



# **ANÁLISIS DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DEL RUBRO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumna: Tatiana Cifuentes Cadena  
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

**Santiago, Agosto 2017**

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de titulación analiza los factores que intervienen en la rotación de personal en una empresa del rubro de Alimentos y Bebidas en la región Metropolitana, Juan Valdez Café.

Actualmente, la tasa de rotación mensualmente para el cargo de baristas es del 23%, por ende, el objetivo es indagar las causas y entregar propuestas y/o alternativas de intervención frente a la problemática presente.

Como metodología, se realizó una revisión bibliográfica relacionada con aquellos componentes teóricos. Entre las principales causas de la rotación en las compañías; los modelos teóricos de remuneración, carga laboral, motivación y liderazgo, fueron analizados en el caso de Juan Valdez Café. Con una investigación cualitativa, focalizándose en entrevistas semiestructurada, análisis de encuestas de salida y observación directa.

Se establece que existen causas principales de la alta rotación en Juan Valdez, tales como la baja remuneración, poca motivación y liderazgo y exceso de carga laboral.

A partir de los resultados obtenidos se generan propuestas de intervención que favorecen la disminución de rotación de baristas que tiene la compañía. Se sugieren acciones tales como ofrecer nuevas jornada laboral de 40 y 25 horas, con la posibilidad de distribuir las en 4 días a la semana y como uno de los factores más significativos es el impacto que ejerce la motivación y el liderazgo por parte de los superiores, se reitera la importancia de continuar con el reforzamiento en temas como Feedback, reconocimiento, acompañamiento y manejo de equipos.

## ÍNDICE

|        |   |    |
|--------|---|----|
| I.     | INTRODUCCIÓN  |    |
| 1.1.   | Objetivo de la Investigación.....                               | 5  |
| 1.2.   | Estructura del análisis.....                                    | 6  |
| II.    | METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....                            | 7  |
| 2.1.   | Pregunta de Investigación.....                                  | 8  |
| 2.2.   | Objetivo General.....   | 8  |
| 2.3.   | Objetivos específicos.....                                      | 8  |
| 2.4.   | Tipo de estudio.....  | 8  |
| 2.5.   | Método de recolección de datos.....                             | 8  |
| 2.6.   | Muestra.....  | 9  |
| III.   | MARCO TEORICO.....  | 10 |
| 3.1.   | Causas de rotación de personal.....                             | 10 |
| 3.2.   | Remuneraciones y/o Compensaciones.....                          | 11 |
| 3.3.   | Motivación.....   | 13 |
| 3.3.1. | Teoría de motivación y de la higiene de Frederick Herzberg..... | 14 |
| 3.3.2. | Teoría de motivación de Maslow.....                             | 14 |
| 3.4.   | Liderazgo.....  | 16 |
| 3.4.1. | Teoría de los Rasgos.....                                       | 16 |
| 3.4.2. | Teoría del liderazgo carismático.....                           | 16 |
| 3.4.3. | Liderazgo Motivacional.....                                     | 17 |
| 3.5.   | Carga laboral y/o sobrecarga en el trabajo.....                 | 18 |
| IV.    | ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....                            | 20 |
| 4.1.   | Visión.....   | 20 |
| 4.2.   | Misión.....   | 20 |
| 4.3.   | Objetivos.....  | 20 |
| 4.4.   | Valores.....  | 20 |
| 4.5.   | Juan Valdez Chile.....  | 21 |
| 4.6.   | Organigrama.....  | 22 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| V.    | LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS                        |    |
| 5.1.  | Resultados globales de Auditoria de Recursos Humanos.....                           | 25 |
| 5.2.  | Principales causas de rotación en Juan Valdez.....                                  | 26 |
| VI.   | ANALISIS CUALITATIVO.....   | 29 |
| VII.  | PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN.....   | 40 |
| VIII. | CONCLUSIONES.....   | 44 |
| IX.   | REFLEXIONES.....  | 46 |
| X.    | BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS.....   | 47 |
| XI.   | ANEXOS.....   | 50 |
|       | Anexo 1: Cuestionario de recompensas de “Auditing your Human Resources Department”. |    |
|       | Anexo 2: Cuestionario de encuestas de salida.                                       |    |
|       | Anexo 3: Resultados de entrevistas semiestructuradas y encuestas de salida.         |    |

## I. INTRODUCCION

### 1.1. Objetivo de la Investigación

En los últimos años, las organizaciones han tenido que enfrentar el problema de la rotación de personal<sup>1</sup>, generada por la competitividad del entorno y el mejoramiento continuo.

Juan Valdez Café Chile, organización donde se realizara el proyecto de investigación no es ajena a esta problemática. Es una empresa colombiana, y pertenece al sector de gastronomía, específicamente al rubro de alimentos y bebidas, por ser una cafetería Premium.

Actualmente, la empresa tiene un índice de rotación del 23% mensualmente, sin embargo, en meses de temporada de vacaciones, este porcentaje se incrementa entre un 28% a 30%, debido al perfil de los colaboradores, ya que son “millenials” entre los 18 a 30 años de edad, generalmente estudiantes.

Algunos de los componentes que impactan en la rotación de personal dentro de las compañías son: el desarrollo de carrera, remuneraciones, carga laboral, beneficios, jornadas laborales, entre otros.

Este proyecto de titulación pretende realizar un levantamiento de información dentro de las tiendas Juan Valdez Chile, con el objetivo de identificar y determinar cuáles son los principales factores que influyen dentro de la rotación de personal.

---

<sup>1</sup> *Rotación de personal* se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. (Chiavenato, 2007a. Pág. 135).

## 1.2. Estructura del análisis

Este proyecto de titulación está organizado a través de capítulos, teniendo en cuenta la siguiente estructura:



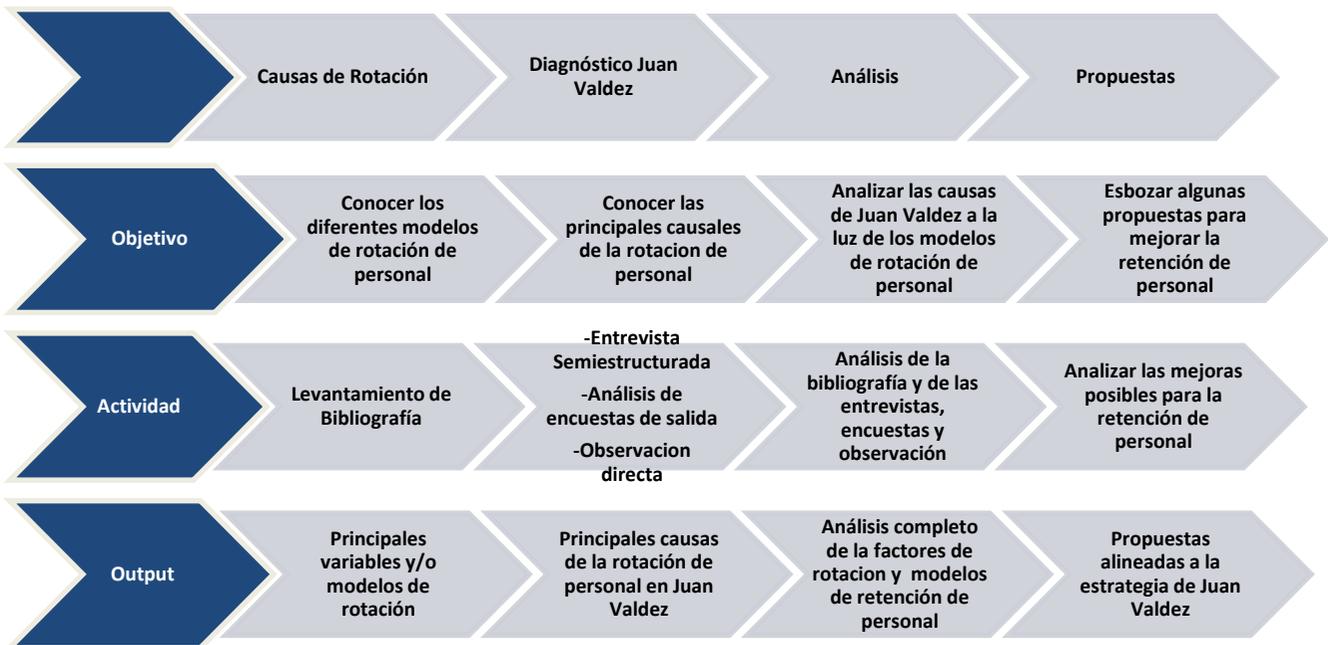
El primer capítulo del trabajo es la introducción del proyecto en donde se describe cual es la problemática presente en la organización estudiada. En el II capítulo se establece la metodología de investigación, en donde se incluyen los objetivos del proyecto, pregunta de investigación, muestra, métodos de recolección de datos y tipo de estudio. A continuación, en el capítulo III se desarrolla el marco teórico, donde se abordan los temas observados en la investigación (motivación, liderazgo, carga laboral y remuneración).

El capítulo IV contiene los antecedentes de la compañía, tales como la misión, visión, valores, etc., y las problemáticas actuales. En el capítulo V se puede observar el análisis de los resultados de la auditoría global de recursos humanos propuesta por John McConnell específicamente del cuestionario de recompensas, aplicada como una de las herramientas del levantamiento de la información.

El análisis cualitativo de los resultados obtenido durante el transcurso de la investigación se encuentra en el capítulo VI. Teniendo en cuenta la información obtenida de los capítulos anteriores se proponen algunas alternativas de intervención en el capítulo VII. Finalmente, el capítulo VIII está conformado por las conclusiones del proyecto de titulación. Posteriormente el capítulo IX contiene algunas reflexiones, y la bibliografía del trabajo se encuentra en el capítulo X y los anexos como complemento de la indagación desarrollada.

## II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Con el objetivo de cumplir con el proceso del proyecto, la metodología se desarrolló en 4 etapas, que se muestran a continuación:



### Alcance del proyecto:

El proyecto se realizó en la ciudad de Santiago y se acotó específicamente a 4 tiendas por conveniencia del investigador. Es importante mencionar que este proyecto no considera la implementación, ni ejecución de los planes de acción y/o sugerencias, solamente se analizó la información obtenida en las entrevistas, encuestas de salida y la observación. Este proyecto es la primera fase del estudio de investigación.

### Relevancia del rol:

En la actualidad, la autora se desempeña en el área de recursos humanos de la compañía, específicamente apoyando las funciones de reclutamiento y selección.

Al estar y ser participe dentro de la compañía existe la posibilidad que los entrevistados participantes oculten información valiosa para el proyecto. De igual manera, la relevancia que

tendría este proyecto para la organización es importante, por cuanto es la primera vez que se realiza un análisis de factores que impactan en la mencionada rotación de personal.

Es importante aclarar que las problemáticas presentes en la empresa afectan directamente a la investigadora, puesto que se genera gran cantidad de vacantes, las cuales deben ser cubiertas según calendarios de contratación. Así mismo, se produce la necesidad de realizar publicaciones y convocatorias constantemente para entrevistas masivas.

### **2.1. Pregunta de Investigación**

Se formula la siguiente pregunta de investigación como el foco y la guía para el desarrollo del proyecto.

¿Cuáles son los principales factores que influyen en la rotación de personal en las tiendas Juan Valdez Café Chile?

### **2.2. Objetivo general**

Identificar y determinar cuáles son las diferentes causas de rotación de los baristas dentro Juan Valdez.

### **2.3. Objetivos específicos:**

- Determinar y analizar las causas de la rotación en las tiendas Juan Valdez.
- Analizar los factores que influyen en la rotación de personal.
- Analizar a la luz de las teorías las estrategias de retención de personal.
- Formular alternativas para disminuir la rotación de personal dentro de las cafeterías Juan Valdez.

### **2.4. Tipo de estudio**

El enfoque metodológico del presente estudio corresponde a una investigación cualitativa, de tipo descriptiva.

