



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE
VENDEDORAS EN UNA EMPRESA DE RETAIL**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**

JHANÍS PAOLA LOYOLA ROJAS

**PROFESOR GUÍA:
JAIME ALEE GIL**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA
CLAUDIO PIZARRO TORRES**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

DISEÑO DE UN PLAN PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE VENDEDORAS EN UNA EMPRESA DE RETAIL

Actualmente, las tasas de rotación en el *retail* han aumentado considerablemente. Esto se ha debido a que la oferta laboral en la industria, ha aumentado en consecuencia del aumento en la cantidad de *centros comerciales* que se han construido en los últimos 5 años.

La empresa en estudio, presenta altas tasas de rotación, llegando a un índice de 249% anual, es decir 192 renunciaciones anuales aproximadamente siendo que la dotación promedio ha sido de solo 77 personas aproximadamente en la región metropolitana. En la misma línea, se tiene que la duración promedio de una vendedora en la empresa es de 1,5 meses, lo que claramente imposibilita el tener procesos eficientes en la administración, además de sufrir grandes costos asociados como la pérdida de ventas y los altos pagos en multas.

Este trabajo presenta un plan de 5 grandes acciones, las cuales proyectan disminuir en 92 puntos porcentuales la rotación actual de la compañía. Lo que implica ahorrar costos de aproximadamente \$151 millones de pesos invirtiendo solo \$13 millones. Lo que implica una utilidad del plan de \$137 millones de pesos.

Para confeccionar el plan se realizó una investigación exhaustiva de todas las posibles causas que podrían estar provocando la rotación de las vendedoras de la empresa, para luego realizar una encuesta que permitió visualizar cuál era la realidad actual de las tiendas y qué era lo que tenía más disgustadas a las vendedoras.

Una vez obtenidos los datos, se utilizó el programa SPSS para analizar todas las variables en juego, además para encontrar los 3 grandes factores en los que se agrupaban todas las causas que provocaban rotación, y para realizar una segmentación de los diferentes perfiles de vendedoras.

Luego, dados todos los resultados obtenidos, más los resultados de las encuestas de salida de la empresa, se realizó y evaluó un completo plan de mejoras que posteriormente se jerarquizó según las tareas propuestas.

Finalmente, para llegar al plan de acciones final, se tomaron las primeras 5 actividades mejores rankeadas junto con sus mejores tareas a realizar y se confeccionó un plan detallado de estas. Para esto se consideró: las tareas a realizar para llevar a cabo la acción, los beneficios y costos asociados a cada una de estas, las áreas responsables, los recursos necesarios y los indicadores de seguimiento.

DEDICATORIA

A Dios...

*“Me mostrarás la senda de la vida,
en tu presencia hay plenitud de gozo;
delicias a tu diestra para siempre”*

Salmos 16:11

AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento más importante es para Dios, quien me buscó, guió y amparó en sus brazos de amor, quien me mostró lo imposible y quien me da la fortaleza que necesito día a día sin falta. Todo lo que soy es gracias a Él ya que a pesar de mis defectos nunca me dejó sola. Gracias señor por acompañarme y por enseñarme en todo momento cómo debo ser y qué camino debo tomar.

Agradecer a mi mamá por estar incondicionalmente conmigo, por criarme, por guiar constantemente mi camino, por enseñarme todo lo que sé de la vida, por acompañarme, por ser mi amiga, por el inagotable amor que tiene su corazón, por todas las rabias que pasó para llevarme a ser lo que soy hoy, una mujer con valores, integral, en constante crecimiento emocional y espiritual. Y sobre todo gracias por nunca rendirte a pesar de todas las dificultades que te presenté. Pero más que todo lo anterior, gracias por simplemente ser como eres... una supermamá.

A mi papá agradecerle por esforzarse cada día para entregarnos todo el material necesario para vivir, por ser un excelente referente profesional, por confiar en mis capacidades y ayudarme a confiar en ellas, pero sobre todo gracias por expresar el orgullo que siente por mis logros que es mi motivación para seguir adelante a pesar de las dificultades.

Finalmente agradecerle a Stefano Cimma por entregarme su constante apoyo y amor, por sostenerme en tiempos difíciles, por darme las alegrías de cada día, por ser mi compañero de aventuras, por ser mi compañero de sueños, por ser mi compañero en las cosas simples de la vida, por expresar lo mejor de ti para mi y por querer ser una mejor persona solo para verme feliz. Gracias por entregarme ese inmenso amor y felicidad.

TABLA DE CONTENIDO

1.	Antecedentes generales	1
2.	Justificación del problema.....	2
2.1	Importancia del proyecto	6
3.	Objetivos	8
3.1	Objetivo General	8
3.2	Objetivos Específicos	8
4.	Alcances.....	8
5.	Resultados Esperados.....	8
6.	Marco Conceptual	9
6.1	Rotación.....	9
6.1.1	Concepto de Rotación	9
6.1.2	Índice de rotación de personal.....	9
6.1.3	Causas de la rotación de personal	10
6.1.4	Costos de la rotación de personal	10
6.1.5	Paper: Estudio Empírico sobre la rotación en vendedores	11
6.1.6	Reducción de la rotación en Retail	12
6.2	Motivación y organización del personal en retail.....	13
6.2.1	Supervisión y políticas escritas.....	13
6.2.2	Incentivos.....	13
6.2.3	Cultura organizacional.....	14
6.3	Administración de recursos humanos (ARH)	14
6.3.1	Reclutamiento y selección de recursos humanos	14
6.3.2	Capacitación y desarrollo de los recursos humanos.....	16

6.3.3	Criterios de evaluación del desempeño	16
6.3.4	Compensaciones e incentivos	17
6.3.5	Beneficios sociales	19
6.4	Investigación de Mercado	19
6.4.1	Investigación y Análisis Exploratorio.....	19
6.4.2	Investigación Descriptiva	19
7.	Metodología.....	22
7.1	Metodología Escrita.....	22
7.2	Esquema Metodológico	24
8.	Carta Gantt.....	25
9.	Tiendas en estudio	25
9.1	Descripción	25
9.2	Información Disponible	26
9.2.1	Base de datos de contratación	26
9.2.2	Encuestas de Salida.....	26
10.	Investigación de Mercados	29
10.1	Investigación Exploratoria	29
10.1.1	Personal de la empresa.....	30
10.1.2	Vendedoras de otros retails.....	30
10.1.3	Expertos en el tema	30
10.2	Causas de la rotación recabadas	31
10.2.1	Lista de posibles causas	31
10.2.2	Grupos de causas teóricos previos	32
10.3	Investigación Descriptiva.....	33
10.3.1	Objetivos de la encuesta	33
10.3.2	Tamaño muestral	34

10.3.3	Encuesta	35
10.3.4	Resultados	36
10.4	Análisis de Variables (Análisis Factorial)	50
10.5	Segmentación	53
11.	Causas finales de la rotación	56
11.1	Diagrama de Ishikawa	56
12.	Plan para disminuir rotación de vendedoras	57
12.1	Acciones de mejora propuestas	57
12.2	Jerarquización de acciones y tareas	60
12.3	Costos asociados a la rotación.....	62
12.3.1	Proceso de desvinculación.....	62
12.3.2	Proceso de contratación.....	63
12.3.3	Horas extra.....	64
12.3.4	Ventas perdidas	64
12.3.5	Multas	65
12.3.6	Costo total	65
12.4	Jerarquización de las causas de rotación.....	66
12.5	Plan de acción	67
12.5.1	Acción 1: Cambiar el sistema de comisiones.....	67
12.5.2	Acción 2: Cambiar el concepto de Jefa de tienda y mejorar el clima laboral.....	70
12.5.3	Acción 3: Dar a conocer los beneficios de la empresa	74
12.5.4	Acción 4: Dar reconocimiento laboral por logros o buen trabajo	75
12.5.5	Resumen general del plan de acción.....	77
12.6	Indicadores de seguimiento	78
12.6.1	Índice de rotación	78
12.6.2	Índice de satisfacción	78

12.6.3	Índice de ventas	78
13.	Conclusiones	79
14.	Bibliografía	83
15.	Anexos	85
15.1	Anexo A: Encuesta.....	85
15.2	Anexo B: Más datos de perfil.....	88
15.3	Anexo C: Crosstabs entre horario y las demás variables	88
15.4	Anexo D: Gráficos de frecuencias restantes.....	89
15.5	Anexo E: Análisis Factorial.....	93
15.6	Anexo F: K-means	94
15.7	Anexo G: Plan previo de mejoras	95
15.8	Anexo H: Jerarquización de acciones y tareas	97
15.9	Anexo I: Pasos jerarquización analítica de causas.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Rotación mensual por cada tienda de la región metropolitana	3
Figura 2: Rotación mensual agregada de las tiendas de la R.M	3
Figura 3: Rotación trimestral por cada tienda de la R.M	4
Figura 4: Rotación trimestral agregada de las tiendas de la R.M	4
Figura 5: Duración promedio de meses según tienda.....	5
Figura 6: Histograma de días trabajados por las vendedoras	6
Figura 7: Metodología representada en un esquema.....	24
Figura 8: Carta Gantt.....	25
Figura 9: Causas de salida de la empresa en estudio y de la asociada	27
Figura 10: Preguntas de satisfacción realizadas a cada empresa.	27
Figura 11: Causas de renuncias por disgustos con la empresa	28
Figura 12: Gráficos estadísticos de la edad de las vendedoras	36
Figura 13: Gráfico estadístico sobre si tienen hijos o no	37
Figura 14: Gráfico Estadístico del tiempo trabajado en la empresa	37
Figura 15: Gráfico estadístico sobre experiencias anteriores en retail	38
Figura 16: Gráfico estadístico de la satisfacción laboral general	39
Figura 17: Crosstab entre la satisfacción laboral y la ubicación de la tienda.....	39
Figura 18: Crosstab entre la satisfacción laboral y la edad de las vendedoras ...	41
Figura 19: Crosstab entre la satisfacción laboral y si tiene experiencia o no	41
Figura 20: Gráfico estadístico de la satisfacción con el salario	42
Figura 21: Gráfico estadístico de la satisfacción por las comisiones.....	42
Figura 22: Crosstab entre la satisfacción laboral y comisiones	43
Figura 23: Gráfico estadístico de la satisfacción con el horario.	43
Figura 24: Crosstab entre horario y la experiencia en retail	44
Figura 25: Gráfico de la satisfacción con el trabajo de las supervisoras	44

Figura 26: Gráfico estadístico del cumplimiento de las expectativas	45
Figura 27: Crosstab entre el conocimiento y satisfacción por los beneficios.....	45
Figura 28: Crosstab entre reconocimiento laboral y ubicación de la tienda.....	46
Figura 29: Vendedora necesita capacitación extra	46
Figura 30: Pregunta: “¿Cuál fue tu motivación para trabajar en la empresa?”	47
Figura 31: Pregunta: “¿Qué buscas al momento de elegir un trabajo?”	48
Figura 32: Pregunta: “Si pudieras cambiar o mejorar algo de tu trabajo, ¿Qué cambiarías o mejorarías?	49
Figura 33: Preguntas: “¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo actual? Y ¿Qué es lo que menos te gusta de tu trabajo actual?”	50
Figura 34: Los 4 factores en los que se agrupan las causas de la rotación	53
Figura 35: Clusters según los 3 grupos de rotación	53
Figura 36: Diagrama de Ishikawa: Causa – Efecto	56
Figura 37: Escolaridad.....	88
Figura 38: Crosstab entre horario y el barrio de la tienda	88
Figura 39: Crosstab entre horario y satisfacción con el trabajo.....	89
Figura 40: Satisfacción con el clima	89
Figura 41: Satisfacción con la Jefa	90
Figura 42: Apoyo a las vendedoras de parte de la jefa	90
Figura 43: Liderazgo de la jefa	90
Figura 44: La jefa motiva al personal.....	91
Figura 45: Responsabilidades esperadas.....	91
Figura 46: Pago de salarios a tiempo	91
Figura 47: Rápida solución de los errores en sueldos	92
Figura 48: Rápida solución de problemas en tiendas	92
Figura 49: Se proyecta en la empresa	92
Figura 50: Matriz de componentes rotados.....	93

Figura 51: Tests de KMO y Bartlett's	93
Figura 52: Análisis de varianza del k-means	94
Figura 53: Clusters	94
Figura 54: Jerarquización analítica del grupo "Empresa"	99
Figura 55: Jerarquización analítica de causas más relevantes	100
Figura 56: Jerarquización analítica del grupo "Tiendas"	100
Figura 57: Jerarquización analítica de causas más relevantes	101
Figura 58: Jerarquización analítica del grupo "industria"	101
Figura 59: Jerarquización analítica de causas más relevantes	102
Figura 60: Jerarquización analítica de causas más relevantes	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de componentes rotada proveniente del análisis factorial.	51
Tabla 2: Tabla resumen de la segmentación	54
Tabla 3: Acciones y tareas a realizar en el grupo “Empresa”	57
Tabla 4: Acciones y tareas a realizar en el grupo “Tiendas”	58
Tabla 5: Acciones y tareas a realizar en el grupo “Industria”	59
Tabla 6: Criterios de evaluación con sus respectivos ponderadores.....	60
Tabla 7: Jerarquización de acciones	60
Tabla 8: Jerarquización de Tareas	61
Tabla 9: Actividades y costos asociados a la desvinculación de 1 vendedora. ...	63
Tabla 10: Actividades y costos asociados a la contratación de 1 vendedora.	63
Tabla 11:Resumen de costos asociados a la renuncia de 1 persona sin multas.	65
Tabla 12:Resumen de costos asociados a la renuncia de 1 persona con multa .	66
Tabla 13: Pesos de las diferentes causas a la hora de optar por una renuncia ..	67
Tabla 14: Resumen de Plan de Acción.....	77
Tabla 15: Plan previo de mejoras propuestas.....	95
Tabla 16: Jerarquización de tareas y acciones	97

1. ANTECEDENTES GENERALES

El retail en Chile ha estado creciendo fuertemente durante los últimos años, esto se puede observar en el Ranking Global de Desarrollo del Retail (GRDI) elaborado por la consultora internacional A.T. Kearney, donde Chile ocupa el segundo lugar de la lista. Las ventas del retail son cada vez más estables y con ingresos que se van expandiendo cada año. Al año 2012 crecieron en un 10% con respecto al año anterior. [1]

“Chile ha mantenido una alta tasa de crecimiento económico en las últimas dos décadas, gracias a reformas estructurales, estabilidad política y una economía orientada a las exportaciones que premia la inversión”. Además, “Una baja inflación (...) apoya el crecimiento en el consumo doméstico. Como resultado, Chile está bien posicionado en el GRDI en riesgo político y financiero, indicadores que están en línea con naciones desarrolladas” (Consultora A.T Kearney, 2013).

Los centros comerciales han tenido un crecimiento explosivo durante los últimos años. Según los datos del International Council of Shopping Centers (ICSC), Chile es el país que tiene la mayor cantidad de metros cuadrados construidos, con más de 3 millones. Además, según el libro “Los Malls en Chile: 30 años” de Rodrigo Salcedo y Liliana De Simone, el país ya suma 150 centros comerciales, los cuales reciben 40 millones de visitas mensuales y representan el 25% del comercio nacional. [2]

Dado el buen escenario económico que presenta el país y el constante crecimiento del sector comercial en el retail, se ha provocado un gran incremento en la oferta laboral para este sector, lo que ha dado pie a un factor importante dentro de la industria, que es la alta rotación laboral que presenta el retail hoy en día en el país, sobre todo por parte de vendedores.

Es asombroso saber que Chile es el mercado latinoamericano que exhibe la mayor tasa de egreso de trabajadores -esto es, la cantidad de personas desvinculadas voluntaria o involuntariamente-, con un 25% en el 2011. Le siguen México, tres puntos más abajo, y luego Perú, con un 17,5%, cerca del promedio regional, que es de 19%. Estos datos surgen de una encuesta realizada en el año 2011 por la consultora KPI Estudios, la cual consideró un total de 511 firmas entre Argentina, Colombia, México, Perú, Uruguay y Chile, de las cuales 174 fueron firmas chilenas. [3]

El lugar donde se realizará el trabajo de título es una empresa privada que pertenece al sector industrial del textil. La compañía se divide en 2 empresas asociadas, las cuales son marcas reconocidas en el mercado del retail.

El proyecto se desarrollará en una de las empresas, la cual se dedica a la venta de vestuario femenino. Esta tiene 26 tiendas a nivel nacional, de las cuales 16 pertenecen a la región metropolitana. En la empresa trabajan aproximadamente 120 personas a nivel nacional, sin contar al personal de administración y distribución que están divididos entre ambas empresas asociadas.

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Dados los antecedentes mencionados en el punto anterior, el problema que se quiere abarcar es la alta rotación existente de vendedoras en las tiendas propias de una empresa chilena de retail del rubro textil, la cual se dedica a la moda en ropa femenina.

Para esto se tomarán las tiendas propias de la marca que se encuentren dentro de la región metropolitana, se realizará una investigación a fondo de los datos actuales que presenta la compañía, para luego realizar una investigación exploratoria sobre las posibles causas de la rotación. Una vez obtenidas todas las posibles causas, se realizará un análisis descriptivo mediante encuestas, para encontrar la o las componentes más críticas, con la(s) cual(es) se diseñará un plan que permita atacar esta causa y así lograr reducir la rotación actual de la compañía.

El trabajo de título se realizará en Santiago debido a que es el lugar donde se concentra la mayor rotación en todo el país, además es donde está la mayor cantidad de tiendas. Por otro lado, en regiones afectan muchas variables que son diferentes para cada parte del país; por ejemplo, en el norte grande se encuentran las empresas mineras que ofrecen ciertas condiciones de trabajo que afectan a la población de esa región, en cambio en el sur de Chile hay otras condiciones laborales, donde hay una mayor escasez de trabajo, por lo que las personas tienden a buscar trabajos más estables. Estas, entre otras variables, son muy diferentes entre sí lo que hace más infactible comparar los motivos de rotación de estas tiendas con las de Santiago.

Este proyecto se realizará debido a que la empresa en los últimos 2 años ha ido aumentando su tasa de rotación de vendedoras, lo que ha provocado problemas en la administración y varios costos asociados que son innecesarios. La justificación de esto y los daños que provoca se encuentran en el texto a continuación.

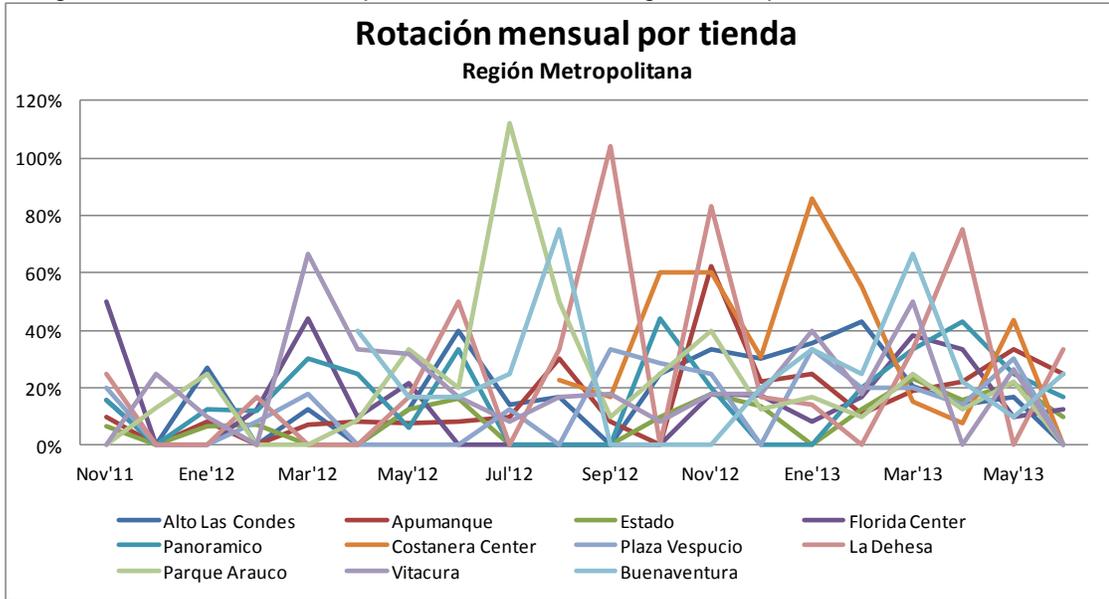
La empresa tiene 28 tiendas a nivel país, de las cuales 16 pertenecen a la región metropolitana. De estas últimas, 6 tiendas son recientes, por ende no hay información suficiente para analizarlas. Es por esto que se tomarán 10 de las tiendas de la región metropolitana para trabajar en el análisis del problema.

Es importante rescatar que la dotación de vendedoras entre las 10 tiendas era de aproximadamente 48 personas al momento de tomar los datos, pero actualmente se bajó la dotación de vendedoras a 30 personas aproximadamente.

Se analizaron los datos obtenidos de la empresa, y se calcularon los diferentes índices de rotación según distintos periodos de tiempo, para ver qué estaba ocurriendo realmente con las vendedoras de la empresa. El cómo se calculó este índice, está especificado en la sección de “Marco Conceptual”, en el punto 6.1.2.

La rotación mensual que presenta la empresa en cada una de sus tiendas de la región metropolitana, entre el mes de noviembre del 2011 y junio del 2013, se muestra en la figura 1, donde se observan las altas tasas a las que llegan algunas tiendas en ciertos meses.

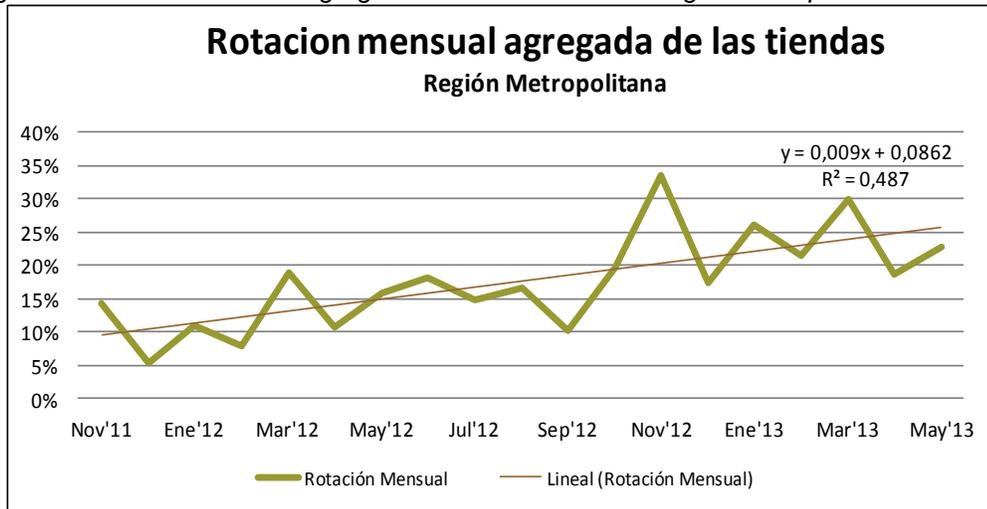
Figura 1: Rotación mensual por cada tienda de la región metropolitana



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 2 se muestra la rotación mensual agregada de todas las tiendas, donde se observa la clara tendencia al alza que ha estado presentando este último tiempo.

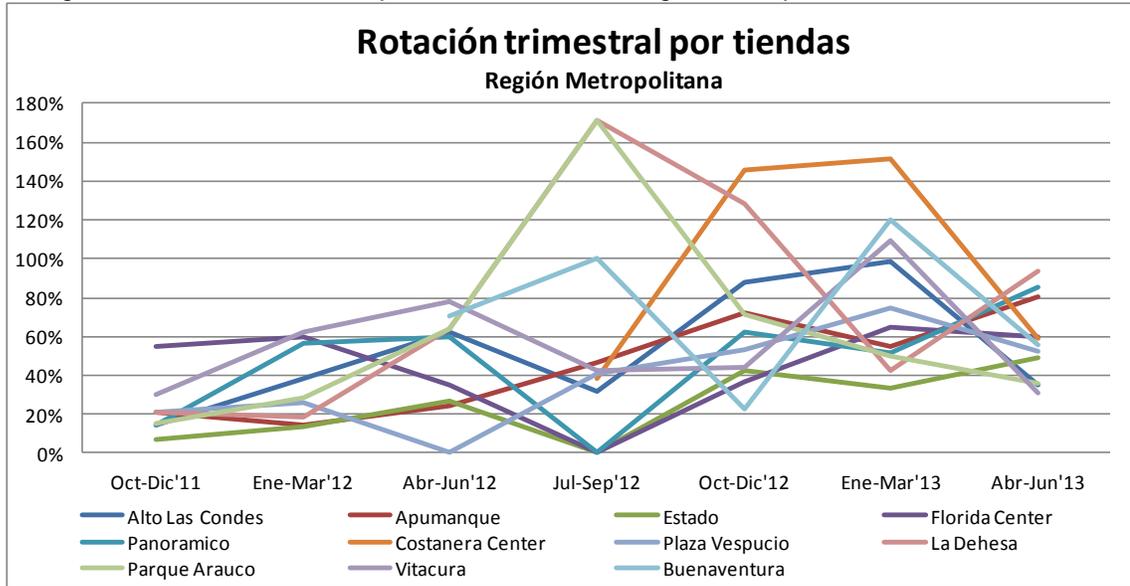
Figura 2: Rotación mensual agregada de las tiendas de la región metropolitana



Fuente: Elaboración Propia

Además se presenta la rotación de manera trimestral, para las diferentes tiendas, debido a que la rotación mensual puede no ser tan representativa debido a que, como se muestra en la figura 1, existen fuertes diferencias entre 1 mes y otro, además no hay una tendencia al comportamiento similar entre las tiendas, pero trimestralmente se observa un comportamiento más parecido entre algunas tiendas como la de Alto Las Condes, Panorámico, Vitacura, Estado y Florida Center (ver figura 3).

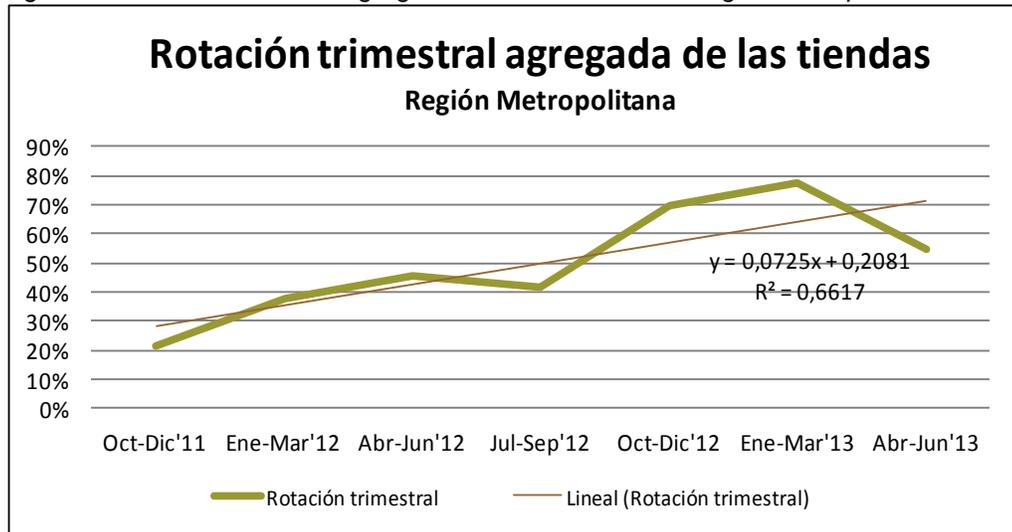
Figura 3: Rotación trimestral por cada tienda de la región metropolitana



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente en la figura 4 se observa la rotación trimestral agregada de las tiendas, donde nuevamente se observa la tendencia al aumento de la rotación, llegando a un 71% en el último trimestre según la tendencia lineal promedio.

Figura 4: Rotación trimestral agregada de las tiendas de la región metropolitana



Fuente: Elaboración Propia

Es importante aclarar que, la rotación es mucho más alta en el gráfico trimestral que en el mensual debido a que, a medida que el periodo de evaluación es más grande, la rotación alcanzada es mayor, esto se debe a que la fórmula para calcular la rotación laboral tiene un denominador estático, mientras que su numerador es dinámico y dependiente del periodo de tiempo medido. Por ende, a mayor plazo, mayor índice de rotación, esto se explicará más adelante en la sección de “Marco conceptual” (sección 6.1.2), ya que es solo derivación de la fórmula de la rotación. Es por esto también, que la rotación anual que se muestra a continuación es mucho más alta que las demás.

