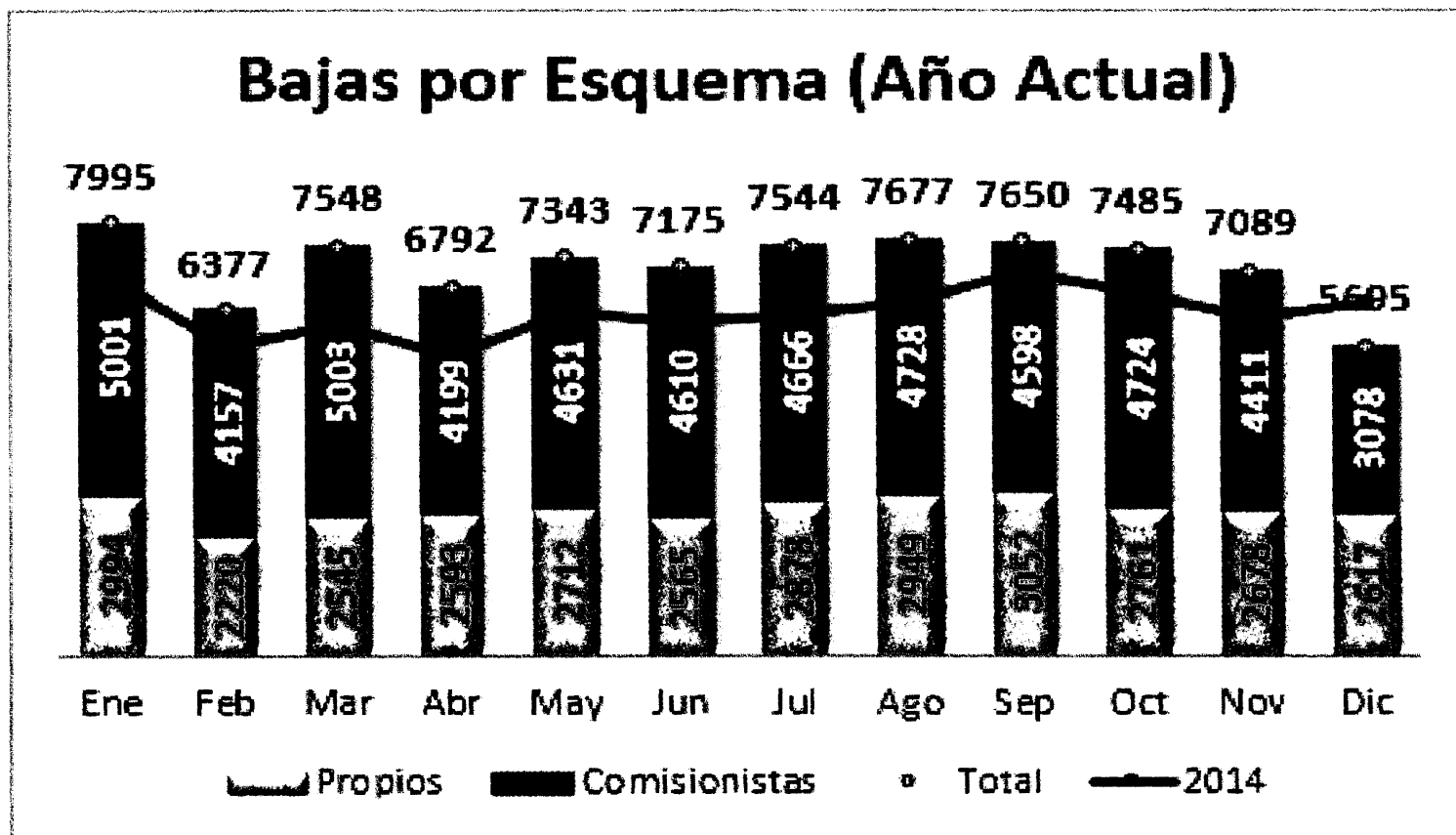
Cuadro X, Rotación nacional, Esquema Empleado COMISIONISTA 2014
Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

7.2.-2015

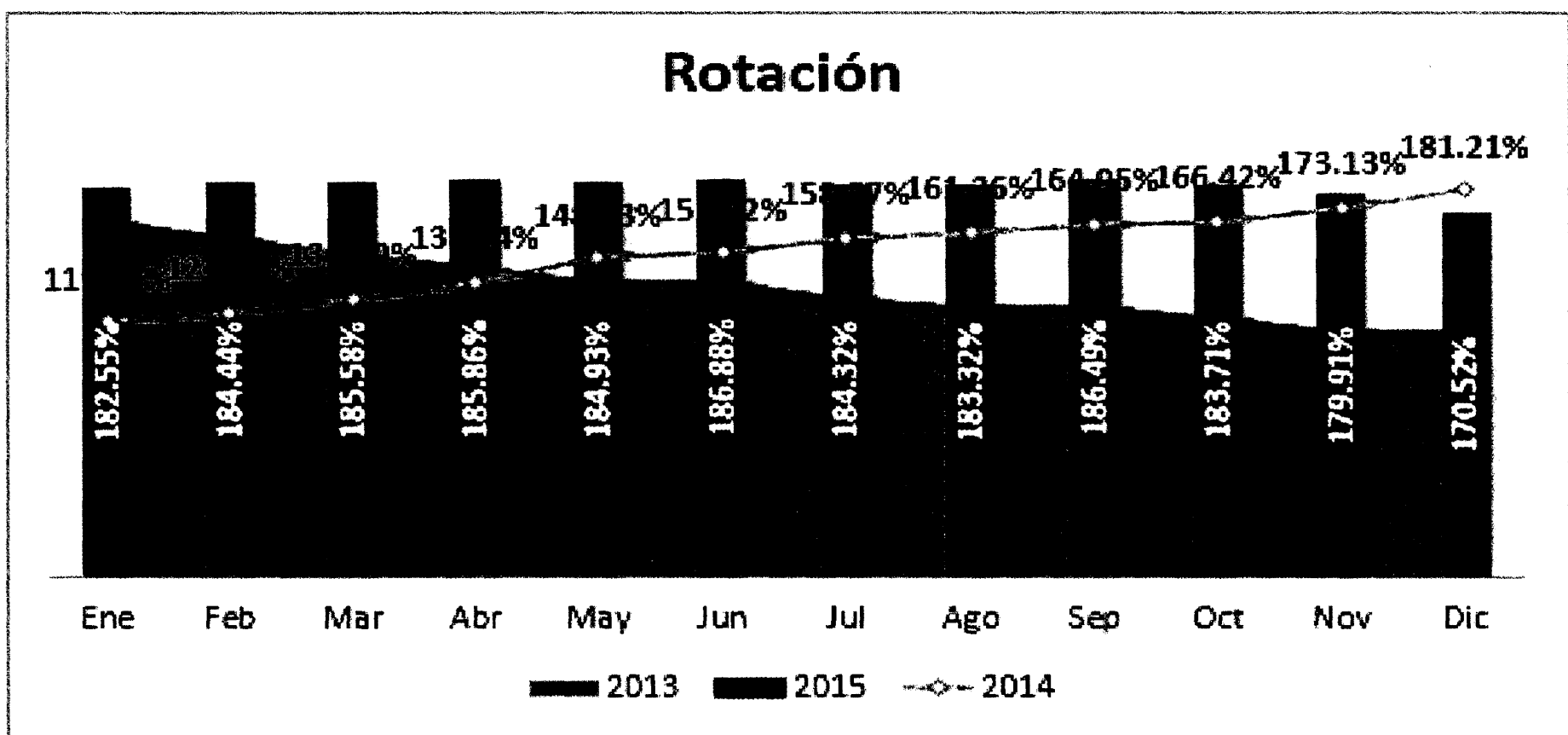
Para el año 2015, el panorama parece igual, terminando el año con una rotación del 141.47% con un total de bajas en ambos esquemas de 86,370 ayudantes de tienda a nivel nacional. Plaza Saltillo cierra con una rotación del 170.52% con 1471 bajas posicionándose en el lugar 42 en el ranking nacional, mientras que plaza Veracruz se posiciona en el lugar número 3 con tan solo el 85.50% de rotación.



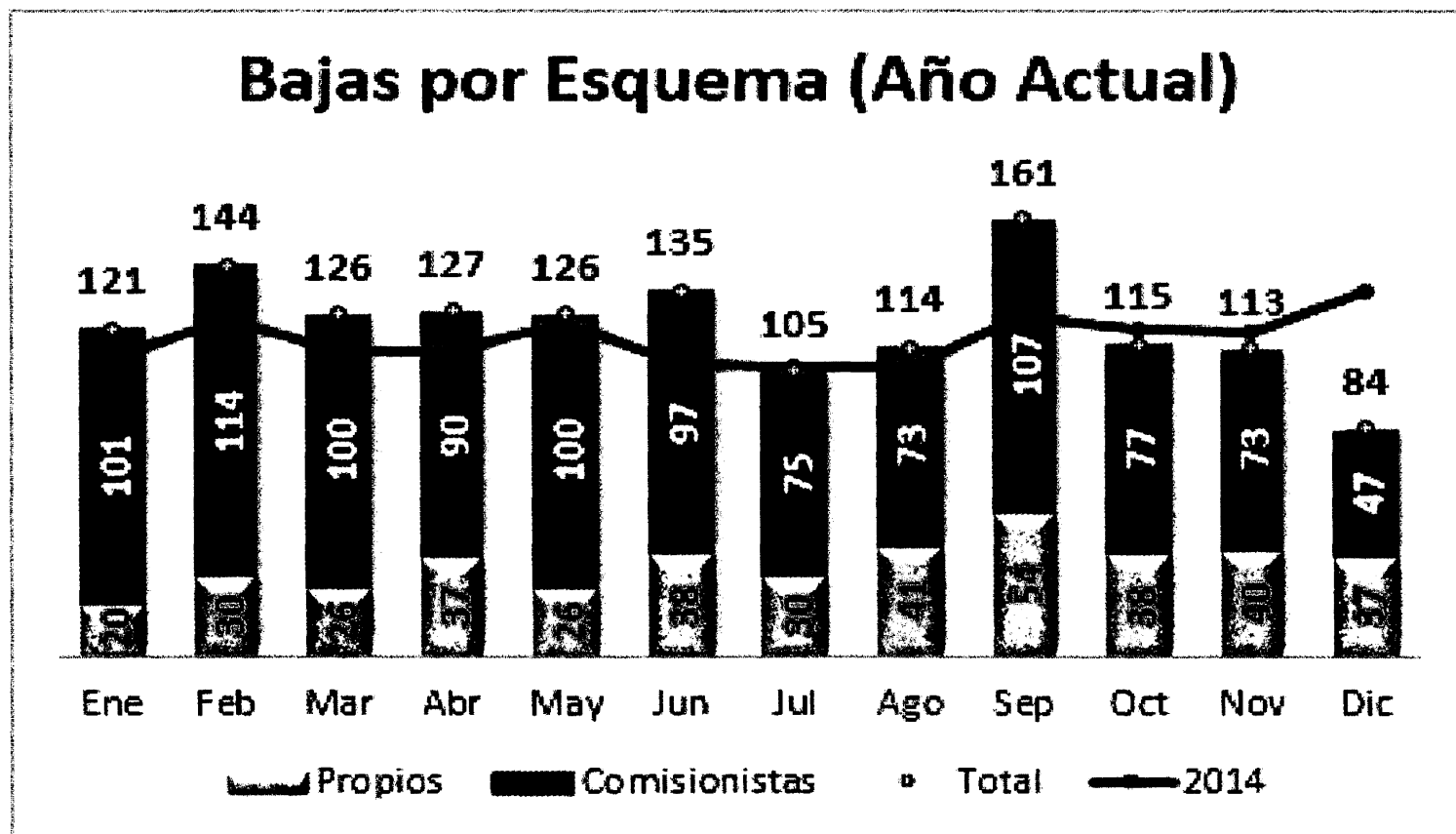
Cuadro XI, Rotación nacional, Ayudante de tienda 2015
Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard



Cuadro XII, Bajas por esquema nacional, Ayudante de tienda 2015
Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

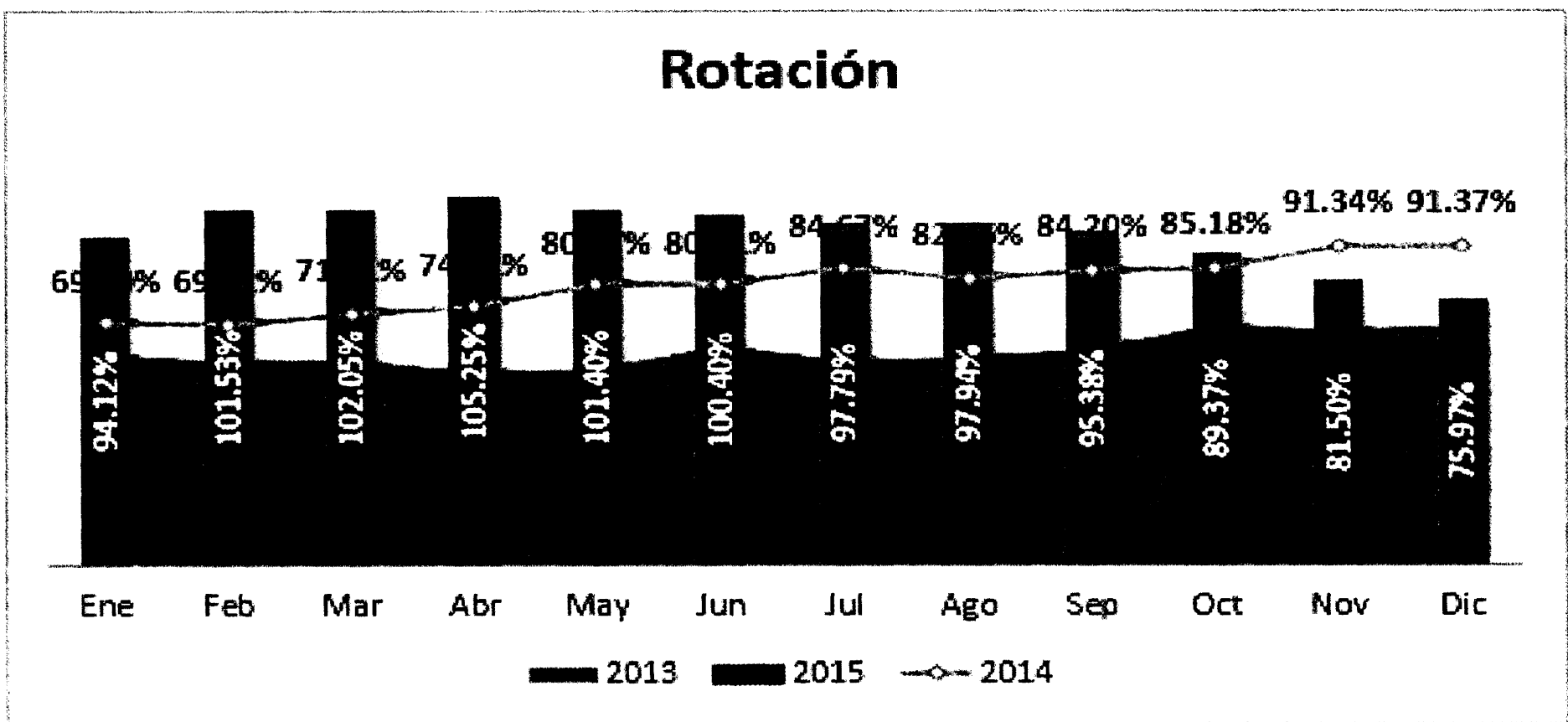


Cuadro XIII, Rotación Plaza Saltillo, Ayudante de tienda 2015
Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