### **2.5. Método de recolección de datos**

Según Anderson (2013), existen diversos métodos de recolección de datos, tales como las entrevistas, grupos focales, observaciones, dibujos, pruebas psicométricas, fotografías, etc. El

método de recolección de datos que se utilizó en este proyecto fue entrevista semiestructurada, observación directa y análisis de encuestas de salida. (Anderson, V. 2013 a. p. 157).

Se analizaron las encuestas de salida aplicadas a los ex colaboradores de la compañía, con el objetivo de conocer las percepciones y opiniones con respecto a los motivos de renuncia.

## **2.6. Muestra**

La muestra fue por conveniencia. La cual estuvo conformada por 6 Baristas de diferentes tiendas, con un rango de edad entre los 18 y 30 años y con una modalidad horaria de 30 y 45 horas a la semana. Actualmente los entrevistados se encuentran vinculados y vigentes con Juan Valdez y el tiempo que llevan dentro de la compañía varía entre los 2 y 6 meses.

### III. MARCO TEÓRICO

Este marco teórico se desarrollará en base a los 4 principales apartados; el primero de ellos tiene que ver con las causas de rotación de personal. En segundo lugar está las definiciones, conceptos e importancia de la remuneración y compensaciones; en tercer lugar se abordarán aspectos básicos como la motivación y sus principales teorías, seguido del liderazgo y sus teorías. Finalizando con el apartado de carga laboral a nivel organizacional.

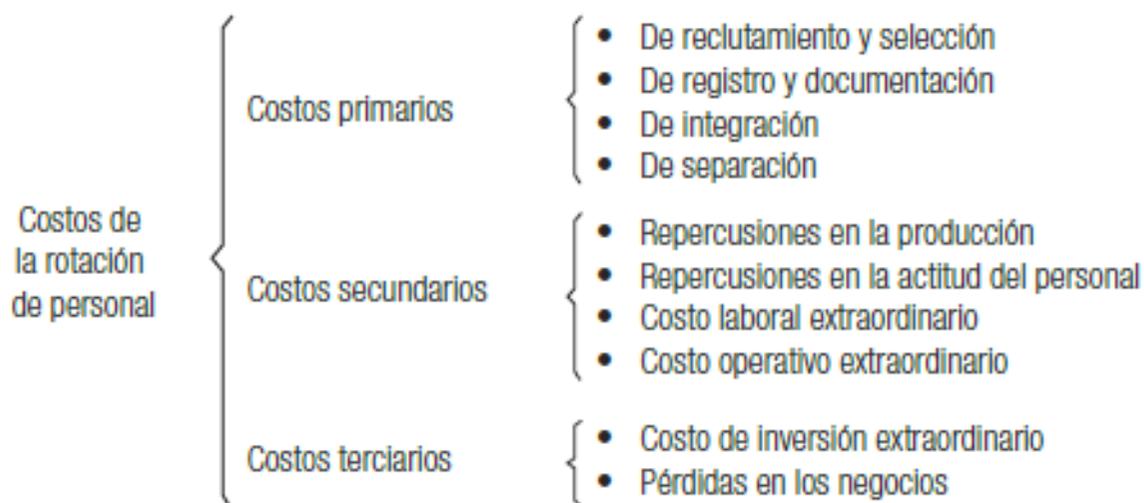
#### 3.1. Causas de rotación de personal

Como afirma Chiavenato (2007) la rotación de personal es un efecto de las consecuencias internas o externas a la organización que tienen repercusiones en el comportamiento y actitudes de las personas. Tiene 2 tipos de factores:

-Factores externos: oportunidades de ofertas laborales, aspectos económicos, entre otros.

-Factores internos: tipos de supervisión, oportunidades de crecimiento profesional, relaciones interpersonales, cultura organizacional, políticas salariales, entre otras.

De igual manera, se puede afirmar que existen costos asociados a la rotación de personal, entre ellos se pueden observar los gastos primarios, secundarios y terciarios. (Chiavenato, 2007 a. p 142-143). Tal como se puede ver en el siguiente esquema:



Fuente: Chiavenato. (2007) pág. 144.

### 3.2. Remuneraciones y/o Compensaciones

Teniendo en las consecuencias de rotación propuestas por Chiavenato, una de las variables es la remuneración, prestaciones y servicios sociales, así como proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para trabajar, como la motivación para trabajar y generar a su vez resultados positivos para el trabajador y su empleador. (Chiavenato, 2007 a. 279).

En la actualidad uno de los temas con mayor relevancia es conocido como remuneraciones o compensaciones. “La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. La remuneración puede ser directa o indirecta” (Chiavenato, 2007 a. p.301).

#### Remuneración directa e indirecta:

La remuneración directa es aquella que recibe el empleado en forma de salario, bonos, premios y comisiones. “El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y los servicios que presta durante determinado tiempo”(Chiavenato, 2007a, p. 301). Estos salarios son la relación directa entre el empleador y sus trabajadores. Mientras que “La remuneración económica indirecta es el salario que se desprende de la cláusula del contrato colectivo de trabajo y el plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización” (Chiavenato, 2007a, p. 301). Es decir, el salario indirecto a aquel que incluye todo lo que son: vacaciones, gratificaciones, bonos, horas extra, subsidio de transporte y alimentación, seguro de salud, entre otros.

En consecuencia, tanto la remuneración directa como la indirecta, es la suma del concepto que abarca la remuneración que reciben los empleados dentro de las organizaciones. Al igual que la remuneración, existen diferentes aspectos tales como orgullo, autoestima, reconocimiento, motivación, entre otros, que afectan directa e indirectamente las compensaciones. Por lo tanto, la suma de todos estos factores ayudan a retener o no a los empleados dentro de las organizaciones.

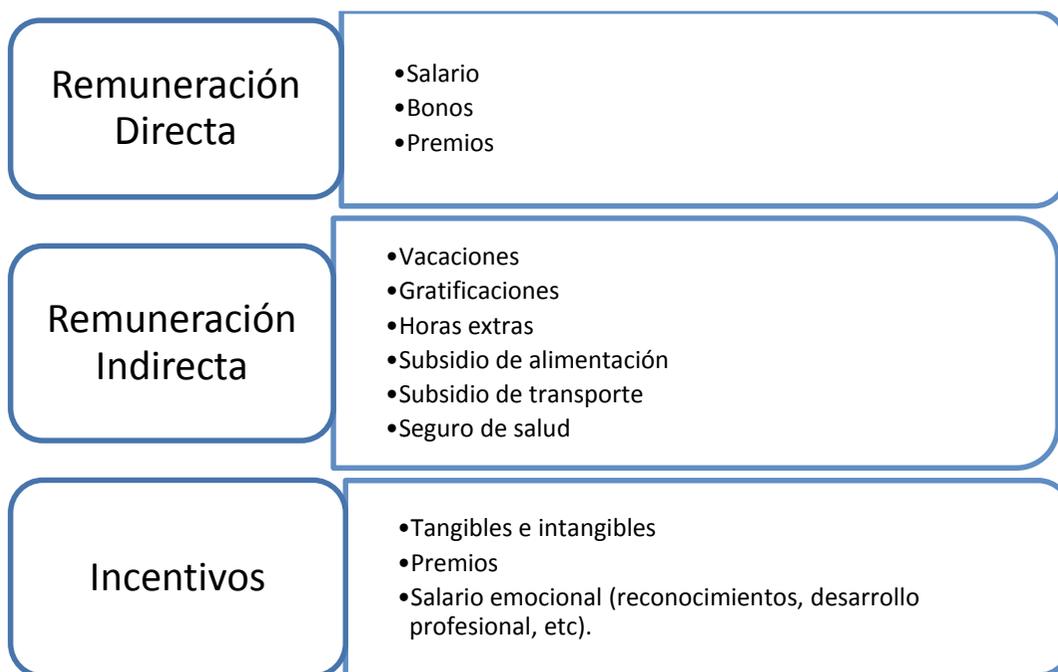
#### Incentivos:

Los premios o incentivos son aquellos que representan ciertas recompensas tanto tangibles como intangibles, a cambio de las cuales las personas se vuelven parte de la organización. Por ende, al hacer parte de la organización, están invirtiendo tiempo, conocimiento, capacidades, habilidades y esfuerzo dentro de la organización. (Chiavenato, 2007 a. p 82).

En este contexto, Maus and Gram (2003 en León 2013) afirman que “las recompensas totales incluye todo tipo de recompensas, indirectas como directas, e intrínsecas como extrínsecas” (p. 16), es decir, todo aquello que está relacionado con sueldo, bonos, beneficios, entre otros, están conectados entre sí.

A la fecha se puede decir que las personas cada vez más están trabajando por alternativas diferentes de compensación. Es decir, el salario emocional está influenciado de forma positiva en el salario, desarrollo profesional, reconocimiento, desafíos, entre otros. Por lo tanto, los trabajadores no solamente están buscando satisfacción monetaria, sino también las no monetarias (reconocimiento, etc.), relacionadas con la motivación de las personas. (Arias, Portilla & Castaño. 2008. p. 266-267).

En el siguiente esquema se puede evidenciar los componentes principales de la remuneración:



### 3.3. Motivación

Tal y como se mencionó anteriormente, el salario no es el motivador principal para los trabajadores, hoy en día, la motivación, es un factor que tiene una participación fundamental en el desarrollo de las actividades y en el crecimiento profesional de las personas. Antes de mostrar su importancia y sus significados, es necesario hablar de las diferentes teorías motivacionales, que brindan conceptos relevantes del tema, tales como la propuesta por Frederick Herzberg,

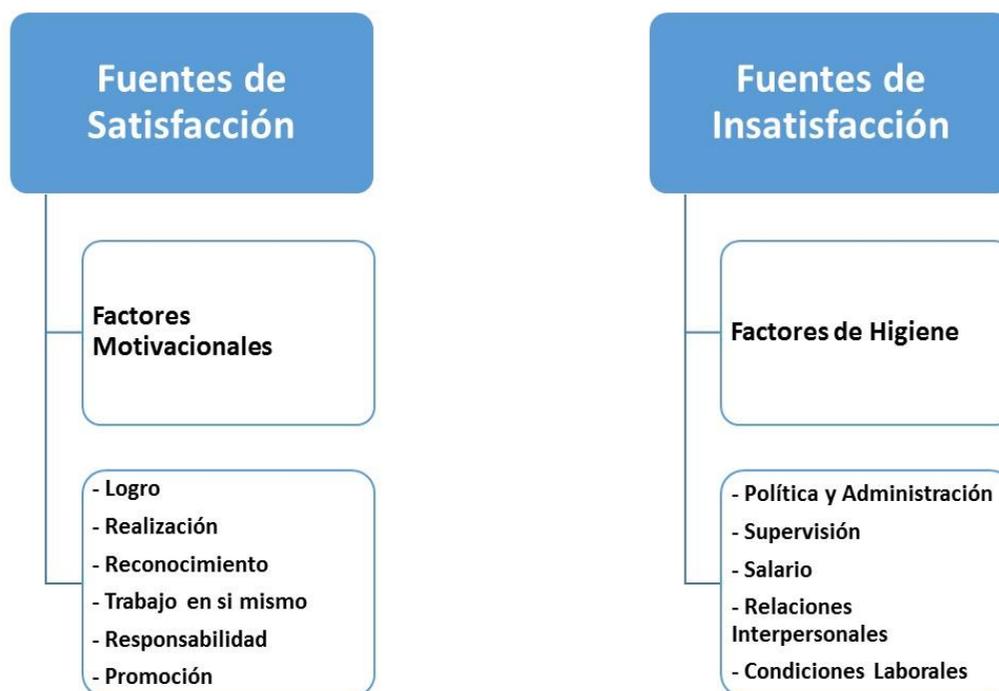
Maslow, entre otros. El primero habla de la teoría de motivación y la de higiene, mientras que el segundo menciona la jerarquía de necesidades básicas. (Robbins & Judge, 2013a. p. 203).