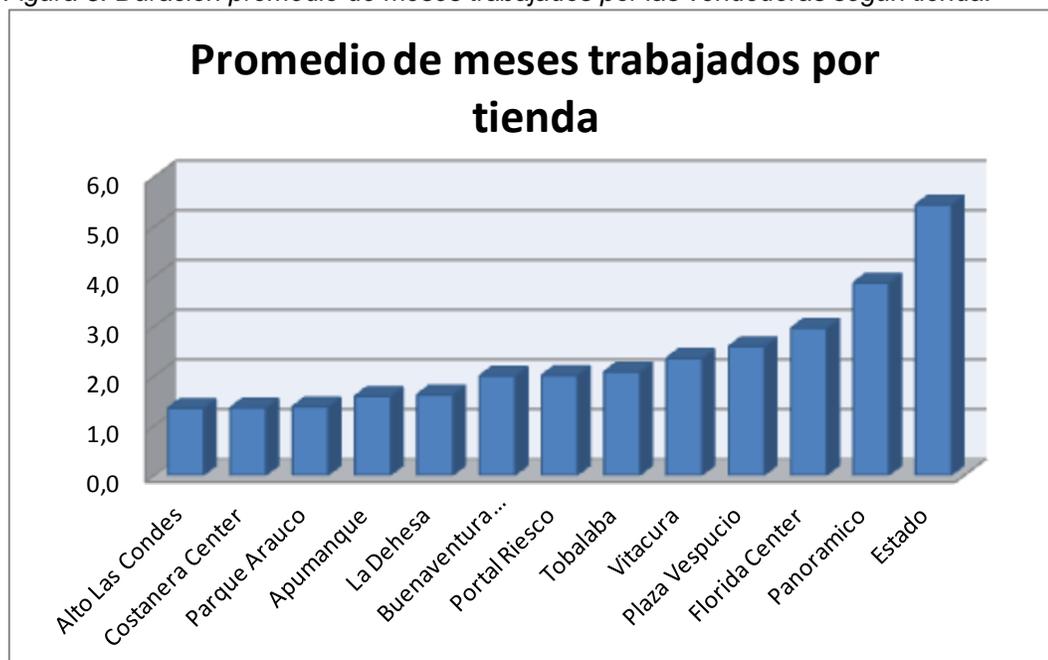
Al medir la rotación anual solo se logró capturar 1 año completo, que es el año 2012, ya que antes de ese año no existía un programa para llevar los datos de contratación. La rotación en dicho año fue de un 189%, pero al medir los últimos 12 meses, que sería desde junio del 2012 hasta mayo del 2013 (mayo es hasta donde se tienen los datos), se observa que la rotación a aumentado considerablemente, marcando un índice de rotación de 249%.

También es importante recalcar que existe un factor importante que afecta al índice de rotación de la compañía lo cual impide compararlo con el resto del retail. Este factor es el tamaño de la empresa, o más bien el tamaño del personal que trabaja en las tiendas propias. Como las tiendas de la empresa son pocas y la dotación de cada tienda también, este índice se ve inflado ya que el universo de comparación es pequeño. Un ejemplo sencillo de lo planteado, es que no es lo mismo que en una empresa con una dotación de 10 personas renuncien 3, a que renuncien las mismas 3 personas, pero en una empresa con una dotación de 100 personas, en una habrá una rotación del 30% y en la otra de solo un 3%

Dado lo anterior, al ser el índice de rotación de la empresa muy subjetivo y poco comparable con el mercado, se decidió medir el problema de la rotación de otra forma. Para esto, se analizó la cantidad de tiempo que están durando las vendedoras trabajando en la empresa. Y los resultados de estos cálculos fue que en promedio, las vendedoras duran 2,4 meses trabajando (cálculo agregado de todas las tiendas).

A continuación, en la figura 5, se muestra el promedio de meses trabajados por las vendedoras según cada tienda en cuestión.

Figura 5: Duración promedio de meses trabajados por las vendedoras según tienda.



Fuente: Elaboración Propia

Aquí se observa que la tienda que tiene mayor retención de vendedoras, es la tienda ubicada en la calle Estado, y solo llega a los 5,4 meses de duración promedio, mientras que 5 de las tiendas más bajas no duran más de 1,5 meses en promedio. Lo que es difícil de sobrellevar para cualquier empresa que tenga una rotación de esta envergadura.

Haciendo otro tipo de cálculo más general de la empresa, se puede observar que el porcentaje de personas que duran menos (o igual) de 1 mes trabajando para la empresa es de un 36%, mientras que solo un 8% de las vendedoras dura más de 4 meses. Esto se puede visualizar en el gráfico de la figura 6 que se muestra a continuación.

Figura 6: Histograma de días trabajados por las vendedoras



Fuente: Elaboración Propia

2.1 Importancia del proyecto

Este tema es relevante para la compañía debido a que le provoca costos administrativos y pierden de vender lo que podrían llegar a vender al momento de que una vendedora renuncia.

Entre los costos asociados están, el pago de multas a la inspección del trabajo, el gasto en nuevos uniformes, la gran cantidad de horas hombre que dedica el área de recursos humanos y finanzas en resolver estos problemas (como por ejemplo sacar a tiempo contratos que estarán caducados incluso antes de estar listos).

Otro de los impactos relevantes generado por la alta rotación y sus consecuencias, es la pérdida en ventas debido a la ausencia de personal o a la poca experiencia de la nueva vendedora con los productos de la empresa.

Además, al ser una empresa más pequeña y tener una dotación tan baja por tienda (debido a su presupuesto), los problemas de rotación son más graves que en otros lados ya que no hay alguien que pueda reemplazar a la vendedora que se fue. Y comienzan a quitarles días libres y/o a extender los horarios de las otras vendedoras, lo que provoca más descontento y por ende más rotación aun.

Según Cristian Ibarra, Director División Retail en Addeco Chile, la rotación de personal está afectada tanto por factores internos como externos. Los factores externos mencionados en la sección de “Antecedentes” provocan que los vendedores emigren de sus empleos en busca de alternativas que ofrezcan mejores horarios, que se sitúen más cerca de sus hogares, que entreguen mejor remuneración o bien que mejoren la jefatura. Entre los factores internos se encuentran los modelos de liderazgo implementados por las jefaturas, la baja posibilidad de hacer carrera en la organización, el descontento con las remuneraciones, las compensaciones indirectas y las jornadas laborales cortadas. [4]

El mismo ejecutivo señala que la rotación es beneficiosa hasta ciertos niveles, ya que permite el ingreso de personal con nuevas ideas, con un mayor deseo de mostrar sus capacidades y lleva a la organización a una constante actualización. Sin embargo cuando los indicadores de rotación se disparan, como es el caso de la empresa objeto de esta memoria, los costos de la rotación superan los beneficios señalados. Dentro de las repercusiones negativas se encuentran una baja en el compromiso, pérdida de uniformes, disminución de personal capacitado, menores posibilidades de un buen traspaso de la “cultura organizacional” por parte de los líderes y una disminución en la calidad de servicio entregado al cliente.

Realizar este proyecto a tiempo es muy importante debido a que la oferta de centros comerciales en Chile, experimentará un fuerte crecimiento en el transcurso de los próximos cinco años, ya que, además de los agresivos planes de expansión de los actores nacionales –como el Grupo Plaza, Cencosud y Parque Arauco, entre otros-, varias firmas extranjeras miran con interés arremeter en el país con sus operaciones.

El presidente de la Cámara Chilena de Centros Comerciales, Manuel Melero, afirmó que “hay muchos actores de la región -inversionistas y proveedores- que tienen interés en ingresar a Chile, e incluso de Europa y Norteamérica”. [5]

De acuerdo a Melero, el mercado de centros comerciales nacional podría duplicarse en el mediano plazo, llegando al 50% de penetración tal como en EE.UU.

Esto provocará nuevamente un alza en la oferta laboral, por lo que es muy importante ser capaz de retener al personal para no incurrir en todos los gastos de capacitación, uniformes, administración, etc. que se requieren cuando una persona se desvincula de la empresa.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de acción a seguir, que le permita a la empresa disminuir la alta rotación de vendedoras en sus tiendas especialistas.

3.2 Objetivos Específicos

- Recopilar exploratoriamente todas las posibles causas que pueden estar causando la rotación en las vendedoras de la empresa.
- Estudiar e identificar descriptivamente cuáles son las causas más importantes de la rotación, según la percepción de las vendedoras, que afectan a la empresa.
- Proponer plan de acción a seguir para que la empresa logre disminuir la rotación de vendedoras en un futuro.

4. ALCANCES

Se realizará la investigación en las tiendas propias de la empresa que se encuentren en la región metropolitana.

Este estudio no considera:

- Implementación de la propuesta
- Sistema de control de la propuesta

5. RESULTADOS ESPERADOS

Producto de este estudio se obtendrá:

- Diagnóstico de la situación actual de los vendedores con respecto a sus motivaciones, cultura y clima laboral, mediante entrevistas exploratorias e investigación de mercado.
- Propuesta de acciones a seguir para que la empresa logre disminuir su rotación a partir de una solución a la causa crítica

6. MARCO CONCEPTUAL

6.1 Rotación

6.1.1 Concepto de Rotación

La rotación de personal o *turnover* es el flujo de entrada y salida de personal. En general, se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

Existen 2 sub-tipos de rotación laboral, la rotación voluntaria, es decir las personas que deciden renunciar a la empresa por diferentes razones y la rotación involuntaria, la cual pertenece al grupo de personas que son despedidas por la empresa. Por la naturaleza de los datos y porque el porcentaje de rotación involuntaria es aproximadamente solo de un 25%, se analizará la rotación que considera ambos sub-tipos de rotación, para luego ponderarlo según corresponda.

En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa que conserva el sistema. Sin embargo, a veces el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente y la rotación escapa del control de la organización.

Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal, situación que lleva a plantear que las pérdidas de recursos no sólo son provocadas por la organización, por lo que resulta esencial establecer los motivos que provocan la salida de tales recursos humanos, para que la organización pueda tomar acciones sobre este flujo y así hacer que el volumen de renunciaciones disminuya.

6.1.2 Índice de rotación de personal [6]

Para utilizar el índice de rotación del personal para efectos del planeamiento de recursos humanos, se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\frac{A+D}{2} \cdot 100}{PE} \quad (1)$$

Donde:

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

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

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

Dada la fórmula anterior, se observa que el denominador siempre va a ser el mismo para cualquier periodo de tiempo que se mida, ya que la dotación de una empresa debería mantenerse aproximadamente constante en condiciones normales, mientras que el numerador es variable según el periodo de tiempo que se mida, ya que en 1 mes habrán renunciado o ingresado un número de personas inferior que si sumamos todas los movimientos de personal que ha habido en 1 año. Por ende, a mayor plazo, mayor índice de rotación.

Lo importante es establecer un plazo estándar para medir la rotación, y solo compararla entre periodos iguales.

6.1.3 Causas de la rotación de personal [6]

La rotación de personal no se debe a una única causa, sino más bien existen varios factores que pueden incidir en esta. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. En cambio, los fenómenos internos, se componen de casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos, que cuando es inadecuada predispone al personal a retirarse de la organización. Dentro de estos factores pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Oportunidades de proceso profesional ofrecidas por la organización
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional de la empresa
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

6.1.4 Costos de la rotación de personal [6]

6.1.4.1 Costos primarios de la rotación de personal

Entre los costos primarios de la rotación de personal, que se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, están:

a. Costo de reclutamiento y selección

- Gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado.
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección.
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresa de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos de mantenimiento de la sección de servicios médicos.

b. Costo de registro y documentación

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal.
- Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

c. Costo de ingreso

- Gastos en capacitaciones
- Costo del tiempo del supervisor aplicado en la integración y entrenamiento de los nuevos empleados

d. Costo de desvinculación

- Gastos de registro y documentación (comparendos ante la dirección del trabajo, etc.).
- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador, elaboración de informes correspondientes, costo formularios).
- Costo de las indemnizaciones.
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional.

6.1.4.2 Costos secundarios de la rotación de personal

Estos abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica y están directamente relacionados con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador, estos son:

a. Reflejos en la producción (ventas en el caso de las vendedoras):

- Pérdida de *ventas* causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido
- *Ventas* generalmente inferiores - por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

b. Reflejos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones de los compañeros del empleado que se retira y del empleado que inicia.

c. Costo extra-laboral:

- Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir el vacío existente para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.

6.1.5 Paper: Estudio Empírico sobre la rotación en vendedores [7]

Este estudio se basó en investigaciones anteriores de rotación, se desarrollaron 7 hipótesis relacionadas con las características demográficas de los vendedores y las

actitudes del trabajo con respecto a la rotación. Se testearon y analizaron los datos y de estos se sacaron las siguientes conclusiones:

La primera implicancia del estudio es que la rotación de vendedores puede estar más relacionada con la permanencia y la edad que con la actitud del vendedor. Es por esto que se debe considerar gastar más tiempo y esfuerzo en la contratación, capacitación y en el apoyo a los vendedores que en el ajuste de su actitud.

* Las actitudes son estados mentales usados por los individuos para estructurar la forma como perciben el medio ambiente y para dirigir la forma cómo responden a él. Existen tres componentes: uno cognitivo, uno de gusto o afectivo y otro de intenciones o acciones (conductual). Cada componente proporciona un indicio diferente de la actitud de una persona (Aaker, 1998).

Una segunda implicancia es que las condiciones económicas generales y las oportunidades de empleo en la industria son más propensas a ser precursores de la rotación laboral que los factores actitudinales. Dado esto, las empresas deben tratar de anticiparse a los cambios en el ambiente externo y tomar medidas oportunas para minimizar la rotación por esos cambios.

Una tercera implicancia del estudio es que se requiere entender mejor las circunstancias individuales de por qué los vendedores renuncian. La adquisición y el uso de los datos precisos de la entrevista de salida ayudará a comprender las verdaderas razones de las renuncias, lo que facilita la reducción de las tasas de rotación de la fuerza de venta.

La conclusión final es que no siempre la rotación es "mala". La mayoría de las empresas tal vez intentan reducir la rotación a través de medidas tales como la mejora de la satisfacción en el trabajo de los vendedores. Sin embargo, tal movimiento puede no ser necesariamente óptimo. Es por esto que se sugiere que se identifique a grupos específicos "objetivos" con los cuales hacer mayores esfuerzos de retención.

6.1.6 Reducción de la rotación en Retail [8]

La alta rotación de vendedores reduce las ventas y aumenta los costos. Las ventas se pierden porque los empleados sin experiencia carecen de las habilidades y conocimientos sobre las políticas y los productos de las empresas para interactuar eficazmente con los clientes. Los costos aumentan debido a la necesidad de contratar continuamente y capacitar a nuevos empleados.

Para reducir la rotación, los retailers necesitan construir un ambiente de compromiso mutuo en la empresa. Cuando las empresas invierten en el desarrollo de sus empleados y demuestra su compromiso con ellos, los empleados responden con lealtad a la empresa. Los empleados mejoran sus habilidades y trabajan duro para la compañía cuando sienten que la compañía está comprometida con ellos en el largo plazo.

Algunos enfoques que los minoristas toman para crear un compromiso mutuo son: (1) la adopción de promociones de puesto como parte de las políticas, (2) desarrollo de habilidades de los empleados mediante la capacitación, y (3)

Establecimiento de programas para que los empleados puedan equilibrar sus carreras y familias.

6.2 Motivación y organización del personal en retail

El motivo es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Una tarea fundamental de la gestión de recursos humanos es motivar y coordinar a los empleados a trabajar hacia el logro de los objetivos de la empresa y la implementación de su estrategia.

Los retailers minoristas suelen utilizar 3 métodos para motivar y coordinar las actividades de sus empleados: (1) las políticas escritas y la supervisión, (2) los incentivos y (3) cultura de la organización. [8]

6.2.1 Supervisión y políticas escritas [8]

El método más fundamental de la coordinación es (1) elaborar políticas escritas que indican lo que los empleados deben hacer y (2) la existencia de supervisores que apliquen estas políticas, pero dando cierta flexibilidad de acción.

Pero la dependencia de normas escritas puede reducir la motivación de los empleados. Los empleados tienen pocas oportunidades de utilizar su propia iniciativa para mejorar el rendimiento de sus áreas. Como resultado, con el tiempo podrían ver sus puestos de trabajo sin interés.

6.2.2 Incentivos [8]

Se puede utilizar para motivar a los empleados para llevar a cabo actividades compatibles con los objetivos del minorista. Para retail se usan 2 tipos de incentivos, comisiones y bonos. Donde la comisión es una fórmula fija como cierto porcentaje de las ventas y el bono es una compensación adicional otorgada periódicamente sobre la base de una evaluación del desempeño del empleado.

Existen retailers que utilizan su propio stock de productos de incentivo para motivar y recompensar a sus empleados. También animan a los empleados mediante entrega de descuentos exclusivos para comprar productos de la empresa.

Los inconvenientes de los incentivos, es que pueden provocar que los empleados ignoren otras actividades. Por ejemplo, los vendedores cuya compensación se base enteramente en sus ventas pueden ser reacios a perder tiempo solicitando mercancía.

6.2.3 Cultura organizacional [8]

Es el conjunto de valores, tradiciones y costumbres de la empresa que guía el comportamiento del empleado. Estas directrices no están escritas en un conjunto de políticas y procedimientos, pero son tradiciones transmitidas a lo largo de los empleados como experiencia a los nuevos empleados.

La cultura de la organización a menudo tiene un efecto mucho mayor sobre las acciones de los empleados que los premios que se ofrecen en los planes de compensación, las direcciones proporcionadas por los supervisores o las políticas de las empresas por escrito.

Para desarrollar y mantener una cultura, los valores en la cultura de la organización a menudo se explica a los nuevos empleados y se refuerza a los empleados antiguos a través de historias.

6.3 Administración de recursos humanos (ARH) [6] [9]

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal. Los cuales constan de:

- a. Alimentación: Planificación de recursos humanos, Reclutamiento de personal, Selección de personal, Integración
- b. Aplicación: Descripción y análisis de cargos, Evaluación de desempeño humano, Plan de carreras.
- c. Mantenimiento: Compensación, Beneficios sociales, Higiene y seguridad, Relaciones laborales.
- d. Desarrollo: Capacitación y desarrollo de personal, Desarrollo organizacional.
- e. Control: Base de datos y sistemas de información, Auditoría de recursos humanos.

La ARH consiste en la planeación, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, para promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener a las personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Los objetivos de la ARH son: Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización; crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales; alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

6.3.1 Reclutamiento y selección de recursos humanos

El reclutamiento consiste en atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. En consecuencia, el objetivo de la selección de personal es escoger y clasificar los

candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

En el fondo se busca solucionar dos problemas: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo. Es por esto que el proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

Una vez que el staff de selección tiene aprobados a los candidatos, debe presentarlos ante el organismo solicitante, ya que la decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

6.3.1.1 *Recolección de información acerca del cargo*

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

- **Análisis del cargo:** Inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan
- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** Consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.
- **Análisis de solicitud de empleo:** Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.
- **Análisis del cargo en el mercado:** Consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.

6.3.1.2 *Elección de las técnicas de selección*

Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, y elaborada la ficha fisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso. Estas pueden clasificarse en 5 grupos: Entrevistas de selección, las cuales pueden ser dirigidas (con formato preestablecido) o no dirigidas (libres); pruebas de conocimiento o capacidad, que son tanto de conocimiento general (idiomas) como específico (conocimientos técnicos); pruebas psicométricas, que permiten medir

aptitudes, desarrollo mental y habilidades del candidato; pruebas de personalidad, que miden el carácter, temperamento, interés, frustraciones, motivaciones, etc.; técnicas de simulación (dramatización de la puesta en marcha del trabajo).

6.3.2 Capacitación y desarrollo de los recursos humanos

Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aun deban adquirir las habilidades el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse de forma adecuada.

La capacitación es un proceso educativo destinado a generar cambios de comportamiento, pero sus beneficios se pueden prolongar por toda la vida laboral del trabajador y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Esto es un proceso que implica un ciclo de cuatro etapas:

- a. Inventario de necesidades: Comprende un diagnóstico de los problemas de entrenamiento, que determina si es verdaderamente necesario y, en tal caso, qué debe comprender. Puede analizarse en 3 aspectos diferentes: Organizacional, de recursos humanos existentes, y de operaciones y tareas que deben realizarse.
- b. Programación de entrenamiento: Busca planear la manera como deberán atenderse las necesidades diagnosticadas: qué entrenar, a quién entrenar, cuándo entrenar, dónde entrenar y cómo entrenar, con el fin de utilizar la tecnología de instrucción más adecuada.
- c. Implementación y ejecución: Implica un binomio entre instructor/aprendiz y la relación instrucción/aprendizaje.
- d. Evaluación de resultados: Busca obtener retroalimentación del sistema, y puede hacerse en los ámbitos organizacionales, de recursos humanos o de tareas y operaciones. Con frecuencia la administración de exámenes antes y después del programa de capacitación sirve para evaluar tanto los conocimientos adquiridos como el grado de transferencia efectiva de la labor.

El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas. Al mismo tiempo, constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de personal

6.3.3 Criterios de evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos. Su objetivo consiste en proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro. Para llevar esto a cabo se establecen parámetros de

desempeño, que se basan en los elementos relacionados con el puesto que determinan.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo, la comparación por pares, las frases descriptivas y los métodos mixtos. En cualquiera de estos métodos, la entrevista de evaluación del desempeño con el empleado evaluado constituye el punto principal del sistema: la comunicación que sirve de retroalimentación y que reduce las discrepancias entre el superior y el subordinado.

Esta se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las de desempeño deficiente para que el empleado adquiriera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos. Probablemente el desafío más significativo que surge de las evaluaciones de desempeño es la retroalimentación que se proporciona respecto a la labor del departamento de personal. Los especialistas en administración de recursos humanos deben prestar el máximo de su atención profesional a los casos de desempeño insuficiente que puede reflejar problemas de las actividades de personal anteriores a la evaluación.

6.3.4 *Compensaciones e incentivos*

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cargo de su labor. La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personas de manera inmediata.

El deseo de obtener una mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un trabajo diferente.

Los objetivos que procuran una administración efectiva de las compensaciones son: Adquisición de personal calificado, retener a los empleados actuales, garantizar la igualdad, alentar el desempeño adecuado, controlar los costos, cumplir con las disposiciones legales, mejorar la eficiencia administrativa.

Las fases principales de la administración de compensaciones son, primero el análisis del puesto, luego una evaluación del puesto, posteriormente realizar estudios comparativos de sueldos y salarios y para finalmente determinar la compensación.

Si se administra de manera adecuada, la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, así como la motivación y satisfacción. Los programas de compensación que no están bien conducidos pueden llevar a altas tasas de rotación, ausentismo, quejas, descontento, desempeño inadecuado y falta de satisfacción con el puesto.

Para que la compensación se apropiada debe estar bien equilibrada tanto en los niveles internos como externos. Las técnicas de evaluación de puestos determinan el valor relativo de cada uno de estos y aseguran que existe equilibrio en el nivel interno.

Se emplean a continuación estudio y sondeos del mercado externo para garantizar que haya equilibrio respecto a las compensaciones vigentes en el mercado.

Otra dimensión de la administración de sueldos y salarios es la comprendida por los incentivos financieros. Los incentivos individuales proponen la vinculación del pago con la productividad. Los planes grupales tienen el mismo objetivo, pero con frecuencia la relación no es tan directa para los empleados, ni tan obvia.

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos con base en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado.

Los incentivos pueden concederse a un grupo, pero con más frecuencia se otorgan sobre bases individuales.

Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De forma diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta suele ser rápido y frecuente; por lo general, acompaña a cada pago quincenal o mensual.

6.3.4.1 *Sistemas de incentivos*

Los tipos de incentivos más comunes se presentan a continuación:

- a. Bonos de producción: Son incentivos que se pagan a los empleados por exceder determinado nivel de producción (ventas) por lo general se ponen en práctica junto con un ingreso básico fijo. Además de la compensación que estipula su contrato (y que suele determinar la ley) el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe tras alcanzar determinado nivel.
- b. Comisiones: Porcentaje del precio de venta de cada uno de los artículos que logre vender.
- c. Incrementos por méritos: Constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño.
- d. Incentivos no monetarios: Aquí se puede recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo. Estos incentivos no financieros, son especialmente comunes en los departamentos de ventas, al grado que ceden la prioridad a los programas de comisiones y otros similares. En estos casos los incentivos no monetarios sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

Los incentivos y los planes de participación de utilidades son formas de compensación que alientan determinados resultados. Por lo general los incentivos vinculan el desempeño individual con los pagos adicionales, en tanto que los programas

de participación de utilidades cubren a determinados grupos de empleados. También ayudan a la administración a vincular la compensación con el desempeño, permitiendo una mejor participación del empleado.

Los sistemas de participación en las utilidades poseen la característica común de compartir las ganancias que genera el mejor desempeño de la organización con los empleados

6.3.5 Beneficios sociales

Los beneficios sociales son facilidades, servicios, comodidades y ventajas ofrecidos por la organización a sus empleados. Sus objetivos están destinados a brindar ventajas a la empresa y sobre todo a los empleados.

En cuanto a su exigencia pueden ser legales o voluntarios; en cuanto a su naturaleza pueden ser monetarios o no monetarios; en cuanto a sus objetivos, pueden ser asistenciales (proporcionan condiciones de seguridad ante eventualidades (asistencia médica, jurídica, servicio social, etc.)), recreativos (para descanso, recreación, higiene mental u ocio constructivo) o supletorios (facilidades para mejorar su calidad de vida (transporte del personal, casino en lugar de trabajo, horario flexible, etc.)). En lo fundamental, los beneficios son medios que se disponen para satisfacer necesidades humanas (Teoría de Maslow) en el plano de los factores higiénicos o de insatisfacción (teoría de Herzberg).

6.4 Investigación de Mercado

6.4.1 Investigación y Análisis Exploratorio [10] [11]

Es una investigación preliminar que se hace para incrementar la comprensión de un concepto, aclarar la naturaleza exacta del problema que se va a resolver o identificar las variables que se van a estudiar.

Esta puede asumir varias formas, por ejemplo, estudios piloto (encuestas a un número limitado de personas, con técnicas de muestreo más simples), entrevistas de experiencia (hablar con individuos bien informados, tanto dentro como fuera de la organización, no incluyen un cuestionario formal), análisis de datos secundarios y análisis del caso.

A lo largo del desarrollo de una investigación exploratoria se debe desarrollar una lista de problemas y sub-problemas de la investigación de mercados, es decir, el investigador debe identificar todos los factores que parezcan estar relacionados con el problema, ya que estos son los probables temas de investigación.

6.4.2 Investigación Descriptiva [12] [13]

Tipo de investigación conclusiva, que tiene como objetivo principal la descripción de algo, por lo general características o funciones del mercado.

Se caracteriza por la elaboración previa de hipótesis específicas. Por lo tanto la información está planeada y estructurada con anticipación

Esta investigación se utiliza para:

- Describir características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores u organizaciones;
- Determinar las percepciones de la características de un producto
- Determinar el grado en el que se asocian las variables de marketing
- Hacer pronósticos específicos (por ejemplo pronóstico de ventas)

6.4.2.1 *Análisis factorial*

El análisis factorial es una técnica de análisis multivariante que se utiliza para resumir la información contenida en una matriz de datos, con cierta cantidad de variables, mediante el estudio e interpretación de las correlaciones entre estas. El objetivo es identificar un reducido número de factores los cuales representan a las variables originales con una pérdida mínima de información.

Para realizar el análisis factorial se debe escoger entre diferentes técnicas, de las cuales la más común y la que sirve para los objetivos a lograr es el análisis de componentes principales. Este busca hallar combinaciones lineales de las variables originales que expliquen la mayor parte de la variación total. El primer factor o componente sería aquel que explica una mayor parte de la varianza total, el segundo factor sería aquel que explica la mayor parte de la varianza restante, y así sucesivamente.

Para que el Análisis Factorial tenga sentido deberían cumplirse dos condiciones básicas: Parsimonia e Interpretabilidad, es decir el número de factores debe ser lo más reducido posible y deben ser aptos para una interpretación propia y sencilla.

Para verificar si es adecuado realizar un análisis factorial se deben aplicar los test de Kaiser-Meyer-Olkin y la esfericidad de Bartlett. El primero permite comparar los valores de los coeficientes de correlación con los coeficientes parciales, si el valor obtenido es mayor a 0,7 el resultado es aceptable. La hipótesis nula del segundo test, es que la matriz de correlaciones es la identidad, por lo que no hay correlaciones, luego si el estadístico del test toma valores grandes se rechaza la hipótesis nula con un cierto grado de significación.