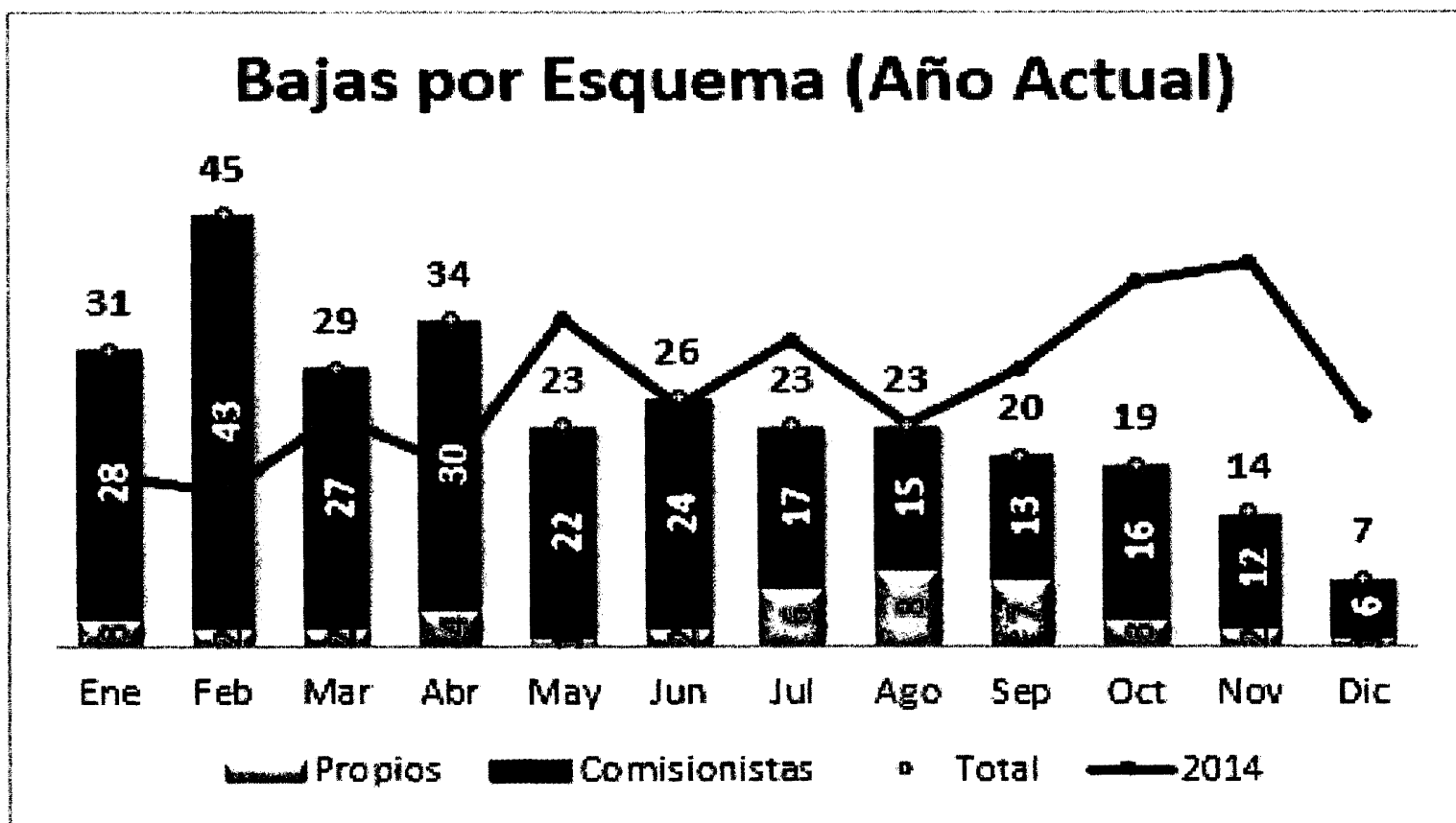


Cuadro XIV, Baja por esquema Plaza Saltillo, Ayudante de tienda 2015
Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

En cuanto a encargados en plaza Saltillo, se cierra con una rotación del 75.97%, con un total de 294 bajas en este puesto.



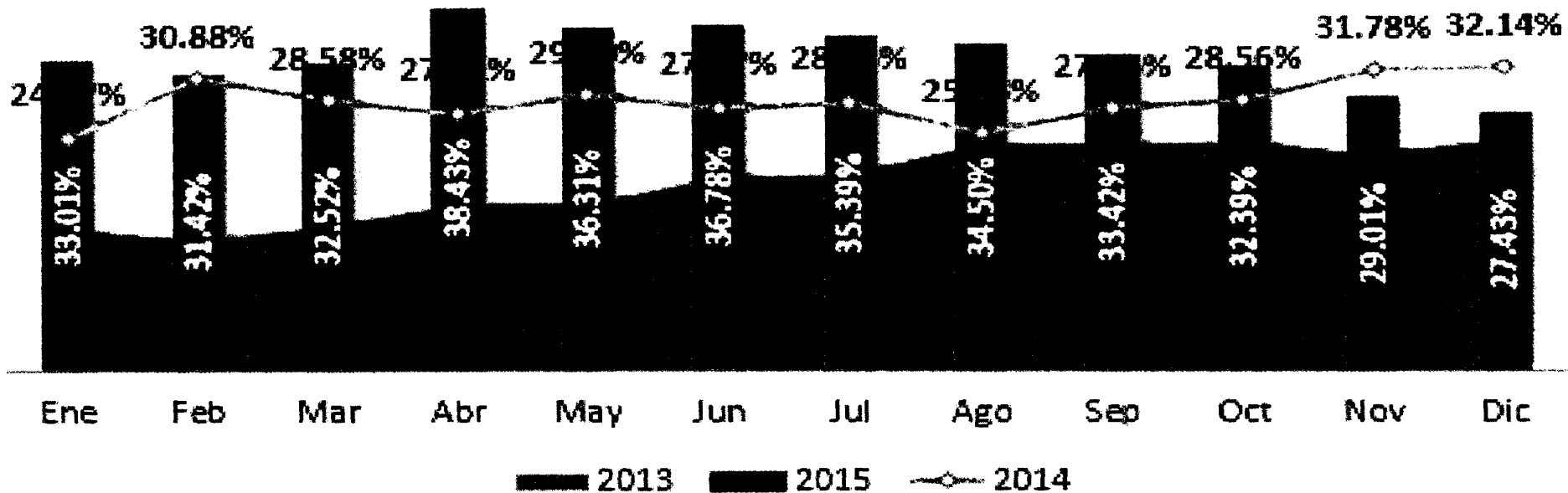
Cuadro XV, Rotación Plaza Saltillo, Encargado de tienda 2015
Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard



Cuadro XVI, Bajas por esquema Plaza Saltillo, Encargado de tienda 2015
Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

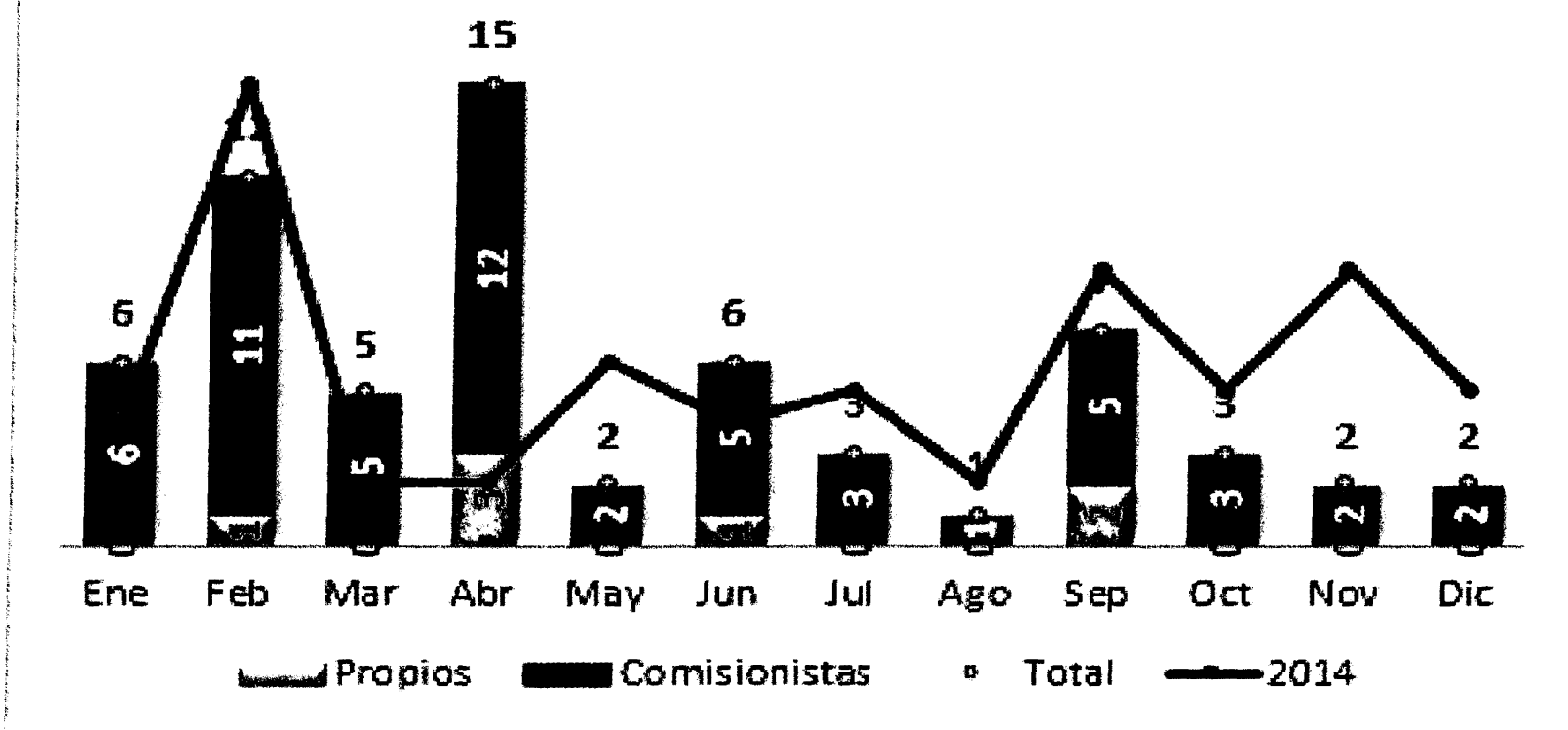
En cuanto a líderes de tienda, el panorama fue mucho más favorable con respecto al año 2014 terminando con una rotación del 27.43% con un acumulado de 64 bajas, sin embargo en el Ranking ocupamos el lugar 52, mientras plaza Mérida cierra el año con una rotación del 4.72%, siguiéndole plaza Tuxtla con el 10.22%, plaza Toluca con el 11.37%, plaza Veracruz con el 12% y plaza Coahuila con el 13.11%, obteniendo el primero, segundo, tercero y cuarto lugar respectivamente en el Ranking nacional.

Rotación



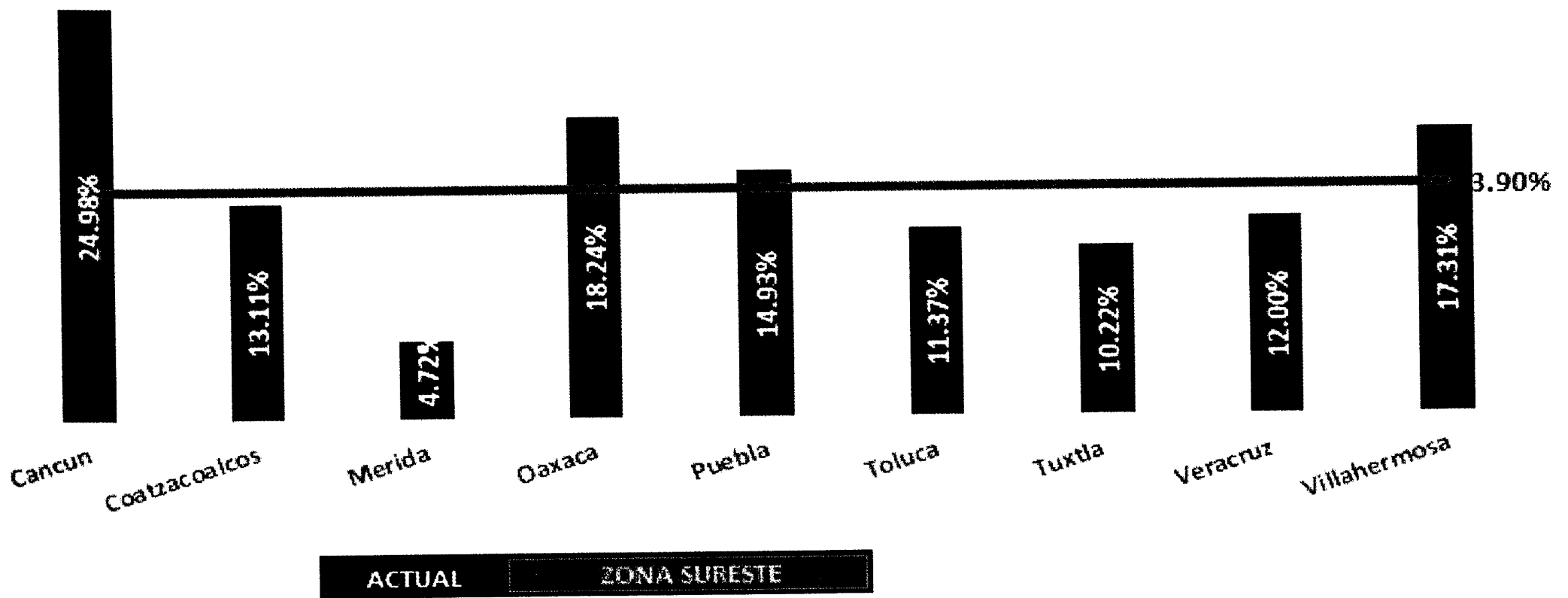
Cuadro XVII, Rotación Plaza Saltillo, Líderes de tienda 2015
Fuente: Rotación Líder, Reporte Lideres Oracle, SAP.

Bajas por Esquema (Año Actual)



Cuadro XVIII, Baja por esquema Plaza Saltillo, Líderes de tienda 2015
Fuente: Rotación Líder, Reporte Lideres Oracle, SAP.

Rotacion por Zona Acumulada



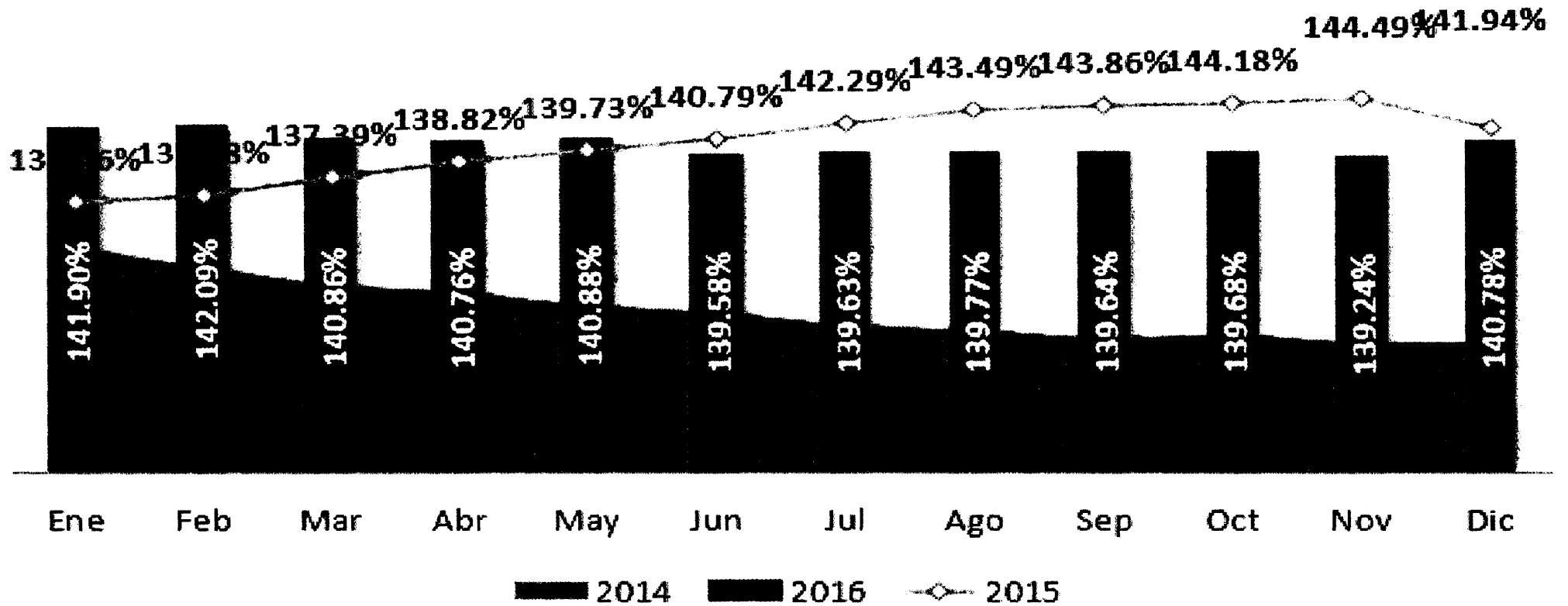
Cuadro XIX, Rotación Zona sureste, Líderes de tienda 2015
Fuente: Rotación Líder, Reporte Lideres Oracle, SAP.

7.3.-2016

Hay algo peor que no entrenar a tu personal y que se quede, entrenarlos y que se vayan, ha sido una de las discusiones más importantes en los últimos años por las empresas dedicadas al coaching. En este año nace un proyecto en la zona sur de país, VECTOR GENTE, su objetivo primordial, cambiar la cultura empresarial, crear hábitos que nos ayuden a retener a nuestro personal, basándose en 15 puntos importantes y claves para lograr el objetivo.