### 3.3.1. Teoría de motivación y de la higiene de Frederick Herzberg

Esta teoría también es conocida como teoría de dos factores, la cual nace después de realizar y publicar las conclusiones en el libro de “La motivación para el trabajo” en 1959, donde encontró dos (2) factores que intervienen en la satisfacción de los empleados, la primera es la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la segunda es la necesidad de crecer emocional e intelectualmente, las cuales influyen directamente en la motivación de las personas (Andrade, Torres, Ocampo & Alcalá. 2012a. p. 6).

Los factores motivacionales están relacionados con los sentimientos individuales, reconocimiento, necesidades de autorrealización, mientras que los factores de higiene influyen al ambiente externo, tales como el salario, condiciones físicas y de ambiente, entre otras, las cuales se pueden observar en la figura 1.

**Figura 1. Teoría de la Motivación y de la Higiene, Frederick Herzberg**



Fuente: Robbins, S. & Judge, T. (2013) pág. 205-206. Adaptada por la autora<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Comportamiento Organizacional. Robbins, S. & Judge, T. (2013). pág. 205-206.

### 3.3.2. Teoría de motivación de Maslow

Abraham Maslow fue uno de los principales exponentes de las teorías de la motivación, dando a conocer que no todas las necesidades humanas tienen la misma fuerza para poder ser satisfechas. Por lo tanto describió una pirámide de necesidades, las cuales son primarias y secundarias y el orden jerárquico respectivamente es de abajo hacia arriba.

**Figura 2. Teoría de Motivación de Maslow**



Fuente: Robbins, S. & Judge, T. (2013) pág. 203.<sup>3</sup>

Para poder satisfacer las necesidades del ser humano es necesario tanto el ambiente exterior como el interior, por consiguiente, se puede decir, que a nivel de organizaciones, las necesidades que impactan directamente en los seres humanos son las superiores (afiliación, reconocimiento, autorrealización). (Robbins, 2004 en Bedodo & Giglio 2006 a. p. 28).

#### Motivación Intrínseca y Extrínseca:

Se puede afirmar que existen diferentes tipos de motivación, entre los cuales se encuentran la extrínseca y la intrínseca, las cuales están presentes en todos los seres humanos.

La motivación intrínseca es aquella que permite tener un ambiente laboral adecuado, el cual ayuda y facilita la comunicación entre las personas, relacionada directamente con la satisfacción que recibe el trabajador dentro de la compañía. Por su parte, la motivación extrínseca es

<sup>3</sup> Comportamiento Organizacional. Robbins, S. & Judge, T. (2013) pág. 203.

considerada como aquel conjunto de compensaciones monetarias (pago de salarios, incentivos, etc.) que reciben las personas a cambio de su trabajo dentro de las compañías (Martin, Martin & Trevilla. 2009a, p. 191-192). La motivación extrínseca es provocada desde afuera, desde el exterior, mientras que la intrínseca viene desde el interior. Ambas motivaciones están presentes en las personas, y por lo tanto, existe una relación directa con el desempeño de las tareas de las personas dentro de las organizaciones.

### **3.4. Liderazgo**

El liderazgo es un aspecto muy conocido en el ámbito profesional y está relacionado con los resultados y desempeño de sus trabajadores. “El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (Robbins & Judge, 2013a. p. 368). Por esta razón, la importancia de tener buenos líderes dentro de las compañías y sobre todo dentro de los equipos de trabajo.

Debido a la evolución de los años, se han desarrollado diferentes teorías sobre el liderazgo, sus estilos y su importancia dentro de las compañías. Dentro de la revisión teórica del proyecto se menciona la teoría de los rasgos, liderazgo carismático, liderazgo motivacional.

#### **3.4.1. Teoría de los Rasgos**

Esta teoría fue una de las primeras en las cuales se habló de liderazgo. La teoría se enfoca principalmente en las cualidades y en las características personales y logra distinguir las personas que son líderes de quienes no los son. Asimismo, está vinculado con las aptitudes personales tales como extroversión, amabilidad, con estabilidad emocional, escrupulosos, inteligencia emocional, entre otros, por consiguiente, los líderes pueden tener algunos de estos rasgos en común (Robbins & Judge, 2013 a. p 370). Es decir, los seres humanos tienen rasgos en sus personalidades que en cierta medida favorecen para ser considerados como líderes, esas características propias con las cuales se nace y/o que se van desarrollando y fortaleciendo con el tiempo y con sus experiencias.

#### **3.4.2. Teoría del liderazgo carismático**

Uno de los liderazgos que toma fuerza es el liderazgo carismático, que como afirma Robbins & Judge (2013) “establece que los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o

extraordinarias cuando observan ciertas conductas” (p.379). Así mismo, tiene cuatro (4) características que lo representan como un líder carismático. 1) Visión y articulación; 2) Riesgo personal; 3) Sensibilidad ante las necesidades de los seguidores y 4) comportamiento no convencional. Como consecuencia de lo anterior, este tipo de líderes socializan con las personas sus pensamientos y conductas, generando a su vez entusiasmo en su equipo de trabajo.

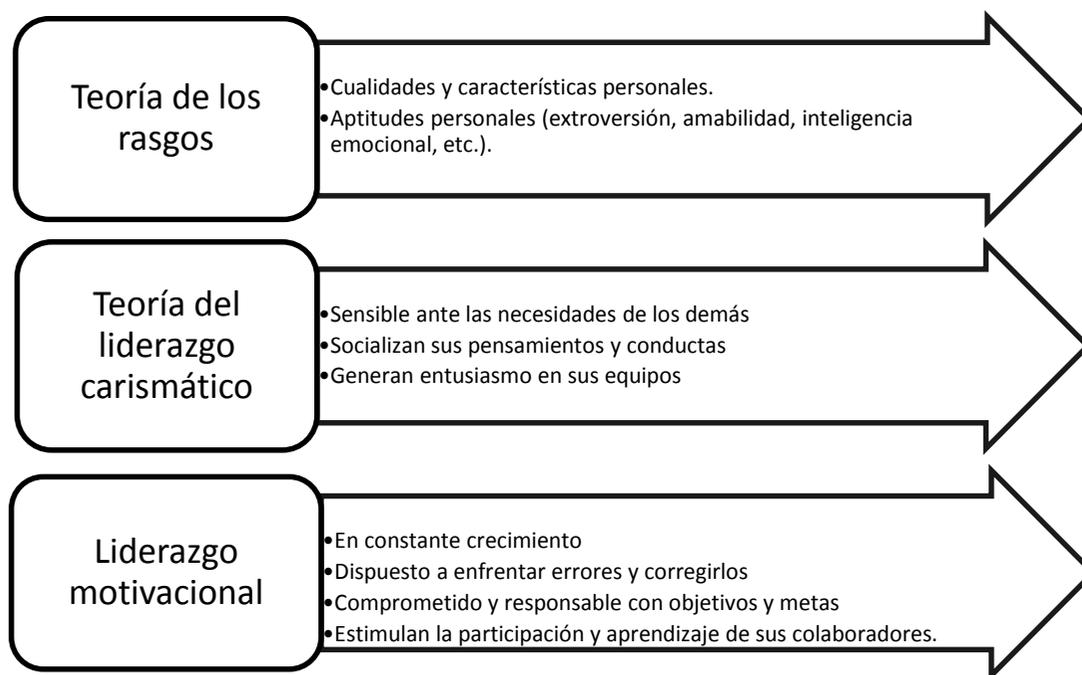
### **3.4.3. Liderazgo Motivacional**

El liderazgo motivacional está directamente relacionado con la motivación, concepto que se explicó anteriormente. Es por esta razón, que un líder motivacional es aquella persona que está en constante crecimiento y no le teme a los errores, por lo tanto, está dispuesto a enfrentarlos y corregirlos. Además tiene la habilidad para escuchar a los demás (Gómez. SA. p. 67).

Según Romero García (en Salom de Bustamante & Barreat, 1996) propuso “un liderazgo motivacional, definido como la influencia que unas personas ejercen sobre otra basada en características personales particulares” (p. 3). Afirmando que está sustentado en aquellas motivaciones personales que estimulan a las personas que lo rodean, en características tales como el compromiso y la responsabilidad con los objetivos y metas propuestas. En los líderes motivacionales predomina la flexibilidad, fortaleza, excelencia y esperanza activa, los cuales estimulan la participación y el aprendizaje de sus colaboradores.

Por otra parte, se dice que además de tener una gran cultura en la organización, es fundamental que los líderes atraigan, enseñen e inspiren, generando así una orientación firme al desempeño y manteniendo un ambiente abierto y de confianza. (Castaño, Montoya & Restrepo. 2009a. p 90 y 93). Por lo tanto, el liderazgo y la motivación son factores que van de la mano, y están o deben estar presentes en las instituciones, con el objetivo de lograr con el cumplimiento de las metas y propósitos de cada una de ellas, y a su vez, tener grupos de trabajo estables, eficientes, carismáticos, comprometidos, y alineados con la cultura.

En el siguiente esquema se puede identificar las características correspondientes a los liderazgos que se mencionaron anteriormente.



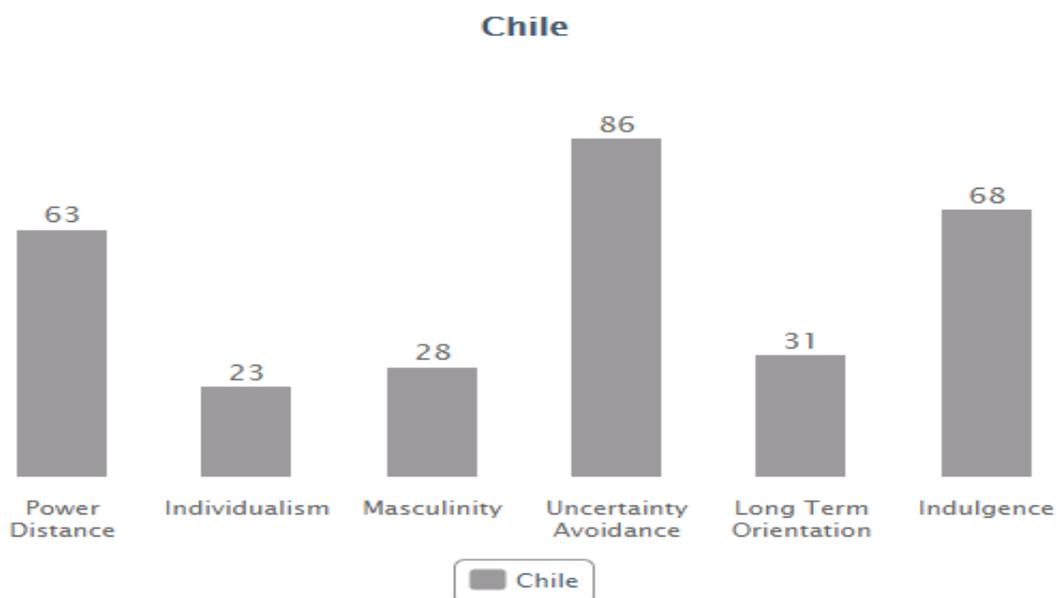
Es importante tener en cuenta, que la cultura es un aspecto que está directamente relacionado con el liderazgo, ya que los tipos de liderazgo y/o teorías influyen más dependiendo de la cultura, tal como lo confirma Geert Hofstede en su teoría de las dimensiones culturales. Asimismo, sentimientos y emociones están ligadas a las relaciones subculturales. Esto también se puede ver reflejado por las reglas y normas establecidas por las mismas culturas.

Una de las dimensiones propuestas por Hofstede es la Evasión de Incertidumbre, la cual está relacionada con la estructura y el sistema estable. Tal como se puede observar en la figura 3, Chile obtiene un alto resultado, lo que indica, que este país tiene un mayor apego y/o seguimiento a los procedimientos, normas y reglas definidas y estandarizados, para tener claro los pasos que se deben desarrollar en cada uno de los trabajos. Por consiguiente, los líderes que tienen claros los procedimientos, y reglas van a tener el “control” de las situaciones. (Farías, 2007a. p 91).