6.4.2.2 *Análisis de conglomerados (Segmentación)*

El objetivo del análisis de conglomerados es obtener agrupaciones de objetos que sean similares entre sí dentro de un mismo grupo, pero que sean diferentes entre los diferentes grupos según las distintas variables analizadas. Dado lo anterior, debe existir una mínima varianza dentro de un cluster (grupo), mientras que entre clusters se debe maximizar la varianza.

Para encontrar estas agrupaciones se debe aplicar algún procedimiento o técnica de clustering. Para este caso, se utilizará “k-means” el cual es un procedimiento

no jerárquico discreto, en el cual se eligen K centroides aleatoriamente y en base a estos se comienza a buscar los centroides cercanos más eficientes, hasta encontrar los que mejor desarrollan el agrupamiento.

Es importante recalcar, que para realizar una buena segmentación se requiere seleccionar con cuidado las variables a introducir en la herramienta a usar.

6.4.2.3 Jerarquización analítica adaptada

Una jerarquización analítica busca elaborar una evaluación que permita realizar una selección de alternativas basado en fundamentos matemáticos.

El método original consta de 4 etapas, las cuales son: representación del problema, evaluación de los criterios de valoración, evaluación de las alternativas y finalmente la jerarquización de las alternativas, pero según lo que se quiere realizar, solo se requieren de las primeras 2 etapas debido a que en este caso no existen alternativas a analizar, sino que se necesitan las ponderaciones de las diferentes causas de la rotación, las cuales serían los criterios de evaluación.

La primera etapa simplemente consta de identificar cuál es el objetivo de la jerarquización y cuáles son los criterios de valoración (causas de rotación).

La segunda etapa consiste en construir una matriz a partir de la comparación de los diferentes criterios para lograr estimar la importancia relativa entre cada uno de estos. La matriz se rellena según la escala de importancia relativa de Saaty, donde 1 implica igual importancia entre los criterios, 3 quiere decir que el criterio de la columna tiene una importancia moderada con respecto al ubicado en la fila, 5 implica una importancia fuerte, 7 muy fuerte y 9 implica una importancia extrema sobre el otro criterio. Si el caso es al contrario, es decir el criterio de la columna izquierda tiene menos importancia que el de la fila superior entonces se anota su recíproco (1/X).

El resultado del cruce de valoraciones sería la siguiente matriz A, la cual debe cumplir que $a_{ij} = 1/a_{ji}$ y que las componentes de la diagonal sean igual a 1.

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

Finalmente los ponderadores o los pesos de cada criterio se calculan de la siguiente manera:

$$W = \begin{bmatrix} \frac{a_{11}}{\sum a_{i1}} + \frac{a_{12}}{\sum a_{i2}} + \dots + \frac{a_{1n}}{\sum a_{in}} \\ \frac{a_{21}}{\sum a_{i1}} + \frac{a_{22}}{\sum a_{i2}} + \dots + \frac{a_{2n}}{\sum a_{in}} \\ \vdots \\ \frac{a_{n1}}{\sum a_{i1}} + \frac{a_{n2}}{\sum a_{i2}} + \dots + \frac{a_{nn}}{\sum a_{in}} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_3 \end{bmatrix}$$

7. METODOLOGÍA

7.1 Metodología Escrita

La metodología a seguir será la siguiente:

1. Estudio bibliográfico que permita conocer a cabalidad los temas involucrados en el problema.
 - 1.1. Estudio del área de recursos humanos: Administración de recursos humanos, rotación de personal, teorías motivacionales y productivas.
 - 1.2. Estudio de investigación de mercado: Etapas cualitativas y cuantitativas.
2. Análisis de la rotación de la empresa. Para esto se analizarán los datos históricos que ha presentado la compañía en los últimos 2 años y se calculará la rotación en diferentes periodos de tiempo. Además se calculará y analizará la duración de las vendedoras en la empresa.
3. Levantamiento de información interna actual: Se necesita conocer a cabalidad cómo funciona la compañía actualmente con respecto a los diferentes modelos en el área de recursos humanos.

Los modelos que se indagarán serán los de: remuneraciones, incentivos, beneficios, castigos, capacitaciones, puestos de trabajo, jerarquía y descripción de labores. Estos se levantarán mediante reuniones y entrevistas con el personal de administración, específicamente se solicitarán a las gerencias de recursos humanos, retail y finanzas

4. Realización de una investigación de mercado para encontrar la(s) causa(s) crítica(s).
 - 4.1. Investigación exploratoria: Se realizará una investigación preliminar para incrementar la comprensión sobre todos los conceptos que rodean a la rotación de vendedoras e identificar las variables que se van a estudiar en la investigación descriptiva. A lo largo de esta investigación exploratoria se identificarán todos los factores relacionados con el problema, es decir, se desarrollará una lista de todas las posibles causas que puedan estar causando la rotación actual de vendedoras.

Para esto se realizará lo siguiente:

- Revisión bibliográfica de las posibles causas de rotación tanto en la industria general como en el retail
- Entrevistas a expertos
- Entrevistas a vendedoras con experiencia en retail
- Entrevistas a personal administrativo de la empresa como supervisoras, jefa y gerente de RRHH

- 4.2. Además se analizarán los datos primarios disponibles de la empresa, que son los resultados de las encuestas de salida realizadas en los últimos meses. De estos se obtendrán los primeros indicios de lo que está ocurriendo dentro de la empresa y será parte integral del análisis para encontrar las principales causas
- 4.3. Dados los datos recabados en los puntos anteriores se analizarán todas las causas posibles de rotación obtenidas y se hará una primera separación teórica de cuáles son los principales grupos que describen de manera más eficiente y ordenada las causas de la rotación.
- 4.4. A partir de los grupos de causas que se obtengan del punto anterior y de los detalles técnicos obtenidos de las entrevistas con los diferentes expertos se confeccionará una encuesta que será aplicada a las vendedoras que trabajan actualmente en las tiendas de la empresa. El objetivo es ver en terreno cómo están hoy en día las vendedoras en el trabajo, es decir, encontrar el nivel de satisfacción que tienen las vendedoras con respecto a los diferentes grupos de causas de la rotación laboral.

Esta encuesta abarcará tanto preguntas de satisfacción laboral como preguntas de una encuesta de salida adaptada, con el propósito de rescatar tanto el nivel de satisfacción con el trabajo cómo el qué le gusta o disgusta más de este, entre otros.

- 4.5. Una vez realizadas las encuestas se hará un análisis de los resultados mediante SPSS y se evaluará conjuntamente toda la información recabada hasta ese entonces. Para realizar el análisis de este punto, se realizarán las siguientes actividades:
 - 4.5.1. Análisis de frecuencias mediante gráficos simples y crosstabs de datos, para visualizar la relación entre las diferentes variables y cómo están funcionando cada una por separado. Esto nos ayudará a conocer el tipo de perfil de vendedoras que se contrata, el grado de satisfacción con los diferentes grupos de causas, saber qué elementos podrían ayudar a retener a las vendedoras y qué elementos las tiene más disgustadas.
 - 4.5.2. Análisis de los grupos teóricos propuestos para encontrar cuales son los verdaderos grupos que representan a la empresa según los resultados de la encuesta. Esto se realizará mediante la herramienta de análisis factorial que brinda el software SPSS, el cual permitirá agrupar las diferentes causas en factores o componentes que explican los resultados obtenidos.
 - 4.5.3. Segmentación de vendedoras para analizar si hay algún patrón de perfil (edad, hijos, experiencia, etc) que sigan las más insatisfechas versus el posible patrón que puedan seguir las que están más satisfechas.
5. Finalmente, con los resultados de la encuesta laboral, de la encuesta de salida, de las entrevistas y la asociación a la categoría de grupos de causas, se evaluará y desarrollará un plan de acciones a seguir para que la empresa en un mediano plazo logre disminuir la rotación de vendedoras. Este plan a seguir se hará considerando

una jerarquización analítica de las causas, los costos asociados a la rotación y a cada una de las tareas a realizar para ejecutar el plan.

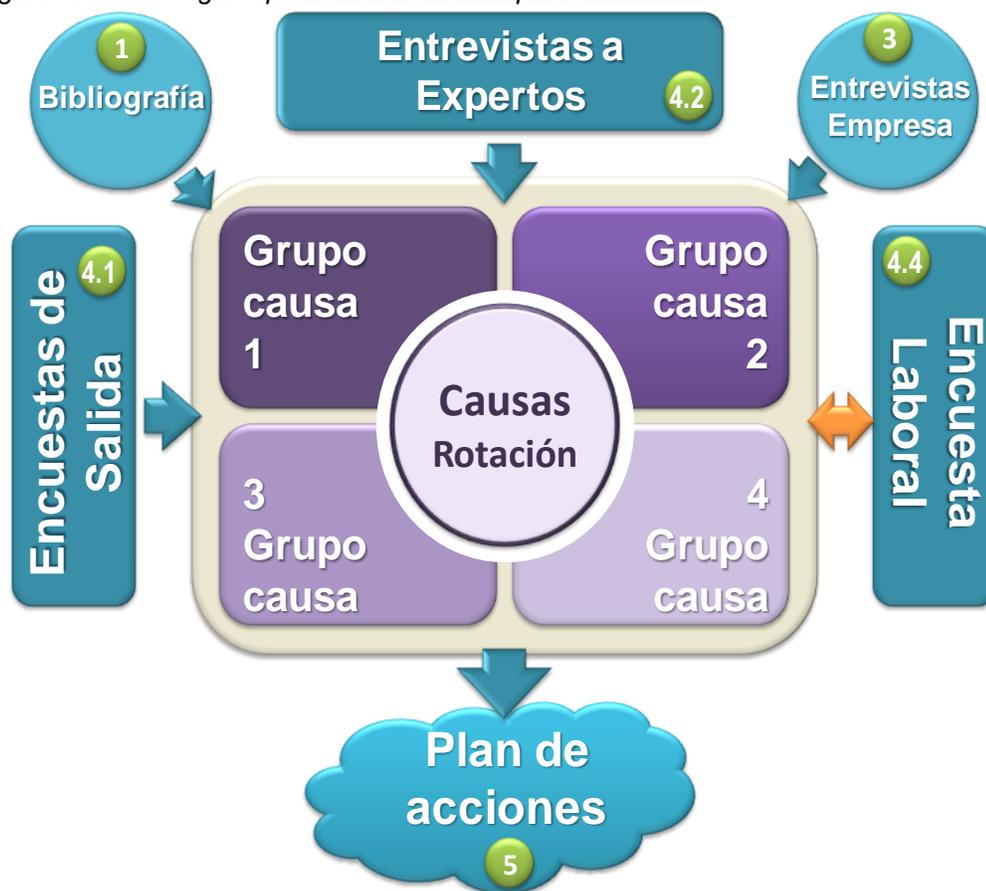
7.2 Esquema Metodológico

Otra forma de visualizar la metodología es a través de un esquema o mapa mental. La figura 7 muestra en términos simples, qué es lo que se realizará en el trabajo de título.

Los puntos: 1, 3, 4.1 y 4.2 que se señalan en el esquema, se realizarán previamente para llegar a todas las posibles causas de la rotación, las cuales se separarán en grupos teóricos iniciales que expliquen de forma más ordenada toda esta lista. Luego, dados los grupos encontrados, se confeccionará una encuesta para las vendedoras que trabajan actualmente en la compañía, que muestre qué es lo que ocurre actualmente en las tiendas.

Finalmente, dada toda la información recabada por los cuadros y círculos azules, se hará un análisis global de la investigación donde se encontrarán los 4 grupos definitivos de causas que representan a la empresa, los problemas que presenta la empresa y las posibilidades que tiene que mejorar, luego desde ese análisis se concluirán las propuestas para la empresa y el plan de acciones a seguir.

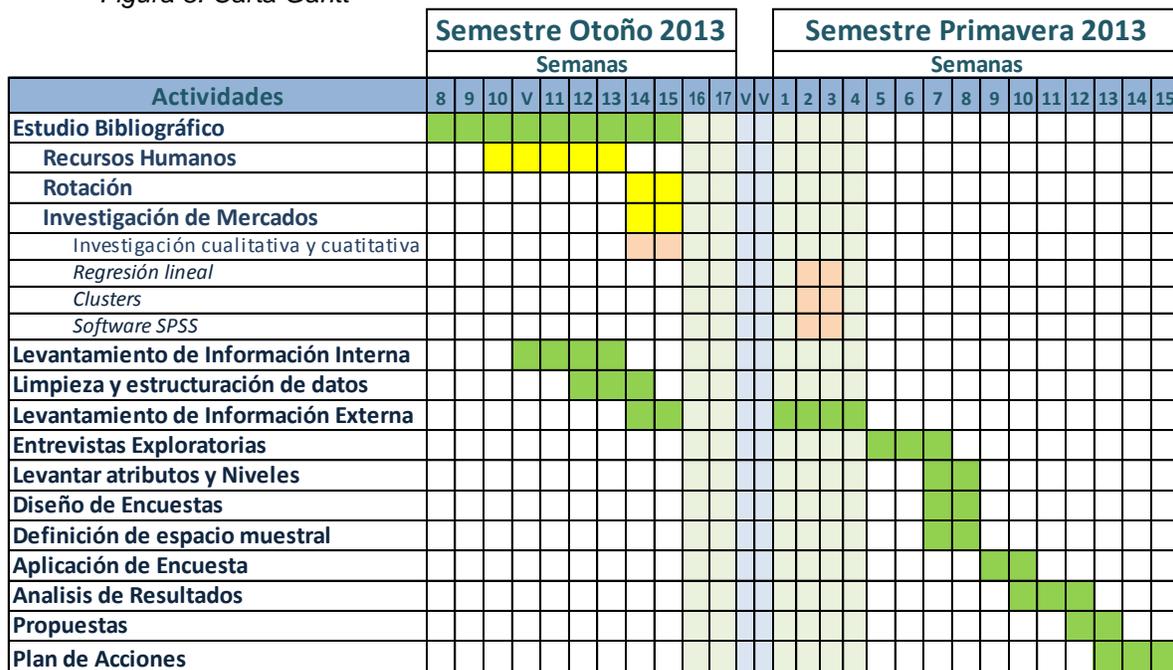
Figura 7: Metodología representada en un esquema



Fuente: Elaboración Propia

8. CARTA GANTT

Figura 8: Carta Gantt



Fuente: Elaboración Propia

9. TIENDAS EN ESTUDIO

9.1 Descripción

Las tiendas que se estudiarán son todas aquellas ubicadas en la región metropolitana, las cuales son 16 en total. De estas, 6 son recientes, por ende no hay información suficiente para analizarlas. Es por esto que se tomarán 10 de las tiendas de la región metropolitana para trabajar en el análisis del problema.

La cantidad de personas que trabaja en tiendas es aproximadamente 52, donde en cada tienda hay 1 jefa de tienda más 2 a 4 vendedoras. De estas, la gran mayoría de las vendedoras son de clase full time, mientras que solo unas pocas son part-time.

La jerarquía en la tienda no es mucha, ya que solo se cuenta con una jefa de tienda, pero en algunos casos han estado implementando sub-jefas, las cuales son las mismas vendedoras, pero estas tienen más actividades a cargo que una normal.

Finalmente, la distribución de las tiendas en la región metropolitana está fuertemente caracterizada por los segmentos altos, por lo que la ubicación de la mayoría de estas es el sector oriente de Santiago (Las Condes, Vitacura, La Dehesa, Providencia, Huechuraba), pero también hay tiendas en Santiago centro y en los malls de la comuna La Florida.

9.2 Información Disponible

La información que se tiene disponible son dos: la base de datos del área de contratación y encuestas de salida realizadas por el área de recursos humanos.

9.2.1 Base de datos de contratación

Los datos facilitados en la base de datos son: rut, nombre, cargo, tienda, fecha de ingreso y fecha de retiro.

Con estos datos se calculó la rotación que ha tenido la empresa desde Enero del 2012 a Mayo del 2013 (no hay datos confiables desde antes de ese periodo) y el tiempo promedio que duran las vendedoras trabajando en la compañía.

9.2.1.1 Resultados

Los resultados se encuentran en la sección 2: *Justificación del problema*¹

9.2.2 Encuestas de Salida

Hay 41 encuestas disponibles que realizó el área de recursos humanos, las cuales fueron aplicadas a vendedoras de las 2 empresas que abarca la compañía². De estos 41 documentos, 22 pertenecen a las tiendas de la empresa en estudio y 19 pertenecen a la otra empresa.

La encuesta consta de 5 preguntas dicotómicas abiertas (sí y no, con la opción de opinar algo al respecto), que abarcan la satisfacción con las variables: horario, relación con compañeras, relación con jefa de tienda, renta recibida y distancia del hogar. Y una última pregunta que consulta cuál o cuáles fueron las causas por la(s) que renunció de la persona.

9.2.2.1 Resultados

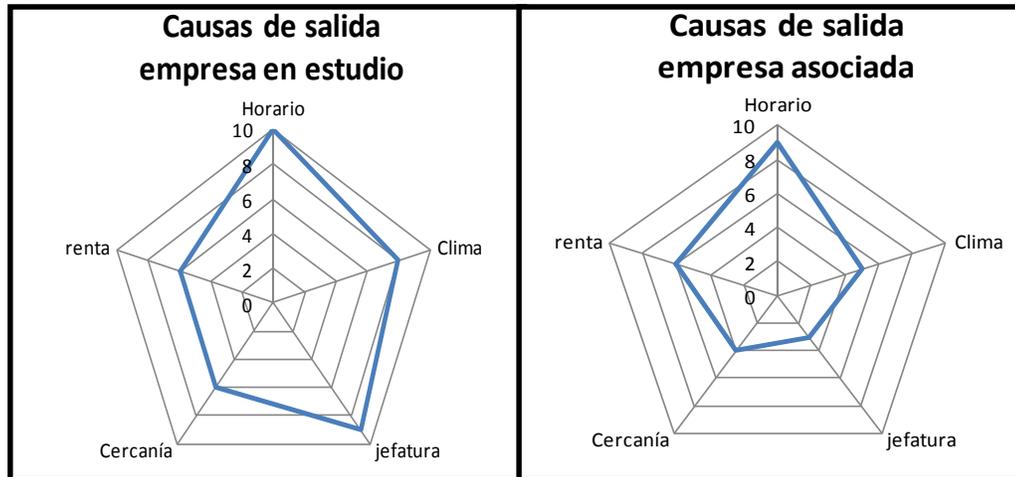
Los resultados de dichas encuestas se muestran a continuación en gráficos radiales para visualizar si hay alguna causa que se posicione con más fuerza sobre las otras.

En la figura 9, se muestran 2 gráficos que presentan la situación de la empresa en estudio y de la asociada, con respecto a la pregunta: “cuál o cuáles fueron las causas por la(s) que renunció la persona”.

¹ Revisar figuras: 1, 2, 3, 4, 5 y 6

² Revisar sección 1: “Antecedentes Generales”

Figura 9: Gráficos radiales con las causas de salida de la empresa en estudio y de la asociada

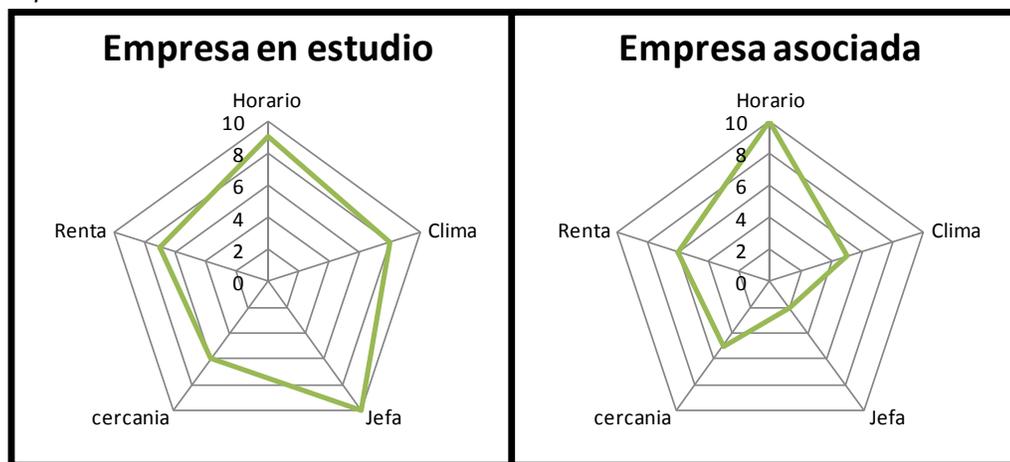


Fuente: Elaboración Propia

En esta figura (9), si bien se observa un poco más de carga hacia horario y jefatura, esta no es significativamente mayor, por lo que las causas que han provocado la salida del personal en los últimos meses de la empresa en estudio no se deben a una única causa, sino más bien responde a lo que señala la literatura con respecto a esto³. En cambio, en la empresa asociada al parecer hay un mejor clima y mejores jefas, por lo que las vendedoras no se estarían yendo por esos motivos, sino que más por problemas con el horario.

En la figura 10 se muestra el contraste de ambas empresas con respecto a los resultados de las primeras 5 preguntas de la encuesta de salida, donde se abarca la satisfacción de las ex-vendedoras con las variables: horario, relación con compañeras, relación con jefa de tienda, renta recibida y distancia del hogar.

Figura 10: Gráfico radial de las 5 preguntas de satisfacción realizadas a cada una de las empresas.



Fuente: Elaboración Propia

³ Ver sección 6.1.3 Causas de la rotación de personal

En esta figura (10), se observan casi los mismos resultados anteriores, solo que aumentan las insatisfacciones en algunos puntos debido a que la vendedora opinaba con respecto a cada tema según le parecía, pero en la anterior, la pregunta era más objetiva al por qué decidió retirarse de la empresa.

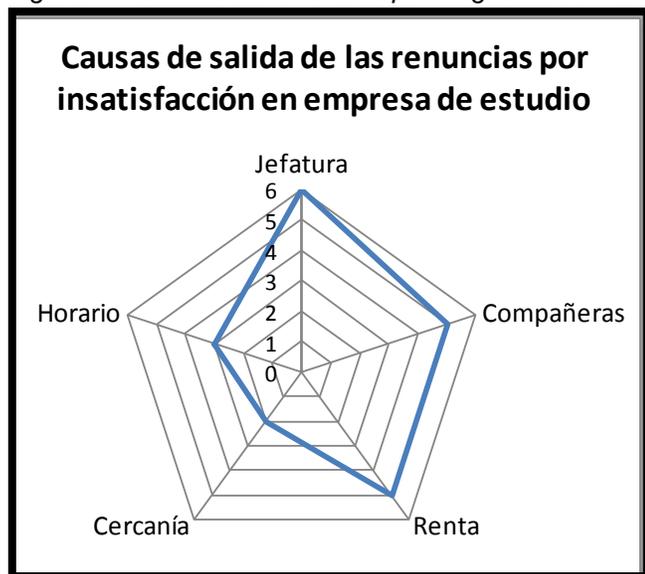
9.2.2.2 Otros resultados derivados de la encuesta

Por otro lado, los mismos datos obtenidos en estas encuestas, dan indicios de la cantidad de renuncias voluntarias versus despidos. Además se logra estimar cuántas de las renuncias voluntarias son por motivos personales y cuáles por insatisfacciones con su trabajo.

De los datos de esta encuesta se estima que el porcentaje de renuncias voluntarias es de un 74%, mientras que el porcentaje de despidos es de un 26%. Del total de las renuncias voluntarias, hay un 27% que corresponde a renuncias por motivos personales, los cuales son difíciles de evitar ya que se deben a razones ajenas a la empresa.

Dejando de lado los despidos y las renuncias por problemas personales, se puede observar cuáles son las causas que motivaron a las vendedoras a salir por algún disgusto con la empresa. Estas razones se muestran en la figura 11.

Figura 11: Causas de renuncias por disgustos con la empresa



Fuente: Elaboración propia

Del gráfico mostrado en la figura 11 se observa que las variables horario y cercanía disminuyeron con respecto a la figura 9, por lo que se asocia que estas causas son aquellas que provocan más problemas personales a las vendedoras, por lo que se deben retirar de la empresa aunque muchas veces no quieran hacerlo.

9.2.2.3 Conclusiones de los resultados

Las conclusiones generales de estos gráficos son que:

- No hay una causa específica por la cual se van las vendedoras si no que pueden afectar muchas variables.
- A pesar de que en la empresa asociada haya relativamente un buen clima y una buena jefatura, las vendedoras de todas formas se van por los otros motivos, por lo que se deben evaluar todas las causas posibles y ver en qué está fallando la empresa.
- Hay que visualizar qué es lo que está ocurriendo dentro de las tiendas que pueda estar provocando estas salidas.
- Se debe evaluar constantemente qué está ocurriendo para ir solucionando los problemas paso a paso.
- Tener un porcentaje de rotación por despidos no es malo, ya que se debe tener un cierto porcentaje de rotación involuntario para mantener un sano equipo de trabajo, pero no se debe exceder este valor en más de un 30 % ya que de igual forma provoca costos para la compañía.
- Las variables horario y cercanía son las que pueden ayudar a reducir la rotación por problemas personales.

10. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

10.1 Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria se llevó a cabo mediante entrevistas en profundidad a los principales actores del problema y a expertos externos en el tema.

Las primeras entrevistas se realizaron al personal de la empresa con el objetivo de obtener su percepción del problema, estas personas fueron específicamente administradores del área de retail y de remuneraciones, a la jefa de selección de persona y a la gerenta de recursos humanos. Luego se entrevistó en profundidad a 3 vendedoras que han trabajado en varias tiendas de retail especialista, y finalmente, se entrevistó a 3 expertos en el tema, dos de los cuales trabajan actualmente fuera de la industria del retail pero que tienen una percepción global y experiencia en el tema, y otra persona que trabaja en retail de grandes tiendas.

De estas entrevistas se logró extraer información valiosa, de las cuales se expondrán las citas e ideas más importantes para el estudio en cuestión.

10.1.1 Personal de la empresa

De estas entrevistas se sacó el funcionamiento de la empresa y los problemas que le aquejan, además de algunas hipótesis de las causas de la rotación.

10.1.2 Vendedoras de otros retails

Principales citas extraídas:

“El interés por entrar a una empresa también radica en la rotación del producto ya que las ganancias dependen de este factor”

“El retail tiene mucha competencia entre compañeros, por lo que si no te sabes manejar lo más probable es que te aburras”

“A veces motiva mucho más que te regalen productos de la marca en la cual estás, ya que por lo general uno entra porque te gusta el prestigio de la marca”

10.1.3 Expertos en el tema

Los expertos en el tema que fueron entrevistados son los que se muestran a continuación y se exponen las principales ideas/citas extraídas de las conversaciones:

- **Virginia Farrú, experta en Coaching Laboral**

“Las personas tienen necesidades básicas como tener un buen clima laboral, un sentido de pertenencia, un trato digno, respeto por días libres, almuerzos y pagos a tiempo”

- **Francisca Bermeosolo, experta en Recursos Humanos, Sub-gerenta de RRHH en Hospital Clínico Universidad de Chile**

“Desmotiva que prometan algo que no se cumple (renta que no se cumple si no llegan a la meta)”

“Es importante el renombre de la empresa (marca)”

“La gracia del incentivo es que dependa de la capacidad de la persona llegar a la meta, y no porque no entre gente a la tienda o porque no están los productos necesarios, o porque estos son feos”

- **Camila N., experta en personas y selección laboral, Psicóloga de retail en cadena de grandes tiendas**

“Las hipótesis de la cadena de por qué se van las personas son por: Renta, Clima y Horario, pero son las jefas de tienda las que hacen las encuestas de salida”

- duda si realmente esas son las causas, ya que observa que las jefas pueden estar siendo muy directivas

“Actualmente hay mucha oferta laboral, y además la necesidad de personal es urgente, por lo que se termina contratando al primero que aceptó”

“Encontrar un buen vendedor que se proyecte en la empresa necesita más del tiempo que realmente se tiene”.

“En otra gran tienda de otro rubro hay muy baja rotación, se puede deber a que tienen salas de descanso, juegos interactivos, un buen jefe de personal, se preocupan de ellos y se encargan de hacer una buena presentación al nuevo trabajador, tienen a tiempo su uniforme y zapatos”.