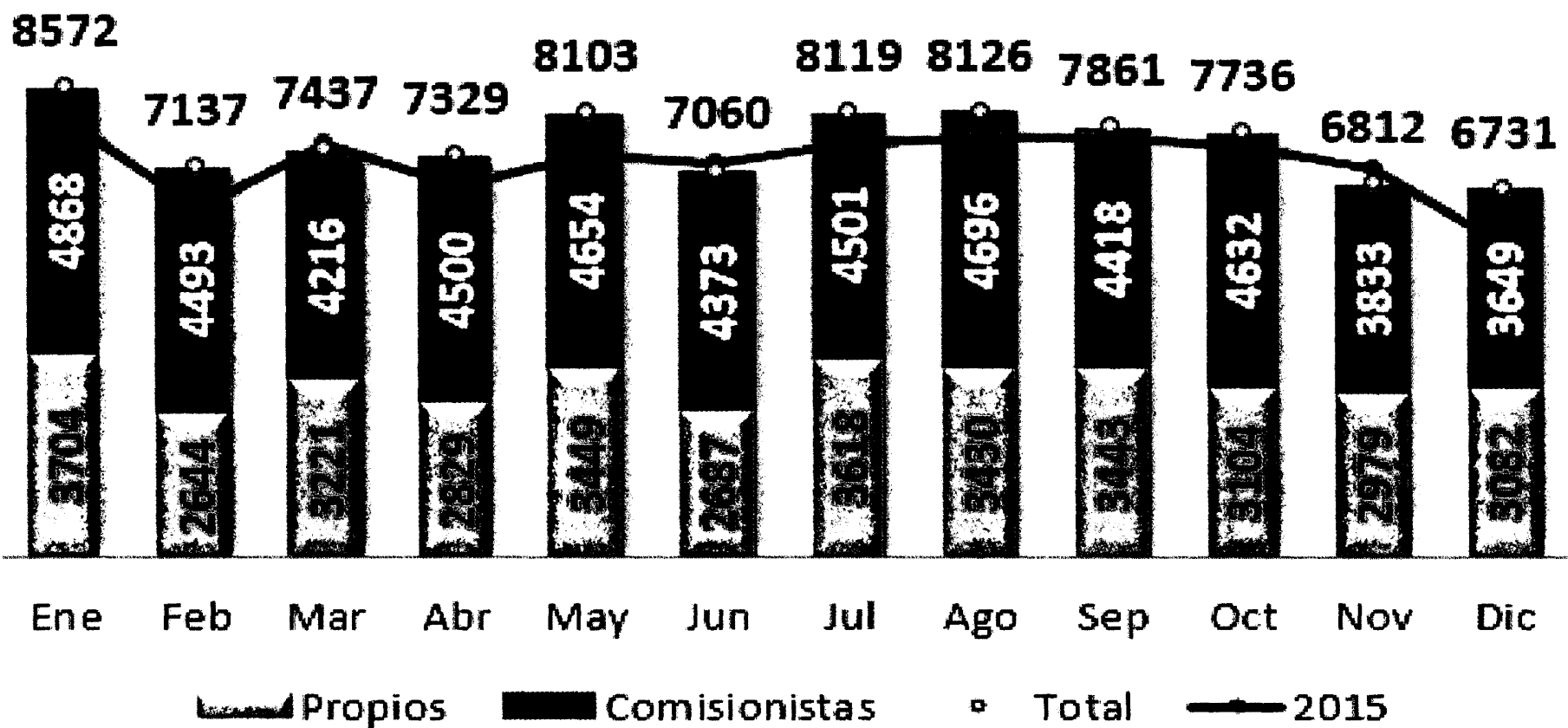
Durante el desarrollo de este proyecto, para el puesto de ayudante de tienda, OXXO cierra a nivel nacional con una rotación del 140.78%, dando 91,023 bajas para ambos esquemas.

Rotación



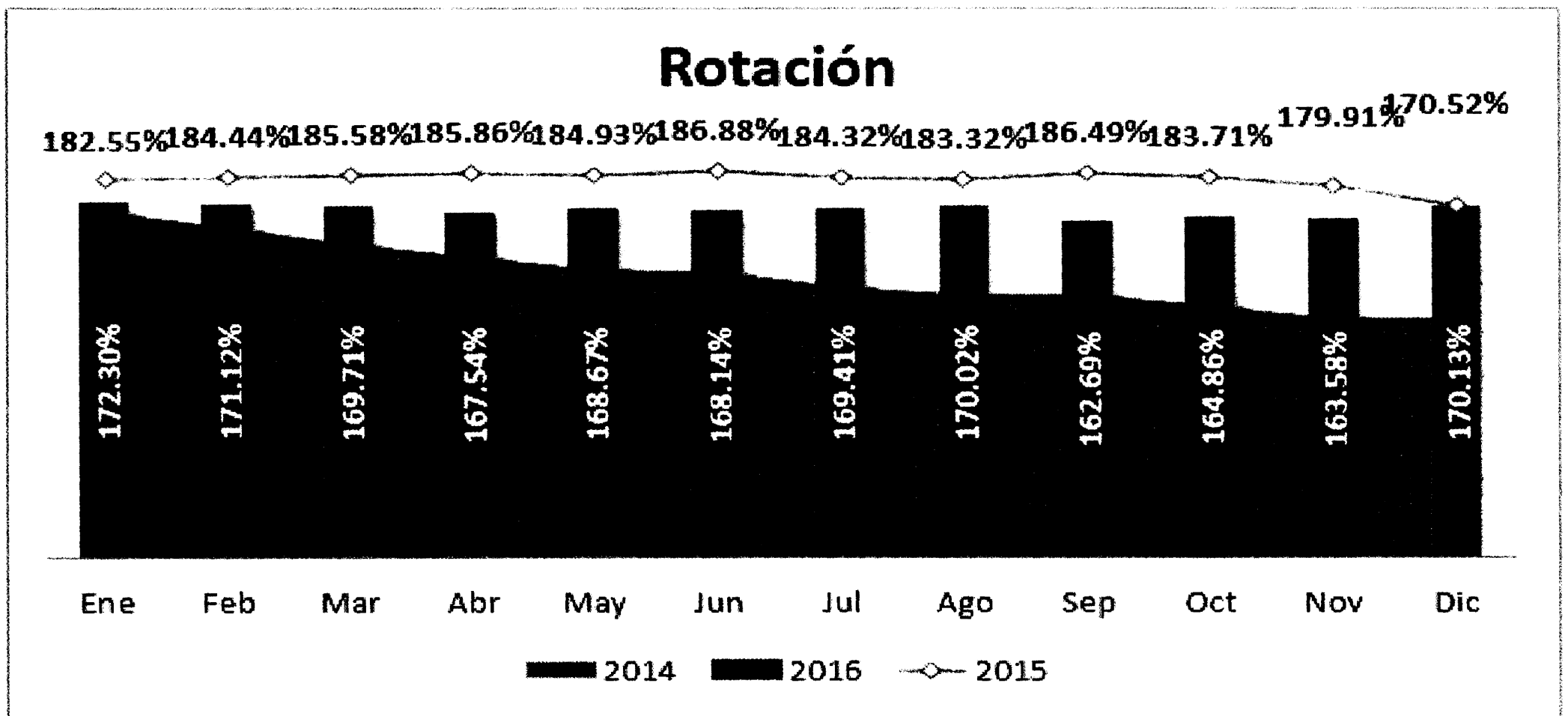
Cuadro XX, Rotación nacional, Ayudante de tienda 2016
Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

Bajas por Esquema (Año Actual)

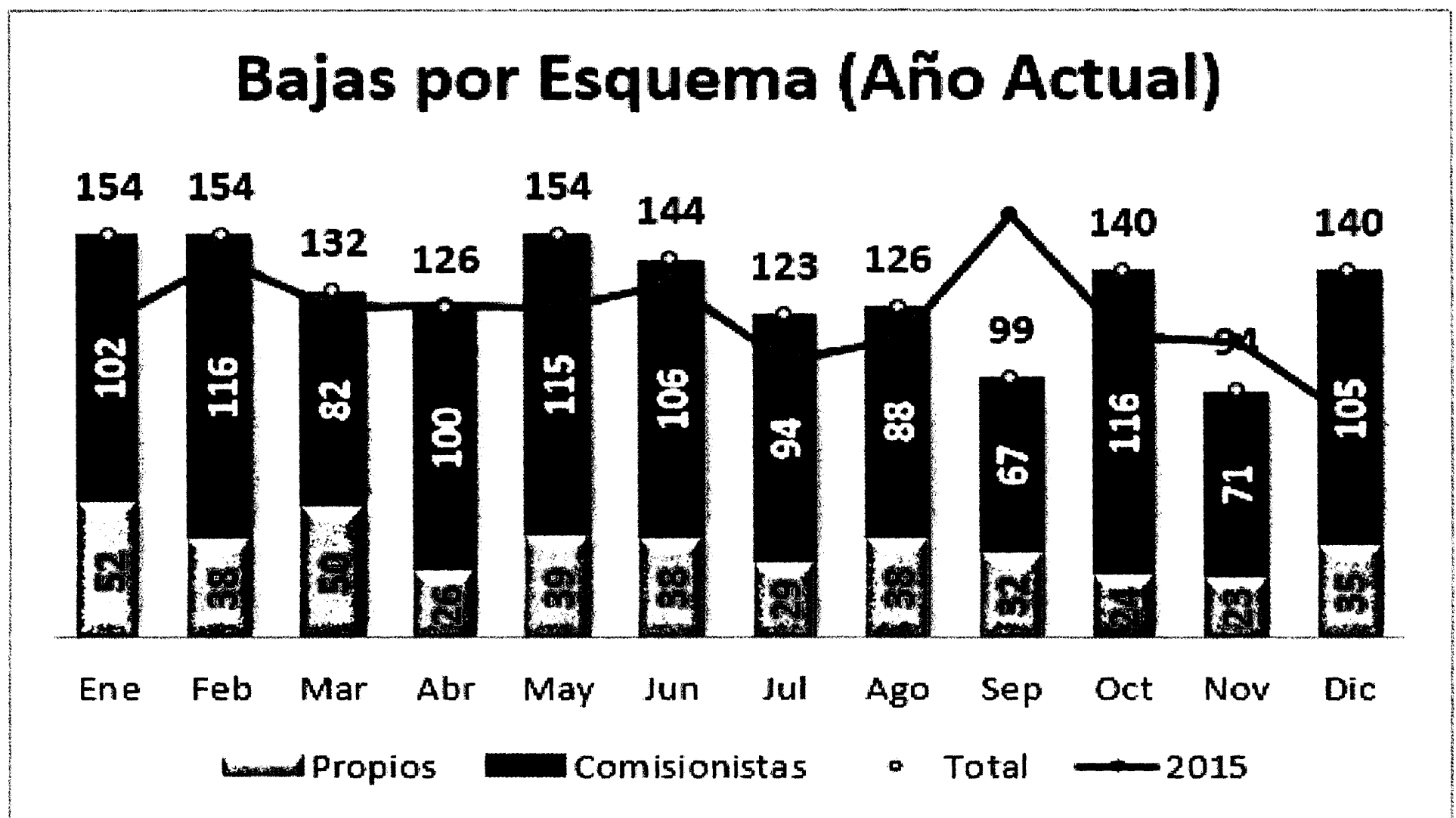


Cuadro XXI, Baja por esquema nacional, auxiliares de tienda 2016
Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

sin embargo, en la plaza, se culmina el año con una rotación del 170.13% muy por arriba del nacional, con un total de 1,586 bajas, obteniendo el lugar 42 en el Ranking nacional.



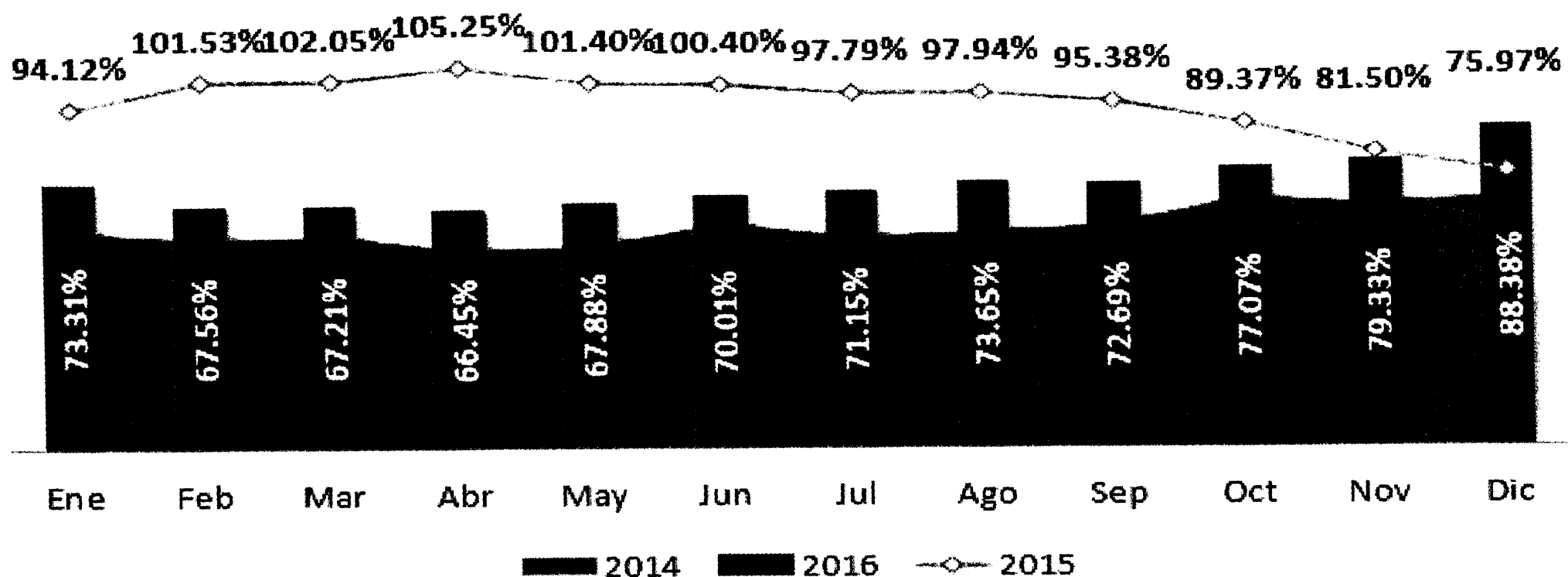
Cuadro XXII, Rotación Plaza Saltillo, Auxiliar de tienda 2016
Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard



Cuadro XXIII, Bajas por esquema, Plaza Saltillo, Auxiliar de tienda 2016
Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

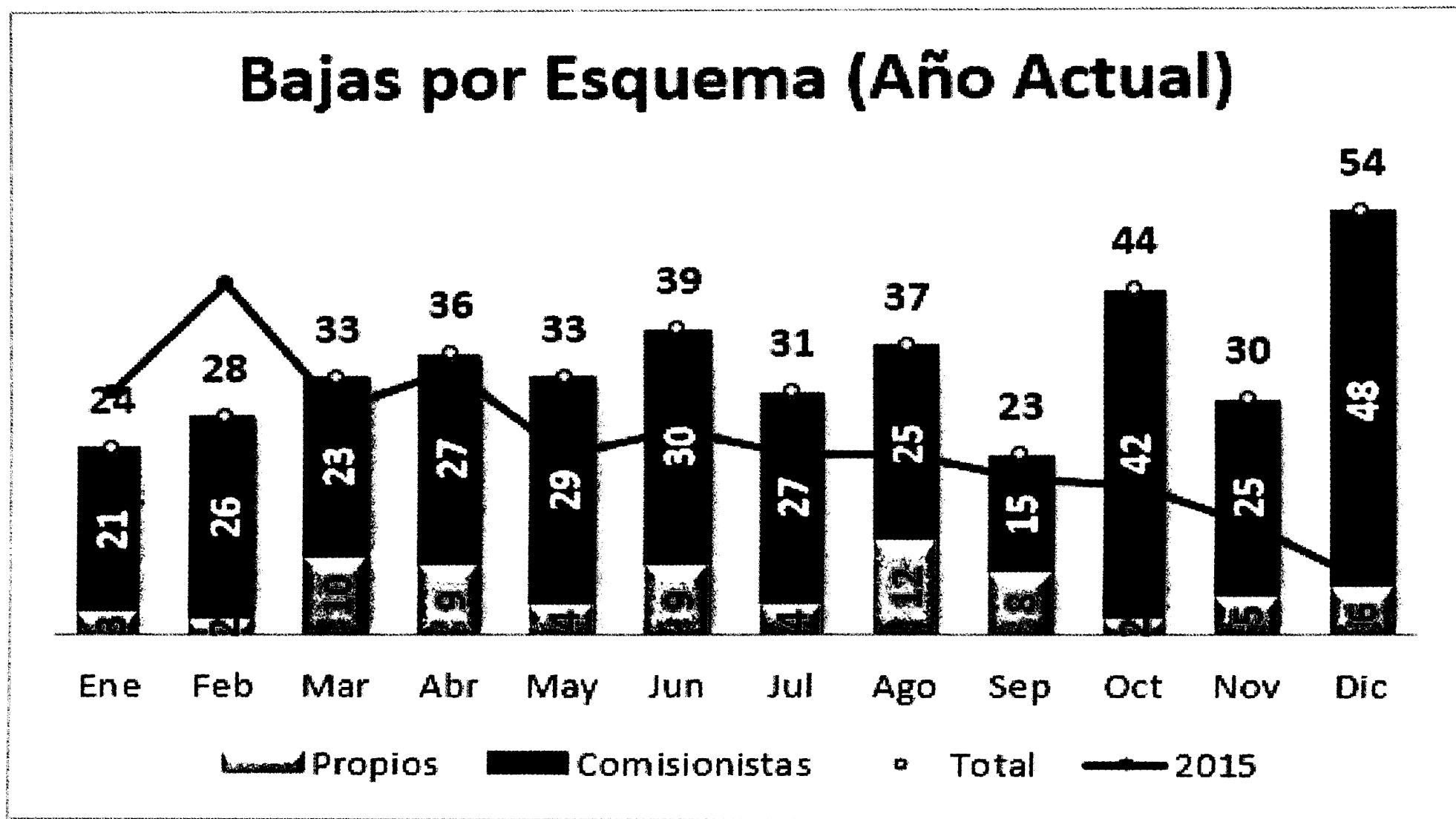
Para el puesto de encargados, terminamos el año por arriba del % del año anterior con un 88.38%, 12.04% más que el año anterior, con un total de bajas de 412 encargados, ocupando el 52 en el Ranking nacional.