Otra de las dimensiones es el Individualismo, que hace referencia al grado en el cual los individuos actúan. En el caso de Chile, el resultado es bajo, lo cual muestra que en esta sociedad se trabaja colectivamente, con lazos cercanos, y éste se relaciona de forma directa con la teoría del liderazgo carismático. (Ver figura 3). (Farías, 2007a. p 91).

Una de las dimensiones en donde Chile tiene bajo resultado, es Masculinidad. Por consiguiente, se está otorgando mayor valor a la gente, ayudando a otros, preservando el medio ambiente y la

igualdad. Es decir, dicha dimensión, se vincula con la teoría del liderazgo carismático. (Ver figura 3). (Farías, 2007a. p 92).



Fuente: <https://geert-hofstede.com/chile.html>

### 3.5. Carga laboral y/o sobrecarga en el trabajo

En primer lugar, la carga laboral para García & Del Hoyo (2002), es aquel “conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se somete al trabajador a lo largo de su jornada laboral” (p. 5), sin embargo, indican 2 tipos diferentes de cargas, la física y la mental. La primera, como su nombre lo dice es la relacionada con el trabajo físico, muscular, de esfuerzo, mientras que la segunda está conectada con el esfuerzo intelectual, cognitivo de los seres humanos. Estas cargas laborales están presentes en las tareas y/o funciones diarias de los colaboradores dentro de las compañías. Adicionalmente, existen diferentes factores que influyen en la carga laboral, como el contenido del trabajo, condiciones ambientales, diseño de puesto, exigencias de trabajo, entre otras, las cuales afectan o favorecen el desempeño de los trabajadores y el cumplimiento de sus funciones.

En segundo lugar, la sobrecarga de trabajo está considerada como demanda de la tarea, del rol e interpersonales. La primera demanda está relacionada con el cargo o puesto de la persona, incluyendo todo lo que esto conlleva, como diseño del puesto, condiciones laborales, disposición

física dentro de la organización. La demanda del rol hace énfasis a las presiones que tienen las personas con las funciones que desempeñan dentro de la compañía. La sobrecarga de este rol es cuando se espera que el empleado realice más actividades dentro del tiempo laboral que este le permite. Por último, está la interpersonal, que es en la cual falta apoyo y colaboración por parte de sus pares, es decir, malas relaciones interpersonales. (Robbins & Judge. 2013a. p 598).

Se puede decir que estas tres demandas están directamente relacionadas con la carga o sobrecarga laboral de los empleados, generando y desarrollando así el comúnmente llamado “estrés”. Este factor tiene como resultado en muchas ocasiones la rotación del personal.

## **IV. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

La organización donde se realiza este estudio de investigación es Juan Valdez Café Chile, una empresa de origen colombiano que tiene como objetivo generar valor a los caficultores colombianos y a sus familias.

Juan Valdez es un personaje que fue pensado con el fin de poder representar de manera fidedigna la filosofía y el compromiso de más de 563.000 familias productoras de café en Colombia y se mantiene vigente precisamente por conservar los valores que lo hacen único y auténtico: el trabajo arduo, la transparencia, el compromiso con su familia, el orgullo por lo que hace, su trabajo con la comunidad y medio ambiente. Son valores compartidos por millones de consumidores en todo el mundo, que se identifican con un personaje representativo y auténtico.

### **4.1. Visión**

Ser la marca de café Premium colombiano preferida globalmente por su calidad y generación de bienestar a su entorno.

### **4.2. Misión**

Lograr un modelo de negocio que genere una experiencia relevante y única alrededor del Café Premium de los cafeteros colombianos.

### **4.3. Objetivos**

- Posicionar a Juan Valdez como la marca del café Premium colombiano en sus mercados actuales y potenciales.
- Fortalecer los modelos de negocio generando valor a los accionistas de forma sostenible.
- Construir y consolidar una cultura organizacional orientada al servicio y la innovación.
- Generar satisfacción a nuestros clientes alrededor de productos, ambiente y servicios diferenciados.
- Garantizar el cumplimiento de la promesa de valor de Juan Valdez en los mercados internacionales.

### **4.4. Valores**

Los valores que representan a los trabajadores de Procafecol (Juan Valdez Café) son los siguientes:

-Compromiso: Conocimiento, identidad y sentido de pertenencia a través de la entrega al máximo en las responsabilidades y actividades realizadas con actitud positiva, logrando así la superación de los objetivos establecidos.

-Creatividad: Aporte de nuevas ideas, originalidad en la construcción de conceptos que llevan a la generación de cambios productivos en nuestra organización.

-Transparencia: Verdad en las palabras e integridad en nuestros colaboradores, logrando conjuntamente que hoy y siempre mantengamos claridad en nuestras acciones.

-Proactividad: Iniciativa y oportunidad en las tareas asignadas, estar un paso adelante buscando siempre brindar valor agregado con efectividad en nuestro diario quehacer.

-Flexibilidad: Versatilidad en el comportamiento, entendiendo y adaptándonos a las políticas y lineamientos de la compañía, es un “saber actuar” en situaciones complejas logrando un clima laboral satisfactorio.

-Positividad: Habilidad para trabajar intensa y activamente, manteniendo el interés y la calidad en la labor bajo condiciones que pueden ser inesperadas.

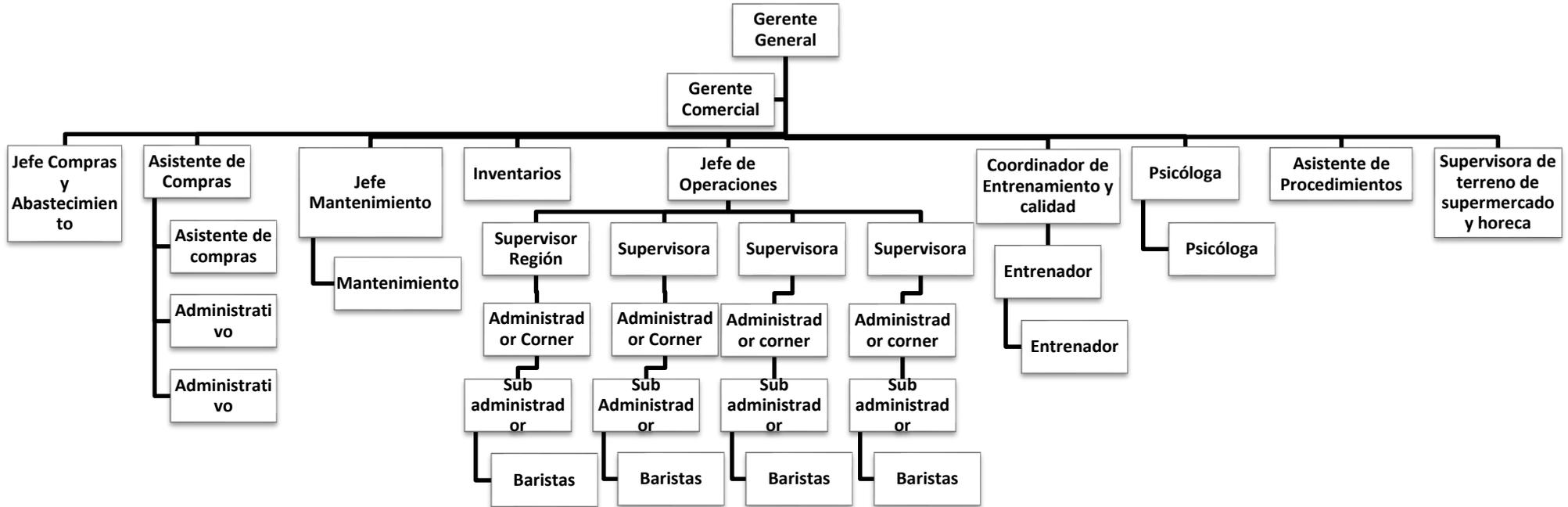
En la actualidad, Juan Valdez tiene más de 300 tiendas alrededor del mundo. Con presencia en Colombia, Chile, Perú, Ecuador, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Trinidad y Tobago, Panamá, el Salvador, Honduras, Guatemala, México, Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Bulgaria, Corea del Sur, China, Taiwán, Malasia, y Singapur.

#### **4.5. Juan Valdez en Chile**

Con su idea de expansión Juan Valdez llegó a Chile en marzo de 2008, con la razón social de Promotora Chilena de Café Colombia S.A., perteneciendo a uno de los mayores holdings del país como es Falabella, es decir, el 65% pertenece a Falabella y el 35% restante le pertenece a Procafecol S.A. Esta empresa pertenece al rubro de Alimentos y Bebidas, compitiendo fuertemente en el mercado actual en Chile y en el mundo.

En Chile, se mantiene la misma misión y visión, sin embargo, los valores son los siguientes: Comprometido, Positivo, Proactivo, Transparente y Flexible.

4.6. Organigrama de Juan Valdez Chile



Organigrama entregado por RRHH Juan Valdez Chile (2016)

A la fecha cuenta con 23 tiendas en Santiago de Chile, ubicadas en su mayoría en el sector oriente de la capital (Alto las Condes, Trapenses, Isidora Goyenechea, Rosario Norte, Parque Arauco, La Dehesa, entre otras; y en otros sectores, como por ejemplo en los malls de Vespucio, Plaza Norte, Arauco Maipú, Plaza Egaña). Adicionalmente tiene tiendas en las regiones de Antofagasta, Puerto Montt, Viña del Mar y Concepción. En la actualidad tiene alrededor de 200 empleados, de los cuales 19 personas trabajan en oficina y 181 pertenecen al personal de tiendas. Además de tener estas tiendas, en este momento, Juan Valdez Chile vende sus productos de café empacado y liofilizado en diferentes supermercados tales como Tottus, Jumbo, Lider y Unimarc.

Juan Valdez es una empresa reconocida a nivel mundial por su café Premium 100% colombiano, de excelente calidad y su buen servicio, identificándose siempre con personal joven, con buena disposición para el servicio al cliente. El perfil de los baristas de las tiendas pertenecen a un rango de edad entre los 18 y 30 años, principalmente estudiantes. Existen tres jornadas laborales, que, semanalmente, son de 45 horas (full time) y 30 horas (part time) o 20 horas para fines de semana, todas con turnos rotativos. Debido al rubro al que pertenece la compañía, se trabaja de lunes a domingo, con modalidad horaria tipo Mall de 5x2 (5 días de trabajo, 2 días de descanso) y es por esta razón, que la empresa ofrece flexibilidad horaria a sus trabajadores.

#### Compensaciones:

En la actualidad las compensaciones de los baristas están compuestas por el salario líquido y asignación de movilización, bonificaciones, y posibilidad de ir ascendiendo internamente en la compañía. Existen tres tipos de bonificaciones, las cuales se miden por tienda y que corresponden a cumplimiento de metas, visita del cliente incognito, supervisión de RVS (Revisión Visita Supervisión) y calidad. En la actualidad de 27 tiendas bonifican aproximadamente 6 de ellas, entre los \$ 20.000 a los \$ 70.000 dependiendo de la jornada laboral.

#### Beneficios:

Es importante mencionar que la compañía ofrece diferentes beneficios, tales como snack como acompañamiento de la colación junto con un café, descuentos para entradas a cines, Fantasilandia, Buin zoo y gimnasios, posibilidad de afiliarse a un seguro complementario cuando el contrato es a término indefinido y un uniforme completo. Asimismo, hay convenios con institutos de salud y de educación, sin embargo, para poder acceder a estos beneficios es necesario tener mínimo tres (3) meses de antigüedad en Juan Valdez.