10.2 Causas de la rotación recabadas

10.2.1 Lista de posibles causas

- Salario insuficiente
- Sistema de Comisiones poco conveniente
- Beneficios poco útiles o convenientes
- Supervisión insatisfactoria
- Jefas que no cumplen un buen rol
- Escasa proyección laboral
- Clima laboral indeseado
- Poca capacitación o insatisfactoria
- Horario → Turnos → Días libres
- Ubicación de las tiendas
- Problemas con los cálculos del sueldo
- Lenta solución de problemas
- Incumplimiento de expectativas
- Reconocimiento laboral
- Reclutamiento y selección
- Contratos a tiempo
- Uniformes
- Rotación de productos
- Dotación de personal
- Problemas de inventario
- No se toman en cuenta sus aportes
- Competencia en el mercado
- Poco sentido de pertenencia
- Factores higiénicos como baño, hora de almuerzo, descanso

10.2.2 Grupos de causas teóricos previos

De la lista teórica de causas posibles, se observa que hay patrones marcados entre ellas, los cuales permiten agrupar en primera instancia esta lista en 4 grandes grupos de causas de rotación laboral, los cuales se comprobarán o cambiarán según los resultados de la encuesta. Estos grupos de causas son:



A continuación se describen en más detalle, en qué consisten estos 4 grupos y que subdivisiones tienen:

1. **Laboral:** Son aquellas causas que están directamente relacionadas con la política de la empresa y que son manejables por esta misma. En este grupo se encuentran 3 categorías:
 - a. **Exigencias:** Es lo que demanda el trabajo, o en otras palabras, el contrato de las vendedoras, como por ejemplo: metas, horarios y responsabilidades.
 - b. **Desarrollo de carrera:** Es el nivel de aspiraciones al cual puede optar la vendedora al momento de entrar a trabajar en la empresa. Se evalúa las posibles proyecciones laborales que tenga dentro de la empresa y si las expectativas del trabajo se han cumplido.
 - c. **Servicios empresariales:** Son aquellos servicios que brinda una empresa al personal voluntariamente para incrementar la satisfacción o la productividad de las vendedoras. Por ejemplo Beneficios y capacitaciones
2. **Clima:** Son aquellas causas relacionadas al ambiente laboral que viven las vendedoras en las tiendas. Estas están vinculadas a la convivencia entre compañeras y sus superiores (jefas y supervisoras).
3. **Industria:** Causas relacionadas directamente con la competencia, tanto entre retailers como con otros rubros, por ejemplo, las ventas de seguros. Entre algunas causas de este grupo, están las remuneraciones ofrecidas por la competencia o las demás causas que son parte del grupo "Laboral" (descritos anteriormente), que son las que se comparan con la competencia o el mercado.
4. **Personal:** Aquellas causas externas que pueden provocar la salida de una vendedora, este grupo se aleja de las posibilidades de la empresa para retenerlas. Por ejemplo: problemas familiares, estudios o incompatibilidad de tiempo.

10.3 Investigación Descriptiva

Una vez levantadas todas las posibles causas de rotación que puede estar sufriendo la empresa y agrupadas en 4 grandes grupos, se procedió a confeccionar la encuesta que nos permitirá medir qué tanto están afectando cada uno de estos grupos en la rotación de vendedoras.

Para realizar la encuesta se consideró toda la teoría revisada, tanto sobre las causas posibles como los tipos de encuestas posibles; por otro lado se consideraron todos los detalles técnicos especificados por los expertos para la toma de encuestas como las técnicas psicológicas, además de todas las causas posibles de rotación nombradas por ellas; además se consideraron las causas nombradas en las entrevistas a vendedoras con experiencia en retail y los resultados de las encuestas de salida de la empresa.

La idea fue realizar una encuesta que consistiera de una parte cuantitativa y otra parte cualitativa. Con esto se quiere obtener datos duros, pero a la vez contar con mayor información para el momento de realizar la propuesta de solución.

La parte cuantitativa se asemejará a una encuesta de satisfacción laboral, pero que abordará tanto los campos frecuentes de satisfacción en una empresa como la satisfacción que se tiene con los diferentes motivos de salida encontrados en el análisis previo. Es por esto, que se pretende realizar esta encuesta basándose en la perspectiva de los 4 grandes grupos de causas mencionados anteriormente, es decir, todas las posibles causas por las que se podrían ir las vendedoras.

La parte cualitativa entregará información adicional que permitirá ver más allá de las respuestas estadísticas, logrando tener una mejor percepción a momento de buscar y plantear las posibles soluciones y confeccionar el plan de trabajo.

Esta encuesta se realizará a las vendedoras actuales de las 10 tiendas estudiadas de la empresa, mientras que a las jefas de tienda se les realizará una entrevista para ver qué es lo que piensan ellas y lograr obtener sus puntos de vista de una manera más cualitativa.

La metodología realizada está validada por las 3 expertas, de las cuales se extrajo varios detalles a considerar, como la forma de plantear ciertas preguntas difíciles y cómo lograr extraer mejor la información que se necesita para la investigación a realizar y el posterior plan a proponer.

10.3.1 Objetivos de la encuesta

Los objetivos de esta encuesta son:

- Conocer el tipo de perfil de vendedoras que trabaja actualmente para la empresa en estudio.

- Encontrar el nivel de satisfacción que tienen las vendedoras con respecto a los diferentes grupos de causas de la rotación laboral.⁴
- Ver si las vendedoras presentan alguna segmentación en sus perfiles, con respecto a los niveles de insatisfacción de ciertas causas.
- Encontrar qué es lo que más aprecian las vendedoras de su trabajo actual en la empresa y lo que más les disgusta, para saber a qué aspectos de la empresa apuntar al momento de proponer soluciones.
- Encontrar posibles soluciones que ya hayan advertido las mismas vendedoras, para analizarlas al momento de la proposición de soluciones.
- Visualizar y revisar los grupos de causas propuestos y contrastarlos con la realidad de la empresa, que arrojará la encuesta a realizar.

10.3.2 Tamaño muestral

El tamaño de la muestra se calculó mediante muestreo aleatorio simple (MAS) de proporción, con la siguiente ecuación:

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

Para calcular los diferentes valores de la fórmula se consideró lo siguiente:

- Para calcular el valor de p y q, que son las proporciones de la población, se analizaron las encuestas de salida disponibles de la empresa, donde se sacó la proporción promedio entre todas las preguntas, las cuales eran dicotómicas, lo que permitía sacar un MAS de proporción. El resultado de P es 61%, por ende el de Q es 39%.
- El valor de K se saca de la distribución t-student de 2 colas con 29 grados de libertad, dando un valor de k=2,042.
- N es la dotación total de las 10 tiendas en cuestión, es decir: N=30 vendedoras,
- Para el error se dio una brecha de un 10%.

Estos valores nos dan un tamaño muestral de: n= 23 vendedoras.

Con estos resultados, se pretendía encuestar a 3 personas en las tiendas de Alto Las Condes y Costanera, que son las tiendas con peores índices de rotación, y de Estado, que tiene el mejor índice de rotación. Y 2 personas en el resto de las tiendas.

Pero, en terreno la situación fue diferente, ya que en varias tiendas había problemas con la dotación porque había renunciado alguien o porque estaba enferma. Por lo que la dotación real que había no eran 30 personas sino una cantidad menor. Por lo que realmente se lograron extraer 16 encuestas de estas 10 tiendas en cuestión. Y este tamaño muestral da un posible error del 13%, que de todas formas es un buen valor para el estudio.

⁴ Revisar sección 10.2.2

10.3.3 Encuesta

La encuesta cuantitativa, fue realizada mediante escalas de Likert, mientras que la encuesta cualitativa fueron preguntas de desarrollo.

En esta encuesta se abordan los 2 grupos de causas que están ligados directamente a la empresa, por ende son aquellas que la compañía puede cambiar o mejorar. Estos son el grupo “laboral” y “clima”, los cuales fueron seccionadas en la encuesta de la siguiente forma:

Primero se tiene una sección donde la vendedora debe llenar datos como su edad, si tiene hijos, el tiempo que lleva trabajando en la empresa, si tiene experiencias previas en retail, la escolaridad y la comuna donde vive, para conocer el perfil de las vendedoras y así realizar análisis y comparaciones sobre estos temas con las posibles causas.

Luego viene la encuesta a base de afirmaciones asociadas a una escala de Likert. En ellas, las afirmaciones que van de la 2 a la 12, abordan el grupo de *Clima*, mientras que de la afirmación 13 a la 30 abordan todas las posibles causas del grupo *Laboral*. Por otro lado, la pregunta 1 representa los sentimientos y sensaciones de las vendedoras que al final y al cabo son lo que lleva a la persona a tomar la mayoría de las decisiones⁵. Algunos ejemplos se muestran a continuación:

Afirmaciones	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo/ Ni desacuer.	De acuerdo	Muy de acuerdo
1 En general, me encuentro satisfecha con mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
4 La relación entre jefa y vendedoras se desarrolla en un ambiente de apoyo	1	2	3	4	5
14 Estoy satisfecha con el reconocimiento que obtengo cuando hago un buen trabajo	1	2	3	4	5
18 Estoy satisfecha con mi horario de trabajo	1	2	3	4	5

A continuación viene la parte de desarrollo abierto, donde se efectúan 5 preguntas que tienen como finalidad detectar por qué las personas podrían estar renunciando a la empresa, o por otro lado, qué factores hacen que las personas se queden trabajando en la empresa. Dados estos objetivos, las preguntas planteadas son las siguientes:

- ¿Cuál fue tu motivación para entrar a trabajar en la empresa?
- Si pudieras cambiar o mejorar algo de tu trabajo, ¿Qué cambiarías o mejorarías?
- ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo actual?
- ¿Qué es lo que menos te gusta de tu trabajo actual?
- ¿Qué buscas al momento de elegir un trabajo?

⁵ Revisar sección 10.3.4.2

Finalmente, se realizó una última sección no formalizada mediante una encuesta, donde se entrevistaba a la persona según las respuestas de su encuesta. El objetivo de esta sección era obtener más profundidad del meollo del problema y sus posibles soluciones (sin ser explícitas las preguntas), también se quería abordar el grupo de causas pertenecientes a la *Industria*, por lo que a las personas que respondían que tenían experiencia en retail, se les hacía preguntas similares a las mencionadas en la sección de desarrollo abierto, pero de las otras tiendas de retail en las que había trabajado.

El grupo Personal se abarcó de forma muy general preguntando en las entrevistas a las jefas de tienda, sobre los problemas personales por los que abandonaban las vendedoras la empresa, pero no se ahondó más en el tema ya que es una causa de rotación que está fuera del alcance de la empresa solucionarlo.

La encuesta fue realizada el día 17 de Octubre y se encuentra en el Anexo A.

10.3.4 Resultados

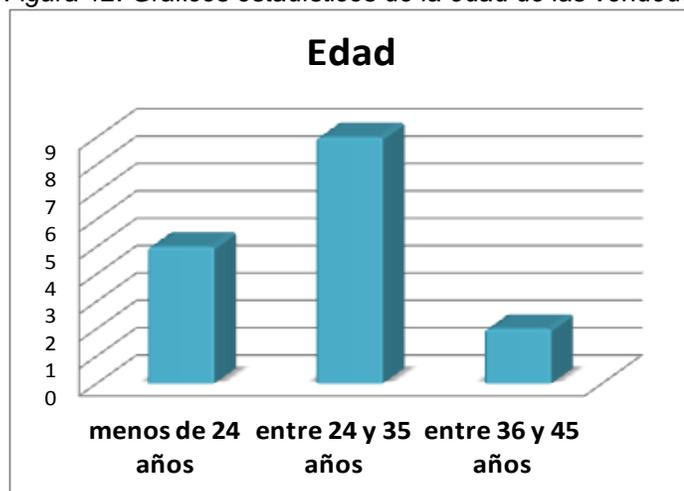
Los resultados más importantes de la encuesta se muestran a continuación:

10.3.4.1 Resultados estadísticos: perfil de las vendedoras

A continuación se muestran las frecuencias estadísticas de cada dato personal preguntado.

La figura 12 muestra la edad de las vendedoras actuales de la empresa en estudio. Se observa que en su mayoría son personas jóvenes menores a 35 años.

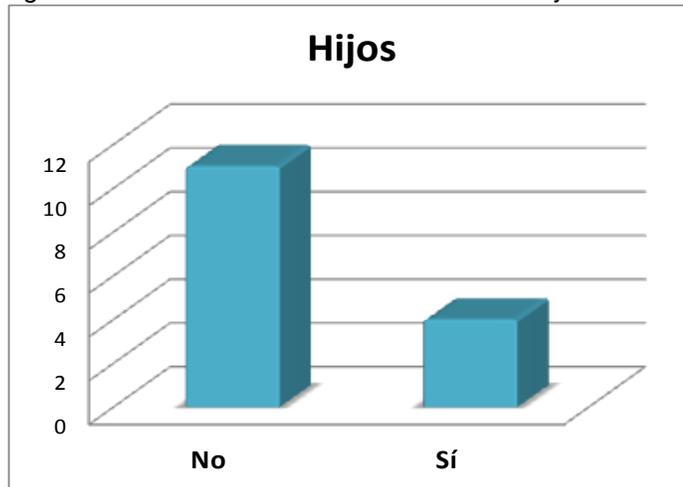
Figura 12: Gráficos estadísticos de la edad de las vendedoras



Fuente: Elaboración propia

La figura 13 muestra la cantidad de personas que tienen hijos menores a 15 años. Se ve que la gran mayoría no tiene hijos actualmente.

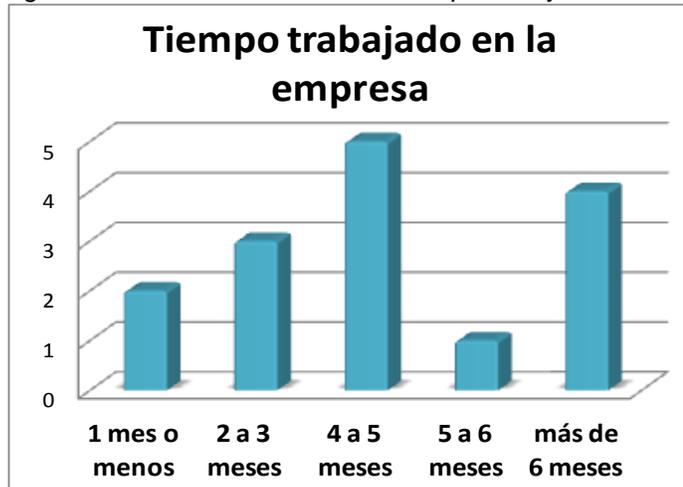
Figura 13: Gráfico estadístico sobre si tienen hijos o no



Fuente: Elaboración propia

La figura 14 muestra el estadístico sobre cuánto tiempo llevan las vendedoras trabajando en la empresa. De este gráfico se concluyen 2 cosas: no hay una cantidad estándar que lleven las vendedoras trabajando en la compañía y con esto mismo se vuelve a comprobar que la empresa está constantemente cambiando de personal y que muy pocas personas se quedan a trabajar prolongadamente dentro de la empresa.

Figura 14: Gráfico Estadístico del tiempo trabajado en la empresa



Fuente: Elaboración propia

En la figura 15 se muestra el estadístico sobre cuántas vendedoras, que trabajan actualmente en la empresa, tienen experiencia previa en otros retails. Los resultados muestran que hay una mayor cantidad de personas que sí la tiene (67% sobre un 33%).

Figura 15: Gráfico estadístico sobre experiencias anteriores en retail



Fuente: Elaboración propia

Finalmente el gráfico de escolaridad se encuentra en la figura 37 del anexo B, el cual no muestra resultados muy relevantes, ya que es lo que se esperaba. Hay personas de todos los tipos de escolaridad y hay menos gente con estudios universitarios.

10.3.4.2 Resultados estadísticos: parte cuantitativa

Estos resultados permitirán visualizar el grado de satisfacción o insatisfacción sobre las diferentes causas de rotación que tienen las vendedoras actualmente en las tiendas propias de la empresa. Los resultados se muestran a continuación.

La parte cuantitativa comenzaba con una pregunta que abordaba el grado de satisfacción general que presentaba la vendedora con la empresa. A esta pregunta los expertos en investigación de mercados la llaman “la respuesta que sale del estomago” y representa el sentir que la persona tiene sin que haya hecho un análisis muy profundo del porqué lo ve así, lo que al cabo es lo que lleva a la persona a tomar la mayoría de las decisiones.

Luego, para este caso, se tiene que aquellas personas que estén insatisfechas de forma generalizada con la empresa tienen altas probabilidades de renunciar a esta, esto se deduce de lo dicho anteriormente y de las entrevistas posteriores a la encuesta, ya que en estas, las personas que registraban insatisfacción en esta casilla, comentaban que estaban buscando trabajo en otros lugares porque ya no querían seguir trabajando en la empresa. Bajo estos dichos, la figura 16 muestra que hay un 50% de las vendedoras que presentan altas probabilidades de renunciar en el corto plazo.

Figura 16: Gráfico estadístico de la satisfacción laboral general

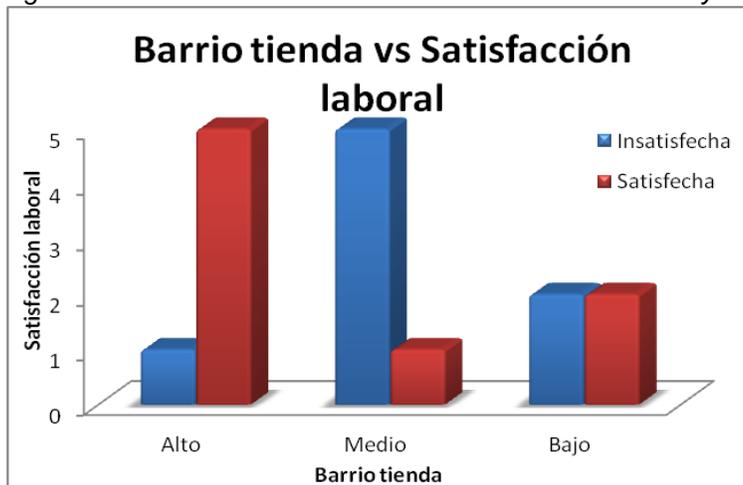


Fuente: Elaboración propia

A continuación, para ver si hay alguna correlación entre las distintas variables y la pregunta de satisfacción general, se presentan gráficos de *crosstabs* de esta variable con respecto a los datos personales de las vendedoras encuestadas. Esto permitirá observar cómo está relacionada la satisfacción laboral con las experiencias anteriores en retail y el barrio donde se ubica la tienda donde trabaja actualmente (con las demás variables no presentó mayores relaciones significativas).

La figura 17 muestra el gráfico de un *crosstab* entre la satisfacción laboral y el barrio donde se ubica la tienda, y en este se observa que en las tiendas ubicadas en Las Condes y Vitacura tienen un alto grado de satisfacción con la empresa, mientras que las tiendas que están ubicadas en las comunas de Providencia y Santiago tienen un porcentaje de insatisfacción muy alto con la empresa. Con respecto a las tiendas ubicadas en los *malls* de La Florida ocurre un fenómeno particular, en el cual se observa que la mitad está satisfecha con su trabajo mientras que la otra mitad no, y esto se debe a que las personas que trabajan en el *Mall* Florida Center están insatisfechas y las personas que trabajan en el *Mall* Plaza Vespucio están satisfechas con la empresa.

Figura 17: Gráfico del *crosstab* entre la satisfacción laboral y la ubicación de la tienda



Fuente: Elaboración propia

Los fenómenos que muestra este gráfico, según las entrevistas realizadas después de la encuesta, se deben en su mayoría a 2 factores importantes:

1) La capacidad de ventas que tiene la tienda por sí sola, es decir las probabilidades de vender que tienen las vendedoras.

» En este factor pueden incidir varios elementos como por ejemplo: en qué lugar está ubicada la tienda (*mall*, portal, plaza de tiendas, entre otras), el flujo de personas que tenga el lugar donde está ubicada, en qué parte del *mall* o plaza está ubicada, a qué segmento de clientes abarca, etc.

» Es por esto que las vendedoras que trabajan en Las Condes y Vitacura, no tienen mayores problemas para vender ya que el flujo que tienen estas tiendas y el tipo de clientes que llega a comprar es muy diferente al de las otras tiendas.

» En el caso de las tiendas ubicadas en La Florida, este factor se observa cualitativamente con mayor claridad, ya que se entrevistó a 2 personas que habían trabajado en ambos lugares y ambas observaban que una de las tiendas en cuestión no tenía ni el flujo ni el tipo (segmento) de clientes necesario para cumplir las metas pedidas por la empresa, lo que les causaba gran insatisfacción.

2) El trato y participación de las Jefas de tienda en el desarrollo del trabajo.

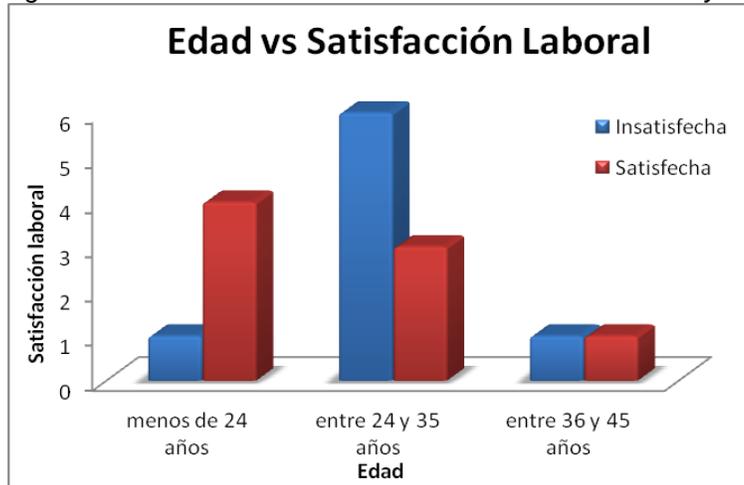
» Es importante recalcar este punto debido al reciente cambio realizado por la empresa, ya que en el último semestre se contrató a nuevo personal para las tiendas el cual consistía de un coordinador de retail, que está a cargo de las principales tiendas de la compañía en el sector oriente, y nuevas jefas para estas mismas ubicaciones, la cuales están catalogadas por el coordinador como excelentes jefas y por ende gozan de un mejor sueldo también.

» De lo dicho anteriormente, los resultados muestran que en las tiendas donde se encontraban estas jefas, el ambiente de trabajo era mejor evaluado y los turnos asignados también les eran más cómodos, lo que permitía tener un mejor grado de satisfacción dentro de la tienda.

Por otro lado, al analizar la edad versus la satisfacción laboral, la figura 18 muestra que las personas menores a 24 años tienden a estar en su mayoría satisfechas, mientras que las que están entre 24 y 35 años tienden en su mayoría a estar insatisfechas.

Lo dicho anteriormente implica un trade-off entre estos 2 grupos etarios, ya que los menores a 24 años se satisfacen de manera más simple, pero por lo general entran por periodos cortos debido a sus estudios. Mientras que los mayores de 24 años se encuentran más insatisfechos, pero son más estables.

Figura 18: Gráfico del crosstab entre la satisfacción laboral y la edad de las vendedoras



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la experiencia laboral de las vendedoras en otras empresas versus el grado de satisfacción que presentan, se tiene que las que no tienen experiencia previa tienden a estar más satisfechas que las que sí la tienen (ver figura 19). Esto se puede relacionar a la teoría de marketing que habla sobre el “precio de referencia”, donde la persona que ha visto el precio de un producto anteriormente, lo compara automáticamente con el nuevo precio que tiene en frente, dándole una asociación positiva o negativa según corresponda, esto es lo que ocurre cuando una persona tiene experiencia previa en otros retails donde ciertas cosas funcionaban mejor.

Figura 19: Gráfico del crosstab entre la satisfacción laboral y si tiene experiencia o no



Fuente: Elaboración propia

La figura 20 muestra el grado de satisfacción con el salario que reciben las vendedoras actualmente, y se observa que un 75% de ellas están insatisfechas con este.

Figura 20: Gráfico estadístico de la satisfacción con el salario



Fuente: Elaboración propia

Luego la figura 21 muestra el grado de satisfacción con las comisiones y aquí nuevamente se observa lo mismo, un 75% está insatisfecha con las comisiones repartidas.

En este punto, las vendedoras fueron muy categóricas al referirse a las comisiones actuales y demostraron con mucho ímpetu su insatisfacción por el reciente cambio del sistema de comisiones. El cual ahora ya no depende en un 100% de ellas, si no que ahora para recibir sus comisiones necesitan que la tienda también llegue a su meta semanal, por lo que los sueldos han bajado considerablemente su sueldo en el último tiempo.

Figura 21: Gráfico estadístico de la satisfacción por las comisiones.



Fuente: Elaboración propia

Otra forma de mirar el problema es ver qué tan relacionadas están la satisfacción laboral con el grado de satisfacción por las comisiones, ya que este gráfico incide en cuántas personas aproximadamente se estarían yendo a causa de este factor. Esto se muestra en la figura 22, y lo que se puede observar es que la gran mayoría de las personas que están insatisfechas con su trabajo, también están disgustadas por el sistema de comisiones, mientras que de las personas que se sienten bien con su

puesto de trabajo también hay mayoría de personas que están molestas con el sistema de comisiones. Dado esto, y lo dicho en la figura 16 se entiende que el sistema de comisiones es crítico para la empresa.

Figura 22: Gráfico del crosstab entre la satisfacción laboral y la satisfacción por las comisiones



Fuente: Elaboración propia

La figura 23 muestra el grado de satisfacción por el horario o los turnos actuales. Aquí se observa que la mitad de las vendedoras están satisfechas con el horario y la otra mitad está insatisfecha con este.

Esto muestra que es difícil satisfacer a todas las vendedoras con respecto a la variable horario, lo que es consistente con lo obtenido en los resultados de las encuestas de salida, ya que según lo visto en el punto 9.2.2.3, el horario es uno de los factores que inciden en las renunciaciones voluntarias por problemas personales.

Dado lo anterior, un buen horario permite disminuir la rotación por problemas personales, pero es difícil sobrellevar un horario si no se cuenta con personal part-time para suplir algunos espacios.

Figura 23: Gráfico estadístico de la satisfacción con el horario.



Fuente: Elaboración propia

Si se realiza un crosstab entre la satisfacción con el horario y la experiencia previa en retail, se observa que aquellas que están insatisfechas con su horario son casi todas las que tienen experiencia previa. (Ver figura 24)

Figura 24: Gráfico del crosstab entre la satisfacción por el horario y la experiencia en retail



Fuente: Elaboración propia

Dado lo anterior, y las entrevistas posteriores realizadas se tiene que las vendedoras con experiencia han tenido mejores turnos en sus trabajos previos, por lo que les disgusta el horario que se les da aquí. Mientras que las vendedoras que no han trabajado en otros retails no tienen una idea de mejor horario por lo que se sienten satisfechas con lo que tienen.

Al evaluar la satisfacción con el horario y otras variables⁶, no se logró encontrar relaciones significativas, pero de todas formas los gráficos se encuentran en anexo C.

Con respecto a las supervisoras, en la figura 25 se puede apreciar que hay tiendas que no están satisfechas con el trabajo realizado por las supervisoras, por lo que es importante controlar si las supervisoras están ayudando a las tiendas como deberían hacerlo o no.

Figura 25: Gráfico estadístico de la satisfacción con el trabajo de las supervisoras



⁶ Otras variables: La satisfacción con su trabajo y barrio de la tienda.

Fuente: Elaboración propia

La figura 26 muestra la pregunta de si se cumplieron las expectativas que tenían al momento de entrar a trabajar en la empresa o no, es decir si el trabajo que realizan actualmente eran el que esperaban o no. Los resultados muestran que la mayoría considera que no se cumplieron. Estas expectativas se muestran en la sección 10.3.4.3 en los resultados cualitativos.

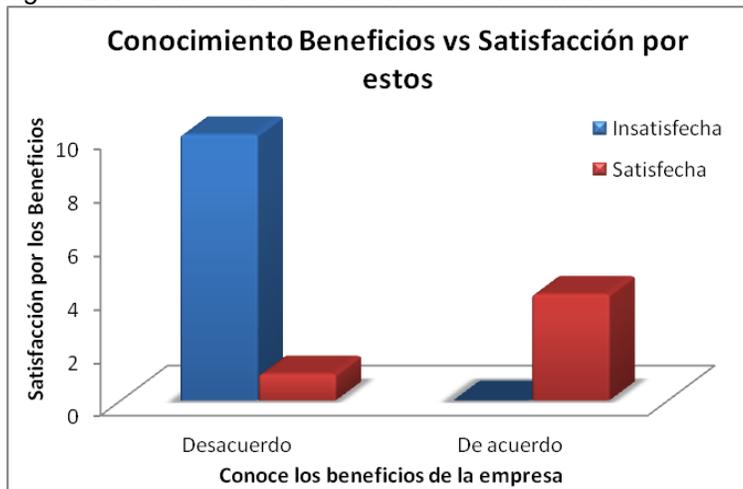
Figura 26: Gráfico estadístico del cumplimiento de las expectativas



Fuente: Elaboración propia

Al observar qué ocurre con los beneficios que ofrece la empresa, se puede ver que la mayoría de las vendedoras no conocen los beneficios que les brinda la empresa, pero las pocas personas que conocen qué privilegios tienen, están satisfechos de estos. Por ende, de esto se concluye que la empresa no tiene un problema de beneficios, sino más bien de una pobre difusión de estos a su personal en tiendas. Este contraste se muestra en la figura 27.