Rotación



Cuadro XXIV, Rotación Plaza Saltillo, Encargado de tienda 2016
 Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

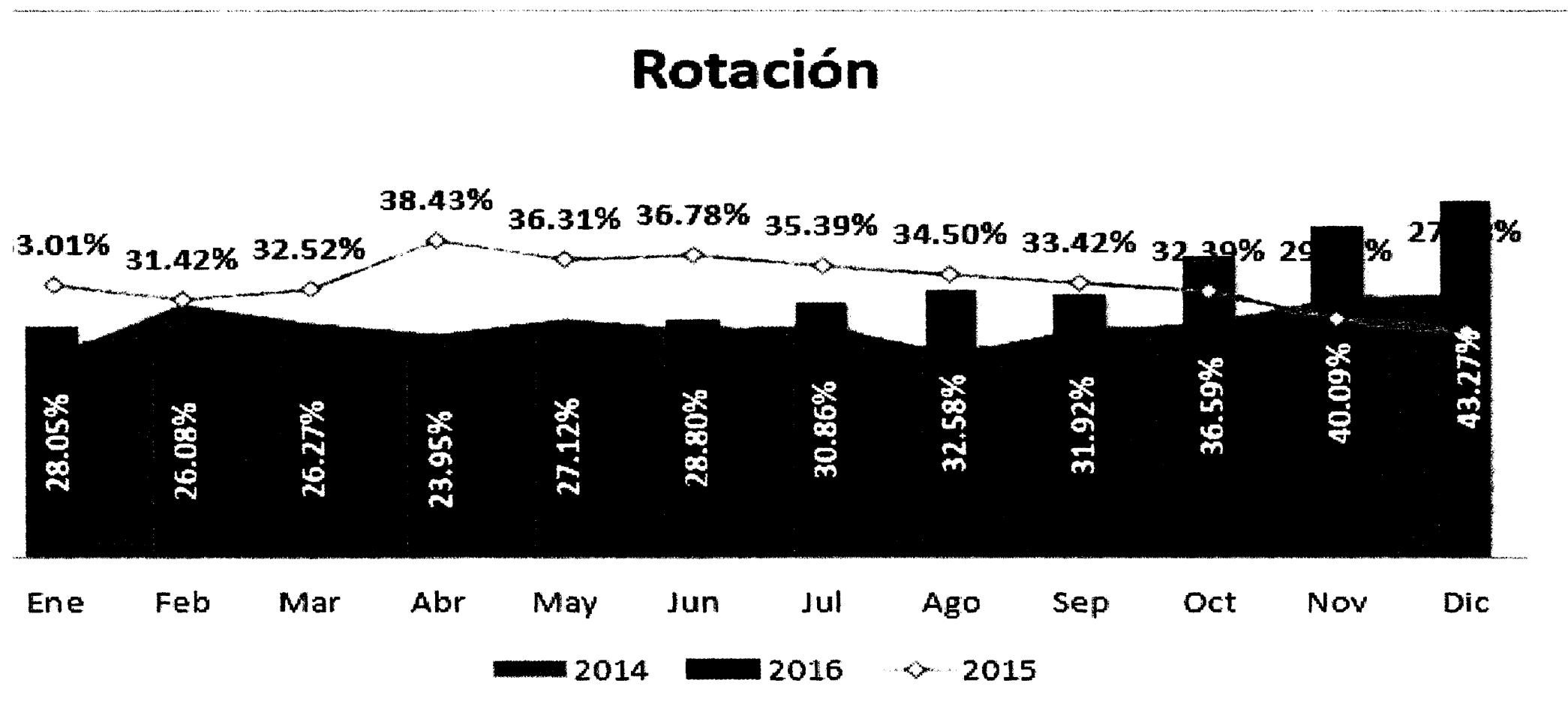
Bajas por Esquema (Año Actual)



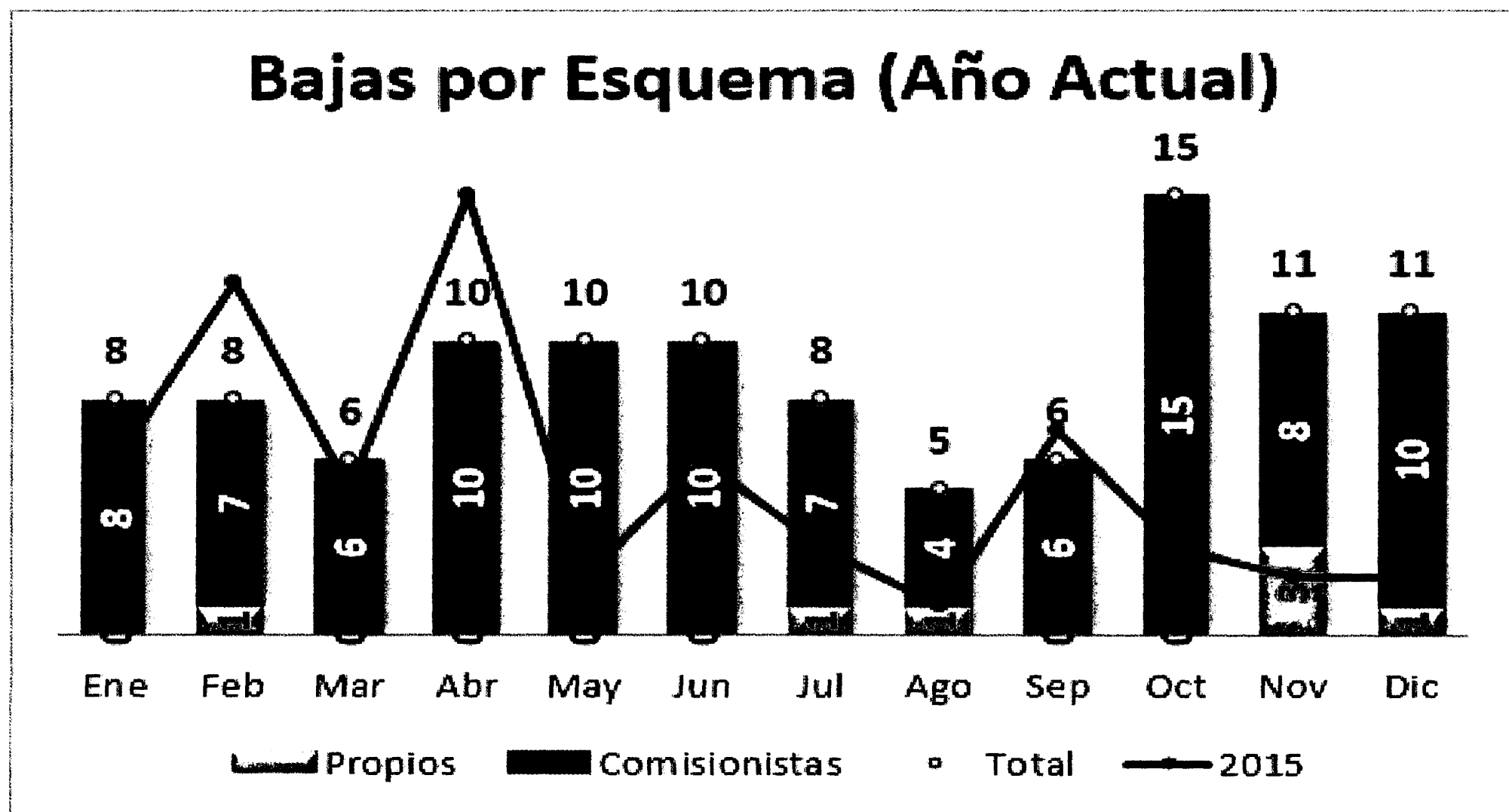
Cuadro XXV, Bajas por esquema, Plaza Saltillo, Encargado de tienda 2016
 Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

cuanto a líderes de tiendas en ambos esquemas, se cierra con un 43.27%, casi el doble que el año anterior, dando de baja a 108 líderes, siendo el número 53 en el ranking. Ocupando Mérida el primer lugar, plaza Oaxaca en el segundo y Toluca en el

er lugar. Nuevamente plazas de la parte sur del país son las que lideran la eficiencia y ica en los recursos humanos.

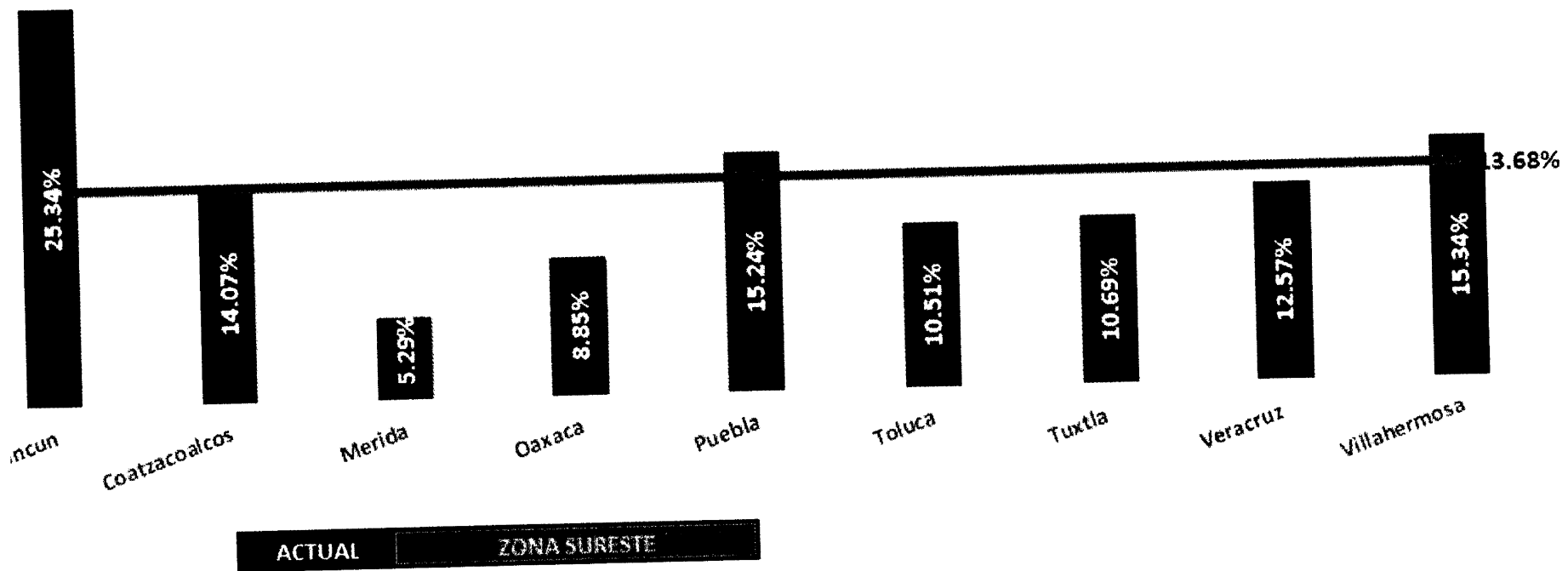


Cuadro XXVI, Rotación Plaza Saltillo, Líder de tienda 2016
Fuente: Rotación Líder, Reporte Lideres Oracle, SAP.



Cuadro XXVII, Rotación Plaza Saltillo, Líder de tienda 2016
Fuente: Rotación Líder, Reporte Lideres Oracle, SAP.

Rotacion por Zona Acumulada

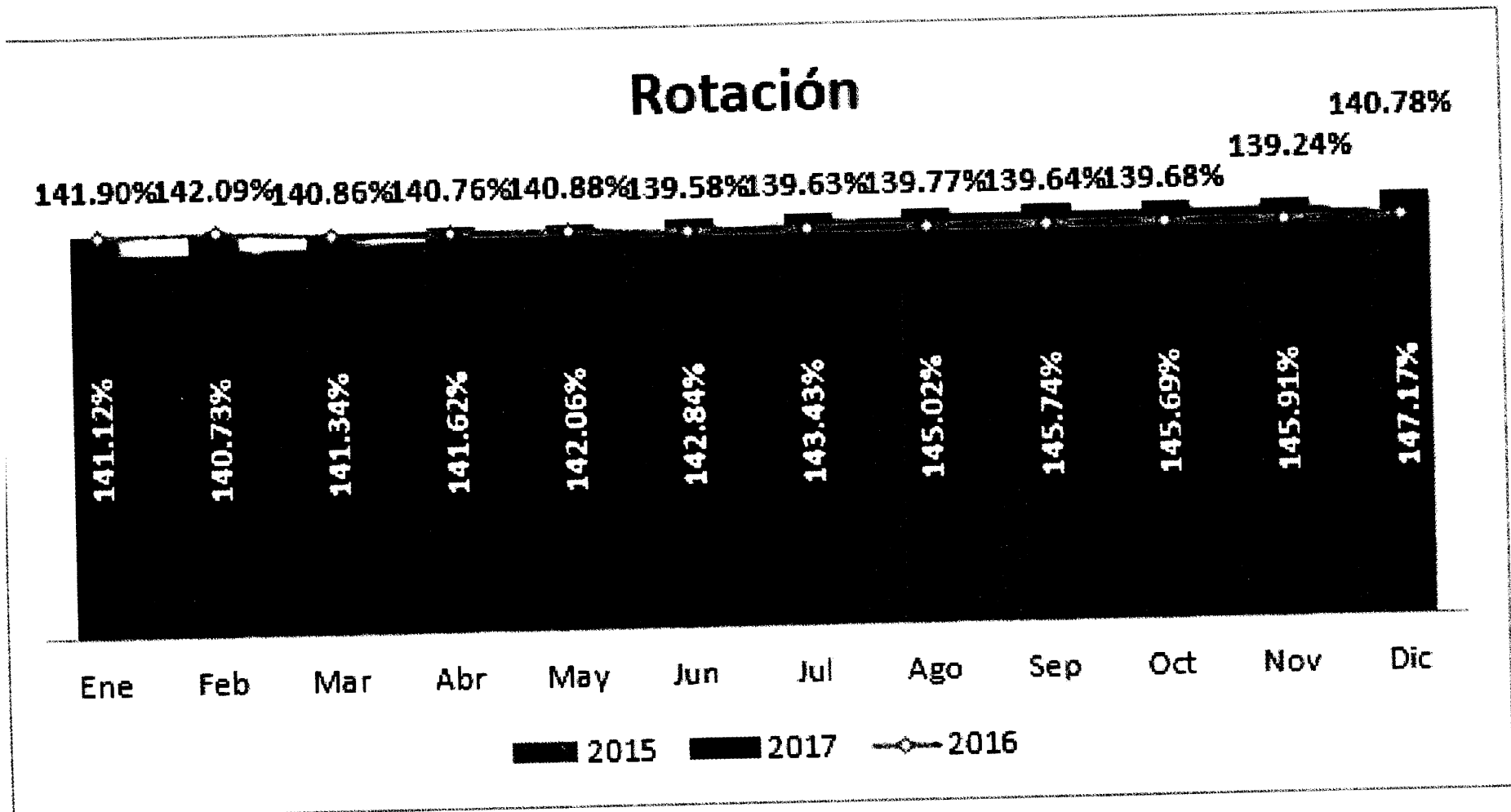


Cuadro XXVIII, Rotación por zona acumulada, Líder de tienda 2016
 Fuente: Rotación Líder, Reporte Lideres Oracle, SAP.