### Categoría en Tiendas:

La jerarquía dentro de cada una de las tiendas está conformada de la siguiente forma: El jefe es conocido como administrador, quien es el responsable de los resultados y la operación de cada una de las sucursales, seguido por el sub administrador, encargado de tienda y sus Baristas.

La cantidad de personas que operan dentro de las tiendas varían, dependiendo del tamaño y de la rentabilidad de las ventas. Esto esta medido bajo el "**Labor**", que es el sistema que indica, según la productividad de la tienda, la suma de empleados necesarios para poder operar.

## **V. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS**

En este capítulo se podrán observar los resultados globales de la auditoria de Recursos Humanos propuesta por John McConnell, en el cual se utilizó el proceso de recompensas, utilizando una descripción detallada de sus sub procesos dentro de la compañía. Por otra parte, se podrán encontrar las problemáticas presentes dentro de Juan Valdez.

### **5.1. Resultados globales de Auditoria de Recursos Humanos**

Teniendo en cuenta los nueve (9) métodos propuestos por John McConnell en el libro de “Auditing your Human Resources Department”, es importante mencionar que este proyecto aplicó el cuestionario de recompensas (anexo 1), con el objetivo de obtener información sobre las compensaciones a nivel general dentro de la institución. Este cuestionario tiene diferentes preguntas para los subprocesos de regulaciones legales y tendencias, compensación base, compensación variable y jubilación.

Es importante aclarar que Juan Valdez actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento, y no tiene conformada específicamente un área de compensaciones y beneficios. Sin embargo, al pertenecer al holding de Falabella se comparten las políticas y procedimientos establecidos legalmente, es decir, la compañía se alinea con el holding para cumplir con los reglamentos. Hasta el momento no existe la valuación de cargos dentro de la institución para ninguno de los cargos, ni a nivel operativo ni administrativo.

#### Regulaciones legales:

En este subproceso se pueden observar todos los cambios contractuales, políticas de compensaciones tales como bonos, y diferencias de caja, que son aspectos que impactan directamente en todos los procedimientos de las recompensas dentro de la compañía, por lo tanto, son factores que continuamente deben estar bajo la revisión y supervisión por parte de la Gerencia General y Comercial, Operaciones y Recursos Humanos, con el propósito de cumplir con las legislaciones laborales del país.

#### Compensación base:

Juan Valdez ofrece a sus empleados un sueldo base, junto con asignación de movilización y beneficios.

### Compensación variable:

Según McConnell (2011), los bonos proporcionan métodos para que los empleados participen dentro de la organización, y a su vez, estos bonos son considerados como un valor motivacional para las personas. Por consiguiente, las compensaciones variables tales como bonos, horas extras, son apreciadas como incentivos para todos los baristas de las tiendas. Por ejemplo, los baricultores al ingresar al turno y al salir marcan su asistencia y, aquellos que realizan horas extras, reciben su pago junto con el sueldo. Esto es revisado y aprobado por los supervisores de cada una de las zonas. Es importante mencionar que el pago de horas extras, no aplica para aquellas personas que tienen el artículo 22 en su contrato de trabajo, como es el caso de los administradores.

Por otra parte, como se informó al inicio del presente capítulo, los colaboradores pueden acceder a los beneficios establecidos después de los tres meses de laborar dentro de la compañía. Al ingresar a Juan Valdez, se informa a todas las personas durante el proceso de inducción, cuáles son los beneficios y cómo pueden acceder a ellos través de una presentación, esto con el fin de ofrecerles un valor agregado y a su vez, incentivarlos. Adicionalmente, por políticas de transparencia, esta información es comunicada al mes siguiente a través de un correo electrónico al nuevo personal.

De igual manera, otro de los beneficios que se ofrece a los baristas, y que es de gran importancia, es la flexibilidad horaria, toda vez que se trabaja con estudiantes, por lo tanto, se ofrecen horarios flexibles, con el objetivo que puedan complementar los estudios con el trabajo.

## **5.2. Principales causas de rotación en Juan Valdez**

Las problemáticas que se van a explicar a continuación son un proceso de la observación directa dentro de la compañía y, además, son resultados obtenidos por las encuestas de salida aplicadas a los ex colaboradores de las tiendas Juan Valdez. Dichas categorías afectan directamente la rotación del personal y a su vez influyen en la productividad y rendimiento dentro de las sucursales. A continuación se explican cuáles son:

### **1. Remuneración**

Existe mucha dualidad en este aspecto, puesto que hay colaboradores que hacen referencia al bajo sueldo, mientras que otros aseguran que están bien remunerados. Sin embargo, dentro de

las encuestas de salida, uno de los principales motivos de renuncia es, precisamente, la asignación salarial. Teniendo en cuenta las ofertas publicadas en diversos portales de empleos, no existe mayor discrepancia con la competencia directa Starbucks. Es decir, existe una diferencia en el sueldo aproximada de un 10% mayor por parte de la otra compañía.

Según publicaciones en [trabajando.com](http://trabajando.com)<sup>4</sup>, el sueldo base de un barista part time en Starbucks los primeros tres meses es de \$ 191.000. A partir del tercer mes el sueldo se incrementa a \$ 206.600, adicionalmente a partir de ese mes se puede acceder a los bonos ofrecidos directamente por la compañía. Los horarios son rotativos y se ofrecen diferentes jornadas laborales, contrato fijo los tres primeros meses y luego a indefinido. Tiendas de alto flujo tales como Clínica las Condes, Costanera primer piso, parque Arauco y aeropuerto pagan bonos de alto flujo.

## 2. Carga de trabajo

Para muchas personas la carga laboral dentro de las tiendas requiere de mucho esfuerzo en tiempo y en funciones. Es importante aclarar que en muchas ocasiones este es el primer trabajo que tienen algunos estudiantes, por lo tanto, consideran que son varias las actividades que deben desempeñar. De igual manera, en las cafeterías similares, tal como Starbucks, los baristas tienen las mismas funciones que en Juan Valdez, es decir, servicio al cliente, preparan café, atienden la caja y cumplen actividades de limpieza general.

## 3. Liderazgo y motivación

A partir de algunos comentarios por parte de ex colaboradores, existen grandes falencias en aspectos relacionados con el liderazgo y la motivación por parte de sus superiores. Sin embargo, es importante rescatar que en el liderazgo también se tienen en cuenta los resultados financieros por parte de cada uno de los administradores en las tiendas, quienes buscan cumplir con las metas y objetivos propuestos, por lo tanto, necesitan equipos consolidados para poder trabajar en equipo y así cumplir.

En muchas ocasiones los baristas no tienen buena relación con sus administradores, por lo tanto piden cambios de tienda y/o renuncian. Es importante mencionar que el 90% de los administradores son personas jóvenes, que han crecido y se han ido desarrollando dentro de la compañía.

---

<sup>4</sup> <http://alsea.trabajando.cl/empleos/ofertas/3232258/Barista--Sector-Los-Dominicos.html>

Se considera que estas tres problemáticas, o posibles problemáticas, son parte de las causales de la alta rotación de personal que presenta la compañía y es, precisamente, por este motivo, que dentro de este proyecto se pretende levantar información real por parte de algunos de los trabajadores de las tiendas.

## VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el transcurso de este capítulo se realizó el análisis cualitativo partiendo de los resultados obtenidos de los diferentes medios de recolección de datos utilizados (observación directa, encuestas de salida y entrevista semiestructurada) y la referencia bibliográfica expuesta. Así mismo, el análisis se dividió en 4 categorías teniendo en cuenta las problemáticas planteadas en el trabajo. En el **anexo 3** se pueden encontrar los resultados de las entrevistas semiestructurada a los baristas y las encuestas de salida.

### 6.1. Análisis sobre compensaciones y beneficios

Tal y como se pudo evidenciar según las referencias bibliográficas del proyecto, uno de los factores más importantes para la retención de personal en las compañías es ofrecer a sus colaboradores remuneraciones competitivas y acordes al mercado laboral (Figuroa, H. 2014; German Nicolas. 2013). Se entiende por salario según Chiavenato (2007) como la remuneración monetaria que recibe el empleado por el desempeño de sus funciones dentro de la compañía.

Por su parte, teniendo en cuenta las opiniones y percepciones de los baristas entrevistados se puede afirmar que existen diferentes posturas acerca de la remuneración y/o compensaciones ofrecidas por la compañía. Es decir, desde el punto de vista de las personas que trabajan 30 horas a la semana la percepción del sueldo es positiva, a diferencia de las personas que tienen una jornada laboral de 45 horas, puesto que sienten que por la cantidad de horas trabajadas a la semana el sueldo base no es suficiente, sin embargo, gracias a las bonificaciones ofrecidas por la compañía, sienten que el sueldo se compensa y mejora. Es decir, según Chiavenato (2007), la remuneración directa que reciben como salario, bonos, premios suplen en gran proporción el salario ofrecido por la compañía. Tal como lo afirma uno de los baristas en la entrevistas “no creo que sea buena ni mala, yo creo que esta por ahí, porque en el fondo no es mala, al final uno termina sacando una buena suma de dinero, pero encuentro que de repente podría ser un poco mejor”.

Si bien no todos piensan que sea mala o buena la oferta económica ofrecida por la compañía, sí opinan que pueden ofrecer un poco más, puesto que son diversas las funciones que deben desempeñar dentro de cada una de las tiendas, tales como las que se han mencionado, entre otras. Ahora bien, de las 6 personas entrevistadas solo 1 de ellos mencionó que renunciaría a Juan Valdez por una oferta salarial mejor, por consiguiente, se puede afirmar que no es el motivo principal por el cual dejaron de trabajar en las tiendas.

Por su parte, según los resultados obtenidos por las encuestas de salida, se puede observar que el 51% de los ex colaboradores opinan que el sueldo es acorde y proporcional a las funciones desempeñadas dentro de la tienda, sin embargo, el 49% restante afirman lo contrario y no estaban de acuerdo con la renta recibida, es decir, solo 37 personas dieron opiniones negativas con respecto a la remuneración recibida. Dentro de los principales comentarios afirman que se trabaja por 2 y la renta es de 1, el sueldo no es proporcional para las tareas que tenían que desempeñar en las tiendas, y pocos incentivos monetarios.



Partiendo de lo anterior, existe una relación directa entre la remuneración y los incentivos y/o beneficios. Como bien se menciona en el transcurso del presente trabajo, Juan Valdez ofrece diferentes beneficios y bonificaciones, sin embargo, varios de los entrevistados opinaron que es necesario o les gustaría contar con el descuento de personal en productos de la tienda, así como también, realizar más comunicados con la información de los beneficios ofrecidos, con el fin de incentivar y motivar más a los colaboradores.

A continuación se puede observar la opinión de uno de los colaboradores entrevistados: “beneficios como para trabajadores, descuento institucional, acá hubo pero duro como 1 mes, y para nosotros igual hay días que igual yo no traigo almuerzo e igual me gustaría poder comprar algo de acá o probar algo de acá y comprarlo, pero es muy caro”.

En el siguiente esquema se puede observar que está vigente dentro de la compañía, teniendo en cuenta la bibliografía analizada.

|                        | <b>Teoría</b>  | <b>Juan Valdez</b>   |
|------------------------|--|--|
| Remuneración directa   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Salario</li> <li>-Bonos</li> <li>-Premios</li> </ul>   | <p>La compañía cumple con un sueldo competitivo al mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Salario (part time \$ 176.000)</li> <li>-3 bonificaciones</li> </ul> |
| Remuneración Indirecta | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Vacaciones</li> <li>-Gratificaciones</li> <li>-Horas extras</li> <li>-Subsidio de alimentación</li> <li>-Subsidio de transporte</li> <li>-Seguro de salud</li> </ul> | <p>La compañía satisface los factores de la remuneración indirecta: gratificación, vacaciones, horas extras, subsidio de transporte y seguro de salud complementaria</p>     |
| Incentivos             | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tangibles e intangibles</li> <li>-Premios</li> <li>-Salario emocional (reconocimiento, desarrollo profesional, etc.)</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Premios pocos</li> <li>-Poco reconocimiento</li> <li>-Beneficios entretenimiento, salud y educación.</li> </ul>                      |

Si bien la empresa tuvo el descuento institucional del 20% para todos los productos de la tienda, debido a irregularidades y un mal manejo de este, se tomó la decisión de eliminarlo. Con respecto a los beneficios de entretenimiento, no todos los colaboradores hacen uso de ellos así como lo asegura uno de los baristas “no tengo mucho que opinar, porque no los he usado, pero está bien que los tengan, y que puedan acceder las personas que los quieren y los necesitan”. Por su parte, dentro de las encuestas de salida solamente 3 personas afirmaron que la empresa no tenía ni incentivos, ni beneficios para ofrecer a sus trabajadores.