Figura 27: Gráfico del crosstab entre el conocimiento de los beneficios y la satisfacción por estos

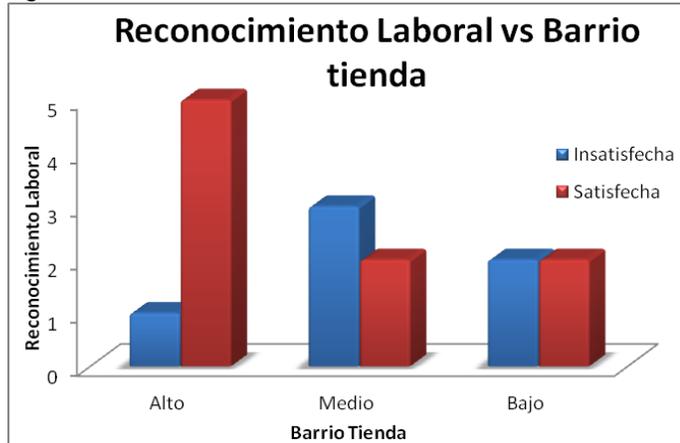


Fuente: Elaboración propia

A la hora de evaluar si se está reconociendo el trabajo bien hecho de las vendedoras, lo cual según la teoría es parte fundamental de la satisfacción de un

trabajador, se observó que el grado de satisfacción con esta variable está muy relacionada con la ubicación de la tienda, y además, como ya se ha mencionado anteriormente, muy relacionada con la jefa de tienda y cómo esta dirige al grupo de trabajo. Los resultados de la figura 28 muestran que en las tiendas del barrio alto donde hubo el cambio de jefas de tienda, hay una amplia mayoría que está satisfecha con el reconocimiento laboral que reciben.

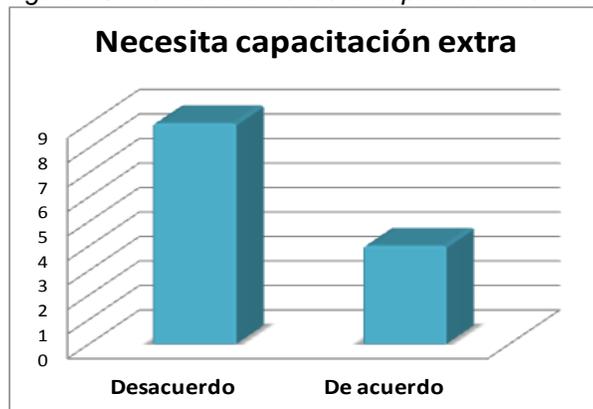
Figura 28: Gráfico del crosstab entre el reconocimiento laboral y la ubicación de la tienda



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la figura 29 muestra que las vendedoras consideran que no necesitan ser capacitadas para poder vender lo que le piden, lo que es un resultado importante a la hora de distribuir los tiempos de recursos humanos en estos temas. Ya que si el personal considera que es capaz de llegar a las metas sin ser capacitados, entonces no se debería invertir mucho capital en este factor.

Figura 29: Vendedora necesita capacitación extra



Fuente: elaboración propia

Los gráficos resultantes de las demás variables se encuentran en el anexo D. De estos gráficos, los que están relacionados a la jefas no son muy fidedignos ya que varias vendedoras se sentían incomodas respondiendo la encuesta sobre la jefa estando ella en la tienda. Por otro lado, los demás gráficos son todos de problemas administrativos de la empresa y la mayoría de las vendedoras se encuentran insatisfechas, pero otras no. Esto se analizará mejor más adelante cuando se vea la agrupación definitiva de las causas y la segmentación de las vendedoras.

10.3.4.3 Resultados de las preguntas de desarrollo abierto

De la tercera parte del cuestionario se extrajo la información de cada una de las 5 preguntas abiertas y se clasificaron los comentarios según las secciones que salen en cada uno de los gráficos que se muestran a continuación.

Esto se realizó porque las respuestas en cada una de las preguntas abiertas eran repetitivas, por lo que se podía extraer estadísticas de forma manual. Los resultados de estas preguntas se muestran a continuación.

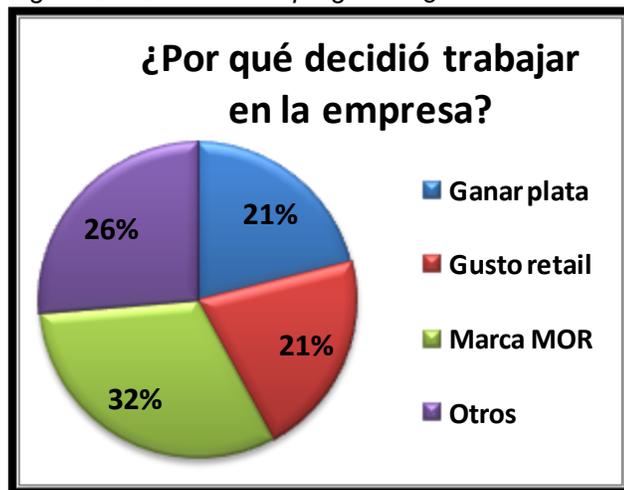
La primera pregunta era: “¿Cuál fue tu motivación para trabajar en la empresa?” y el objetivo era captar en qué aspectos las vendedoras se fijan al momento de elegir un trabajo, lo que ayuda a conocer qué cosas hay que arreglar para que la empresa puede captar al mejor personal del mercado.

Las respuestas a esta primera pregunta se muestran en la figura 30, y lo que nos dice es que las vendedoras, al momento de elegir un trabajo sin saber cómo será, se fijan en mayor medida en el gusto propio por el retail y los aspectos del grupo “Industria”, es decir en los aspectos que compite con el mercado como el sueldo pagado y el prestigio de la marca.

El 32 % que pertenece a “otros” son aspectos que se mencionaron en menor cantidad como el horario, la proyección en la empresa y las ganas de adquirir experiencia como vendedora.

Dado los resultados, se observa que se debe sacar partido al prestigio de la marca al momento de reclutar personal y mientras se mantengan trabajando también, la idea es que se sientan orgullosas de la empresa donde están. Por otro lado, el gusto por la ropa y el retail también se le debe sacar partido, puede ser mediante regalos de productos de la marca o visitas de las diseñadoras enseñándoles las virtudes de las prendas, ambas acciones atacan ambos factores mencionados.

Figura 30: Gráfico de la pregunta: “¿Cuál fue tu motivación para trabajar en la empresa?”



Fuente: Elaboración Propia

La segunda pregunta realizada fue: “¿Qué buscas al momento de elegir un trabajo?” y su objetivo era encontrar en qué aspectos las vendedoras se fijan al momento de ver si se quedan o no en el trabajo en el cual están, por ende, ayuda a saber qué factores mejorar para lograr retener mejor al personal; por otro lado, si no se cumplen estos aspectos básicos, la vendedora se sentirá insatisfecha con su trabajo y desmotivada para seguir en él.

Los resultados de esta segunda pregunta se encuentran en la figura 31 y nos muestra que las vendedoras al momento de ver si les gusta o no el trabajo, se fijan más en el “clima” laboral (37%) y en la renta (33%), pero también les importa que la empresa funcione bien y así evitar tener problemas por causas externas a ellas. En menor medida, se nombraron aspectos como la flexibilidad horaria (8%) y el prestigio de la marca (7%).

Por ende para lograr una mejor retención de personal se debe trabajar fuertemente el clima laboral en tiendas y la estructuración de los sueldos.

Figura 31: Gráfico estadístico de la pregunta: “¿Qué buscas al momento de elegir un trabajo?”



Fuente: Elaboración propia

La tercera pregunta realizada fue: “Si pudieras cambiar o mejorar algo de tu trabajo, ¿Qué cambiarías o mejorarías?” y el objetivo era saber qué aspectos de la empresa eran los que las vendedoras veían que estaban mal y que deberían cambiar.

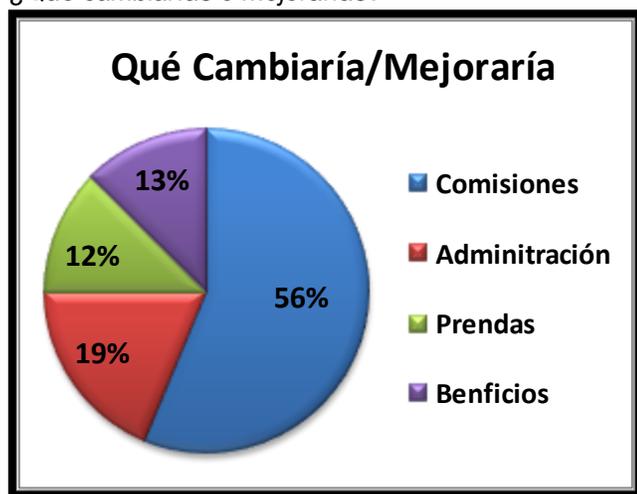
Los resultados (ver figura 32) muestran que todo lo que se quiere cambiar pertenece al grupo “laboral” que está directamente ligado a lo que puede modificar la empresa, entre estos están el sistema de comisiones abarcando más de la mitad del gráfico, luego vienen los problemas administrativos con un 19%, el problema con las prendas o productos de la empresa con un 12% y finalmente los beneficios con un 13%.

Dentro de estos resultados se vuelve a observar que el sistema de comisiones es lo que actualmente tiene a las vendedoras más disgustadas, ya que como se dijo anteriormente, este cambio solo les trajo menores sueldos y la frustración de que obtener un mejor sueldo ya no depende de ellas, sino que de sus compañeras también.

El siguiente porcentaje más alto son los problemas administrativos, entre los cuales se mencionó recurrentemente la dificultad al momento de pedir ayuda, mencionando que el sistema para solucionar problemas era excesivamente burocrático y que finalmente nadie les daba soluciones, por lo que no se sienten escuchadas y eso les provoca mucha frustración. Otros aspectos que se nombraron fue el exceso de cableado en las tiendas, el sistema de computación ineficiente instalado en las tiendas, que los anexos que tienen en los teléfonos no sirven y que cuando los malls hacen eventos especiales, y deben participar como marca, nadie les ayuda para responder con esa obligación, la cual le pertenece a la empresa y no a ellas.

Finalmente se tienen los problemas con las prendas y la insatisfacción por los beneficios con el mismo porcentaje. El tema de las prendas que les aqueja es que estas no llegan a tiempo, o no les llega lo que pidieron o cuando se agota una prenda no hay una rápida reposición de esta, por lo que este detalle es muy importante de solucionar ya que si no están las prendas que el cliente necesita la venta no se hará efectiva, y no será porque la vendedora no sabe vender sino que pasa a ser una variable externa a ella y esto produce frustración ya que recibirá esa comisión por problemas de la empresa y no por su propia capacidad. Que los beneficios salgan a flote en esta pregunta es una alerta, ya que este problema es fácil de solucionar por lo visto en la figura 27, que decía que la insatisfacción con los beneficios era debido a su desconocimiento y no a que fueran mal catalogados.

Figura 32: Gráfico estadístico de la pregunta: “Si pudieras cambiar o mejorar algo de tu trabajo, ¿Qué cambiarías o mejorarías?”



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, las últimas dos preguntas fueron con respecto a qué es lo que retiene a las vendedoras trabajando en la empresa y qué cosas son las que terminan siendo causas para renunciar. Estas dos preguntas fueron: “¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo actual?” y “¿Qué es lo que menos te gusta de tu trabajo actual?”, y los resultados se muestran en la figura 33.

Figura 33: Gráfico estadístico de las preguntas: “¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo actual? Y ¿Qué es lo que menos te gusta de tu trabajo actual?”



Fuente: Elaboración propia

Los gráficos muestran que actualmente existe un buen clima laboral en la mayoría de las tiendas (en otras tiendas este tema es muy negativo por problemas con la jefa). De las preguntas en profundidad realizadas después de la encuesta, se infiere que este tema está ligado en su mayoría al cambio de jefas que ha habido en el último tiempo, ya que la mayoría se está preocupando de su personal y tiene un buen trato con ellas. Además las personas que dijeron que les gustaban sus turnos, era porque tenían una jefa que los hacía a su favor y no por beneficio propio.

Dentro de los factores que están provocando disgusto en las vendedoras, aparece nuevamente el sistema de comisiones con una amplia mayoría, siguiéndole con un 27% los problemas administrativos como por ejemplo la carencia de respuestas a los problemas y la falta de apoyo por parte de administración y supervisoras y finalmente con un 13% el horario asignado por las jefas de tienda y el nulo personal part-time que hay para cubrir ciertos horarios críticos.

10.4 Análisis de Variables (Análisis Factorial)

El análisis factorial se realizó para encontrar los principales grupos de causas que representan a la empresa, y así, visualizar de forma clara y más fácil las causas de la rotación. Esto se realizó mediante el programa SPSS usando los datos de la encuesta realizada.

Este estudio permitió encontrar 3 factores generales en los que se agrupan estas posibles causas, los cuales son similares a los grupos teóricos que se expusieron en el punto 10.2.2, pero estos se ajustan de mejor manera al funcionamiento propio de la empresa en cuestión.

Para realizar el análisis factorial fue necesario procesar las variables (preguntas) expuestas en la encuesta para que los resultados fueran óptimos y no se provocaran inconsistencias en los datos que distorsionaran los resultados reales. Este proceso consistió en:

- Calcular la matriz de correlaciones para visualizar qué elementos estaban altamente correlacionados para eliminar excedentes en las variables, es decir, variables similares en las que bastaba solo una de ellas.
- Evaluar cada una de las preguntas según fueran de afirmaciones positivas o negativas, es decir que en todos los casos el número (o escala) 5 estuviera asociado a estar muy satisfecha.
- Eliminar preguntas que tenían como objetivo conseguir mayor información sobre un tema, por ejemplo las preguntas sobre las competencias de las jefas de tienda.
- Eliminar preguntas utilizadas como “trampas”, las cuales tenían como objetivo verificar la conciencia y coherencia de las respuestas.

De la evaluación realizada a las preguntas de la encuesta se obtuvo como resultado 10 variables a analizar en el programa SPSS, mediante la técnica de componentes principales.

Antes de llevar a cabo el análisis factorial se realizaron los test de Kaiser- Meyer y la esfericidad de Bartlett's explicados en el marco conceptual⁷, los cuales se encuentran en la figura 51 del anexo E. Estos muestran que existe la correlación necesaria para llevar a cabo el análisis factorial.

Los resultados del software se muestran en la tabla 1, en la cual se encuentran agrupadas las variables según su componente que las describe.⁸

Tabla 1: Matriz de componentes rotada proveniente del análisis factorial.

	Rotated Component Matrix ^a		
	Component		
	1	2	3
Las responsabilidades eran las esperadas	,903	,140	,016
Reconocimiento Laboral	,820	,110	,375
La empresa soluciona rápido los problemas	,786	,016	,294
Se paga a tiempo el salario	,813	,294	,180
Satisfacción con el clima	,094	,699	,453
Satisfacción con las compañeras	,135	,894	,168
Satisfacción por el Horario	,091	,688	-,038
Satisfacción con Beneficios	,226	,314	,677
Satisfacción con el Salario	,213	,147	,886
Satisfacción por las Comisiones	,545	-,327	,598

Fuente: Elaboración propia

⁷ Ver punto 6.4.2.1

⁸ El cuadro original de SPSS se encuentra en la figura 50 del anexo 5

Como resultado, el análisis factorial muestra que las causas que explican la rotación de las vendedoras pueden clasificarse en 3 componentes o factores, los cuales se pueden nombrar según las variables que le fueron asignadas.

La descripción de estos factores identificados se encuentra a continuación:

- Componente 1 → Factor Empresa

En este grupo se encuentran las variables relacionadas a lo que la administración (o las diferentes áreas de la empresa) está a cargo de realizar o asignar. Por ende las causas que se clasifican en este grupo son las siguientes:

- Lenta solución de problemas
- Problemas de uniformes
- Lento proceso de contratos
- Lenta rotación de productos
- Escasas capacitaciones
- Poco reconocimiento laboral
- Supervisión ineficiente
- Mala selección de personal

- Componente 2 → Factor Tienda

En este grupo se clasifican las variables que pertenecen a lo que ocurre o se maneja dentro de las tiendas. Por ende este grupo está muy asociado al rol que debe cumplir la jefa de tienda dentro de un equipo de trabajo. Luego las causas que se ordenan en este grupo son las siguientes:

- Clima laboral inadecuado
- Mal manejo de las jefas de tienda
- Horarios mal realizados

- Componente 3 → Factor Industria

Esta última componente está ligada a las variables que implican pagos y beneficios según el análisis factorial, pero dados los resultados de la parte cualitativa⁹ se sabe que estas variables son las que las vendedoras toman en cuenta al momento de elegir un trabajo, por ende son el factor diferencial en la industria al momento de captar a una trabajadora. Dado esto, se agregan más factores a este grupo y se le llamará “factor industria” y no “dinero”. Las variables del grupo son las siguientes:

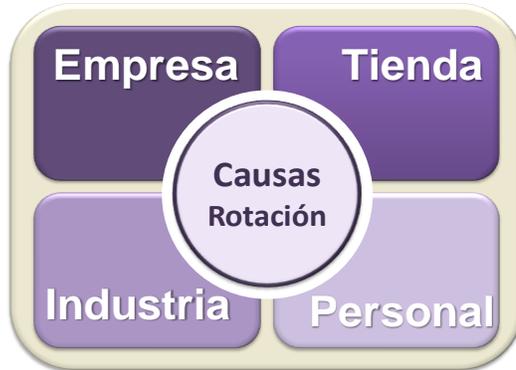
- Salario
- Sistema de comisiones
- Beneficios
- Imagen de marca

⁹ Ver el subtítulo “Resultados de las preguntas de desarrollo abierto” en el punto 10.3.4

Finalmente, hay un cuarto factor que provoca la salida de las vendedoras, pero que no es posible abarcar por la empresa, por ende no es analizado en profundidad. Esta componente es la misma que se mencionó en el punto 10.2.2 y es el factor "Personal" el cual contiene los problemas personales inevitables como: estudios o problemas familiares.

El esquema de la figura 34 muestra un resumen de las 4 componentes que mejor describen a la empresa.

Figura 34: los 4 factores en los que se agrupan las causas de la rotación



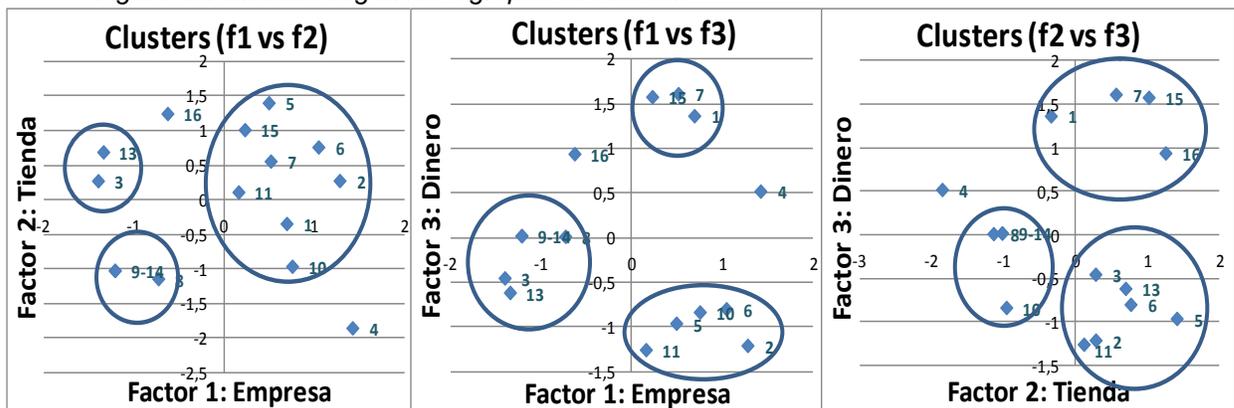
Fuente: Elaboración Propia

10.5 Segmentación

Dada la encuesta realizada, se quería encontrar si había alguna relación entre los datos del perfil de las vendedoras y su nivel de satisfacción en las diferentes variables. Para esto se utilizó la herramienta que proporciona el programa SPSS de *clustering*.

La segmentación se realizó según las variables encontradas en el análisis factorial, por ende se sustentan bajo las 3 dimensiones encontradas. En la figura 35 se muestran los *clusters* según estos 3 factores, y se observan claramente 3 grupos diferenciados entre las vendedoras encuestadas.

Figura 35: Clusters según los 3 grupos de rotación



Fuente: Elaboración propia

El cruce de las 3 dimensiones da como resultado la segmentación final, el cual se encuentra en el anexo F, donde se muestra que existen 3 clusters y se detalla a qué *cluster* o segmento pertenecen cada una de las vendedoras en la figura 53. Además en la figura 52 del anexo F se muestra el modelo estadístico ANOVA, el cual señala que todas las variables son significativas para explicar la segmentación excepto la variable horario, lo cual es evidente dada su naturaleza dual (50% de insatisfacción y 50% de satisfacción).

A continuación, en la tabla 2, se muestra una tabla resumen, la cual contiene la información obtenida de los *clusters*, y el perfil de las vendedoras. El objetivo es visualizar si hay alguna relación entre el perfil de vendedoras que se contratan y el nivel de satisfacción que presentan estas en los diferentes segmentos.

Tabla 2: Tabla resumen de la segmentación

Casos	Satisf. Trabajo	Factor 1: Empresa				Factor 2: Tiendas			Factor 3: Industria			N° de Cluster	Datos de comparación					
		Responsabilidad	Reconocimiento	solución rápida	pagos a tiempo	Satisf. Clima	Satisf. Compa	Satisf. Horario	Satisf. Benef	Satisf. Salario	Satisf. Comis		Barrio Tienda	Edad	Hijos	Duración	Experiencia	Escolaridad
1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	2	2	
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	1	2	3	
15	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	1	3	1	1	1	2	
16	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	2	1	2	1	
2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	
4	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	3	2	1	1	2	3	2	
5	3	3	3	2	2	3	3	1	3	1	1	2	1	1	2	3	1	
10	1	3	3	2	2	1	3	3	1	1	1	2	2	2	2	3	1	
3	3	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	3	1	1	1	2	2	
8	1	1	1	3	1	1	3	3	1	1	1	3	2	2				
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	2	3	
11	1	3	1	1	3	3	3	3	1	1	1	3	2	3	1	2	3	
13	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	2	2	1	1	
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	1	2	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se observa que los diferentes segmentos se guían según la mayor o menor satisfacción que sienten entre las 3 componentes de la rotación laboral.

Se puede observar que en el segmento 1 se encuentran todas las vendedoras que están altamente satisfechas en las 3 componentes o factores. Por lo que sería muy difícil que renunciaran a la empresa por una razón que no sea el factor “Personal”.

En el segmento 3 están todas aquellas personas que se encuentran muy insatisfechas con su trabajo y con la empresa, sobre todo en los factores “Empresa” e “Industria”, mientras que en el factor “Tiendas” hay algunas insatisfechas y otras que no. Por ende este grupo tiene altas probabilidades de renunciar en el corto plazo si no se realizan cambios visibles en su trabajo, ya que en estos momentos, algunas siguen trabajando en la empresa solo por tener un buen clima laboral, lo que es consistente con el importante rol que cumplen las jefas de tienda y con las preguntas de desarrollo abierto realizadas en la encuesta, donde se muestra que las personas buscan que su trabajo tenga un buen clima laboral para quedarse en la empresa.

Luego se ve que el segmento 2 tiene personas en general satisfechas, pero que el factor “Industria” les provoca insatisfacción. Además se observa que 2 responden que

se encuentran insatisfechas en su trabajo y las otras 2 responde que sí están satisfechas. De esto se puede derivar que las personas que entren en este grupo estarán vulnerables a irse o a quedarse según mejoren o empeoren las cosas.

A pesar de la segmentación que arroja el programa, se debe revisar y comparar con los gráficos estadísticos obtenidos en la sección 10.3.4.2, específicamente el gráfico de la figura 18, el cual dice que las menores a 24 años se encuentran en su mayoría satisfechas, mientras que las mayores de 24 años en su mayoría están insatisfechas, lo cual como se explicó en esa figura, implica un trade-off entre la contratación de personal, que al final y al cabo puede incidir en la renuncia de cualquiera de los 2 rangos etarios.

Los resultados de la segmentación dan así porque las variables introducidas al programa no incluían la satisfacción laboral general ya que esta variable no era una causa, sino solo un factor para saber el parámetro general.

Dado lo anterior, puede existir un patrón entre las vendedoras menores de 24 años y su forma de pensar a cerca del trabajo, ya que a pesar de que no le gustan algunas cosas de la empresa, no renunciarán por estas razones, sino más bien por estudios u otros factores personales.

Por otro lado, y sin perjuicio de lo anterior, con respecto a las variables de los 3 factores de la rotación, no hay un perfil en la empresa que se caracterice por estar satisfecha o insatisfecha con estos grupos, sino que se observa que en los 3 segmentos, los perfiles son distintos y no hay una característica que influya al momento de molestarse por las distintas componentes de la rotación. Pero a la vez, esto se puede deber al poco número de casos disponibles para analizar. Aunque no debería cambiar mucho ya que la insatisfacción por estos factores es natural y no hay que tener ciertas características para sentirse disgustada por los problemas que le aquejan en el trabajo.

Con respecto a la variable de los hijos, se observa que puede existir un patrón entre aquellas que tienen hijos y aquellas que no, pero se descarta esta opción debido a que hay altas probabilidades de que se trate de una simple coincidencia ya que la cantidad de personas que tienen hijos es muy inferior a las que no los tienen, por ende no se puede asociar este patrón a una conclusión.

Finalmente en la figura 35 se observan 2 casos (4 y 16) que en su mayoría se aíslan de los 3 clusters. Esto se debe a que en general están satisfechas, pero les molestan y gustan cosas diferentes al común de las otras vendedoras. El tema común entre estas 2 vendedoras es que ambas llevan un buen tiempo trabajando en la empresa y ambas han trabajado en más de 1 tienda dentro de la empresa.

11. CAUSAS FINALES DE LA ROTACIÓN

11.1 Diagrama de Ishikawa

Dado todo lo que se ha visto en los puntos anteriores, se llegó a todos los problemas que están provocando la rotación voluntaria de las vendedoras en la empresa.

Para exponer de forma más clara estas causas, se elaboró un diagrama de Ishikawa, el cual muestra las causas de la rotación en sus ramas y el efecto de estas a la cabeza. Este esquema se muestra a continuación en la figura 36.

El esquema está dividido en los 3 grupos encontrados según el análisis factorial realizado, y uno de ellos (el factor “*empresa*”) se divide en 2: *Problemas administrativos* y *Otras áreas de la empresa que afectan negativamente*

Figura 36: Diagrama de Ishikawa: Causa – Efecto



Fuente: Elaboración Propia

12. PLAN PARA DISMINUIR ROTACIÓN DE VENDEDORAS

12.1 Acciones de mejora propuestas

Como conclusión de todo lo visto hasta ahora, se proponen acciones con sus posibles tareas a realizar. Estas se encuentran separadas según los 3 grupos de causas encontradas en la sección 10.4.

La tabla 3 describe las acciones y posibles tareas a realizar en el grupo “Empresa”, mientras que la tabla 4 y 5 contienen a las del grupo “Tiendas” e “Industria” respectivamente.

Tabla 3: Acciones de mejora propuestas y posibles tareas a realizar en el grupo “Empresa”

N°	Acciones	Tareas
1	Darles Reconocimiento laboral por sus logros a las vendedoras	Confeccionar un Ranking de mejores vendedoras mensualmente y premiarlas por sus logros, según tiendas y puestos logrados
		Instruir a las Jefas de tiendas para reconocer el buen trabajo de las vendedoras y elogiarlo, a la vez de motivarlas a ganarse los premios
2	Solucionar los problemas de inventario en tiendas (que lleguen las prendas a tiempo, que llegue lo que necesita el cliente, que lleguen colores y tallas variadas según la demanda de cada tienda)	Tener sistema de reparto de prendas eficiente y ordenado
		Realizar pronósticos de demanda
		Incluir la opinión de las tiendas en los pronósticos de demanda. Establecer una fecha para enviar las opiniones.
		Sistema interconectado entre las áreas de logística y Marketing para tener lo que se necesita en tiendas a tiempo.
3	Diseñar un proceso para dar rápida solución a los problemas de las tiendas	Establecer una persona que esté a cargo de contestar el teléfono y correos y solucionar los problemas que se puedan presentar en tiendas. También que atienda sugerencias y reclamos
		Programar actividades de los malls para dar rápida solución a los eventos y promociones
		Dedicar tiempo para diseñar eventos y promociones especiales que se pidan
		Diseñar protocolo o manual de la tienda para saber qué hacer en las diferentes circunstancias.
		Capacitar a las supervisoras para contestar a cualquier problema en caso que no haya alguien que solucione el problema.
4	Actualizar sistema de computación en tiendas	Definir un encargado, ver si es factible, y qué tan conveniente es.
5	Mejorar la supervisión realizada a las tiendas	Establecer por escrito las funciones de la supervisora
		Planificar las visitas de las supervisoras a las tiendas.