4.-2017

Resistir al cambio, es resistirse al éxito, como mencioné anteriormente; el mundo y la forma de verlo está cambiando a pasos agigantados, las nuevas generaciones y las tecnologías demandan nuevas formas de trabajo, la tendencia actual está enfocada al bienestar personal, por ello, plaza Saltillo, adopta la cultura VECTOR GENTE, y a partir de este busca disminuir la alta rotación que ha ido en crecimiento en los últimos años.

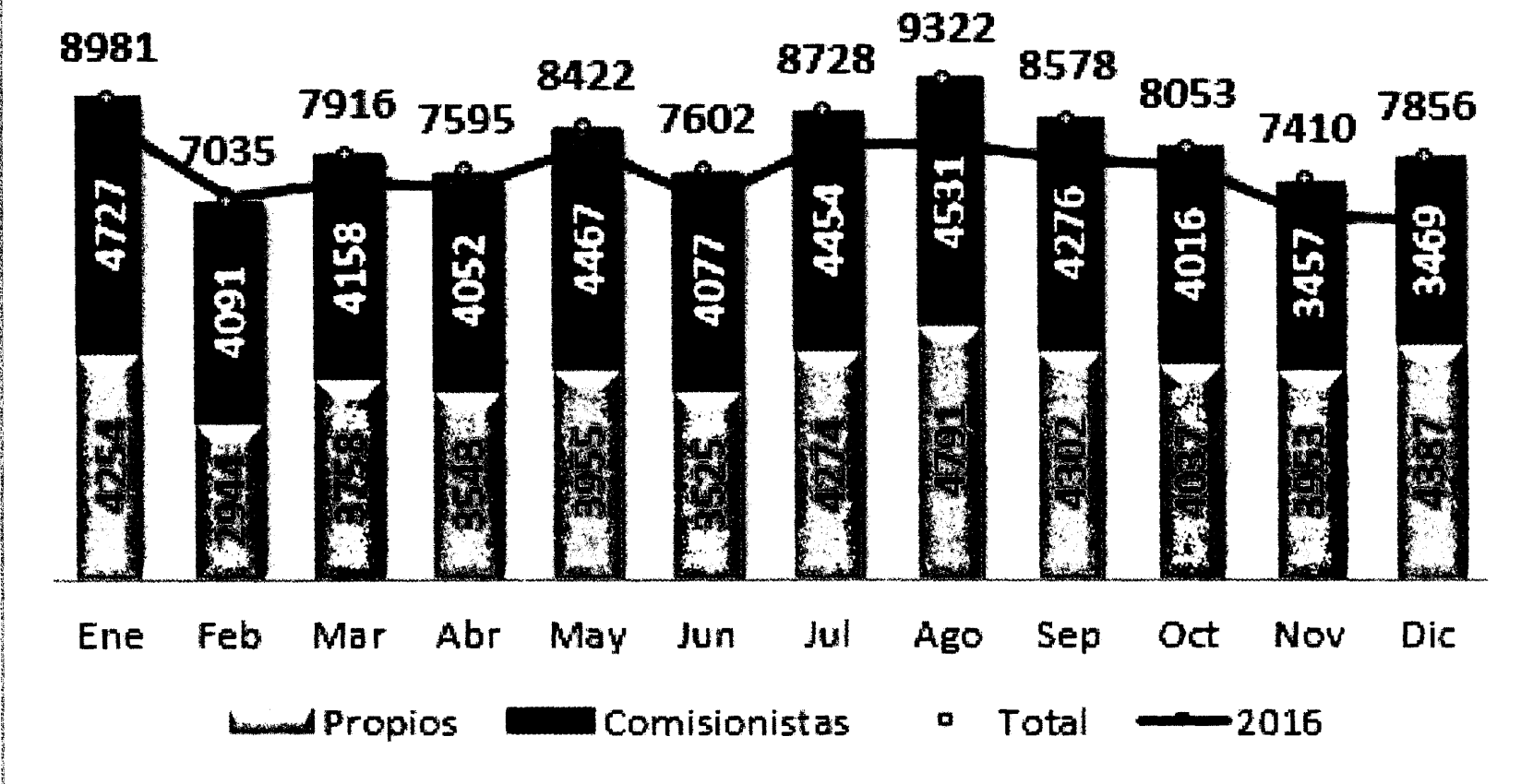
Al finalizar el 2017, a nivel nacional, se cierra en un 147.17% de rotación, casi 7% más que el año anterior, con un total de 97, 498 bajas.



Cuadro XXIX, Rotación nacional, Auxiliar de tienda 2017
 Fuente: Empleados de Líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

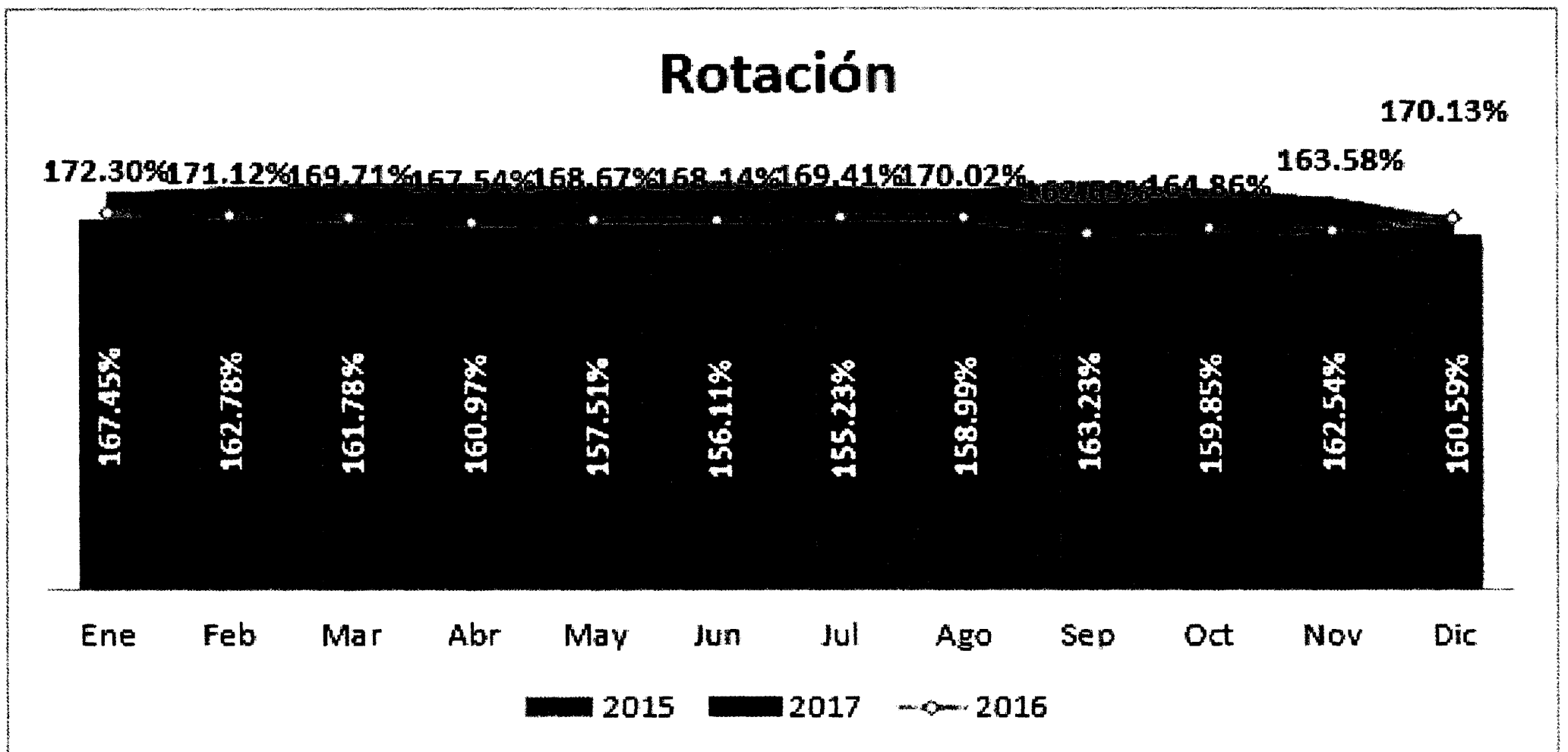
U. A. A. A. A.

Bajas por Esquema (Año Actual)



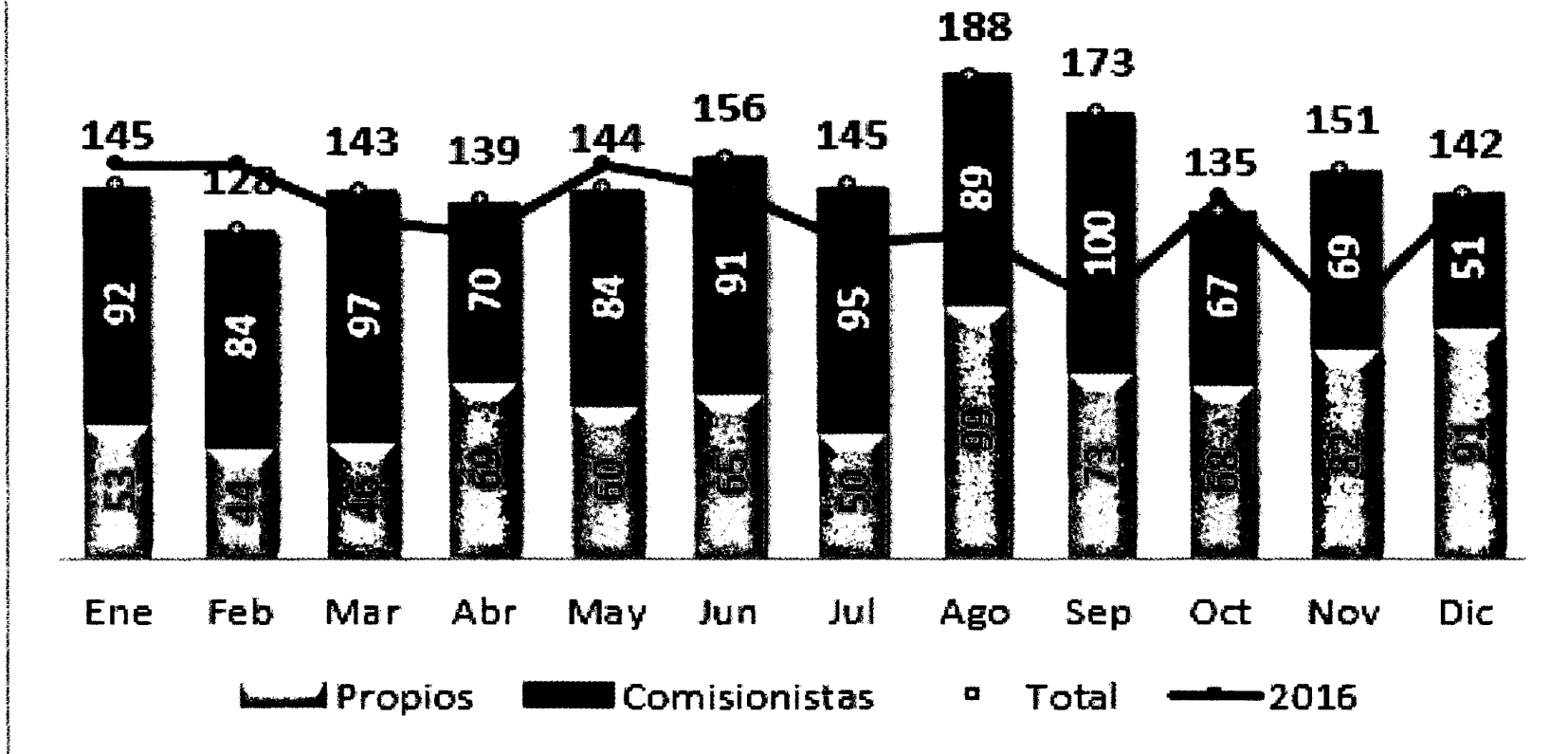
Cuadro XXX, Bajas por esquema nacional, Auxiliar de tienda 2017
 Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

En cuanto a la plaza, se tuvo una rotación del 160.59% con un total de 1,789 bajas de auxiliares de tienda; posicionándose en el 36 del Ranking; nuevamente, ocupando la zona sureste el primer lugar en el Ranking.



Cuadro XXXI, Rotación Plaza Saltillo, Auxiliar de tienda 2017
 Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

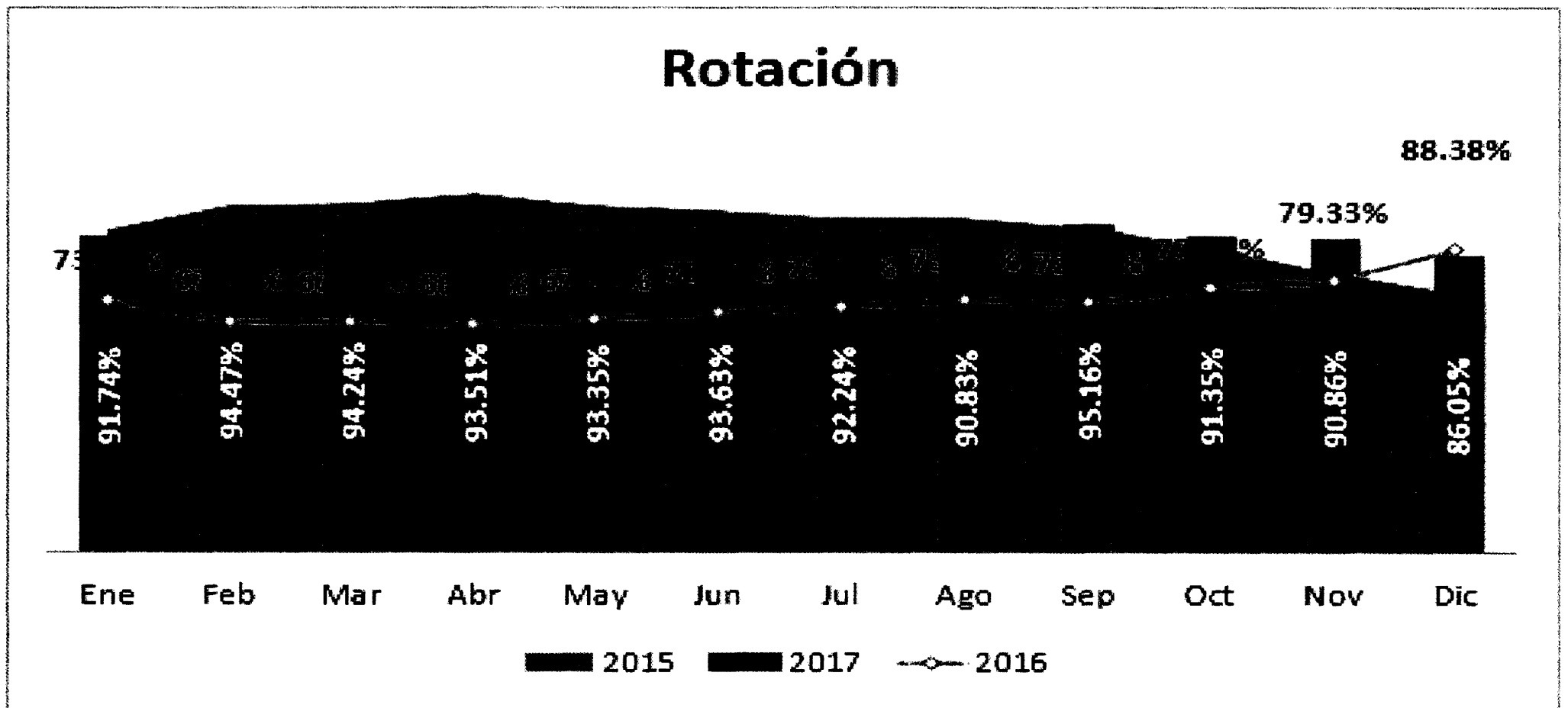
Bajas por Esquema (Año Actual)