## 6.2. Análisis sobre motivación

La motivación es un factor importante a nivel organizacional, e influye directamente en la satisfacción de los colaboradores, así como en la rotación y retención de personal.

Tal como lo confirma Frederick Herzberg en su teoría de motivación y de higiene existen 2 fuentes, la de satisfacción y la insatisfacción, es decir, la primera hace énfasis a los factores motivacionales y el último a los factores de higiene. Ambos factores están directamente relacionados con la motivación en los seres humanos. Los factores motivacionales están vinculados con los sentimientos de las personas, es decir, a nivel individual, mientras que los factores de higiene están determinados por el ambiente externo como interno, por consiguiente, este factor está asociado con aspectos como el salario, condiciones laborales, relaciones interpersonales, que son otorgadas directamente por la compañía y su contexto.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que en Juan Valdez uno de los factores que mayor impacto tiene en los colaboradores es el de higiene, sin embargo, los dos factores propuestos por Herzberg están vinculados. Esto se puede observar en una de las opiniones de los entrevistados con respecto al salario y a las relaciones interpersonales, conforme se transcribió anteriormente y en la siguiente: “Me encanta todo, la paso muy bien, la gente, el equipo de trabajo, el ambiente, las preparaciones.... uno puede conversar con los demás, generar un buen ambiente, y eso me encanta, para mí lo principal es llevarme bien con la gente que tengo a mi alrededor, eso es lo que más me gusta de acá”.

|                       | Factores Motivacionales<br>(intrínsecos)  | Factores higiene<br>(extrínsecos)  |
|-----------------------|---|--|
| Aspectos considerados | Esta integrada por los siguientes aspectos:<br><br>-Logro, reconocimiento, realización, trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción. | Esta compuesta por factores tales como:<br><br>-Políticas, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales. |

|                               |  |   |
|-------------------------------|--|---|
| Juan Valdez (que se encontró) | Los aspectos que se tuvieron presentes dentro de la compañía fueron el logro y el reconocimiento, los cuales no son realizados de forma constante; La responsabilidad va variando por las tareas y las funciones. Si hay promoción, sin embargo no es con procesos estandarizados. | La compañía cumple con todos los factores, desde las políticas, la supervisión por zona.<br><br>Un salario competitivo al rubro, condiciones laborales y relaciones interpersonales, las cuales van varían por tiendas. |
|-------------------------------|--|---|

Desde la observación directa y teniendo en cuenta a los 6 colaboradores que se entrevistaron, los temas como ambiente, funciones, trabajo en equipo, compañerismo, modelo a seguir, apoyo, entre otros, son factores que impactan directamente en el desempeño y en la continuidad dentro de las tiendas. Así mismo, como se afirma en la teoría de Maslow, las necesidades que influyen a los seres humanos dentro de las organizaciones son las superiores en la pirámide, es decir, la afiliación, reconocimiento y autorrealización. Tal como se puede observar en el cuadro inferior, donde los entrevistados opinaron sobre la motivación.

| Teoría         | Levantamiento de información Juan Valdez  |
|----------------|---|
| Afiliación     | Tal como se pudo observar en el desarrollo del proyecto, existen las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y amistades.<br><br>Opinión de entrevistado: “me gusta el ánimo que hay, que se forma acá en la tienda, con las chiquillas, todo, compañerismo, es súper bueno, todos nos llevamos súper bien, las personas son muy amables”. |
| Reconocimiento | El reconocimiento es un aspecto que no tiene mucha fuerza dentro de la compañía, por lo tanto, no se realiza de forma constante.  |

Finalmente, el 16% de los encuestados percibían que su jefe directo no era gran motivador para ellos y para sus equipos de trabajo y como consecuencia de lo anterior, el 24% no tenían una

relación positiva y constructiva con la jefatura. Sin embargo, solamente el 13% de ellos consideraban que el ambiente de trabajo no era agradable, es decir, para estas personas, aspectos como motivación, liderazgo, ambiente de trabajo fueron factores que promovieron su renuncia a la empresa.

### **6.3. Análisis sobre liderazgo**

El liderazgo y la motivación son 2 componentes que están conectados y son fundamentales dentro de los equipos de trabajo y en las organizaciones. En la actualidad existen diferentes tipos de liderazgo, entre los cuales se encuentran el carismático y motivacional. Ambos tienen características de cercanía con sus equipos, en donde están dispuestos a aprender de los errores, enfrentarlos y corregirlos, escuchar a los demás, actuando con responsabilidad, enseñando, generando confianza, y así mismo, estén concentrados en el objetivo y visión de la compañía.

Adicionalmente, 4 de los colaboradores entrevistados aseguraron que es importante tener jefes que brinden cercanía, amabilidad, respeto, simpatía, carisma, compañerismo y lo más importante, que den ejemplo, es decir, que apoyen internamente dentro de la barra en la preparación de bebidas, la limpieza y el servicio al cliente, así lo aseguro un entrevistado “el loco participa con nosotros, se pone la camiseta, y está haciendo cosas, no es de los que delega y se va a encerrar a la oficina, si cree que se necesitan manos va y ayuda, cachai, y eso no pasa en todos lados”.

Cuando se habla de ejemplo, no solamente es en las funciones, sino también, en calidad ofrecida, la buena disposición con el equipo de trabajo, cumplimiento de horarios, de metas, honestidad y transparencia en todos sus actos. Para un barista, un líder “tiene que ser cercano a su equipo, tiene que saber motivarlo, llevarse bien con ellos, crear un ambiente laboral grato, y saber dar órdenes pero claro, siempre con respeto, sin pasar a llevar a nadie”.

Por consiguiente, se puede afirmar que es importante tener superiores que apoyen, fortalezcan y brinden ejemplo a cada uno de sus colaboradores en el desempeño de las funciones dentro de la institución, generando así grandes lazos de confianza, compromiso, sentido de pertenencia y empoderamiento para la toma de decisiones.

En el siguiente esquema se puede observar algunas de las opiniones de los baristas con respecto al liderazgo y sus cualidades, teniendo en cuenta las teorías mencionadas dentro del marco teórico.

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Teoría                           | Levantamiento de Información Juan Valdez   |
| Teoría de los rasgos             | <p>Varía por tienda y por administrador, ya que no todos los jefes de local tienen las mismas características y cualidades.</p> <p>“loco lo conversa todo, tiene su carácter, pero lo conversa todo, el loco participa con nosotros, se pone la camiseta...”.</p>  |
| Teoría del liderazgo carismático | <p>Son líderes que entusiasman al equipo, estimula a sus trabajadores, son motivadores, tienen visión de futuro, generan confianza, entre otras.</p> <p>La observación directa permitió identificar que estas características se pueden ver reflejadas en el liderazgo de algunos de los administradores de tienda.</p> <p>“un líder para mi es una persona que debe guiar al resto pero como acompañándolos...dándoles el apoyo”, “encuentro que el líder es esa persona que logra encontrar una conexión grupal y por eso es importante que el líder este ahí con el grupo”.</p> |
| Liderazgo motivacional           | <p>Este tipo de liderazgos crea líderes atentos, donde buscan estimular la participación y aprendizaje.</p> <p>Dentro de la observación se pudo determinar que algunos de los jefes tienen esas características, en donde buscan que el equipo participe y generen propuestas para mejorar y así entregar un buen servicio.</p> <p>“Primero yo creo que los lideres también se deben ensuciar las manos por ejemplo... en la mediocridad del líder viene toda la mediocridad del tren que viene detrás de él”.</p>   |

#### 6.4. Análisis sobre carga laboral

Actualmente como lo aseguró García & Del Hoyo (2002) existen 2 tipos de carga laboral, la mental y la física. En este proyecto se abarcó el tema físico, teniendo en cuenta las horas trabajadas y las diferentes funciones que desempeñan los baristas.

Los entrevistados comentaron que desde el inicio sabían cuáles eran las tareas que debían realizar. Aseguran que una de las tareas que menos les gusta es la limpieza de la tienda, puesto que no se sienten cómodos realizando esta actividad, ya que ni siquiera en sus propios hogares las hacen, tal como lo confirmó una de las baristas “nunca he sido de limpiar, mi pieza es un desastre, y he sufrido con la parte de mantener la tienda limpia, pero eso ya es muy personal”.

Adicionalmente, los baristas que tienen contrato de 45 horas consideran que la jornada es extensa y extenuante, sintiendo que pierden tiempo y luz del día cuando tienen los turnos de la tarde. Así lo aseguro un colaborador “jornadas son tan largas que ni modos, por lo menos a mí me gusta más el horario de las 7 de la mañana, así me tuviera que levantar a las 5, porque entras a las 7 y sales a las 5 y tienes un poquito más de luz para vivir la vida”.

En consecuencia, se puede afirmar que la limpieza y la cantidad de horas trabajadas, generan un poco de incomodidad laboral. Pero como muy bien se dijo anteriormente, desde la entrevista conocían cuáles eran las condiciones del cargo y sus funciones. Según las encuestas de salida, el 28% de los ex colaboradores opinaron que algunas de las funciones que realizaban dentro de la tienda no eran de su agrado, mientras que el 8% no estaba de acuerdo o en desacuerdo, es decir, dentro de las tareas que debían ejecutar las labores de limpieza son los que mayor inconformidad generan. En cuanto a los horarios de trabajo, el 37% no estaban de acuerdo con los horarios establecidos, puesto que muchas veces laboraban más horas de lo contratado, y por esta razón algunos baristas tuvieron que renunciar, pues ya no coincidían sus horarios de estudio con el trabajo y debían priorizar una de las dos.

Por otra parte, los ex colaboradores y los baristas entrevistados sienten sobrecarga laboral debido a la falta de personal en las tiendas, esto debido a la alta rotación que tiene la empresa, lo cual les exigió mayor esfuerzo y dedicación en las tiendas.

## **Análisis de rotación en tiendas**

El índice de rotación se mide con la cantidad de personas que ingresaron (entradas) y que salieron (salientes). Este índice entrega un porcentaje de los empleados que circulan en la organización (Chiavenato. 2007a. p. 137).

De acuerdo con la información obtenida por la encargada de RRHH de la compañía, entre los meses de enero y octubre de 2016, renunciaron 413 empleados.

Lo anterior significa que, en promedio, salieron mensualmente 41 empleados, es decir, el índice de rotación fue del 23 %, de acuerdo con la fórmula planteada por Chiavenato (2007 a, pág. 137).

Sin embargo, este cálculo no es definitivo, por cuanto es importante tener en cuenta que, de acuerdo con los antecedentes registrados por la compañía, el índice de rotación se incrementa en los meses de vacaciones de las universidades y por tanto la rotación se eleva entre un 28 y 30% por mes, aproximadamente, manteniendo la fórmula indicada.

Según las encuestas de salida, las tiendas en donde existió mayor rotación de personal fue en las siguientes: Trapenses, Manquehue, Providencia, Plaza norte, Isidora, Vitacura y Vespuccio. Sin embargo, es difícil realizar una adecuada comparación en este aspecto, puesto que la muestra no es representativa para la gran cantidad de renuncias y ausentismo que tiene la empresa.