		Controlar el trabajo de las supervisoras y si han realizado efectivamente la visita correspondiente.
6	Mejorar gestión de Uniformes	Diseñar uniformes según la temporada (verano - invierno) y con la marca de la empresa
		Controlar gestión de los uniformes, es decir que estén a tiempo.
		Manejar un stock de tallas en bodega o tiendas.
7	Mejorar la rotación de productos	Elaborar un plan de Marketing para la empresa en cuestión
		Direccionar más recursos para publicidad de la empresa
8	Disminuir el tiempo de respuesta y pago ante un error en el sueldo de una vendedora.	Elaborar un protocolo a seguir en caso de errores en sueldos, para tenerlos lo más pronto posible
		Darle la autoridad a alguien para que se encargue de solucionar el problema rápidamente anulando gran parte de la burocracia existente.
9	Lograr tener los contratos a tiempo	Rediseñar el proceso de contratación completo para eliminar la burocracia y los pasos innecesarios.
10	Tener el registro de las ventas de la persona nueva a tiempo.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Acciones de mejora propuestas y posibles tareas a realizar en el grupo "Tiendas"

N°	Acciones	Tareas
1	Cambiar el concepto de Jefa de tienda y Contratar nuevas Jefas para dirigir	Diseñar un nuevo perfil del cargo "jefas de tienda" que permita reclutar y seleccionar a jefas más calificadas para el cargo, que sepan tratar a las personas, que se preocupen de tener un buen clima, que se preocupen por el bienestar de las vendedoras y que sean capaces de mantenerlas motivadas en su trabajo.
		Si es necesario (según las rentas del mercado), destinar un poco más de presupuesto para el sueldo de las jefas para aumentar la calidad en la contratación de nuevas jefas.
		Elaborar un protocolo diferente para la contratación de jefas, el cual permita comenzar a buscar jefas de tienda con mayor anticipación.
		Dedicar más tiempo del normal para buscar y seleccionar a una jefa de tienda.
		Elaborar un documento escrito con las funciones y responsabilidades que debe cumplir la jefa de tienda.
		Difundir correctamente el documento con las las responsabilidades que esta debe cumplir.

2	Mejorar el clima laboral en las tiendas	Capacitar a las jefas para saber tratar a sus vendedoras y para saber generar un buen clima.
		Dar incentivo a las jefas por tener el mejor clima entre un grupo de tiendas.
		Evaluar constantemente a las jefas según sus responsabilidades y el clima que generan en la tienda.
		Fomentar el compartir en las tiendas mediante sorpresas como por ejemplo llevar un pastel para compartir.
3	Mejorar sistema de horarios	Contratar gente Part-time para abarcar turnos difíciles.
		Elaborar horarios estándar para diferentes dotaciones posibles y para la demanda de diferentes lugares (malls, plazas de tiendas).
		Capacitar a las jefas para que sepan realizar un buen horario.
		Llevar un control sobre el horario que realizan las jefas (turnos equitativos y días libres razonables).

Fuente: elaboración propia

Tabla 5: Acciones de mejora propuestas y posibles tareas a realizar en el grupo "Industria"

Nº	Acciones	Tareas
1	Cambiar el sistema de comisiones	Rediseñar el sistema de comisiones.
2	Dar a conocer los beneficios que ofrece la empresa	Realizar trípticos informativos o folletos simples y efectivos sobre los beneficios.
		Capacitar a las supervisoras y/o jefas de tienda para que conozcan y difundan los beneficios que tiene la empresa.
		Difundir de forma presencial cuáles son los beneficios que brinda la empresa.
		Controlar que se realicen las tareas.
3	Mejorar la proyección en la empresa	Rediseñar puestos de trabajo dentro de la tienda.
		Establecer políticas de reclutamiento interno. Buscar dentro del pool de vendedoras posibles jefas.
		Difundir las nuevas políticas de reclutamiento interno.

Fuente: elaboración propia

A cada una de las tareas propuestas se les asignó una estimación previa de cuáles deberían ser los recursos necesarios, los ítems de costos y beneficios asociados, el área responsable y los posibles indicadores por acción. Esta estimación preliminar se encuentra en el anexo G y se realizó para tener una idea al momento de jerarquizar estas acciones, que es lo que viene a continuación.

12.2 Jerarquización de acciones y tareas

Dado que no se pueden realizar todas las acciones y tareas a la vez, se jerarquizó por orden de importancia cada una de estas.

Los criterios de evaluación fueron: qué tan costoso era llevar a cabo la acción, el grado de impacto en el índice de rotación, el grado de factibilidad o facilidad para realizarlo, la importancia que tiene para las vendedoras, el tiempo que llevaría implementarlo y el tiempo que tomaría ver resultados en el índice de rotación una vez implementada. Estos criterios se ponderaron con pesos diferentes, según la importancia necesaria para la empresa, y estos se muestran en la tabla 6.

Tabla 6: Criterios de evaluación con sus respectivos ponderadores

Ponderadores de Jerarquización					
5%	5%	20%	25%	20%	25%
Tiempo de Implementación	Tiempo para ver Resultados	Importancia para las vendedoras	Impacto / Beneficios	Costo	Facilidad o Factibilidad

Fuente: Elaboración propia

Estos diferentes criterios se fueron evaluando según una escala de 1 al 9, donde 1 es muy poco óptimo y 9 es muy óptimo. El anexo H muestra la tabla 16 con las escalas y puntajes asignados a cada criterio evaluado según cada tarea o acción.

La tabla 7 muestra el resumen de los resultados con la jerarquización analítica de las acciones a realizar, y la tabla 8 que muestra el ranking según las tareas.

Tabla 7: Jerarquización de acciones

Acciones	Puntaje
Cambiar el sistema de comisiones	760
Cambiar el concepto de Jefa de tienda	692
Dar a conocer los beneficios que ofrece la empresa	690
Dar reconocimiento laboral por logros	650
Mejorar clima laboral en tiendas	638
Aumentar rotación de productos	635
Mejorar supervisión en tiendas	605
Mejorar sistema de horarios	605
Diseñar un proceso para dar rápida solución a los problemas en tiendas	600
Solucionar los problemas de inventario en tiendas	580
Lograr tener los contratos a tiempo	520
Tener registro de ventas de vendedora nueva a tiempo	515
Mejorar gestión de Uniformes	515
Disminuir el tiempo de respuesta y pago ante un error en el sueldo.	460
Mejorar la proyección en la empresa	380
Actualizar sistema de computación en tiendas	265

Fuente: elaboración propia

Tabla 8: Jerarquización de Tareas

Tareas	Puntaje
Cambiar el sistema de comisiones	760
Diseñar un nuevo perfil del cargo "jefas de tienda"	710
Elaborar documento con funciones y responsabilidades a cumplir por jefa de tienda	710
Evaluar constantemente a las jefas según funciones y clima que generan en la tienda	690
Dar a conocer los beneficios que ofrece la empresa	690
Llevar un control sobre el horario que realizan las jefas	675
Confeccionar un Ranking de mejores vendedoras mensualmente	660
Programar actividades de los malls para dar rápida solución a los eventos	655
Diseñar manual de tienda para saber qué hacer en diferentes circunstancias.	655
Protocolo para contratación de jefas, que permita buscar jefas con anticipación	655
Instruir a las Jefas para reconocer buen trabajo de vendedoras y motivarlas	640
Elaborar un plan de Marketing	635
Persona que esté a cargo de contestar el teléfono y correos de las tiendas	630
Planificar las visitas de las supervisoras a las tiendas.	620
Controlar trabajo de las supervisoras y las visitas correspondientes.	620
Dar incentivo a las jefas por tener el mejor clima entre un grupo de tiendas	615
Dedicar tiempo para diseñar eventos y promociones especiales que se pidan	610
Capacitar a jefas para saber tratar a sus vendedoras y para generar un buen clima	610
Realizar pronósticos de demanda sincronizados con el área de logística	600
Conexión entre Logística/Marketing con respecto a lo que se pide en tiendas	600
Establecer por escrito las funciones de la supervisora	590
Contratar gente Part-time para abarcar turnos difíciles	590
Tener sistema de reparto de prendas eficiente	560
Capacitar a las jefas para que sepan realizar un horario	550
Uniformes según la temporada con marca de la empresa	515
Regular la gestión de los uniformes	515
Manejar un stock de tallas en bodega o tiendas	515
Rediseñar proceso de contratación para eliminar burocracia y pasos innecesarios	515
Elaborar horarios estándar para diferentes dotaciones	510
Elaborar protocolo a seguir en caso de errores en sueldos	460
Encargado de solucionar problemas de sueldos anulando gran parte de la burocracia	460
Capacitar a las supervisoras para contestar a cualquier problema	450
Fomentar el compartir en las tiendas mediante sorpresas a las tiendas	410
Mejorar la proyección en la empresa	380
Cambiar sistema de computación	265

Fuente: elaboración propia

Dadas estas 2 jerarquizaciones, se realizará el plan de acción con las 5 acciones mejores rankeadas y con las tareas mejores evaluadas para cada una de las 5 acciones.

12.3 Costos asociados a la rotación

Dado que el objetivo principal del plan de acción es disminuir la rotación, es importante establecer primero cuáles son los costos asociados a esto. Para realizar el cálculo se analizaron los principales procesos de la rotación y sus efectos en las tiendas. Esto se realizó para el caso de una renuncia voluntaria de una vendedora estándar de la empresa.

Los 2 grandes procesos que se ven afectados por la renuncia de una persona son el de contratación y el de desvinculación, ya que si una persona se retira, se debe desvincular pero luego se debe buscar una nueva persona para ese puesto.

Por otro lado, debido a la alta rotación, se deben estar realizando contrataciones y desvinculaciones constantemente, lo que retarda el proceso y provoca que los contratos salgan fuera del plazo legal, por ende se generan multas. Por esta misma razón, no hay tiempo para preocuparse de las cosas realmente importantes como lo serían cumplir con todas las normas establecidas por la ley para entregar buenas condiciones de trabajo y así no generar molestias a las trabajadoras por estas razones y así evitar futuras multas por estas causas.

Otro factor que produce pérdidas es el hecho que falte una persona en la tienda, ya que provoca pagos de horas extra, molestia de las vendedoras y jefas por no poder llegar a la meta de la tienda, ventas perdidas por no tener personal suficiente y las multas asignadas por tener a personal trabajando más del tiempo correspondiente por ley.

A continuación se muestran las principales actividades, asociado a sus respectivos costos, que se realizan en cada proceso por la renuncia de 1 persona y las consecuencias en costos que trae que falte una persona en tienda.

12.3.1 Proceso de desvinculación

Para el proceso de desvinculación hay una serie de actividades que se deben realizar para llevar a cabo la desvinculación final de la persona. Estas actividades se detallan en la tabla 9, la cual presenta las horas hombre mínimas que estas necesitan para llevarse a cabo y los costos asociados según los diferentes sueldos de las personas que ejecutan estas acciones.

Los sueldos asociados a las labores de un administrador son entre \$450.000 y \$800.000 (mínimo y máximo respectivamente), los de un jefe de área se consideraron entre \$900.000 y \$1.700.000, finalmente el sueldo de un gerente se estimó entre \$1.900.000 y \$3.500.000.

Tabla 9: Actividades y costos asociados a la desvinculación de 1 vendedora.

Actividades de Desvinculación	Total horas hombre	Costo mínimo	Costo máximo	Persona a cargo
Ingreso de información de desvinculación a base de datos	10 min	\$ 383	\$ 680	Administrador
Completar durante todo el proceso las planillas de seguimiento	Total por todo el proceso: 70 min aprox.	\$ 2.679	\$ 4.762	Administrador
Firma de las solicitudes de desvinculación por gerente general y gerente de recursos humanos	Total por ambos gerentes: 8 min	\$ 1.293	\$ 2.381	Gerente
Revisar deudas o problemas varios con persona desvinculada	Total: 15 min	\$ 574	\$ 1.021	Administrador
Cálculos y generación de finiquitos	Total: 30 min	\$ 1.148	\$ 2.041	Administrador
Firma de finiquitos por gerente general y gerente de recursos humanos	Total por ambos: 12 min	\$ 1.939	\$ 3.571	Gerente
Transporte de cartas de desvinculación a persona afectada	15 min	\$ 574	\$ 1.021	Administrador
Avisos varios a inspección del trabajo	15 min	\$ 574	\$ 1.021	Administrador
Pagos y generación de cheques	20 min	\$ 765	\$ 1.361	Administrador
Costos varios (llamadas, impresiones, transporte, etc)	-	\$ 2.500	\$ 3.500	-
Total:		\$ 12.428	\$ 21.358	

Fuente: Elaboración propia

12.3.2 Proceso de contratación

Para el proceso de contratación hay otra serie de actividades que se deben realizar para llevar a cabo el contrato final de la persona. Estas actividades se detallan en la tabla 10, la cual presenta las horas hombre mínimas que estas necesitan para llevarse a cabo y los costos asociados según los diferentes sueldos de las personas que ejecutan estas acciones (los cuales se detallan en el punto anterior).

Tabla 10: Actividades y costos asociados a la contratación de 1 vendedora.

Actividades de Contratación	Total horas hombre	Costo mínimo	Costo máximo	Persona a cargo
Hacer fichas de solicitud de reclutamiento	8 min	\$ 306	\$ 544	Administrador
Firma de solicitudes de reclutamiento por el gerente de retail	4 min por 1 persona	\$ 646	\$ 1.190	Gerente
Búsqueda de personas para nuevo puesto y llamadas para entrevistas	3 horas en 1 semana	\$ 6.888	\$ 12.246	Administrador

Entrevistas y aplicación de tests	4 horas por 10 entrevistas y test	\$ 20.408	\$ 34.694	Jefe
Revisión de los tests y entrevistas (cálculo de resultados y análisis de personalidad)	3 horas por 10 personas.	\$ 15.306	\$ 26.020	Jefe
Contacto con seleccionadas	15 min	\$ 1.148	\$ 2.041	Administrador
Ingreso de datos a solicitud de contratación	8 min	\$ 306	\$ 544	Administrador
Firma de la solicitud de contratación por el gerente de retail	4 min por 1 persona	\$ 646	\$ 1.190	Gerente
Ingreso de datos para contrato de nueva persona a la base de datos	10 min	\$ 383	\$ 680	Administrador
Generar contrato e imprimirlo	10 min	\$ 383	\$ 680	Administrador
Preparar contratos para firmas	5 min por 1 persona	\$ 191	\$ 340	Administrador
Firma de contrato por gerente general, gerente de recursos humanos y jefe de remuneraciones	18 min por ambos gerentes y un jefe	\$ 3.469	\$ 6.173	Gerentes y Jefe
Transporte de contratos a tiendas	8 min	\$ 306	\$ 544	Administrador
Total:		\$ 50.387	\$ 86.889	

Fuente: Elaboración propia

12.3.3 Horas extra

Se estima que el tiempo aproximado en encontrar una nueva vendedora para ese puesto y que esta comience a trabajar es entre 1 a 3 semanas. Lo que provoca una ausencia entre 45 y 135 horas, de las cuales otra vendedora o la misma jefa de tienda debe suplir al menos un 20% de ese tiempo con horas extra para que la tienda no quede solo con 1 persona lo que es ilegal ya que esta persona no podría dejar la tienda, lo que la privaría de sus necesidades básicas como el servicio sanitario o su hora de almuerzo.

Dado lo anterior se tiene un costo en horas extras entre \$14.400 y, \$43.200, ya que 1 hora extra de una vendedora equivale a \$1600 pesos aproximadamente y se deberían reemplazar entre 9 a 27 horas.

12.3.4 Ventas perdidas

Si son entre 3 a 4 vendedoras contratadas por tienda, se tiene que el porcentaje de ventas que debería cubrir cada vendedora es entre 33% y 25% de las ventas aproximadamente. Considerando que las otras vendedoras pueden cubrir un 60% de

las ventas de la persona ausente, se tiene que el porcentaje de ventas perdidas sería entre un 10% a un 13%.

Considerando un promedio aproximado de \$14 millones mensuales de ventas por tienda, se tiene que la pérdida por ventas está entre: \$312.000 y \$934.000 por 1 y 3 semanas de ausencia respectivamente (considerando un 12% de ventas perdidas). Luego suponiendo un margen del 50%, se tiene una pérdida entre \$156.000 y \$467.000 de utilidades.

12.3.5 Multas

En el año 2012 se pagaron aproximadamente \$14 millones de pesos en multas de la dirección del trabajo debido a problemas relacionadas a contratos y malestares de las vendedoras en las tiendas. El valor de una multa debido a estos factores, varía entre 10 y 150 UTM, lo que da un valor entre \$402.860 y \$6.042.900¹⁰ por solo 1 persona que reclame ante la dirección del trabajo.

Como el valor recurrente de multas el año 2012 es entre 40 y 60 UTM se puede decir que el valor de una renuncia con reclamo efectivo ante la dirección del trabajo es de \$2.014. 300 en promedio.

12.3.6 Costo total

Dados todos los costos encontrados para cada uno de los puntos anteriores se calculó el costo total asociado a la salida de 1 persona, pero considerando que es una renuncia sin reclamo a la dirección del trabajo. Este resultado se muestra en la tabla 11.

Tabla 11: Tabla resumen de los costos asociados a la renuncia de 1 persona sin multas

Procesos	Costo mínimo	Costo máximo
Total Desvinculación	\$ 12.428	\$ 21.358
Total Contratación	\$ 50.387	\$ 86.889
Total horas extras	\$ 14.400	\$ 43.200
Total ventas perdidas	\$ 156.000	\$ 467.000
Total	\$ 233.215	\$ 618.448
Promedio:	\$ 425.831	

Fuente: Elaboración propia

¹⁰ Según valor de UTM a mayo del 2012.

Luego, si se considera que una persona renuncia disgustada con la empresa, por lo que hace un reclamo a la dirección del trabajo, esta multa podría variar entre 40 y 60 UTM en promedio. Por lo que el costo de la renuncia de una persona en ese caso sería el que se muestra en la tabla 12.

Tabla 12: Tabla resumen de los costos asociados a la renuncia de 1 persona con multa

Procesos	Costo mínimo	Costo máximo
Total Desvinculación	\$ 12.428	\$ 21.358
Total Contratación	\$ 50.387	\$ 86.889
Total horas extras	\$ 14.400	\$ 43.200
Total ventas perdidas	\$ 156.000	\$ 467.000
Multa por reclamo a D.T.	\$ 403.000	\$ 6.000.000
Total	\$ 636.215	\$ 6.618.448
Promedio:	\$ 3.627.331	

Fuente: Elaboración propia

12.4 Jerarquización de las causas de rotación

Para calcular qué porcentaje de la rotación explica cada una de sus causas, se realizó una jerarquización analítica de estas para sacar los ponderadores de importancia para la rotación, es decir qué peso tiene para la vendedora las diferentes causas asociadas al momento de elegir entre renunciar a la empresa o permanecer en ella.

Una jerarquización analítica se confecciona contrastando cada una de las causas de la rotación con las demás causas, para luego llegar a los ponderadores.

Para llegar al resultado final se contrastaron los criterios asociados según cada grupo de causas, es decir se realizó una jerarquización por grupo de rotación y de esos resultados se extrajeron las causas más significativas de cada grupo para finalmente contrastar estos criterios más relevantes entre si y así obtener los ponderadores de las causas de rotación más críticas.

El resultado se encuentra en la tabla 13, mientras que los pasos para llegar a estos se encuentran en el anexo I.

Tabla 13: Pesos de las diferentes causas a la hora de optar por una renuncia

Causas principales	W%
Trato de la Jefa	22,4%
Comisiones	19,4%
Clima	17,2%
Renta fija	13,3%
Días libres	6,6%
Problemas de inventario	5,7%
Supervisión	4,6%
Lenta solución de problemas	3,7%
Reconocimiento laboral	3,3%
Uniformes	2,3%
Beneficios	1,7%

Fuente: Elaboración propia

12.5 Plan de acción

Para realizar el plan de acción, cuyo objetivo es disminuir la rotación laboral, se tomaron las primeras 5 acciones, que fueron las mejores rankeadas, y al mismo tiempo sus tareas mejores evaluadas.

Para cada uno de estos ítems, se detalló de forma aproximada los costos involucrados, los beneficios que le traerían a la empresa, los recursos necesarios, qué áreas son responsables y los indicadores que se pueden utilizar para llevar un control y seguimiento de las medidas que se tomen en consideración.

12.5.1 Acción 1: Cambiar el sistema de comisiones

A pesar de que puede ser un proceso complejo de realizar, cambiar el sistema de comisiones es lo más urgente que hay hoy en día en la empresa, en términos de rotación, ya que como se ha visto en los resultados y análisis de estos, las vendedoras están muy disgustadas por el sistema de comisiones que tienen actualmente y por esta

razón, hay altas probabilidades de que al menos un 40% de las vendedoras renuncie por este problema¹¹.

Realizar un sistema de comisiones adecuado no es algo trivial, se deben evaluar varios factores entre ellos el margen del producto, la rotación de las prendas, la cantidad de gente que entra en el local, qué ocurre cuando se aplican descuentos, etc.

A pesar de lo anterior y antes de fijar cualquier criterio, no se puede perder de vista el objetivo principal de tener un sistema de comisiones, el cual es motivar a las vendedoras a vender más en beneficio de la compañía, por ende se debe velar para que este propósito se cumpla y no provoque el efecto contrario en desmedro de la compañía, que es lo que ocurre actualmente. Luego, dado lo anterior, es que las retribuciones no se deben ver como un costo sino que como una inversión para obtener más ventas.

A pesar de que el objetivo principal de las comisiones es motivar a las vendedoras a vender más, este no se está cumpliendo actualmente, ya que este se está percibiendo como injusto y que no compensa el esfuerzo que ellas hacen para vender, por lo que se sienten frustradas y disgustadas. Esto se debe a que perciben que ganarse las comisiones ya no depende de su esfuerzo sino que a factores externos como sus compañeras, las metas, el reparto de prendas y la rotación de los productos (marketing).

Las vendedoras perciben al actual sistema de retribuciones como ajeno a su esfuerzo principalmente porque las metas de ventas que se asignan no son apropiadas para el local en cuestión, y por otro lado se pide que para otorgar el beneficio de las comisiones a las personas que llegaron a la meta, la tienda debe llegar a su objetivo también, lo que implica que las compañeras deben vender una cantidad abundante también, por lo que sienten que el esfuerzo que ellas hagan no vale la pena si la meta propuesta es muy alta para lo que la tienda realmente puede vender (dado los factores de la rotación de productos y la logística que existe detrás de la llegada de las prendas). Además esto mismo provoca serios problemas del clima laboral ya que si una compañera no llega a la meta perjudica a todas las demás, lo que ocasiona roces entre ellas.

Es por esto que, a pesar que no se agregaron las acciones de “mejorar el área de logística” y “elaborar predicciones de demanda”, éstas están directamente relacionadas a la labor de mejorar la satisfacción con el actual sistema de comisiones.

Por otro lado las vendedoras también se enferman, o tienen vacaciones por lo que en muchas ocasiones la dotación no está completa por lo que no se puede abarcar a todos los clientes con una sola persona o dos. Es por esto y todo lo dicho anteriormente, que mantener un sistema de comisiones donde ganarse las comisiones dependa del piso objetivo de la tienda, no es óptimo, ya que causa frustración, disgusto, mal clima y finalmente la renuncia de la vendedora.¹²

¹¹ Este valor se extrajo de la figura 28: “Crosstab entre satisfacción laboral y comisiones”

¹² Para mayores detalles sobre incentivos, revisar sección 6.3.4.

12.5.1.1 Tareas

Las tareas a seguir para llevar a cabo la acción serían:

1. Establecer un encargado para elaborar el nuevo sistema de comisiones, el cual debe contemplar todos los factores mencionados anteriormente, y otra persona que lo revise, el cual debería ser el gerente de retail.
2. Asignar a una persona que se encargue de que estos cambios queden estipulados en los contratos de las vendedoras, ya que actualmente el contrato que tienen no es coherente con lo que realmente están pagando, lo que es muy peligroso en términos legales y puede provocar muchos costos a la compañía.
3. Finalmente se deben comunicar estos cambios a las tiendas, para esto se debe explicar que es para beneficio de ellas, con el objetivo que provoque motivación para vender más por la compañía.

12.5.1.2 Área responsable

El área responsable de esta operación sería Retail, pero se debe contar con el apoyo de las áreas de Control de Gestión y Contratación.

12.5.1.3 Recursos Necesarios

Los recursos necesarios serían las horas hombre que tome realizar esta gestión y la parte del presupuesto a invertir si se debe pagar más en comisiones, pero esto se verá compensado por el aumento de las ventas lo que implicará que haya más beneficios que costos asociados.

12.5.1.4 Costos

El costo asociado a la tarea 1 sería de 23 horas hombre para rediseñar el sistema de comisiones, para lo cual se requiere de un jefe para realizarlo y de un gerente que se encargue de revisarlo y hacerle correcciones, para lo cual se requieren de 18 horas y 5 horas respectivamente, lo cual da un costo entre \$140.300 y \$245.400 considerando los sueldos mínimos y máximos de jefes y gerentes expuestos en el punto 13.3.1.

Para las tareas 2 y 3 se requieren aproximadamente 7 y 5 horas respectivamente, lo que entrega un costo entre \$27.500 y \$49.000.

Luego, como se dijo en el punto anterior, otros costos posibles serían que aumente la cantidad de dinero destinado a pagar comisiones, pero si este ítem está aumentando, es porque las ventas también lo están haciendo, por lo que la inversión en retribuciones es compensada con los ingresos, luego esta acción implica más beneficios que costos.

Realizando una aproximación al costo por el aumento de comisiones, se tiene un gasto de \$10.752.000 anual por las 16 tiendas de la región metropolitana. Este valor se

calculó suponiendo que las ventas aumentan en un 5% y considerando un porcentaje simple de comisiones del 8% de las ventas.

12.5.1.5 Beneficios

Un beneficio importante asociado es la disminución considerable de la rotación, ya que actualmente hay un 75% de las vendedoras que se encuentran insatisfechas con el sistema de comisiones y un 40% aproximadamente que está dispuesta a renunciar solo por este concepto.¹³

Para el cálculo de este beneficio se considerarán los siguientes datos: el ponderador obtenido de la jerarquización analítica de las causas de la rotación (19,4%)¹⁴, el costo asociado a la rotación de 1 vendedora (\$425.800)¹⁵ y el porcentaje de rotación total por renunciaciones voluntarias debido a insatisfacción con su trabajo en los últimos 12 meses (144%)^{16,17}.

El resultado obtenido es, que de las 111 renunciaciones voluntarias debido a insatisfacción laboral, un 19,4% (según los ponderadores jerarquizados) de estas renunciaciones se pudieron haber evitado en condiciones normales, por lo que si se realizara esta acción se podrían ahorrar el costo de 21 renunciaciones durante el año, lo cual equivale a \$8.941.800 anual.

Sin perjuicio de lo anterior, actualmente la situación en las tiendas está peor que en condiciones anteriores, ya que 6 de las 16 vendedoras expuso que estaba buscando trabajo en otro lugar debido al último cambio de las comisiones, por lo que solo por este cambio se estaría experimentando la renuncia de 6 personas lo que equivale a \$2,6 millones de pesos.

Otro beneficio importante es que si las vendedoras se sienten más motivadas y menos pasadas a llevar, tendrán más incentivos a vender, por lo que si se considera solo un 5% de aumento en las ventas por este concepto, se tendrían ingresos extra de \$67.200.000 anual por todas las tiendas de la región metropolitana. Este valor se debe a que una tienda vende en promedio aproximadamente 14 millones de pesos al mes, luego suponiendo un margen del 50% se tiene una ganancia extra al mes de \$350.000 por tienda (dado el 5% de las ventas), y finalmente se consideraron los 12 meses del año y todas las tiendas de la región metropolitana.