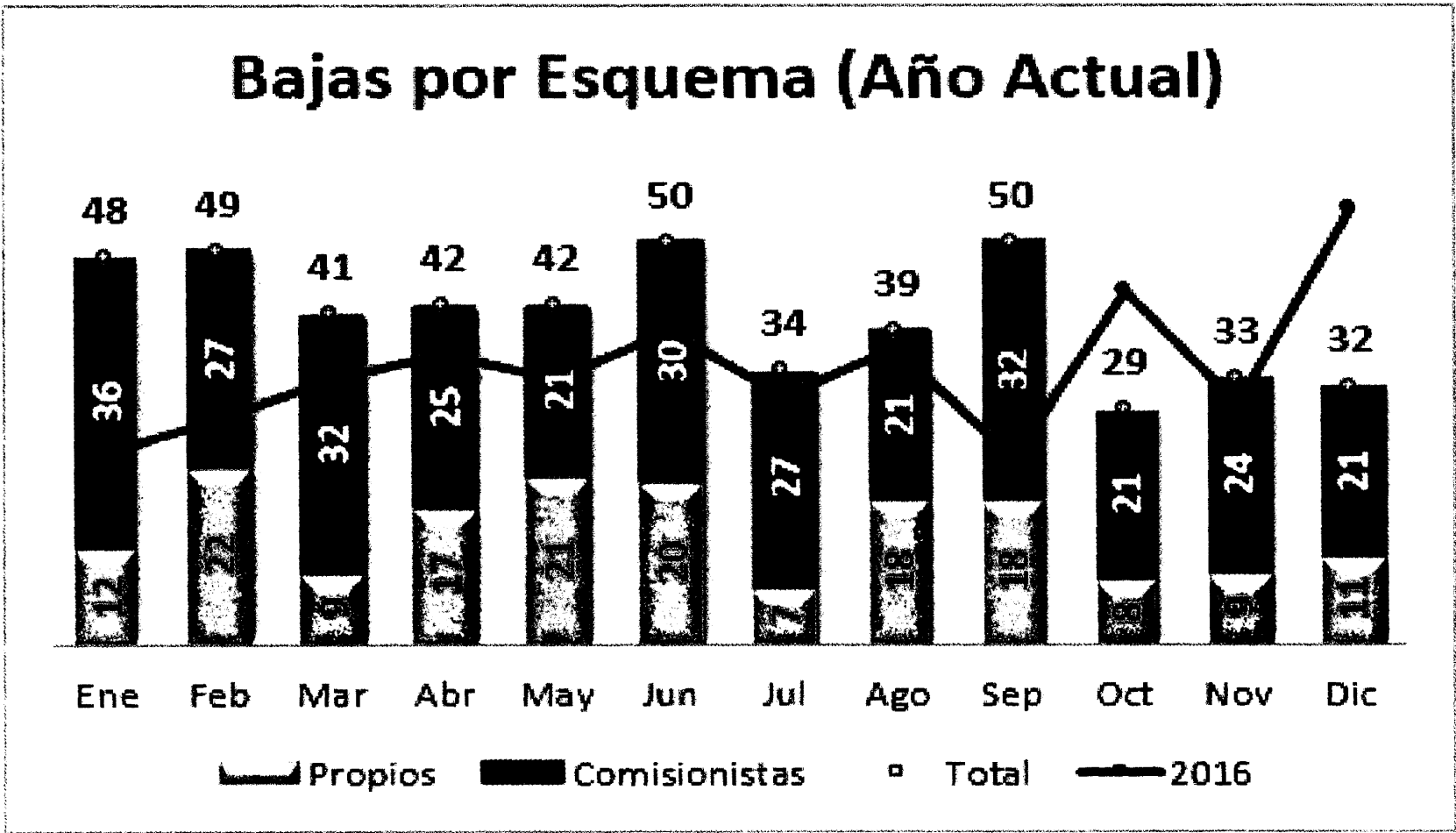
Cuadro XXXII, Bajas por esquema Plaza Saltillo, Auxiliar de tienda 2017
 Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

En el puesto de encargados se obtuvo una rotación del 86.05%, 2.33% menos que el año anterior, con un total de bajas de 489 encargados, posicionándose en el lugar 45 del Ranking nacional.

Rotación

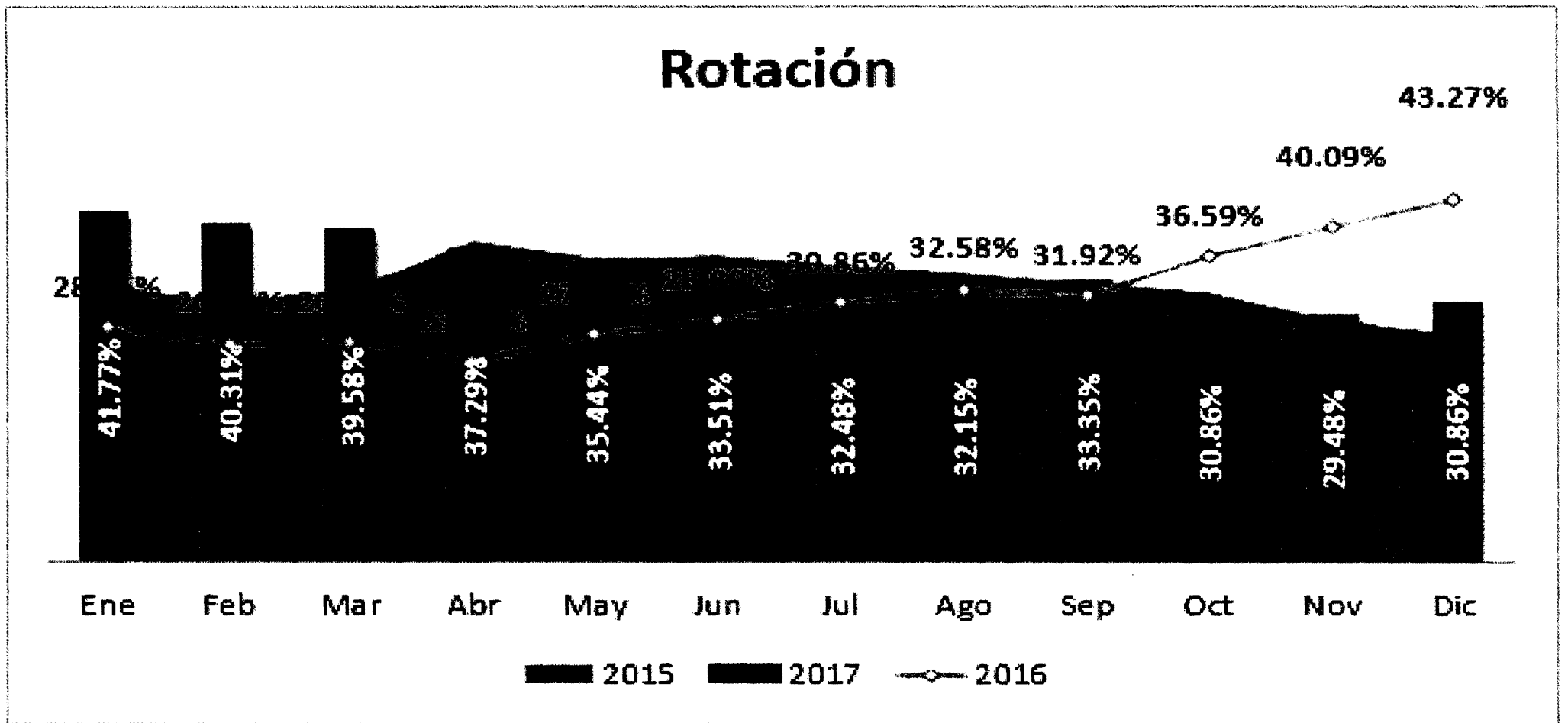


Cuadro XXXIII, Rotación Plaza Saltillo, Encargado de tienda 2017
 Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

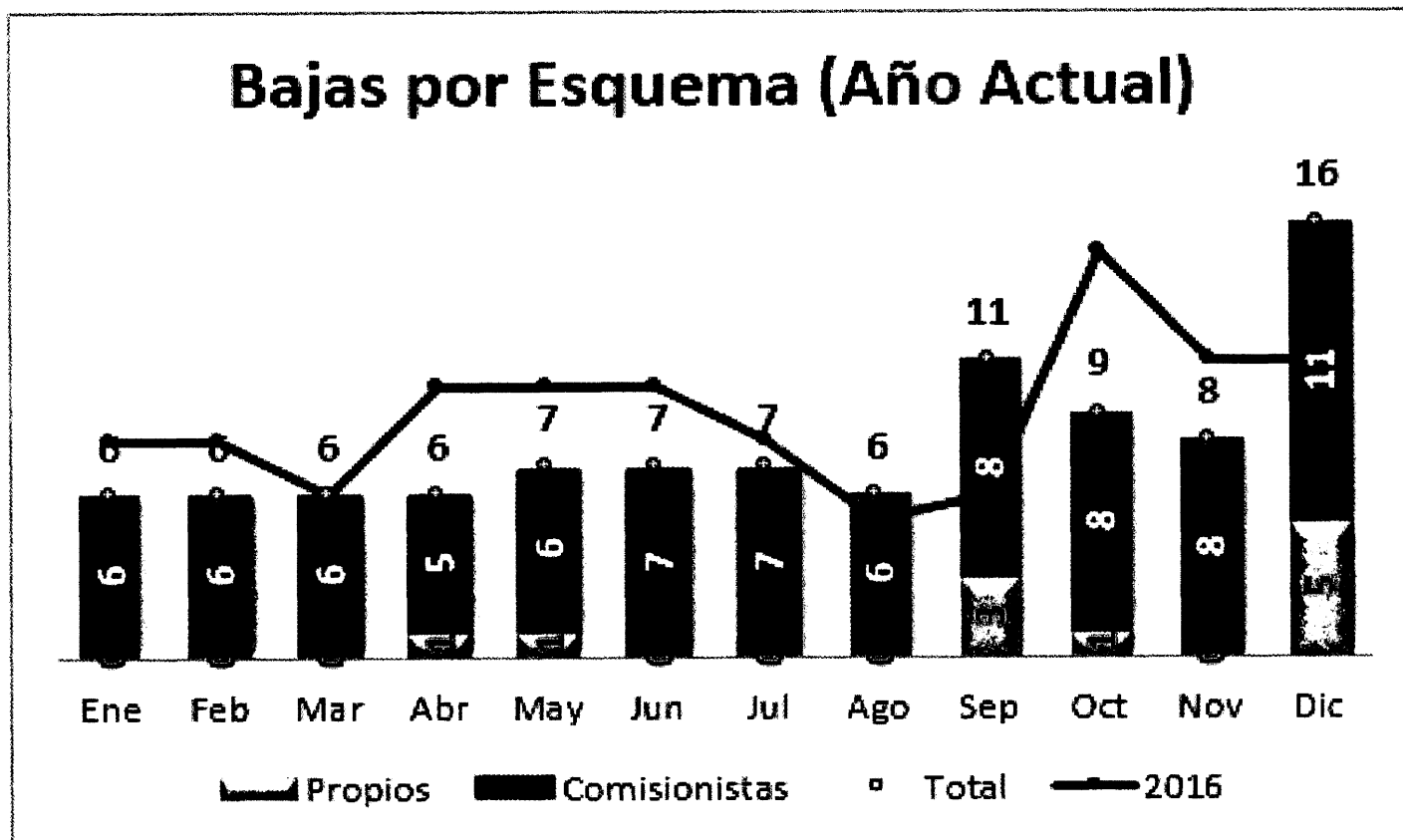


Cuadro XXXIV, Bajas por esquema Plaza Saltillo, Encargado de tienda 2017
 Fuente: Empleados de líder. Reportes de baja de SAP y captura de Scorecard

Para el puesto de líderes de tienda, se cierra el año con un porcentaje del 30.86%, casi 13 puntos por debajo que al año anterior, dando de baja a un total de 95 líderes, ocupando el lugar 47 del Ranking.



Cuadro XXXV, Rotación Plaza Saltillo, Líder de tienda 2017
 Fuente: Rotación Líder, Reporte Lideres Oracle, SAP.



Cuadro XXXVI, Baja por esquema Plaza Saltillo, Líder de tienda 2017
Fuente: Rotación Líder, Reporte Lideres Oracle, SAP.

Las estadísticas dadas a conocer fueron proporcionadas por el Sistema de Administración De Empleados del Líder (SADEL), de Femsa Comercio, por lo que para el 2017, tenemos dos reportes, el que proporciona la compañía, y otro realizado en la plaza, dirigido por el Lic. Alan Lumbreras, quien recabó los datos de la plaza y las reunió en la siguiente base de datos, arrojando información muy valiosa y detallada.

Para el año 2017, tuvimos una rotación total de 2629 empleados, el SNE Coahuila (2017) indica que a nivel municipio 7 de cada 10 empleados se van en los primeros tres meses de la compañía, en Cadena Comercial OXXO, Plaza Saltillo, 6 de cada 10, se van en los primeros tres meses, es decir 1654 empleados se fueron en los primeros meses.

De estas 2629 bajas, 1628 fueron del esquema comisionista, y 1001 del esquema empleado propio.

50 bajas fueron de ayudantes de tienda y 579 de encargados.

1111 bajas fueron del género femenino y 1188 fueron del género masculino.

Sin embargo como mencione en el objetivo principal, la idea y necesidad de este trabajo, dar una pauta al inicio de una investigación mayor, las verdaderas causas de este problema, hace unos días fue dado a conocer a los municipios más seguros del país, donde Saltillo remontaba en el segundo lugar, esto teniendo en cuenta muchos factores, entre ellos el laboral, la fuente de trabajo es amplia por lo que el desempleo en esta zona del país teóricamente no existe, pues quien no tiene un trabajo es porque en realidad no quiere trabajar. En esta última base de datos se encontró la siguiente información.

Motivos de baja	Bajas
Abandono de trabajo	435
Mejor trabajo	265
Faltas Injustificadas	238
Problemas familiares	202
Falta de control-Merma	172
Estudio	167
No le gusto, no adecuado perfil para el trabajo	142
Robo/Fraude	122
Termino de contrato	105
Cambio de domicilio	98
Lejanía de la tienda	98
Motivos personales (salud)	93
Falta de valores de la empresa	90
Deshonestidad-Merma Alta	84
Falta de control-Faltantes en depósitos	79
Cambio de esquema	64
Bajo desempeño	57
Problemas con personal de la empresa	46
Desarrollo profesional	34
Condiciones de trabajo	22
Renuncia voluntaria	9
Ubicación	5
Inseguridad	2
Total general.	2629

Tabla XXXVIII Motivos de bajas Plaza Saltillo
Fuente: Encuesta de salida y hoja de baja.

Es importante hacer mención de que esta información es homologada entre el líder de tienda y Asesor Tienda, lo que hace que muchas de los motivos de salida de la organización no sean ciertas o totalmente ciertas, en esta misma base de datos, se encuentra recabada información de contacto, la cual ayudaría a verificar que los motivos de salidas son reales y hasta que porcentaje, por la naturaleza del trabajo no se lleva a cabo esta parte.

El motivo principal, es el abandono de trabajo, fácil y sencillo, no somos competitivos contra otros sectores, fábricas, en su mayoría. El segundo motivo es que los empleados encuentran un mejor trabajo, no solo se busca buen ambiente de trabajo sino también una buena remuneración económica.

Las plazas sureste y parte del centro del país, tienen buenos resultados y números, sin embargo las situaciones económicas y de empleo son distintas, de forma personal conozco la situación laboral, y entrar a una empresa como a la que hoy pertenezco te hace valorar de mejor manera el trabajo, pues las condiciones y prestaciones no se igualan a solo trabajar temporalmente como son la mayoría de los trabajos. En el periodo de octubre-diciembre en Coahuila de forma voluntaria se retiraron más de 14 mil personas, en el Estado de Veracruz en este mismo periodo de tiempo solo se retiraron

2,438 personas (SNE Veracruz, 2017), mientras que en Quintana Roo solo 3099 (SEN Quintana Roo, 2017).

Mencionaba en el 2015 en una investigación propia para la toma de decisiones, la verdadera importancia de los recursos humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder y con voluntad a los objetivos del desempeño y a las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir por el trabajo, como por encontrarse en el ambiente mismo. Lo que distingue a una empresa con sus recursos humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases ya que solo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Si existe mercado laboral existirá la alta rotación, y donde hay rotación hay problemas, no solo genera desequilibrio laboral, también incluye una pérdida económica, conocida como costo de rotación.

8.-Costo de rotación

Según Roberto Estrada, al momento de reemplazar a un colaborador se consideran dos costos directos: la selección y los días de entrenamiento o inducción, así también la salida de alguien en un puesto clave, trae una disminución del costo laboral, finalmente y el último punto a considerar es el nivel de productividad, cuando un colaborador se ha desvinculado y contaba con cierto nivel de experiencia, el reemplazo no tendrá la misma productividad desde el primer día, pues las curvas de aprendizaje pueden ser distintas dependiendo del perfil de la persona y su madurez profesional. (2012)

Para la empresa Cadena Comercial OXXO, se toman en cuenta las siguientes variables:

- I. Selección
- II. Contratación
- III. Capacitación
- IV. Inducción
- V. Papelería y material de trabajo

Como costos directos, en el año 2017 a nivel nacional, la empresa tuvo un costo total de



A nivel plaza, el costo de la rotación en Saltillo fue de \$9, 984,626.81 en el 2017, es decir el 3.4% del total nacional.