Se puede afirmar que la mayor rotación se encuentra localizada en los baristas que estuvieron de 1 a 3 meses con el 33%, seguido del 16% con 1 mes de duración y del 14% de 1 a 3 semanas dentro de la compañía. Entre los motivos de renuncia se observan situaciones motivadas por estudio, salario, pocos incentivos, nueva oferta laboral con mayor remuneración, distancia y mala relación con el administrador. En comparación con las personas que estuvieron más de 5 meses, existen motivos de renuncia por poca motivación con la empresa, pérdida de interés, sobrecarga laboral e incompatibilidad con los horarios de estudio.

## **Resumen de los principales hallazgos**

Los 4 factores (compensación, motivación, liderazgo y carga laboral) están directamente relacionados e influyen tanto en la retención de personal como con la rotación de la misma.

Se afirma que el conjunto de todos estos elementos están conectados entre sí y se ven reflejados dentro de la alta rotación que tiene la compañía, sin embargo, teniendo en cuenta la observación y las entrevistas, el rol que desempeñan los administradores en cada una de las tiendas es un elemento fundamental para sus baristas, puesto que se encuentran en una etapa de crecimiento laboral y quieren seguir el ejemplo de sus jefes y así mismo, obtener todo el apoyo necesario para poder desempeñarse adecuadamente dentro de cada una de las tiendas. Si bien es importante tener una compensación justa de acuerdo con las funciones desarrolladas, componentes como la motivación tienen gran impacto en las personas y son determinantes dentro del bienestar de los colaboradores.

Como consecuencia de lo anterior, se puede afirmar que existen diferentes modelos y/o estrategias que intervienen en la retención de personal, las cuales buscan disminuir el flujo de personal dentro de las compañías.

### **6.5. Modelos de Retención de personal**

La retención de personal se ha convertido para las empresas un área de recursos humanos que busca alternativas para disminuir la rotación y/o el ausentismo laboral. Existen diferentes estrategias con el objetivo de retener al personal clave para sus organizaciones, tales como entregar inducción al cargo, capacitaciones, becas para estudio, plan de beneficios, flexibilidad horaria, home office, que ofrezcan calidad de vida a sus colaboradores (Figuroa, H. 2014 a. p. 68).

De acuerdo con un informe de Germán Nicolás del Grupo Hay, para lograr retención de personal dentro de las organizaciones es necesario que los empleados tengan y sientan confianza en la empresa y en su líder, sintiendo así que la corporación está bajo una buena dirección y en donde existe una comunicación clara y compartida por parte de todos. En segundo lugar, los colaboradores buscan empresas donde ofrezcan la posibilidad de tener un crecimiento dentro de la institución y así poder elevar su potencial ofreciendo todas sus capacidades y conocimientos. En tercer lugar, y uno de los factores más importantes para la retención de personal, es la contraprestación o compensación justa, en donde sientan que el esfuerzo, dedicación y empeño que ofrecen a la empresa es ecuánime, en donde reciben una recompensa adecuada.

Adicionalmente, en el cuarto lugar, ofrecer un entorno favorable de éxito, el cual está relacionado con entregar condiciones que motiven a los empleados, en donde exista colaboración y un

entorno agradable para los colaboradores. Por último, pero no menos importante, es la autoridad e influencia, es decir, todas las personas quieren y necesitan que se les ofrezca autoridad y autonomía para poder desempeñar sus funciones y a su vez, la influencia de cómo lo deben hacer. (German Nicolas. 2013. Hay group).

## VII. PROPUESTAS

La rotación de personal es uno de los temas que impacta a las compañías, es por esa razón que dentro de este proyecto y partiendo de las problemáticas observadas dentro de las tiendas Juan Valdez y las entrevistas realizadas, se busca proponer o sugerir herramientas que favorezcan a los colaboradores de las tiendas y a su vez la productividad de la compañía, disminuyendo así la rotación de personal. En este VII capítulo se desarrollan dichas propuestas.

### Propuesta: Beneficios y jornada laboral

Si bien la compañía ofrece diferentes beneficios e incentivos que buscan motivar a los colaboradores, es difícil tener satisfechos a todas las personas, sin embargo, con estas propuestas se pretende abarcar un rango amplio de la compañía. Es importante mencionar que existen más factores que son complejos de abordar, tales como las remuneraciones, aunque, los salarios ofrecidos son competitivos dentro del rubro de alimentos y bebidas.

Para el tema de jornada laboral se propone la posibilidad de ofrecer unas nuevas jornadas laborales de 40 horas a la semana, con distribución de 4\*3, en donde se trabajan 4 días y descansan 3, generando así 1 día más de disponibilidad para sus actividades educativas y/o familiares. Adicionalmente, se propone otra jornada laboral de 25 horas part time, distribuidos en 4 o 3 días, dependiendo de la tienda.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede encontrar una diferencia con la competencia directa, Starbucks, ya que ellos ofrecen a sus colaboradores jornadas de 16, 20, 25, 30 y 40 horas a la semana, es decir, tienen una amplia flexibilidad.

Por su parte, como bien se mencionó en el transcurso del proyecto, la empresa tenía instaurado un descuento institucional del 20% en la compra de cualquier producto de la tienda, sin embargo, este duró solo 2 meses. Este descuento se retiró por el mal uso al momento de efectuar las transacciones en caja, es decir, por no seguir las instrucciones paso a paso, y en presencia de los administradores o encargados de cada una de las tiendas.

La propuesta, para este punto, está en volver a ofrecer este descuento, bajo políticas y reglamentos precisos, entre los cuales sería estar con contrato a término indefinido y comprar los productos bajo la supervisión del administrador de la tienda y así evitar el uso indebido que sucedió mientras se mantuvo vigente este descuento. Este beneficio traería consigo el aumento

de ventas en las tiendas, puesto que al ofrecer descuentos existe mayor probabilidad y posibilidad que los baristas compren y consuman productos de la misma.

Starbucks ofrece a sus colaboradores un descuento del 30% en productos de café empacado, te, mugs, termos, etc., es decir, desde el primer día los baristas tienen descuentos en cualquiera de las tiendas, solo por pertenecer a la compañía. Adicionalmente, durante el turno que cumplen dentro de la tienda, pueden obtener un 50% de descuento en alimentos. Para obtener ese descuento debe digitar el Rut de colaborador. Mensualmente Starbucks regala a sus equipos una bolsa de café o té.

Teniendo en cuenta la arquitectura organizacional y su equilibrio, es importante mencionar que no existe evaluación de desempeño para los baristas de las tiendas, debido a la alta rotación que tiene la compañía, por lo tanto, los incentivos no se tienen en cuenta por su desempeño. Todas las decisiones son tomadas y deben estar aprobadas por el gerente general.

Asimismo, dentro de los beneficios, es importante entregar por escrito un brochure con todos los beneficios que ofrece la compañía, y entregarlo junto con el contrato, para el personal nuevo. Adicionalmente, es necesario reforzar mensualmente comunicados de beneficios, pues existen muchas inquietudes de los procesos para poder hacer uso de estos.

#### Propuesta: Incentivos y remuneración

Para el tema de remuneración e incentivos, se propone la posibilidad de implementar un incentivo por permanencia después de 1 año continuo de estabilidad en la compañía, teniendo como beneficio para la empresa retención y continuidad por parte de los colaboradores. En esta misma línea, se plantea la opción de instaurar un bono por cumplimiento de horario, asociado al cumplimiento de metas, de forma tal que si por circunstancias externas a la tienda no se cumplió la meta establecida y si el horario, se incentive este acatamiento a los horarios. Estos incentivos ayudan a la retención de personal y a su vez, al cumplimiento de jornadas laborales.

Así mismo, se sugiere ofrecer reconocimientos mensuales o trimestrales a mejores baristas, en la modalidad de cajeros, mejor servicio al cliente y eficiencia. Esto se puede medir por los resultados que ofrece el cliente incognito mensualmente en cada una de las tiendas.

Actualmente la empresa tiene una escala salarial para los cargos de administradores y sub administradores, sin embargo, se propone realizar una escala específicamente para el cargo de

los baristas dependiendo de la jornada laboral, con el objetivo de poder revisar después de 6 meses, o antes, la posibilidad de un incremento salarial, buscando así retención de personal.

#### Propuesta: Motivación y liderazgo

Para el tema de motivación y liderazgo se propone seguir reforzando capacitaciones en feedback, comunicación efectiva y asertiva, entre otros, para todos los administradores de las tiendas, con el objetivo de concientizarlos sobre la importancia del rol que tienen ellos dentro de la empresa y para sus baristas. Estas capacitaciones estarían catalogadas bajo la modalidad obligatoria.

Para la motivación de los empleados se puede seguir implementando concursos internos en ventas, pues teniendo en cuenta el perfil de los colaboradores, esos incentivos o premios son valores agregados, pero no solamente monetarios, sino también pueden ser rifas con productos de la tienda, cafeteras, entradas a cine, entre otras.

#### Propuesta: Atracción y selección de personal

Esta propuesta está directamente relacionada con el rol del investigador en el área de reclutamiento y selección y consiste en continuar buscando perfiles comerciales, con excelente servicio al cliente, amabilidad, simpatía y carisma, que encuentren interesante trabajar en la compañía y donde perciban que pueden tener un crecimiento personal y profesional dentro de Juan Valdez o en el holding, es decir, que sea atractivo para los postulantes trabajar con la compañía.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta de salida en relación con las funciones y responsabilidades asignadas, es fundamental determinar con la debida claridad dentro de las entrevistas y en el mismo contrato sobre cuáles son las funciones que debe desempeñar, según el cargo contratado. La propuesta es entregar junto con el contrato la descripción de las mencionadas funciones. Es importante que cada uno del personal contratado y de los administradores que lo tendrán a su cargo, tengan claro cuáles son los roles que tienen que desempeñar dentro de las tiendas, toda vez que es fundamental para la estructura organizacional.

Por otra parte, se sugiere realizar y evaluar mensualmente el índice de rotación, teniendo en cuenta los ingresos y las renunciaciones y/o ausentismos, con el objetivo de tener mejor medición de la rotación de personal en la compañía.

A continuación se presenta un resumen de las propuestas:

| Categoría y/o Factor   | Propuesta   |
|--|---|
| Beneficios y jornada laboral                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ofrecer nueva flexibilidad horaria de 40 horas a la semana, en jornada laboral de 4*3 (4 días a la semana).</li> <li>➤ Implementar otra jornada de 25 horas.</li> <li>➤ Reinstaurar descuento institucional a los colaboradores con contrato a término indefinido.</li> <li>➤ Entregar brochure con beneficios y realizar más comunicados mensualmente de los mismos.</li> </ul> |
| Incentivos y remuneración                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entregar incentivo por permanencia después de 1 año en la compañía.</li> <li>➤ Instaurar bono por cumplimiento de horario.</li> <li>➤ Reconocimiento mensual o trimestral a los mejores baristas según categoría (caja, servicio al cliente y eficiencia).</li> <li>➤ Elaborar escala salarial específicamente para los baristas.</li> </ul>                                     |
| Motivación y liderazgo   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reforzar capacitaciones en Feedback, comunicación efectiva y asertiva, entre otras, a los administradores de cada una de las tiendas.</li> <li>➤ Implementar más concursos internos en ventas.</li> </ul>  |
| Atracción y selección de personal<br>(En general área de RRHH) | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Continuar reclutando personal con perfil comercial y con experiencia en servicio al cliente.</li> <li>➤ Entregar descripción de cargo junto con los contratos a los nuevos ingresos.</li> </ul>  |

## VIII. CONCLUSIONES

En la región Metropolitana, en la actualidad, existen diversas organizaciones del rubro de alimentos y bebidas, tales como comida rápida y cafeterías, que generan un entorno competitivo y exigente.