12.5.2 Acción 2: Cambiar el concepto de Jefa de tienda y mejorar el clima laboral

A pesar de que cambiar el concepto de jefa de tienda y mejorar el clima laboral eran acciones evaluadas separadamente, una rankeada en la posición 2 y la otra en la posición 5, se decidió juntar ambas tareas debido a la íntima relación que tenía mejorar el clima con el buen rol que ejerciera la jefa en este concepto.

¹³ Este valor se extrajo de la figura 28: "Crosstab entre satisfacción laboral y comisiones"

¹⁴ Calculado en el punto 13.4

¹⁵ Calculado en el punto 13.3

¹⁶ Calculado en el punto 9.2.2.2

¹⁷ Hasta el mes de mayo del 2013 que son los datos trabajados.

Esta acción es importante ya que en terreno se pudo visualizar la gran importancia que presentan las jefas de tienda a la hora de manejarse con las vendedoras y crear un ambiente grato para trabajar. Esto se visualizó gracias a las visitas a cada tienda donde se veía un cambio abrupto en el disgusto de las vendedoras cuando estas no tenían una buena jefa que las contuviera y que las supiera guiar y motivar en el día a día.

También se destacó el hecho de que la jefa de tienda fuera capaz de enseñarles cómo hacer mejor su trabajo para ganar más comisiones, en vez de darles un mal trato por no vender lo necesario.

Por otro lado, actualmente se está pagando en promedio \$800.000 pesos extra aprox. por las nuevas jefas a cargo del coordinador de retail, siendo que con ese mismo capital que se está invirtiendo en algunas tiendas, se puede ofrecer un sueldo base más alto a las futuras jefas de tienda y así poder atraer mejores capacidades y lograr retenerlas por un mayor tiempo, sin necesidad de ofrecer sueldos tan altos como lo que tienen estas nuevas jefas de tienda, pero sí mejores que lo que se tiene actualmente.

12.5.2.1 Tareas

Las tareas a realizar para llevar a cabo este cambio de concepto pueden ser varias, pero solo se expondrán aquellas mejores rankeadas y sus complementos.

1. Diseñar un nuevo perfil del cargo "jefas de tienda" que permita reclutar y seleccionar a jefas más calificadas para el cargo, que sepan tratar a las personas, que se preocupen de tener un buen clima, que se preocupen por el bienestar de las vendedoras y que sean capaces de mantenerlas motivadas en su trabajo. En otras palabras, cambiar el concepto de liderazgo que se tiene actualmente y tener un trato apropiado con las vendedoras.
2. Elaborar un documento escrito con las funciones y responsabilidades que debe cumplir la jefa de tienda, el cual debe ser claramente informado tanto a las tiendas como a administración, para no provocar confusiones.
3. Una de las tareas más importantes a realizar para que se cumplan los objetivos de mantener un buen clima laboral en la tienda, es evaluar constantemente a las jefas según sus responsabilidades, el clima y motivación que generan en las vendedoras. Es por esto que se debe realizar trimestralmente una encuesta similar a la realizada para esta investigación que logre obtener resultados sobre la satisfacción de las vendedoras con respecto a estos temas.
4. A la vez de evaluar a las jefas, se debe entregar un incentivo a estas por su buen trabajo, de manera de motivarlas a tener mejores resultados, mientras que por otro lado, establecer líneas de acción ante reiterados malos resultados en dichas evaluaciones y malos índices de rotación. Por otro lado, se les debe enseñar a las jefas a recibir las críticas constructivas y a mejorar su trabajo dadas estas observaciones, para así lograr un mejor trabajo en equipo y así evitar que la evaluación se transforme en un mal referente para el clima en la tienda.

5. Una vez que se hayan implementado las tareas anteriores, se debería considerar, para los casos de renuncia, elaborar un protocolo diferente para la contratación de jefas, el cual permita comenzar a buscar personal con más anticipación de la normal. En el caso de que la jefa avise con anticipación su salida, comenzar a buscar una nueva jefa inmediatamente. Para los casos de renuncia repentina, establecer un protocolo que permita poner temporalmente alguien a cargo mientras se busca la persona indicada para la vacante desocupada.

12.5.2.2 Área responsable

Los responsables de estas tareas es el área de Recursos Humanos, pero deben contar con el intenso apoyo del área de Retail y para el caso de los incentivos también es necesario el apoyo de parte del área de Finanzas.

12.5.2.3 Recursos necesarios

Llevar a cabo esta acción, requiere de las horas hombre que tomaría realizar el diseño de un nuevo perfil, el cual no debería tomar más de 3 horas y el escribir las funciones y responsabilidades de las jefas en un documento, que tampoco debería sobrepasar las 3 horas de trabajo.

Por otro lado, evaluar el clima en las tiendas y las responsabilidades de la jefa de tienda requeriría de una persona encargada de ir a tomar las encuestas a cada una de las tiendas, lo que tomaría aproximadamente 2 días de trabajo en auto, más transporte y colación.

Finalmente, se requeriría de una persona que lleve a cabo el cálculo de incentivos por buenos resultados en clima laboral, y también el capital necesario para pagar estos incentivos.

12.5.2.4 Costos

Los costos para la tarea 1 y 2 son 6 horas hombre máximo, por lo tanto el costo de implementación de estas debería estar entre \$13.800 y \$24.492.

Por otro lado, la persona que calcula los resultados de las evaluaciones y la que calcula los incentivos de las 16 tiendas de Santiago que estos generan, requieren de 5 horas y 3 horas respectivamente, ambos cada 3 meses. Por lo tanto el costo según el mismo sueldo anterior, para las 2 personas, sería entre \$18.300 y \$36.700. Finalmente considerando que esta evaluación se realizará de forma trimestral, se tiene un costo promedio anual entre \$73.200 y \$146.800.

Finalmente, para la toma de la evaluación se pueden dar 2 casos: que una persona vaya personalmente a realizar las encuestas a cada una de las tiendas o que estas encuestas se envíen por correo tradicional para devolverlas por el mismo medio.

Para el primer caso, los costos asociados son las horas hombre de la persona que vaya a tomar las encuestas (se puede contratar aparte o ser alguien del staff de RRHH), el transporte y la colación. El tiempo y costos también pueden variar según sea

en auto o en transporte público. Para el caso del transporte en auto, hay una demora aproximada de 2 días completos (18 horas hombre), un gasto en bencina y estacionamientos de \$25.000 aproximadamente y la colación de 2 días que puede ser variable entre \$3.200 y \$6.000 por los 2 días. Todo lo anterior daría un costo total entre \$28.300 y \$41.000. Para el caso de transporte público se tiene una demora de 4 días aproximadamente (36 horas hombre) y un gasto en transporte y colación entre \$20.700 y \$26.300, lo que da un total entre \$60.700 y \$86.300.

Para el segundo caso, se tiene el costo del correo tradicional para enviar a las 16 tiendas en Santiago y luego traerlas de vuelta a la oficina, este valor asciende aproximadamente a los \$44.800 (32 traslados, por la ida y por la vuelta) considerando un sobre con 4 encuestas, 4 sobres y 4 sellos para resguardar la información transmitida por las vendedoras de las jefas de tienda.

Resumiendo se tiene que en promedio, una persona en auto cuesta \$34.000 aprox., una persona en transporte público cuesta: \$72.000 aprox. y finalmente el correo tradicional cuesta \$44.000 aprox. Lo que hace concluir que las mejores opciones serían una persona en auto o el correo tradicional como mejores opciones. Luego, el costo anual de tomar las encuestas (considerando una evaluación por trimestre) estaría entre \$136.000 y \$176.000.

12.5.2.5 Beneficios

Los beneficios que se obtendrían con estas dos acciones es que el clima en las tiendas será mucho mejor, lo que permitirá retener un mayor número de vendedoras, ya que, dado los resultados de la encuesta cualitativa, se sabe que las vendedoras al momento de elegir quedarse en un lugar de trabajo, una de las cosas que más aprecian es el clima laboral, por lo que esto permitirá disminuir la rotación de vendedoras lo que hará disminuir los costos actuales de la rotación.

El beneficio aproximado sería de \$18.735.000 anual, y este se calcula según el valor del costo asociado a la renuncia de una persona, el cual sería de \$425.800 según lo que ya se calculó en el punto 13.3, y el porcentaje de rotación asociado que tiene el clima laboral y el trato de las jefas de tienda en la jerarquización analítica, los cuales son 17,2% y 22,4% respectivamente, lo cual da un total de 44 personas que no hubiesen renunciado por problemas con la jefa o con el clima laboral (según lo calculado en el punto 13.4).

Finalmente, llevar a cabo esta acción también trae consigo el beneficio de aumentar las ventas en el local, ya que al haber un mejor trato de parte de las jefas, habrá una mayor motivación para vender más. Luego, si se considera solo un 1% de aumento en las ventas por este concepto, se tendrían ingresos extra de \$13.440.000 anual por todas las tiendas de la región metropolitana. Este valor se debe a que una tienda vende en promedio aproximadamente 14 millones de pesos al mes, luego suponiendo un margen del 50% se tiene una ganancia extra al mes de \$70.000 por tienda (dado el 1% de las ventas), luego se consideran los 12 meses del año y todas las tiendas de la región metropolitana.

12.5.3 Acción 3: Dar a conocer los beneficios de la empresa

Según los resultados obtenidos, se observó que la mayoría de las vendedoras no conoce los beneficios que brinda la empresa, pero las pocas personas que conocen qué privilegios tienen, están satisfechas con estos. Por ende, se infiere que la empresa no tiene un problema de malos beneficios, sino más bien de una pobre difusión de estos al personal en tiendas.

Es muy importante dar a conocer estos beneficios ya que actualmente se está invirtiendo en ellos sin sacar ninguna utilidad debido a que estos no están cumpliendo el objetivo principal, que es motivar a las vendedoras y ofrecer algo mejor que el mercado o que al menos los alinee con la competencia.

Es importante recalcar, que no conocer los beneficios que ofrece la empresa no es un motivo de rotación laboral, ya que las vendedoras no se van porque nos les gustan los beneficios, pero estos sí ayudan a que la vendedora se sienta más satisfecha con la empresa, por ende aumenta su porcentaje de sentido de pertenencia o de satisfacción.

Por otro lado, llevar a cabo esta acción no trae consigo muchos gastos y es muy fácil de implementar.

12.5.3.1 Tareas

Para cumplir con esta acción hay diferentes tareas que se pueden realizar, como por ejemplo las que se encuentran en la tabla 3, entre muchas otras posibles, pero de esas se tomarán las siguientes 3 tareas más eficientes:

1. Capacitar a las supervisoras sobre cuáles son los actuales beneficios para que puedan enseñarlos en cada una de las tiendas cuando las visite, y que a la vez se encargue de que todas las vendedoras nuevas sepan sobre estos beneficios.
2. Realizar un tríptico con la información sobre los beneficios que tienen las vendedoras, pero que no sea un resumen de estos, sino que contenga información detallada sobre todos los beneficios que tiene la empresa. Estos deben ser entregados por las supervisoras en cada tienda a cargo en conjunto con la explicación enseñada en la capacitación.
3. Controlar que las 2 actividades anteriores se realicen y de forma adecuada. Para esto, se pueden realizar llamadas a las tiendas cada cierto tiempo, para comprobar que se tenga la información necesaria.

12.5.3.2 Área responsable

El área a cargo de realizar los trípticos, capacitar a las supervisoras y controlar la correcta divulgación de la información, es el área de Recursos Humanos, mientras que la comunicación efectiva de esta información es el área de Retail.

12.5.3.3 Recursos necesarios

Todas las supervisoras que tengan a cargo una tienda de la empresa (aproximadamente 3), una persona que capacite a las supervisoras, una persona que confeccione los trípticos o folletos y una que controle el trabajo. Por otro lado se requerirá papel y tinta para los folletos.

12.5.3.4 Costos

Capacitación: horas hombre del administrativo de RRHH y horas hombre de las supervisoras. Enseñarles los beneficios no debería tomar más de 30 min, por lo que considerando el rango de un administrador, el costo por capacitación sería entre \$4.592 y \$8.164 (30 minutos por 4 personas). Este costo se puede tomar de forma anual ya que puede haber alguna supervisora nueva o los beneficios pueden cambiar.

Folletos: Entre \$9.184 y \$16.328 por 4 horas hombre de administrativo que lo confeccione y \$12.000 aproximadamente por 150 impresiones anuales. Este costo también sería anual.

Control: Entre \$5.730 y \$10.205 por 2,5 horas hombre (10 min entre cada tienda). Luego, considerando un control trimestral, se tiene un costo anual entre \$22.920 y \$40.820.

12.5.3.5 Beneficios

El beneficio de esta acción es difícil de cuantificar, ya que lo que mejorará será el índice de satisfacción y el sentido de pertenencia. Pero este valor se estimará calculándolo según el porcentaje asociado a la rotación (1,7%) que equivale a la renuncia de 2 personas aprox., por lo tanto el beneficio obtenido sería de \$851.600 aproximadamente, pero se considera que el beneficio real es más que el ámbito monetario. En el fondo es no malgastar el dinero destinado a beneficios, ya que actualmente solo son pérdidas porque la gran mayoría no los conoce.

12.5.4 Acción 4: Dar reconocimiento laboral por logros o buen trabajo

La teoría explica y la práctica lo avala, que el reconocimiento laboral es muy importante para que un trabajador se sienta bien con su trabajo y por ende se sienta más motivado a la vez de comprometido con la empresa.

12.5.4.1 Tareas

Las posibles actividades a realizar para cumplir con el buen reconocimiento laboral serían:

1. Instruir a las jefas de tienda para que les den ánimo y aliento a las vendedoras para hacer un buen trabajo y reconocerlas cuando lo hagan.

2. Confeccionar un ranking mensual con las mejores vendedoras entre las tiendas y por cada tienda, para darles premios por los puestos logrados. El ranking debería premiar al menos a 1 persona por tienda, para que todas las tiendas se sientan partícipes de los premios y por ende todas intenten subir su nivel de ventas.

12.5.4.2 Áreas responsables

El área a cargo de estas tareas es Retail, y en segundo plano, derivado de la acción 2, estaría también RRHH para reclutar a perfil de jefas adecuado.

12.5.4.3 Recursos necesarios

1 persona que realice el ranking y el administrador de remuneraciones.

12.5.4.4 Costos

Reconocimiento por jefas: \$0. Si se realiza primero la acción n°2, ya se tendrán jefas más empáticas y preocupadas del buen sentir de las vendedoras, por otro lado será parte de sus responsabilidades y además serán evaluadas por este tópico, por lo que harán un mayor esfuerzo en dar reconocimiento.

Ranking: El costo total depende del reconocimiento que se entregue, puede ir desde un artículo de la tienda o una *giftcard*, hasta un bono en su renta mensual, entre varias otras opciones.

Regalar artículos de la tienda puede ser bastante rentable considerando que la vendedora valora la prenda o accesorio al precio de mercado, mientras que para la empresa el valor es el costo inicial, por lo tanto si se premia con un artículo que en tienda vale \$12.000 y suponiendo un margen del 50%, el costo para la empresa sería solo de \$6.000 pesos. Luego, considerando un premio similar por tienda, el costo total de este tipo de premio sería de \$96.000 pesos.

Por otro lado, el premio en bono puede ser variado e ir, por ejemplo, desde los \$8.000 hasta los \$15.000 pesos por persona premiada, lo que da un costo total entre \$128.000 y \$240.000.

Además de los anterior, se requiere de aproximadamente 4 horas mensuales para realizar el ranking por el administrativo lo que da un costo hundido entre \$9.200 y \$16.300 aproximadamente.

Finalmente, estandarizando estos ítems a 12 meses, se tiene un costo anual entre \$1.262.400 y \$3.075.600.

12.5.4.5 Beneficios

Levar a cabo la acción provocará mayor motivación del personal, lo que implica mayores ventas y mejor índice de satisfacción.

Si se considera solo un 3% de aumento en las ventas por este concepto, se tendrían ingresos extra de \$40.320.000 anual por todas las tiendas de la región metropolitana. Este valor se debe a que una tienda vende en promedio aproximadamente 14 millones de pesos al mes, luego suponiendo un margen del 50% se tiene una ganancia extra al mes de \$210.000 por tienda (dado el 3% de las ventas), luego se consideran los 12 meses del año y todas las tiendas de la región metropolitana.

Finalmente, sentirse satisfecha con sus reconocimientos, provoca una mayor motivación para quedarse en la empresa, lo que aumenta la retención de vendedoras. Esta acción disminuye la rotación en un porcentaje de 3,3%, según la jerarquización analítica, lo que permite un beneficio de \$1.703.000.

12.5.5 Resumen general del plan de acción

Al analizar el plan completo de acciones propuesto, se observa que el costo de implementar el plan completo, en todas las tiendas de la región metropolitana, está entre \$12.453.800 y \$14.227.700 anual. Mientras que los beneficios de disminuir la rotación llegan a una suma de \$151.191.400, lo que equivale al valioso ahorro de tiempo para realizar actividades más importantes y las ganancias en ventas que se tendrían por mejorar estos aspectos. Luego las utilidades de ejecutar el plan de acción ascienden a \$137.691.200. A continuación, en la tabla 14, se presenta un resumen del plan de acción propuesto.

Tabla 14: Resumen de Plan de Acción

Acción	Costos Promedio Único	Costos Promedio Anual	Beneficios Promedio Anual	Porcentaje de rotación explicada	Porcentaje acumulado
Cambiar el sistema de comisiones	\$231.100	\$10.752.000	\$76.141.800	19,4%	19,4%
Cambiar el concepto de Jefa de tienda y mejorar el clima laboral	\$19.145	\$266.000	\$32.175.000	39,6%	59,0%
Dar a conocer los beneficios de la empresa	\$ 0	\$62.950	\$851.600	1,7%	60,7%
Dar reconocimiento laboral por logros o buen trabajo	\$ 0	\$2.169.000	\$42.023.000	3,3%	64,0%
Total	\$250.245	\$13.249.950	\$151.191.400		
Utilidad final del Plan	\$ 137.691.205				

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se espera que con el plan de acción disminuya el índice de rotación de 249% a 157%, es decir, una diferencia de 92 puntos porcentuales de la rotación.

12.6 Indicadores de seguimiento

Para hacer un correcto seguimiento del plan, se deben utilizar los siguientes índices, los cuales dan importancia a los beneficios obtenidos de ejecutar el plan, los cuales están orientados a los objetivos del trabajo.

12.6.1 Índice de rotación

El índice de rotación actual de la empresa es de 249% y se espera que con el plan de acción se logre disminuir en un 91%, quedando en un 158%. Éste indicador se debe calcular con la siguiente fórmula:

$$I.R. = \frac{A + D}{2} \cdot \frac{100}{PE}$$

Donde:

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

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

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

12.6.2 Índice de satisfacción

Éste indicador se debe calcular según la siguiente fórmula:

$$I.S. = \sum_{i=1}^{\#variables} \left(\frac{E_{5i} \cdot 5 + E_{4i} \cdot 4 + E_{3i} \cdot 3 + E_{2i} \cdot 2 + E_{1i} \cdot 1}{\sum_{j=1}^5 E_{ji}} \right)$$

Donde:

E_{5i} : Cantidad de personas “muy satisfechas” en variable i

E_{4i} : Cantidad de personas “satisfechas” en variable i

E_{3i} : Cantidad de personas “ni satisfechas, ni insatisfechas” en variable i

E_{2i} : Cantidad de personas “insatisfechas” en variable i

E_{1i} : Cantidad de personas “muy insatisfechas” en variable i

12.6.3 Índice de ventas

El índice de ventas es el porcentaje de aumento o disminución de ventas en un periodo de tiempo.

$$I.V. = \frac{Ventas\ totales_{t-1} - Ventas\ totales_t}{Ventas\ totales_{t-1}} \cdot 100\%$$

*Este índice se ve afectado por la mayoría de las áreas de la empresa, por lo que se debe tener cuidado al determinar los motivos del aumento o disminución de este.

13. CONCLUSIONES

Que una compañía presente una rotación de 249% (lo que provoca que el promedio de duración de las vendedoras sea de 1,5 meses), hace que este problema sea muy difícil de sobrellevar para cualquier empresa. Es por esto, que lo primero que se concluye es, que la empresa tiene un nivel de rotación insostenible, la cual provoca variados daños a la compañía, entre ellos, atraso en los procesos, altos costos asociados, pérdida de ventas, multas, mal clima laboral, entre otros.

Dado el estudio realizado, se concluye que no hay una única causa de la rotación laboral, sino que muchas posibilidades. Además se tiene que estas son dinámicas en el tiempo, es decir, se deben estar solucionando constantemente a medida que vayan surgiendo nuevas causas. Para esto es altamente necesario realizar constantemente encuestas de salida al personal y una metodología similar a la propuesta, para estar al día de lo que ocurre en las tiendas y del por qué están renunciando, y con esto ver a qué factor es más importante al buscar una solución.

Por otro lado, no toda la rotación que se produce en la empresa causa daño, ya que se debe tener un cierto porcentaje asociado a renuncias involuntarias, es decir, a despidos por parte de la compañía, ya que esto permite mantener un sano equipo de trabajo, sin que nadie perjudique las ventas ni el clima laboral, pero tampoco se debe abusar de este ítem de rotación ya que de todas formas, un despido provoca los mismos altos costos a la empresa, solo que entrega el beneficio de aumentar las ventas con alguien más capacitado o disminuir las renuncias de otras vendedoras a causa de una persona.

Una buena vendedora se debe buscar mediante un buen proceso de reclutamiento, pero también se debe hacer un esfuerzo para mantenerla trabajando en la empresa, si no el esfuerzo reclutando no sirve de nada y solo implica un costo más para la compañía.

Para lograr reclutar a un buen personal, se debe tener en mente que las vendedoras, al momento de elegir en qué empresa trabajar, no se fijan solo en la renta, sino que también en el prestigio de la marca, por lo que se debe integrar ese aspecto al momento de realizar las entrevistas para lograr motivar al personal requerido.

Luego, para retener a una vendedora se debe tener en consideración que lo que más valoran al momento de elegir si se quedan trabajando en la empresa o no, es en cómo es el clima laboral dentro de la tienda, además de la renta y que la empresa funcione bien, por ende que solucione las cosas a tiempo y que se preocupe por ellas.

Los cambios que debe realizar la empresa en cuanto a algunas causas de rotación son de carácter urgente, ya que actualmente hay al menos un 40% de las vendedoras con fuertes intenciones de renunciar a la empresa. Lo cual implicaría costos de 2,9 millones de pesos (mínimo) en el corto plazo.

La causa más crítica actualmente es el nuevo sistema de comisiones implementado, ya que el 40% de las personas que quieren renunciar, en su mayoría es por este concepto, por lo que es urgente que se realicen cambios en él. Para esto, este sistema se debe reestructurar teniendo en consideración el objetivo principal del ofrecimiento de las retribuciones (que se perdió con el reciente sistema de comisiones) el cual es motivar a vender más, pero siempre teniendo cuidado de que el logro de los objetivos dependa del esfuerzo y capacidad de la vendedora y no de agentes externos a ella, como por ejemplo las metas de las demás compañeras o que las prendas no estén cuando corresponden.

El problema de logística que presenta la compañía está perjudicando fuertemente a las vendedoras en las tiendas, ya que la no tener las prendas necesarias no pueden vender lo que esperarían vender. Por lo que este tema también es importante de solucionar en el mediano plazo, mientras que también se debería considerar este factor al momento de calcular las metas de la tienda.

El clima laboral en tiendas es un aspecto muy importante para las vendedoras, ya que es en el trabajo donde pasan la mayor parte del día. Es por esto que este factor debe ser atacado, pero para que sea efectivo, debe ser solucionado desde otra perspectiva. Se debe cambiar el concepto actual que se tiene de las jefas de tienda, y transformarlas en el motor de la tienda, pero con altas cualidades de liderazgo positivo, es decir que sepan tratar a las personas, que se preocupen de tener un buen clima, que se preocupen por el bienestar de las vendedoras y que sean capaces de mantener motivadas a las vendedoras en su trabajo.

El cambio reciente de jefas en algunas tiendas de Santiago, se observó como positivo, ya que las vendedoras que estaban a cargo de esas jefas, estaban más satisfechas que las demás. Pero se da la observación de que no es fundamental pagar tanto dinero extra por una buena jefa, ya que ese mismo dinero extra que se paga actualmente se puede repartir en el sueldo de las nuevas jefas de tienda que se contraten bajo este nuevo concepto de jefa.

Los beneficios que ofrece la empresa no están siendo aprovechados, ya que estos no se conocen por la mayoría de las vendedoras, lo que implica que estos solo están siendo costos para la compañía y no se está logrando el objetivo principal que es ganar una mayor satisfacción o motivación con la empresa de parte de las vendedoras. Además se sabe que las personas que conocen los beneficios están satisfechas con estos, por lo que es importante hacerlos conocidos.

La variable horario, es una de las principales causas de las renuncias por problemas personales. Son vendedoras que en su mayoría se sienten satisfechas con la empresa, pero que se deben retirar porque este factor les trae problemas familiares o de estudios. Dado esto, un buen horario permite disminuir la rotación por problemas personales, pero es difícil sobrellevar un horario si no se cuenta con personal part-time para suplir algunos turnos.

Con respecto a las capacitaciones, la mayoría de las vendedoras considera que no son necesarias y que pueden llegar a las metas sin necesidad de entrenarse. Es por esto que a la hora de distribuir el tiempo de recursos humanos e invertir en diferentes actividades, se debe considerar no gastar mucho capital ni tiempo en este ítem ya que no será de mucha ayuda para ninguna de las 2 partes.

Por otro lado, no hay un perfil de vendedoras que se caracterice por estar más satisfechas o insatisfechas con los diferentes grupos de la rotación laboral, esto lleva a que el perfil de reclutamiento no es relevante a la hora de que una vendedora se sienta disgustada con alguna causa que esté siendo injusta o desagradable. Por ende el reclutar a un cierto perfil de vendedora, no llevará a una menor rotación voluntaria, sino que sólo podría evitar un porcentaje de rotación por despidos.

El plan propuesto de 5 acciones, abarca las mejores 5 actividades evaluadas según una jerarquización que considera los costos y beneficios asociados, el tiempo de implementación y de visualización de resultados, importancia para las vendedoras y la factibilidad o facilidad para implementar la acción.

Una vez llevado a cabo el plan se espera disminuir la rotación en 92 puntos porcentuales, es decir se ahorrarán aproximadamente 71 renuncias en un año en la región metropolitana, lo que equivale a un costo de \$30.231.800 anual por concepto de rotación laboral. Por otro lado, la utilidad neta del plan es de \$137 millones de pesos. Por lo que se concluye que realizar el plan será muy beneficioso para la compañía.

Otra conclusión del plan, es que hay un porcentaje de la rotación que no se podrá disminuir, ya que hay una fracción de personas que renuncia por problemas personales y otra que es despedida por la empresa, los cuales son un 26% y 16% respectivamente, Por lo tanto hay un 42% del índice de rotación que no se podrá disminuir, lo que equivale a un 104% de rotación anual constante en el tiempo. Por lo tanto se debe aprender a vivir con este porcentaje mínimo de rotación y hacer todo lo posible para no sobrepasar el 158% de rotación laboral anual, lo que sería incluyendo un 46% de personas que de todas formas no estarán contentas con los cambios realizados.

Es importante mencionar que nada de lo que se proponga hacer resultará si todas las áreas no trabajan para un mismo fin. Todas deben trabajar para que la empresa salga adelante y no pensar solo en que su propia área funcione bien, de otra forma nunca habrá un equilibrio que permita prosperar.

Por otra parte, es muy importante que ambas partes tengan claro los cambios realizados ya que es fundamental para el correcto funcionamiento de las actividades. Es por esto que la metodología de coordinación que siguen las acciones del plan es primero elaborar políticas escritas que indican qué es lo que los empleados deben hacer y segundo, asignar supervisores que apliquen estas políticas y que se encarguen de que todas las áreas se comuniquen entre sí.

Cabe señalar, que todo lo realizado para la empresa en cuestión, se puede hacer también para la otra empresa de la compañía. Luego, lo más probable es que se obtengan resultados similares en las encuestas, por lo que se puede aplicar el modelo a ambas empresas por igual dado que los problemas entre una empresa y otra son compartidos por la misma administración. Los detalles a considerar podrían ser que el sistema de comisiones debería ser distinto entre ambas empresas ya que el tipo de productos que se vende es diferente y por ende su rotación y precio también, además se apunta a mercados diferentes.

Es importante que el trabajo realizado en esta memoria se replique cada cierto tiempo en conjunto con las evaluaciones a las jefas de tiendas propuestas, para obtener de forma detallada en qué está fallando la empresa para poder tener una mejora continua en este tema.