9.-Conclusiones

Al noreste del país existen grandes fuentes de trabajos, tanto así que personas de la parte sur de país se han concentrado en estas grandes urbes, sin embargo la benigna fuente de trabajo no solo trajo consigo empleos, sino también un grave problema, la rotación del personal. Durante la investigación de este artículo fuimos encontrando las principales causas de la rotación, el cual concordamos con Lindaura López, de la Universidad Veracruzana, las principales causas de rotación son:

1. Los sueldos bajos
2. El ambiente laboral negativo
3. La sobre oferta de empleos
4. El liderazgo negativo
5. Las políticas de la empresa

Y no menos ocurrentes la falta de valores a la empresa, sin embargo es las 5 primeras en la que la empresa debe tomar importante énfasis, pues estas causas nos están llevando a no ser competitivos laboralmente.

Como publicaba el SNE Coahuila, tan solo en Saltillo, 7 de cada 10 empleados se retiran de las empresas en los primeros tres meses, esto debido a la gran oferta de empleos.

Las variables importantes que encontramos en una rotación voluntaria, aparte de las anterior mencionadas son los ausentismos, lejanía con la tienda, inseguridad y problemas familiares, cuesta creer que a estas alturas de la sociedad moderna la desigualdad de género exista, pero así es, en su mayoría mujeres que tienen que abandonar su trabajo por problemas con su pareja al estar estas laborando, sin embargo se da y existe. Una mala distribución de contratación que haga que el empleado se encuentre muy retirado de su lugar de labor es un indicador que la rotación será inminente. Aunque los índices de inseguridad han bajado (INEGI 2015, 2016,2017) en esta parte del país, posicionándola como en el segundo municipio más seguro del país, muchas de las sucursales han sufrido y sufren robos, asaltos con violencia, asaltos a mano armada en distintos horarios es otro indicador de una rotación segura.

Hasta apenas en el 2017 el departamento de administración de RH creó una base de datos donde recogió datos a seguimiento del personal que abandonaba su trabajo, aunque la base de datos solo reunía datos generales de los ex empleados, no tenía en si un proceso o seguimiento formal, por parte del proyecto Vector Gente, se hacía una primera llamada al empleado por parte del líder al empleado que abandonaba su trabajo, posteriormente seguía reclutamiento, de igual forma sin tener mucho éxito, seguía el responsable de retención de talento, hasta este momento aún no existe una base de datos que nos cuantifique el éxito de los rescates y seguimiento al personal que deja su trabajo.

Hasta este punto hemos determinado que la rotación es un problema eminente a la que las empresas hoy en día se enfrentan, durante la revolución industrial las empresas desplazaron mano de obra pues ya no era tan necesaria, ahora las empresas ocupaban

mano de obra especializada, los años pasaron y ya no era la mano de obra especializada, eran los sistemas tecnológicos especializados en el manejo de las empresas, sin embargo todos esos problemas se resolvieron con el paso del tiempo, pero paralelamente se fue creando otra, demasiada oferta de empleo trae como consecuencia la alta rotación, hoy podemos ver en los postes, en las paredes, en los periódicos y en las redes sociales el enunciado “nosotros te proporcionamos el entrenamiento” “experiencia no necesaria” las empresas no se pueden dar el lujo de discriminar a los empleados, pues parece que peor es mejor que nada.

En cuanto a Cadena Comercial OXXO, existen vicios administrativos y de liderazgo que hace que no seamos atractivos para laborar, las estadísticas cada año suelen empeorar, lo he dicho y lo sostengo, nos hace falta un cambio de cultura, no como el que vivimos hoy en la empresa, si no uno que este apegado a nuestros valores, tanto de la empresa como los personales.

En el análisis del costo de rotación vemos que aportamos el 3% del costo total nacional de rotación, cifra aunque no financieramente, si alarmante en cuanto a nuestra eficiencia de retener al talento humano, tal como menciona Estrada R. (2006), al momento de que un empleado se desvincula de la empresa, ya le invertimos y esto causa efectos en los costos directos como indirectos y nos lleva hacer un costo adicional al tener que reemplazarlo, teniendo en cuenta que este no tendrá el mismo nivel de productividad incidimos en costos indirectos de rotación y producción en la empresa.

Tal como hicimos el análisis del SEN Coahuila, Veracruz y Quintana Roo las diferencias de publicación de trabajos y rotación son abismalmente diferentes, mientras que al sur del país la escases de trabajo, la inseguridad y la informalidad predominan, esto hace que los trabajadores que encuentran un empleo formal y que les remunere mucho mejor que otros trabajos, la tendencia de su cultura hará que no tienda a irse de la empresa, cosa totalmente contraria en Saltillo, pues la cultura local está influenciada por el desarrollo económico local. Tanto la comparación del SEN como la del RANKING de otras plazas demuestran exactamente las mismas tendencias y datos, mientras que las plazas Coatzacoalcos, Mérida, Tuxtla, Oaxaca, Puebla, Toluca y Veracruz, tienen los mejores indicadores de retención tanto en empleados, encargados y líderes, ocupando los primeros lugares en el ranking nacional, mientras que nuestra plaza en los últimos 5 lugares como peores plazas esto tomando en cuenta el panorama nacional.

Mencionaba anteriormente que “el sector empresarial en Saltillo es muy amplio, un factor también que influye en la alta rotación, la empresa (Cadena Comercial OXXO) ha ido desarrollando estrategias corporativas que ayuden a la retención de su personal, creando beneficios exclusivos para sus empleados, como el desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, capacitación constante, preparatoria y carrera profesional, implementación del proyecto Vector Gente, que su objetivo es el acompañamiento del empleado nuevo en tienda. La parte humana hacia el empleado está cubierta en su totalidad o al menos debería de estarlo, pues se cuenta con las herramientas para hacerlo, pero hay algo más allá que el buen trato al personal, la remuneración económica. Existen empresas que remuneran económicamente mejor que nosotros, claro, como parte de la investigación

tuve la oportunidad de recorrer muchas sucursales y también sale a relucir el liderazgo, otro factor importante y detonante de la rotación del personal, mencionaba en el párrafo de justificación del proyecto, por más de 4 años llevo inmerso en el sector, y por casi dos en la empresa, hoy con esta investigación de análisis detallado de la rotación puedo cumplir uno de mis objetivos principales, aportar soluciones a la empresa y a este problema de interés personal.

10.-Recomendaciones

Existe un panorama más detallado de la problemática de la empresa, en virtud de que las estadísticas dicen que estamos mal, y sabemos que tenemos un problema. Considero que soy parte de la problemática, es por ello que hoy planteo lo siguiente:

Un cambio en la administración de los recursos humanos, es decir cambiar la forma de atender a los recursos humanos con una **Gestión por valores** o **administración por valores**.

1. Formular valores corporativos, y no es que la empresa no los tenga, sino que deben estar orientados con objetividad, gestionar por valores consiste en identificar aquellos principios que han de regular el comportamiento y las actuaciones de la organización para conseguir las metas, pero de una forma general no a escalas, como hoy en día lo tenemos con Vector Gente.
2. Involucrar al empleado, que viva los valores, hoy se puede ver, muchos de nuestros empleados no tienen la pasión por nuestra empresa, no tienen bien puesta la camiseta, debemos solicitar la participación de administrativos, operativos y empleados en el momento de formular los valores corporativos, ya que resulta clave para que los sientan como propios y se comprometan en llevarlos a la práctica.
3. Comunicar con claridad, explicar con exactitud el significado de los valores y su traducción al comportamiento del día a día es imprescindible para entender que se espera conseguir y cómo.
4. Planificar la implementación, diseñar planes y acciones específicas para llevar los valores a la práctica es crucial para conseguir que estos se instauren en la manera de sentir, pensar y actuar en la organización.
5. Medir el impacto, evaluar el resultado de las acciones y prácticas de implementación de valores en la organización, nos proporciona las claves para detectar y corregir desviaciones entre lo esperado y lo real.

Como mencione, llevo casi dos años al frente de un equipo, que han tenido solidez y crecimiento y desarrollo en mi tienda, durante este tiempo he visto crecer a mis empleados de forma profesional, de manera interna sabía que debía marcar diferencia como líder, una de las estrategias implementadas hasta hoy en día es la siguiente:

- 1) Ofrecer oportunidades de crecimiento

- 2) Tratarlos con respeto, pero sobre todo con la confianza plena
- 3) Darles buenas herramientas para desarrollar su trabajo
- 4) Permitirles horarios flexibles
- 5) Darles autonomía
- 6) Que no todo sea trabajo
- 7) Reconocerles cuando hagan un buen trabajo
- 8) Decirles lo que se espera de ellos (motivarlos)
- 9) Asegurarse de que todos este en el puesto correcto
- 10) Respetar su horario

El convivir con los empleados fuera del horario de trabajo fortalece al equipo, te ayuda a conocerlo más, y sobre todo creas un círculo de lealtad y respaldo.

En cuanto a mis compañeros líderes, es importante crear en ellos mediante la capacitación bien focalizada 6 cualidades que considero no todos cuentan:

- I. Ser íntegros.
- II. Tener un fuerte compromiso con la empresa y los empleados.
- III. Inteligencia emocional.
- IV. Ser solidario.
- V. Tener visión.
- VI. Muy importante, humildad.

Las generaciones están cambiando, la globalización nos lleva a ser más competitivos en todo, es momento de reivindicar nuestros valores en la empresa, nuestra visión y sobre todo convencer firmemente al empleado de ello.

No puedo decir cómo se maneja el negocio en la empresa, pues el experto no soy, pero si puedo exponer como no debemos trabajar en cuanto a nuestros recursos humanos se trata, es momento de poner en la mesa una reingeniería de nuestra administración, ver todo los indicadores y dar soluciones concretas a cada uno, el problema está ahí, las soluciones también, es momento de trascender y una vez haciendo esto, cuidando y valorando a nuestros empleados, como lo dijo Richard Branson, ellos cuidaran de nuestra empresa.

11.-Bibliografía

Mendoza Torres, M., & Ortiz Riaga, C. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas.* Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XIV (1), 118-134.

Littlewood Zimmerman, H. (2006). *ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL.* Investigación Administrativa, (97), 7-25.

Foro Consultivo Científico y Tecnológico (FCCyT). (2016). *Costos de Rotación en las empresas.* Red del Caribe.

Londoño S. H (2013). *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamento en la sinergia motivacional y productividad.* Universidad de Manizales, Colombia.

Betancourt G. (2017). *Una definición de liderazgo,* línea editorial de Forbes México, disponible en internet: gerardobetancourt.com/workshop

Cano, C.J. (2001). *Gestión estratégica y recursos humanos en las corporaciones, ciencias económicas y jurídicas.* Monografía. Universidad de Almería.

Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto.* Madrid.

HAYGROUP (2002). *Gestión del talento, México,* consultado 03 de abril, disponible en www.haydata.com

Stephen, R. (1999). *Comportamiento organizacional* 4ª edición México. Pp. 16-22

Gargallo C, A. (2002). *La satisfacción laboral y sus determinantes en las corporativas.* Artículo de investigación.

Prieto B, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.* Tesis, Universidad de Medellín, Colombia.

ALLES, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias.* CASOS. Buenos Aires: Editorial Granica.

AVARO, D. (2000). *La economía y su gestión teoría y desarrollo.* Conacyt, p. 28.

BARRETO T, (2009). *Gerencia del talento humano.* Estrategia para el desarrollo empresarial. Bogotá: Ed. U. Piloto de Colombia.

BONACHE, Jaime y CABRERA, Ángel. (2004). *Dirección de Personas: Evidencias y Perspectivas para el siglo XXI.*

PEÑA GARCÍA, I., & HERNÁNDEZ PERLINES, F. (2007). *La Integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados.* Universidad Business Review, Actualidad Económica, 68-87.

PINZÓN SCHNEIDER, Martha. (2001). *Desarrollo del talento humano. Dirija con éxito el recurso más valioso de su empresa.* Bogotá: U. ICESI.

STEPHEN R. Covey. (1996). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.* México: Ed. Paidós.

APTITUS. (2009). "La Importancia de la Evaluación del Desempeño – II parte". Disponible en: <http://aptitus.clasificados.pe/blog/evaluacion-deldesempeno/entrevista-a-la-sra-pilar-quinteros-marquina-gerente-de-recursos-humanos-de-merck-sharp-dohme-peru-ii-parte/>

CERVANTES, Manuel. (2005). *Las ventajas de la empresa flexible.* Disponible en: <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0012005112.pdf>

SEN (2017), Población económicamente activa en Coahuila. Revista nacional del empleo Coahuila. Disponible en <file:///E:/Coahuila%20%20Revista%20Informativa%20del%20Servicio%20Nacional%20de%20Empleo%20%20Portal%20del%20Empleo.html>

SNE (2017). *Vacantes publicadas en 2017.* Revista nacional del empleo, disponible en internet.

SNE (2017). *Índice de rotación de las empresas en Saltillo.* Revista nacional del empleo. Disponible en internet.

SNE (2017). *Índice de rotación y empleos publicados en el estado de Veracruz. Revista nacional informativa del estado de Veracruz.* Disponible en internet: <http://www.empleo.gob.mx/sne/revista-informativa-sne>

SNE (2017). *Índice de rotación y empleos publicados en el estado de Quintana Roo. Revista nacional informativa del estado de Quintana Roo.* Disponible en internet: <http://www.empleo.gob.mx/sne/revista-informativa-sne>

Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008). *Factores que originan la rotación del personal en empresas mexicanas.* International Journal of good Conscience, 65-99 ISBN 1870-557X.

Arias Galicia, Fernando. (1990). *Administración de Recursos Humanos.* Ed. Trillas. p.410.

Bohlander, Snell y Sherman. (2001). *Administración de Recursos Humanos.* Ed. Thomson . México. p.155.

Fernández Arenas, José Antonio. (2000). *Principios Administrativos.* Primera Ed. México D.F. Editorial Diana.

Garfield Charles. (1992). *Los Empleados son Primero.* Primera Ed. McGraw Hill.

Keith Davis y Newstrom John. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* 10 Ed. México. Mc Graw Hill.

Mandy, Weyne y Noe Robert. (1997). *Administración de Recursos Humanos, Planeación de Recursos Humanos.* Sexta Ed. México. Pearson Educación

Lidere Consulting (2018). *Realidades que influncian la cultura y el liderazgo organizacional.* El desafío de la alta rotación, parte I. E-Book, disponible en: www.lidereconsulting.com

Mendoza Martínez, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional.* México: Universidad de Tlaxcala, Tesis doctoral Ciencias Administrativas.

Bitácora Diaria Operativa (2019). *Estándares operativos en el recurso humano.* BDO Actualización 2018.

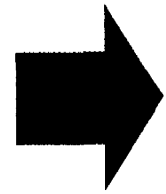
La información respectiva de la empresa fue consultada por las bases de datos y páginas web exclusivas y privadas.

Zorrilla Arenas, Santiago y Torres X, Miguel. (2003). *Guía para elaborar la tesis.* Segunda ed. México. Ed. McGraw Hill. p.78.