Finalmente, se recomienda a la empresa que mantenga una base de datos actualizada y limpia de errores ya que estas son fundamentales para realizar análisis futuros y buscar soluciones de manera más eficiente y rápida.

14. BIBLIOGRAFÍA

- [1] M. Bermeo, «Chile mantiene segundo lugar en índice global de desarrollo del retail,» 17 07 2013. [En línea]. Available: http://www.df.cl/chile-mantiene-segundo-lugar-en-indice-global-de-desarrollo-del-retail/prontus_df/2013-07-15/200630.html. [Último acceso: 3 08 2013].
- [2] CCHCC, «Los 33 años de los Centro comerciales en Chile,» 4 07 2013. [En línea]. Available: <http://www.camaracentroscomerciales.cl/2013/07/los-33-anos-de-los-centros-comerciales-en-chile/>. [Último acceso: 19 07 2013].
- [3] J. English, «Chile exhibe la tasa de rotación laboral más alta en América Latina,» 18 01 2012. [En línea]. Available: <http://diario.latercera.com/2012/01/08/01/contenido/negocios/27-96487-9-chile-exhibe-la-mayor-tasa-de-rotacion-laborral-en-america-latina.shtml>. [Último acceso: 12 08 2013].
- [4] C. Ibarra, «La rotación de personal en el retail chileno actual,» 14 02 2012. [En línea]. Available: <http://america-retail.com/opinion/la-rotacion-de-personal-en-el-retail-chileno-actual>. [Último acceso: 20 07 2013].
- [5] CCHCC, «Industria de Centros Comerciales en Chile se duplicaría en cinco años,» 19 03 2013. [En línea]. Available: <http://www.camaracentroscomerciales.cl/2013/03/industria-de-centros-comerciales-en-chile-se-duplicaria-en-cinco-anos/>. [Último acceso: 19 07 2013].
- [6] I. Chiavenato, «Parte II: Subsist. de provisión de recursos humanos», "Parte V: Subsist. de Mantenimiento de Recursos Humanos" y "Parte VI: Subsist. de Desarrollo de Recursos Humanos,» de *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, Mc Graw Hill, 2000, pp. 177-274.
- [7] G. H. Lucas, A. Parasuraman, R. A. Davis y B. M. Enis, «An Empirical Study of Salesforce Turnover,» *Journal of Marketing*, vol. 51, nº 3, pp. 34-59, 1987.
- [8] M. Levy y B. A. Weitz, «Organization Structure and Human Resource Management,» de *Retailing Management*, 3 ed., 1998, pp. 302-306.

- [9] W. B. Werther (Jr.) y K. Davis, «parte II: Preparación y Selección», "parte III: Desarrollo y Evaluación", "Parte IV: Compensación y Protección,» de *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 5 ed., México, 2000, pp. 179-205.
- [10] C. McDaniel y R. H. Gates, «La importancia decisiva de definir correctamente el problema,» de *Investigación de Mercados*, 6 ed., México, 2005, p. 55.
- [11] S. Figueras y P. Gargallo, «Análisis Exploratorio de Datos,» 2003. [En línea]. Available: <http://www.5campus.com/leccion/aed>. [Último acceso: 14 06 2013].
- [12] D. A. Aaker y G. S. Day, «Parte II: Recolección de datos" y "Parte IV: Análisis de datos,» de *Investigación de Mercados*, 3 ed., México, Mc Graw Hill, 1989, pp. 81-209, 467-547.
- [13] N. K. Malhotra y J. F. J. Dávila, «Diseño de la Investigación,» de *Investigación de Mercados*, 4 ed., Mexico, 2004, pp. 76-79.
- [14] M. F. Vargas, «Rediseño de un modelo de incentivos para vendedores de una tienda por departamentos,» Santiago, Chile, 2010.

15. ANEXOS

15.1 Anexo A: Encuesta

ENCUESTA LABORAL

- ! El presente documento es de carácter **anónimo**.
- ! No se le pedirá datos personales a la persona para mayor transparencia.
- ! Las encuestas serán manipulados solo por la tesista que es externa a la empresa en cuestión.
- ! Los resultados de las encuestas serán informados de manera agregada a la empresa, es decir resultados generales y no detalladas ni por local ni por persona.
- ! Favor responda con sinceridad y objetividad.

<p>Edad:</p> <input type="checkbox"/> Menos de 24 años <input type="checkbox"/> Entre 24 y 35 años <input type="checkbox"/> Entre 36 y 45 años <input type="checkbox"/> Entre 46 y 55 años <input type="checkbox"/> Más de 56 años	<p>Tiempo trabajado en MOR:</p> <input type="checkbox"/> Menos de 1 mes <input type="checkbox"/> Entre 1 y 2 meses <input type="checkbox"/> Entre 3 y 4 meses <input type="checkbox"/> Entre 5 y 6 meses <input type="checkbox"/> Más de 6 meses	<p>Experiencia en otros Retail:</p> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<p>Hijos menores de 15 años:</p> <input type="checkbox"/> No tiene <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 o más	<p>Comuna donde vive:</p> <p>_____</p>	<p>Escolaridad:</p> <input type="checkbox"/> Enseñanza media <input type="checkbox"/> Universitaria Incompleta <input type="checkbox"/> Universitaria Completa <input type="checkbox"/> Estudiando Otros

- ! En cada una de las afirmaciones siguientes, tache el número que mejor se adecúe a su opinión.

	Afirmaciones	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo/ Ni desacuer.	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	En general, me encuentro satisfecha con mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
2	Estoy satisfecha con el clima de trabajo que hay en la tienda	1	2	3	4	5
3	Estoy satisfecha con mi jefa de tienda	1	2	3	4	5
4	La relación entre jefa y vendedoras se desarrolla en un ambiente de apoyo	1	2	3	4	5
5	Mi jefa sabe dirigir eficazmente al equipo de trabajo (liderazgo)	1	2	3	4	5
6	Mi jefa me motiva a hacer un buen trabajo	1	2	3	4	5
7	Tengo una buena comunicación con mi jefa	1	2	3	4	5
8	Mi jefa es ética y moralmente correcta	1	2	3	4	5
9	Mi jefa es conflictiva conmigo	1	2	3	4	5
10	Estoy satisfecha con la relación que tengo con mis compañeras de trabajo	1	2	3	4	5
11	Hay respeto mutuo en el equipo de trabajo	1	2	3	4	5
12	Mis compañeras son conflictivas conmigo	1	2	3	4	5

	Afirmaciones	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo/ Ni desacuer.	De acuerdo	Muy de acuerdo
13	Las responsabilidades que se me han asignado eran lo que yo esperaba	1	2	3	4	5
14	Estoy satisfecha con el reconocimiento que obtengo cuando hago un buen trabajo	1	2	3	4	5
15	Conozco bien todos los beneficios que me brinda la empresa	1	2	3	4	5
16	Me gustan los beneficios que me entrega la empresa	1	2	3	4	5
17	Estoy satisfecha con el salario (sueldo)	1	2	3	4	5
18	La empresa siempre tiene mis pagos a tiempo	1	2	3	4	5
19	Si la empresa se equivoca en los pagos, esta siempre responde a tiempo	1	2	3	4	5
20	Estoy satisfecha con mi horario de trabajo	1	2	3	4	5
21	Se me obliga a hacer horas extras cuando no quiero/puedo hacerlas	1	2	3	4	5
22	Estoy satisfecha con el sistema de comisiones	1	2	3	4	5
23	Soy capaz de lograr las metas que me asignan	1	2	3	4	5
24	Mis compañeras son capaces de lograr las metas asignadas	1	2	3	4	5
25	Estoy igualmente capacitada que mis compañeras para lograr las metas asignadas	1	2	3	4	5
26	Creo que necesito capacitación extra para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
27	Cualquier inconveniente que me impida realizar correctamente mi trabajo, es solucionado con rapidez	1	2	3	4	5
28	Me proyecto laboralmente en la empresa	1	2	3	4	5
29	Se han cumplido las expectativas que tenía al momento de ingresar a trabajar	1	2	3	4	5
30	La supervisora del local cumple con sus responsabilidades	1	2	3	4	5

Responda las siguientes preguntas según sus experiencias en la empresa.

34) ¿Cuál fue tu motivación para trabajar en MOR?

35) Si pudieras cambiar o mejorar algo de tu trabajo, ¿Qué cambiarías o mejorarías?

36) ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo actual?

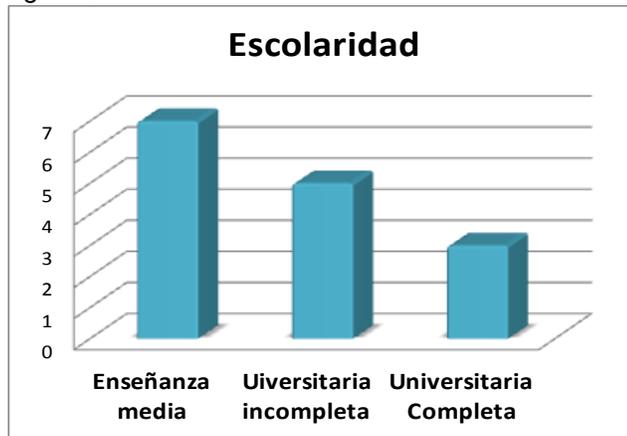
37) ¿Qué es lo que menos te gusta de su trabajo actual?

38) ¿Qué buscas al momento de elegir un trabajo?

¡Muchas gracias!

15.2 Anexo B: Más datos de perfil

Figura 37: Escolaridad



Fuente: elaboración propia

15.3 Anexo C: Crosstabs entre horario y las demás variables

Figura 38: Crosstab entre horario y el barrio de la tienda



Fuente: elaboración propia

Figura 39: Crosstab entre horario y satisfacción con el trabajo



Fuente: elaboración propia

15.4 Anexo D: Gráficos de frecuencias restantes

Figura 40: Satisfacción con el clima



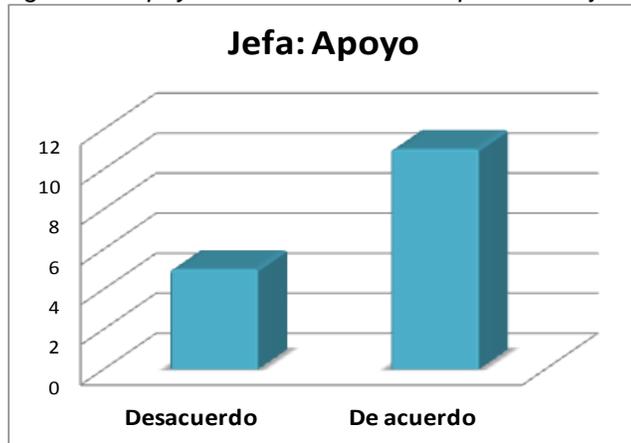
Fuente: elaboración propia

Figura 41: Satisfacción con la Jefa



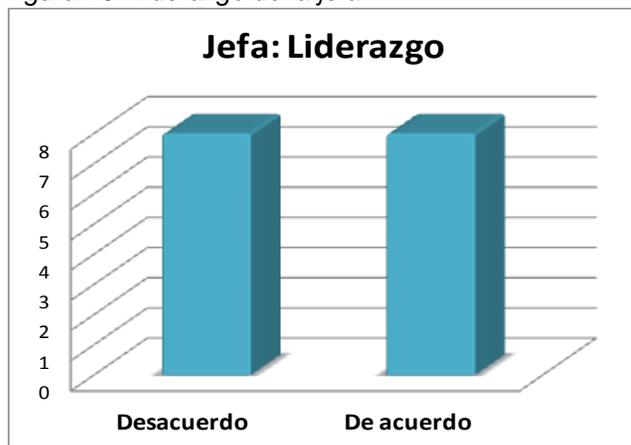
Fuente: elaboración propia

Figura 42: Apoyo a las vendedoras de parte de la jefa



Fuente: elaboración propia

Figura 43: Liderazgo de la jefa



Fuente: elaboración propia

Figura 44: La jefa motiva al personal



Fuente: elaboración propia

Figura 45: Responsabilidades esperadas



Fuente: elaboración propia

Figura 46: Pago de salarios a tiempo



Fuente: elaboración propia

Figura 47: Rápida solución de los errores en sueldos



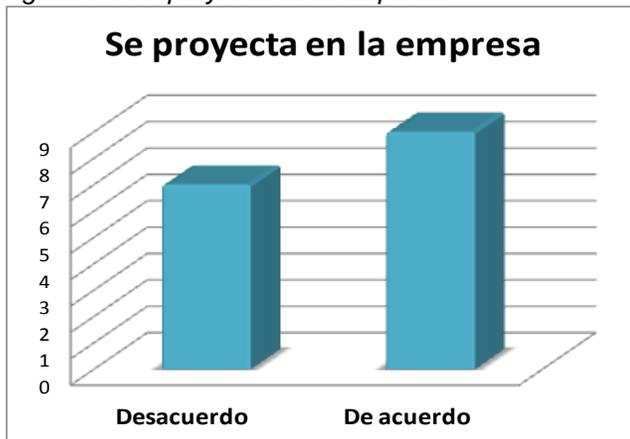
Fuente: elaboración propia

Figura 48: Rápida solución de problemas en tiendas



Fuente: elaboración propia

Figura 49: Se proyecta en la empresa



Fuente: elaboración propia

15.5 Anexo E: Análisis Factorial

Figura 50: Matriz de componentes rotados

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Satisfacción con el clima	,291	,844	-,085
Satisfacción con las compañeras	,096	,934	-,009
Las responsabilidades eran las esperadas	,923	,226	,136
Reconocimiento Laboral	,912	,051	,314
Satisfacción con Beneficios	,409	,418	,281
Satisfacción con el Salario	,253	,290	,854
Satisfacción por el Horario	-,017	,775	,394
Satisfacción por las Comisiones	,494	-,149	,793
La empresa soluciona rápido los problemas	,716	,072	,388
Se paga a tiempo el salario	,923	,226	,136

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Fuente: elaboración propia

Figura 51: Tests de KMO y Bartlett's

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,831
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	81,345
	df	45
	Sig.	,001

Fuente: elaboración propia

15.6 Anexo F: K-means

Figura 52: Análisis de varianza del k-means

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Satisf. Clima	1,067	2	,933	12	1,143	,351
Reconocim.	5,600	2	,267	12	21,000	,000
Satisf. Benef.	1,867	2	,800	12	2,333	,139
Satisf. Salario	4,267	2	,267	12	16,000	,000
Satisf. Comis.	4,267	2	,267	12	16,000	,000
solucion rápida	2,467	2	,567	12	4,353	,038
pagos a tiemp	4,867	2	,167	12	29,200	,000
Responsab.	5,600	2	,267	12	21,000	,000
Satisf. Compa	,800	2	,667	12	1,200	,335
Satisf. Horario	,267	2	1,200	12	,222	,804

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Fuente: elaboración propia

Figura 53: Clusters

Cluster Membership

Case Number	Casos	Cluster	Distance
1	1	1	1,720
2	2	2	1,789
3	3	3	1,918
4	4	1	3,311
5	5	2	1,897
6	6	2	1,789
7	7	1	1,470
8	8	3	2,298
9	9	3	1,697
10	10	2	2,098
11	11	2	2,366
12	13	3	1,697
13	14	3	1,697
14	15	1	1,887
15	16	1	2,750

Fuente: elaboración propia

15.7 Anexo G: Plan previo de mejoras

Tabla 15: Plan previo de mejoras propuestas

Acciones	Tareas	Qué implica la acción requerida			
		Recursos requeridos / Costos	Beneficios / Efectos de la acción en la vendedora	Beneficios / Efecto de la acción en la empresa	Área requerida
Darles Reconocimiento laboral por sus logros a las vendedoras	Confeccionar un Ranking de mejores vendedoras mensualmente y premiarlas por sus logros, según tiendas y puestos logrados	2 horas hombre mensual + Premio	motivación con su trabajo, orgullo por su labor, ganas de vender más, mayor satisfacción con su trabajo	Mayores ventas, mejores índices de satisfacción, menor cantidad de rotación	Retail o RRHH
	Instruir a las Jefas de tiendas para reconocer el buen trabajo de las vendedoras y elogiarlo, a la vez de motivarlas a ganarse los premios	Ninguno, se lo pueden decir las Supervisoras			Retail
Solucionar los problemas de inventario en tiendas (que lleguen las prendas a tiempo, que llegue lo que necesita el cliente, que lleguen colores y tallas variadas según la demanda de cada tienda)	Tener sistema de reparto de prendas eficiente y ordenado	flota externa de transporte, sistema de manejo de bodega, persona que optimice recorridos de tiendas, supervisor de bodega.	Mejorará la frustración actual de no poder vender (por ende de ganar más comisiones) por factores externos a la vendedora que no puede controlar	Menor cantidad de ventas perdidas, mejores índices de satisfacción, menor cantidad de rotación, menor cantidad de tiempo y personal dedicado a apagar los incendios ocasionados, menos presupuesto dedicado a logística y sus problemas	Logística
	Realizar pronósticos de demanda	6 Horas hombre mensual			Marketing
	Incluir la opinión de las tiendas en los pronósticos de demanda. Establecer una fecha para enviar las opiniones.	2 Horas hombre mensual			Marketing
	Sistema interconectado entre las áreas de logística y Marketing para tener lo que se necesita en tiendas a tiempo.	2 Horas hombre mensual			Logística y Marketing
Diseñar un proceso para dar rápida solución a los problemas de las tiendas	Establecer una persona que esté a cargo de contestar el teléfono y correos y solucionar los problemas que se puedan presentar en tiendas. También que atienda sugerencias y reclamos	10 horas hombre semanales + teléfono	Se deja de sentir insegura y desprotegida, deja de sentir que no es tomada en cuenta y disminuye el descontento.	No perjudicar la imagen de la marca ante el cliente, atención más limpia y eficiente, evitar errores y costos por mala manipulación o solución de la vendedora	RRHH o Retail.
	Programar actividades de los malls para dar rápida solución a los eventos y promociones	4 horas hombre mensual			Marketing
	Dedicar tiempo para diseñar eventos y promociones especiales que se pidan	6 Horas hombre mensual			Marketing

	Diseñar protocolo o manual de la tienda para saber qué hacer en las diferentes circunstancias.	80 Horas hombre, papel y anillado.			Todas las áreas
	Capacitar a las supervisoras para contestar a cualquier problema en caso que no haya alguien que solucione el problema.	2 Horas hombre de persona que capacita y 2 de la supervisora			TI y Retail
Actualizar sistema de computación en tiendas	Definir un encargado, ver si es factible, y qué tan conveniente es.	horas hombre (varias semanas) y sistema computacional nuevo	sistema más amigable a la vendedora	-	TI
Mejorar la supervisión realizada a las tiendas	Establecer por escrito las funciones de la supervisora	8 Horas Hombre, papel	Sentirse más integradas y controladas por una entidad, aumentar el sentido de pertenencia	El trabajo pagado a las supervisoras será real y efectivo, menor insatisfacción de las vendedoras	Retail
	Planificar las visitas de las supervisoras a las tiendas.	2 horas hombre semanales			Retail
	Controlar el trabajo de las supervisoras y si han realizado efectivamente la visita correspondiente.	1 hora hombre semanal			Retail
Mejorar gestión de Uniformes	Diseñar uniformes según la temporada (verano - invierno) y con la marca de la empresa	horas hombres para diseñar y confeccionar, telas y "bodega"	Disminuir la insatisfacción, la incomodidad y el disgusto	Mejores índices de satisfacción e indirectamente mejores índices de rotación	Diseñadora
	Controlar gestión de los uniformes, es decir que estén a tiempo.	horas hombre			RRHH u otro
	Manejar un stock de tallas en bodega o tiendas.	bodega			RRHH u otro
Mejorar la rotación de productos	Elaborar un plan de Marketing para la empresa en cuestión	Gastos en Publicidad, horas hombre	Eliminar la frustración por las ventas perdidas debido a factores externos.	Mayores ventas	Marketing
	Direccionar más recursos para publicidad de la empresa				Finanzas
Disminuir el tiempo de respuesta y pago ante un error en el sueldo de una vendedora.	Elaborar un protocolo a seguir en caso de errores en sueldos, para tenerlos lo más pronto posible	horas hombre para elaborar protocolo	disminuir insatisfacción, disgusto e inseguridad	Mejores índices de satisfacción e indirectamente mejores índices de rotación, menos costo en horas hombre por la burocracia	Finanzas
	Darle la autoridad a alguien para que se encargue de solucionar el problema rápidamente anulando gran parte de la burocracia existente.	Horas hombre para solucionar problemas			Finanzas
Lograr tener los contratos a tiempo	Rediseñar el proceso de contratación completo para eliminar la burocracia y los pasos innecesarios.	Horas hombres para rediseñar y todo lo que el rediseño implique	disminuye insatisfacción e inseguridad	Menos multas y horas hombre, más tiempo para actividades importantes	Finanzas
Tener el registro de las ventas de la persona nueva a tiempo.			Disminuye el enojo y el sentimiento de injusticia por sus comisiones perdidas	Menos reclamos, menores índices de satisfacción, menores índices de rotación	Finanzas

Fuente: elaboración propia

15.8 Anexo H: Jerarquización de acciones y tareas

Tabla 16: Jerarquización de tareas y acciones

Acciones	Tareas	Ponderadores de Jerarquización						Puntaje Jerarquización por tareas	Promedio de puntaje por acción
		5% tiempo implementación	5% Tiempo para ver resultados	20% importancia para las vendedoras	25% Impacto / Beneficios	20% Costo	25% factibilidad o facilidad		
Dar Reconocimiento laboral por sus logros a las vendedoras	Confeccionar un Ranking de mejores vendedoras mensualmente y premiarlas por sus logros, según tiendas y puestos logrados	8	7	6	5	7	8	6,60	6,50
	Instruir a las Jefas de tiendas para reconocer el buen trabajo de las vendedoras y motivarlas a ganarse los premios	9	7	4	3	9	9	6,40	
Solucionar los problemas de inventario en tiendas	Tener sistema de reparto de prendas eficiente y ordenado	3	4	7	9	3	4	5,60	5,80
	Realizar pronósticos de demanda Incluir la opinión de las tiendas en los pronósticos de demanda. Sistema interconectado entre áreas de logística y Marketing para tener lo que se necesita en tiendas a tiempo.	4	4	6	7	7	5	6,00	
Diseñar un proceso para dar rápida solución a los problemas de las tiendas	Establecer una persona a cargo de contestar el teléfono y correo para solucionar problemas, atender sugerencias y reclamos de las tiendas	5	7	7	7	4	7	6,30	6,00

	Programar actividades de malls	8	7	7	5	7	7	6,55	
	Diseñar eventos y promociones en malls	6	8	7	5	5	7	6,10	
	Diseñar protocolo o manual de la tienda para saber qué hacer en las diferentes circunstancias.	5	8	6	7	6	7	6,55	
	Capacitar a las supervisoras para solucionar problemas.	4	6	6	4	4	4	4,50	
Actualizar sistema de computación en tiendas	Definir un encargado, ver si es factible, y qué tan conveniente es.	3	6	3	2	3	2	2,65	2,65
Mejorar la supervisión realizada a las tiendas	Establecer por escrito las funciones de la supervisora	6	7	3	5	7	8	5,90	6,05
	Planificar las visitas de las supervisoras. Controlar el trabajo y visitas de supervisoras.	8	7	3	4	8	9	6,20	
Mejorar gestión de Uniformes	Diseñar uniformes según la temporada con la marca de la empresa Controlar gestión de los uniformes para que estén a tiempo. Manejar un stock de tallas en bodega o tiendas.	3	6	7	4	4	6	5,15	5,15
Mejorar la rotación de productos	Elaborar un plan de Marketing para la empresa en cuestión Direccionar más recursos para publicidad de la empresa	3	3	6	9	2	8	6,15	6,15

Disminuir el tiempo de respuesta y pago ante un error en el sueldo de una vendedora.	Elaborar un protocolo a seguir en caso de errores en sueldos. Persona que se encargue de solucionar el problema rápidamente anulando gran parte de la burocracia existente.	2	3	8	5	5	2	4,60	4,60
Tener contratos a tiempo	Rediseñar el proceso de contratación completo para eliminar la burocracia y los pasos innecesarios.	2	7	5	9	5	2	5,20	5,20
Tener registro de las ventas de persona nueva a tiempo.		4	7	8	6	5	2	5,15	5,15

Fuente: elaboración propia

15.9 Anexo I: Pasos jerarquización analítica de causas

Figura 54: Jerarquización analítica del grupo "Empresa"

Grupo Empresa	Problemas con los sueldo	Lenta solución de problemas	Problemas de inventario	Contratos a tiempo	Uniformes	Reconocimiento laboral	Capacitación	Supervisión
Problemas con los sueldos	1,0	0,3	0,2	2,0	0,3	0,3	4,0	0,3
Lenta solución de problemas	3,0	1,0	0,2	2,0	0,3	2,0	4,0	0,5
Problemas inventario	5,0	5,0	1,0	5,0	3,0	2,0	5,0	2,0
Contratos a tiempo	0,5	0,5	0,2	1,0	0,3	0,3	3,0	0,3
Uniformes	3,0	3,0	0,3	4,0	1,0	0,5	2,0	0,3
Reconocimiento laboral	4,0	0,5	0,5	3,0	2,0	1,0	5,0	0,3
Capacitación	0,3	0,3	0,2	0,3	0,5	0,2	1,0	0,3
Supervisión	3,0	2,0	0,5	3,0	3,0	3,0	4,0	1,0

Fuente: elaboración propia

Figura 55: Jerarquización analítica de causas más relevantes

Grupo Empresa	W%
Problemas de inventario	28,6%
Supervisión	19,6%
Reconocimiento laboral	13,7%
Uniformes	12,3%
Lenta solución de problemas	11,0%
Problemas con los sueldos	6,3%
Contratos a tiempo	5,1%
Capacitación	3,3%

Fuente: elaboración propia

Figura 56: Jerarquización analítica del grupo "Tiendas"

Grupo Tienda	Trato de la Jefa	Clima	Horario / Turnos	Considerar sus aportes	Días libres
Trato de la Jefa	1,0	3,0	4,0	6,0	4,0
Clima	0,3	1,0	4,0	6,0	3,0
Horario / Turnos	0,3	0,3	1,0	5,0	0,5
Considerar sus aportes	0,2	0,2	0,2	1,0	0,2
Días libres	0,3	0,3	2,0	5,0	1,0

Fuente: elaboración propia

Figura 57: Jerarquización analítica de causas más relevantes

Grupo Tienda	W%
Trato de la Jefa	44,2%
Clima	26,8%
Días libres	14,1%
Horario / Turnos	10,8%
Considerar sus aportes	4,1%

Fuente: elaboración propia

Figura 58: Jerarquización analítica del grupo "industria"

Grupo Industria	Renta fija	Comisiones	Beneficios	Proyección
Renta fija	1,0	0,3	5,0	5,0
Comisiones	3,0	1,0	8,0	8,0
Beneficios	0,2	0,1	1,0	2,0
Proyección	0,2	0,1	0,5	1,0

Fuente: elaboración propia

Figura 59: Jerarquización analítica de causas más relevantes

Grupo Industria	W%
Renta fija	59,1%
Salario	27,4%
Beneficios	8,0%
Proyección	5,5%

Fuente: elaboración propia

Figura 60: Jerarquización analítica de causas más relevantes

Importancia en Rotación	Problemas inventario	Supervisión	Reconocimiento laboral	Uniformes	Lenta solución problemas	Trato de la Jefa	Clima	Días libres	Renta fija	Comisiones	Beneficios
Problemas de inventario	1,0	2,0	2,0	3,0	5,0	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	3,0
Supervisión	0,5	1,0	3,0	3,0	2,0	0,2	0,3	0,5	0,2	0,1	3,0
Reconocimiento laboral	0,5	0,3	1,0	2,0	0,5	0,2	0,3	0,5	0,2	0,1	3,0
Uniformes	0,3	0,3	0,5	1,0	0,5	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1	2,0
Lenta solución de problemas	0,2	0,5	2,0	2,0	1,0	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	4,0
Trato de la Jefa	5,0	5,0	5,0	6,0	5,0	1,0	3,0	4,0	2,0	2,0	8,0
Clima	5,0	4,0	3,0	5,0	5,0	0,3	1,0	3,0	3,0	2,0	8,0
Días libres	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	0,3	0,3	1,0	0,3	0,3	3,0
Renta fija	4,0	5,0	5,0	6,0	5,0	0,5	0,3	4,0	1,0	0,3	5,0
Comisiones	5,0	8,0	7,0	8,0	6,0	0,5	0,5	4,0	3,0	1,0	8,0
Beneficios	0,3	0,3	0,3	0,5	0,3	0,1	0,1	0,3	0,2	0,1	1,0

Fuente: elaboración propia