ANEXOS

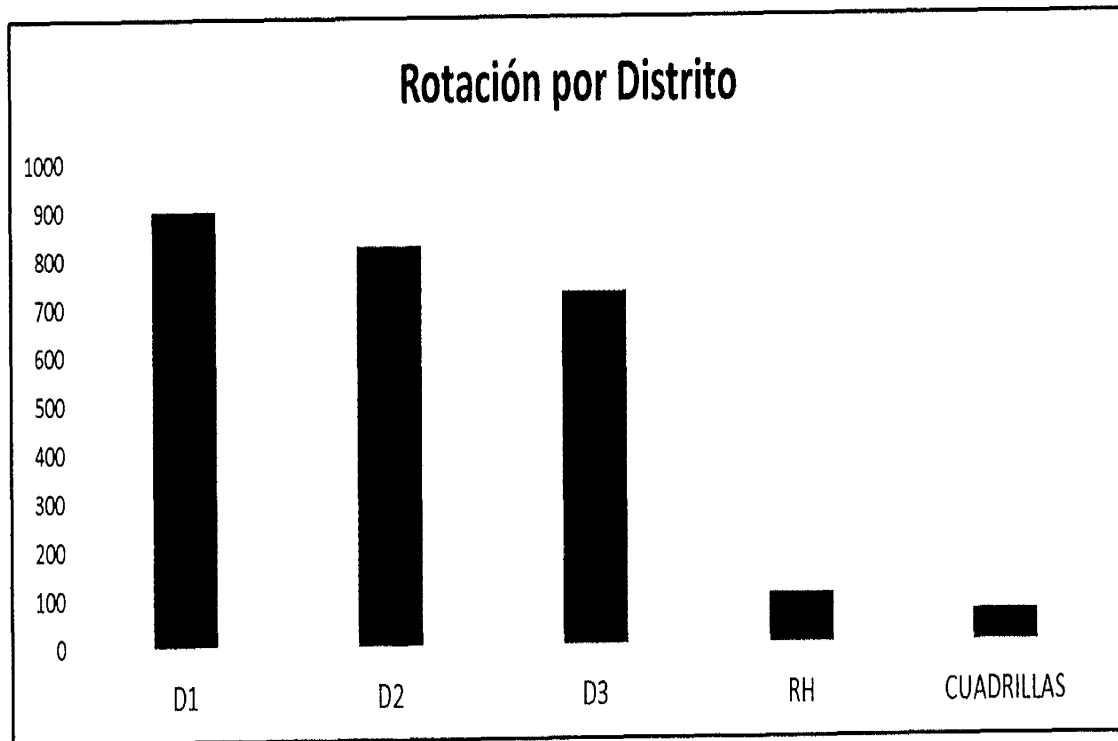
Reporte de Rotación Plaza Saltillo Diciembre 2017

Menú de Selección



D
E
C
I
E
M
B
R
E

900
827
730
105
67
2629

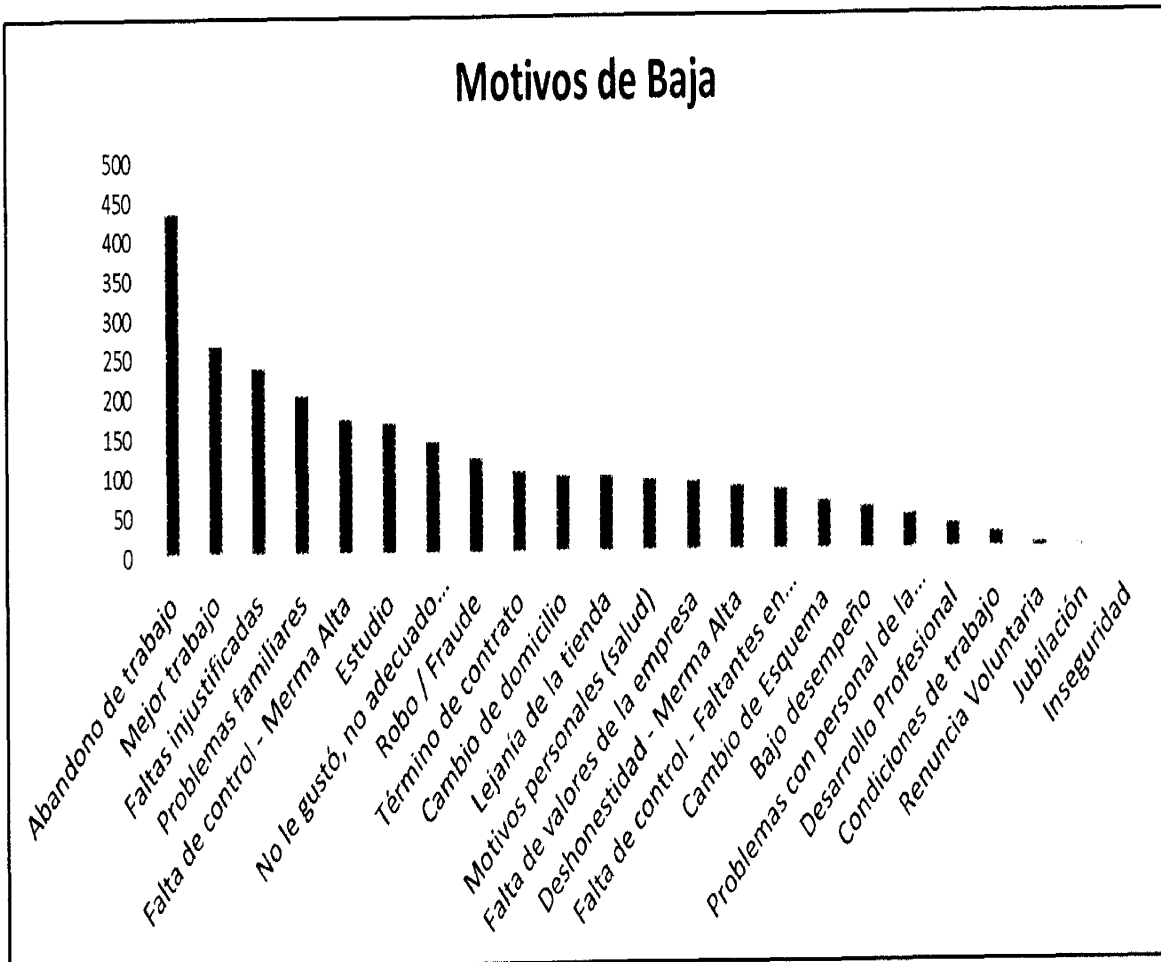


Temporidad	Bajas
3 Meses o Menos	1654
4 a 6 Meses	450
7 a 12 Meses	291
Mayor a 12 Meses	234
Total general	2629

Mayo

3 Me

435
265
238
202
172
167
142
122
105
98
98
93
90
84
79
64
57
46
34
22
9
5
2
2629



Temporidad	Bajas
Comisionista	1628
Empleados propios	1001
Total general	2629

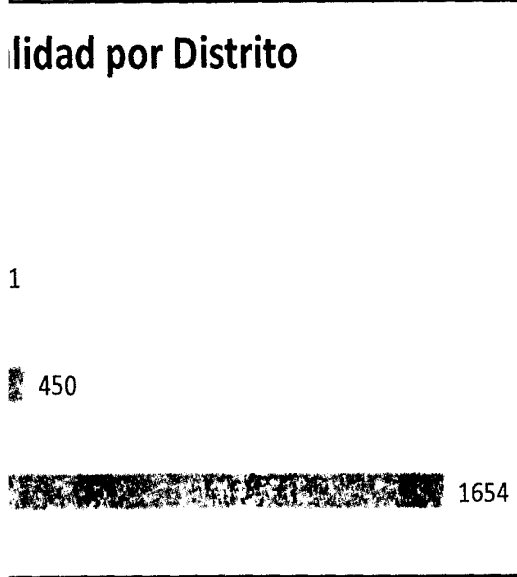
Sexo	Bajas
Femenino	1441
Masculino	1188
Total general	2629

icador
umulado
manal

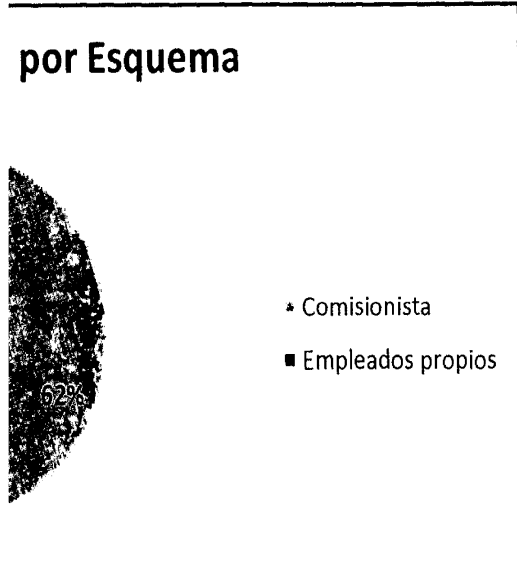
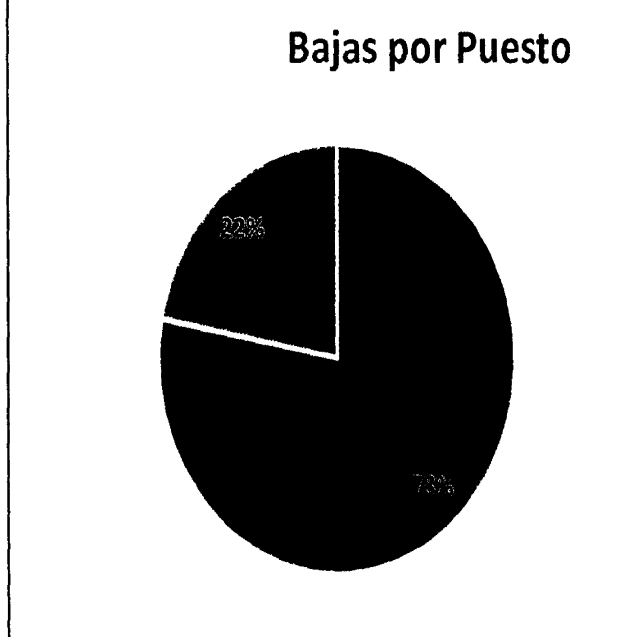
Asesor
Angel Fernando Sot...
Carlos Fernando Za...
César Augusto Juárez...
CUADRILLAS
David Octavio García...

Base Semanal

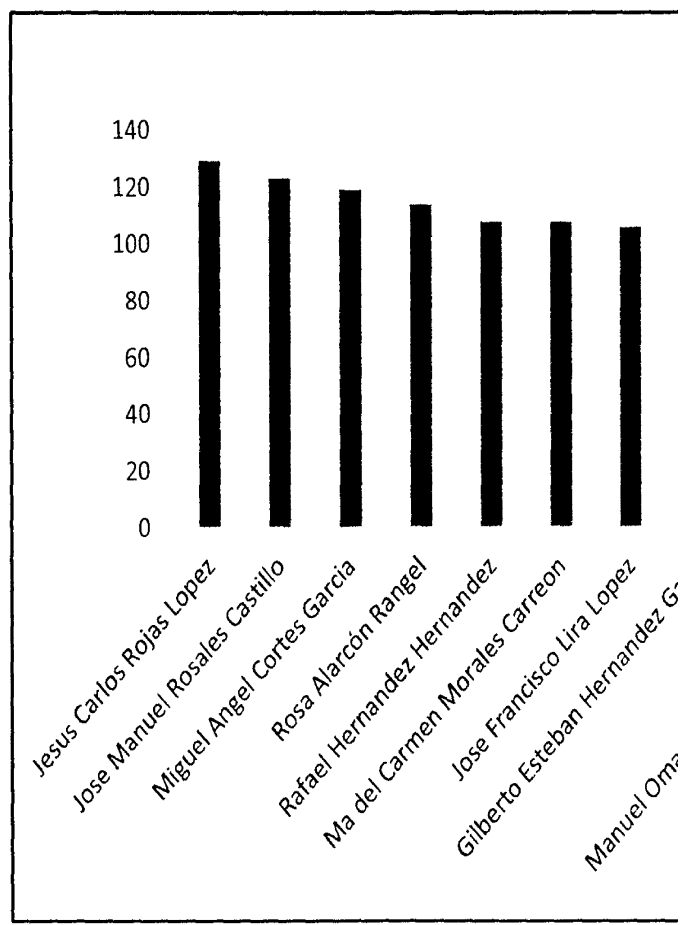
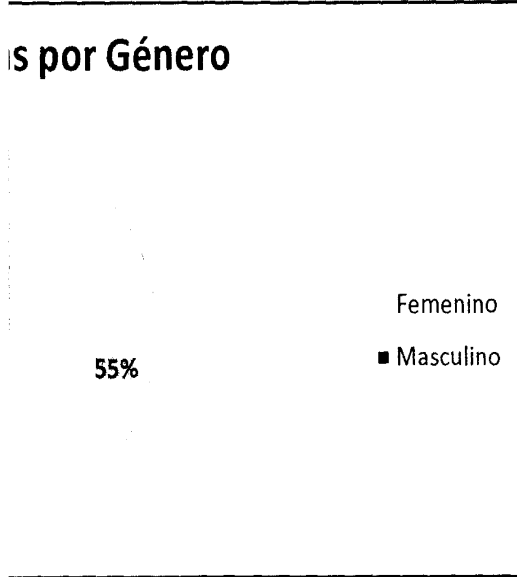
Base Acumulada



AYUDANTE	2050
ENCARGADO	579
Total general	2629



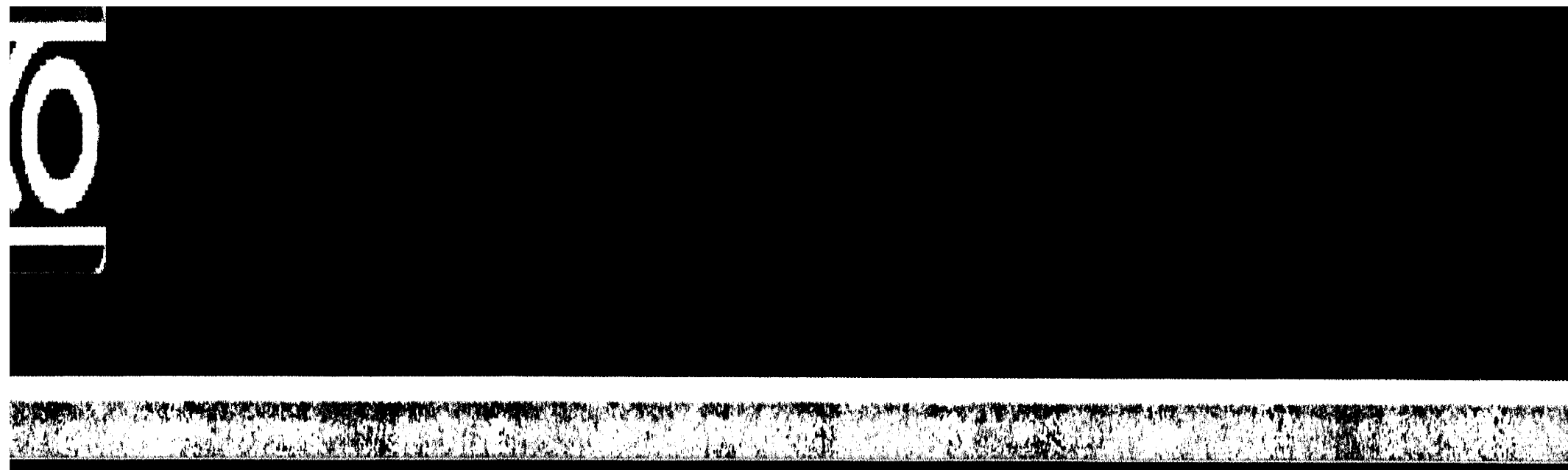
Jesus Carlos Rojas Lopez	129
Jose Manuel Rosales Castillo	123
Miguel Angel Cortes Garcia	119
Rosa Alarcón Rangel	114
Rafael Hernandez Hernandez	108
Ma del Carmen Morales Carreon	108
Jose Francisco Lira Lopez	106
Gilberto Esteban Hernandez Galin RH	106
Manuel Omar Covarrubias Terrazas	105
Juan Alejandro Romero Lopez	101
Carlos Fernando Zamora Gutierrez	93
Sara Marta Zavala Davila	89
Jose Luis Bravo Hernandez	86
Pedro Alberto Vera Jauregui	84
David Octavio Garcia Garcia	82
DAVID OMAR BRACHO CAMPOS	81
Gilberto Gonzalez Cortes	80
Francisco Javier Ocampo Garcia	73
Jose de Jesus Flores Palomo	73
César Augusto Juárez Morales	72
Angel Fernando Soto Baeza	71
CUADRILLAS	69
Oscar Edgar Gomez Mejia	66
Erick Porfirio Botello Montañez	65
Hugo Leonardo Menchaca Salinas	65
Omar Alejandro Gonzalez Covarrubias	64
Lupita Olive Fabila Granados	54
Victor Javier Reyna López	48
Jorge Jimenez Carrillo	40
Diego Abraham Vazquez Sanchez	36
Mayra Estrada	31
Jorge Eliecer Oyarzún Inostroza	28
Gerardo Missael Lizarraga Robles	23
Jose Alberto Anguiano Aguilar	18
Victor Hugo Cardenas Guzman	12
Total general	2629





Bajas por Asesor





Plaza	Saltillo
-------	----------

Puntos Evaluados					
AÑO					
2016	Enero	febrero	Marzo	Abril	Mayo
Lider Cm	\$29,642.52	\$29,642.52	\$29,642.52	\$24,702.10	\$29,64
Lider EP	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$5,847.34	\$5,84
Emp. Com.	\$121,265.92	\$105,160.29	\$122,213.31	\$90,002.05	\$99,47
Emp. Propio	\$151,242.00	\$153,568.80	\$127,974.00	\$200,104.80	\$188,47
Deuda de Lid.	\$636,471.14	\$477,558.57	\$474,269.83	\$210,637.71	\$330,77
Total Plaza	\$938,621.58	\$765,930.18	\$754,099.66	\$531,294.00	\$654,2
Nacional	\$27,794,613.31	\$21,445,523.15	\$25,344,730.79	\$24,843,989.59	\$28,194,92

Plaza de Tienda Diciembre 2017

Puesto

Ayudante

Plaza (Estimado)

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
4	\$29,642.52	\$39,523.36	\$39,523.36	\$39,523.36	\$54,344.62
7	\$0.00	\$17,542.02	\$5,847.34	\$0.00	\$29,236.70
3	\$104,212.90	\$125,055.48	\$83,370.32	\$88,107.27	\$68,212.08
7	\$272,235.60	\$211,738.80	\$176,836.80	\$211,738.80	\$237,333.60
5	\$473,628.83	\$610,621.58	\$689,846.26	\$617,583.62	\$793,443.30
3	\$879,719.85	\$1,004,481.24	\$995,424.08	\$956,953.05	\$1,182,570.30
7	\$31,607,276.69	\$32,558,405.44	\$29,491,863.52	\$31,667,159.84	\$27,697,353.61

Total Plaza

Anual

\$9,984,626.81