Dichas empresas tienen altos índices de rotación por parte de sus colaboradores, generando grandes sobrecostos en finiquitos, inducción y entrenamiento, implementos laborales como uniformes y, en muchas ocasiones, gastos legales. Es por esta razón, que las empresas buscan urgentemente diferentes alternativas para la retención de personal, que favorezcan la productividad y resultados de la misma y una optimización en el desempeño de sus empleados y su realización profesional.

Este proyecto de titulación se desarrolló teniendo como objetivo general identificar y determinar las diferentes causas y/o factores que influyen en la rotación de personal por parte de los baristas de las tiendas Juan Valdez Café Chile, a través del respectivo levantamiento de información, utilizando como herramientas las encuestas de salida, entrevistas y observación directa, las cuales arrojaron las siguientes situaciones:

Entre los principales aspectos se encuentra la baja remuneración y las extensas horas laborales, como quiera que se trata de jóvenes universitarios que deben repartir su tiempo entre el trabajo y sus estudios.

Otro factor que tiene gran relevancia e impacto dentro de cada una de las tiendas, es la percepción por parte de los baristas de baja motivación y liderazgo de los administradores o sub administradores, es decir, de los jefes inmediatos.

Si bien la remuneración es importante, definitivamente no es el retenedor principal, ya que factores tales como clima laboral, trabajo en equipo, plan de carrera, beneficios, e incentivos, entre otros, determinan, también, un rol muy importante dentro de las organizaciones.

Es importante considerar que al contratar estudiantes, se debe entender que en un corto plazo renunciarán, puesto que a medida que avanzan en sus estudios, querrán dedicarse a su profesión, lo cual es entendible. Adicionalmente, se está trabajando con jóvenes “millennials”, quienes tienen tendencias cortoplacistas y constantemente están en la búsqueda de nuevas alternativas laborales y crecimiento profesional y económico.

El contexto del negocio influye e impacta directamente en las problemáticas expuestas dentro del proyecto, puesto que se conoce que empresas del rubro de alimentos y bebidas, especialmente comida rápida y cafeterías, tienen un índice de rotación muy alto.

Juan Valdez es una empresa que en la actualidad se está consolidando en el país y no obstante que día a día está obteniendo mayor reconocimiento en el público en general y especialmente en los jóvenes, no se debe olvidar que existen cafeterías como Starbucks, por ejemplo, que compiten directamente con Juan Valdez, la cual aunque tiene igualmente una alta rotación de personal, cuenta con un mayor reconocimiento por parte del segmento joven y por lo tanto, se genera mayor sentido de pertenencia.

## **IX. REFLEXIONES**

Durante el desarrollo del proyecto de titulación pude identificar personalmente la importancia de contar con un buen líder. Su responsabilidad, determinación y guía al equipo es indispensable para un buen cumplimiento de funciones internas, lo cual tiene un alto impacto en el trato con el cliente externo.

El líder es clave que pueda generar confianza y cada miembro del equipo sea autónomo para el buen desarrollo de las actividades diarias. Es importante mencionar, que cuando hago referencia al líder, no es solamente es al jefe directo, es a todo el equipo gerencial de la compañía.

A nivel personal, también quiero mencionar un punto esencial que observé a lo largo del desarrollo del trabajo. La motivación externa e interna es de gran impacto para el buen desempeño de las funciones. La automotivación en nuestra responsabilidad, pero al mismo tiempo, la compañía y los líderes tienen un gran reto para mantener un alto nivel de entusiasmo y motivación al equipo. El reconocimiento positivo, agradecimiento y cercanía al recurso humano puede cambiar el rumbo de los resultados.

Otro punto importante, es el impacto de las condiciones laborales, tales como un adecuado puesto de trabajo, con las herramientas básicas necesarias (computador, teléfono, espacio físico). La compañía debe proveer mínimos recursos para un trabajo adecuado y en la medida que las condiciones sean mejores, los empleados sentirán mayor confort, compromiso, y así poder cumplir con las funciones y responsabilidades adquiridas.

A nivel personal me permitió ver la importancia que tiene el recurso humanos dentro de la organización y como diferentes factores intervienen en la satisfacción o insatisfacción del colaborador y como eso interfiere en el desempeño dentro de la compañía.

En síntesis, este trabajo me permitió analizar y evaluar los aspectos que quiero para mí en la organización donde me desempeñe. Los mínimos aceptables y también los deseados de acuerdo con mi educación y aporte a la organización. De igual manera poder reflexionar sobre la importancia que tienen las estrategias corporativas, procedimientos y normas de las compañías.

## X. BIBLIOGRAFIA

Anderson, V. (2013). Research methods in human resource management. Chartered Institute of Personnel and Development. Chicago.

Andrade, S; Torres, B; Ocampo, G & Alcalá, E. (2012). Teoría de la Motivación–Higiene de Herzberg. Caracas. Tomado de <http://prof.usb.ve/lcolmen/Trabajo-Grupo1-seccion-02.pdf>

Arias, L; Portilla, L & Castaño, J. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. Colombia-Pereira. Scientia Et Technica, vol. XIV, núm. 39, septiembre, 2008, pp. 265-268. Tomado de <http://www.redalyc.org/pdf/849/84920503047.pdf>

Bedodo, V. & Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Memoria para optar al título de psicólogo. Santiago.

Castaño, J; Montoya, L & Restrepo, L. (2009). Compensación salarial y calidad de vida. Colombia-Pereira. Scientia Et Technica, vol. XV, núm. 43. pp. 89-94. Tomado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917310016>

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial McGraw-Hill. Octava Edición.

Farías, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. Opción, vol. 23, núm. 52, abril, 2007, pp. 85-103. Tomado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31005207>

Figueroa Isaza, H. (2014). Estrategia de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. Económicas CUC 35 (1). Pp. 61-77. Tomado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5085561.pdf>

García, O & Del Hoyo, A. (2002). La carga mental de trabajo. Centro Nacional de Nuevas Tecnologías. Madrid. Tomado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/FONDO%20HISTORICO/DOCUMENTOS%20DIVULGATIVOS/DocDivulgativos/Psicosociologia/La%20carga%20de%20trabajo%20mental/carga%20mental.pdf>

Germán Nicolás. (2013). 5 factores de retención... Para asegurar el compromiso. Observatorio de Recursos humanos y relaciones laborales. Tomado de [https://www.haygroup.com/downloads/es/16\\_compromiso\\_art84.pdf](https://www.haygroup.com/downloads/es/16_compromiso_art84.pdf)

Gómez, C. (SA). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de psicología, Vol 2 No.2, 61-77. Tomado de [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf)

Hernández., Roberto; Fernández., Carlos & Baptista., Pilar (1997). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill

Hoggett, P. (2013). Haciendo investigación psicosocial, en Acuña, E. y Sanfuentes, M. Métodos socioanalíticos para la gestión y cambio en organizaciones, Santiago: Editorial Universitaria.

Información de la empresa obtenida en <http://www.juanvaldezcafe.com/es-co/sostenible-desde-origen/nuestra-empresa/>

Martin, N; Martin, V & Trevilla, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. Revista CIRIEC-España (pp. 187-211). Tomado de <http://www.redalyc.org/pdf/174/17413043009.pdf>

McConnell, J.H. (2011). Auditing Your Human Resources Department: A step-by-step Guide to Assessing the key Areas of your program. AMACOM Div American Mgmt Assn

Peláez, A; Rodríguez, J; Ramírez, S; Pérez, L; Vásquez A & González L. (SA). Entrevista. Tomado de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/Entrevista\\_trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf)

Pirámide de Maslow tomada de [https://www.google.cl/search?q=modelo+de+maslow&rlz=1C2KMZB\\_enCO587CO587&biw=1365&bih=665&source=lnms&tbm=isch&sa=X&sqj=2&ved=0ahUKEwiMlbf7\\_dLOAhUBj5AKHeFfBPIQ\\_AUIBigB&dpr=0.75#imgsrc=rwyJ8eLjZXCgbM%3A](https://www.google.cl/search?q=modelo+de+maslow&rlz=1C2KMZB_enCO587CO587&biw=1365&bih=665&source=lnms&tbm=isch&sa=X&sqj=2&ved=0ahUKEwiMlbf7_dLOAhUBj5AKHeFfBPIQ_AUIBigB&dpr=0.75#imgsrc=rwyJ8eLjZXCgbM%3A).

Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. Pearson, Edición 15.

Salom de Bustamante, C & Barreat, Y. (1996). Liderazgo motivacional y estrategias de influencia. Centro de investigaciones psicológicas ULA. Tomado de [http://www.medic.ula.ve/cip/docs/liderazgo\\_motivacional\\_estrategias\\_influencia.pdf](http://www.medic.ula.ve/cip/docs/liderazgo_motivacional_estrategias_influencia.pdf)

## XI. ANEXOS

### Anexo 1: Compensaciones - Recopilación de información

Desarrollo e implementación de compensaciones y beneficios tanto monetarios y no monetarios que estén alineados con los planes y objetivos estratégicos de la organización.

#### Regulaciones legales y Tendencias

1. ¿Hay una posición responsable en el departamento de recursos humanos en la revisión y comunicación de nueva regulación y legislación que puede impactar las políticas y procedimientos de beneficios y compensaciones?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

2. ¿Son las políticas, procedimientos y actividades de compensaciones y beneficios revisadas regularmente para asegurar el cumplimiento con las regulaciones y la legislación aplicable?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

3. ¿Son las compensaciones y beneficios consideradas juntas como un paquete de recompensa total?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

4. ¿y compensaciones tratadas conjuntamente cuando se compara un trabajo con el mercado externo?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

#### Beneficios

5. Existe una posición en el departamento de recursos humanos que sea responsable por la administración y dirección de los programas de beneficios en la organización.

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

6. ¿Posee la organización una política general sobre beneficios?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

7. ¿Son los empleados provistos (manuales, en la intranet de la organización, o de otra forma) con el detalle de los beneficios y a quién contactar con preguntas sobre éstos?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

8. ¿Cuándo reciben los empleados descripciones acerca de sus beneficios?

---

9. ¿Son las revisiones a los beneficios comunicadas a los empleados en el momento en que éstas ocurren?      \_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

10. ¿Son las encuestas de beneficios externas conducidas u obtenidas por área geográfica o industria (marque todas las que apliquen)?

\_\_\_\_\_ Área  
\_\_\_\_\_ Industria  
\_\_\_\_\_ Otra  
\_\_\_\_\_ Ninguna

11. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, con cuanta frecuencia son realizadas estas encuestas?      \_\_\_\_\_

12. Si la respuesta a la pregunta 10 fue si, ¿son los resultados de las encuestas de beneficios comunicadas a todos los empleados?

\_\_\_\_\_ Si  
\_\_\_\_\_ No  
\_\_\_\_\_ No se realizan encuestas de beneficios

13. ¿Son los empleados entrevistados para descubrir su grado de satisfacción con los beneficios?      \_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

14. ¿Se ha considerado entregar beneficios flexibles?

\_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

15. Son los costos de los beneficios comunicados a los empleados?

\_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

16. Se ha considerado entregar alguna de las siguientes (marque todas las que apliquen)

\_\_\_\_\_ Guardería  
\_\_\_\_\_ Espacio de Ejercicios en el trabajo  
\_\_\_\_\_ Guardería privada

- \_\_\_\_\_ Combinación de todos los tiempos libres (vacaciones, días de licencia, días personales, etc.) en un banco de días libres auto controlado
- \_\_\_\_\_ Paquetes de beneficios de largo plazo
- \_\_\_\_\_ Horario Flexible
- \_\_\_\_\_ Trabajar desde casa
- \_\_\_\_\_ Días de vestimenta casual
- \_\_\_\_\_ Trabajo de tiempo parcial o de medio tiempo
- \_\_\_\_\_ Trabajo compartido
- \_\_\_\_\_ Plan de compra de acciones
- \_\_\_\_\_ Opciones de acciones
- \_\_\_\_\_ Otros

### Compensación Base

17. Existe una posición en departamento de personas que sea responsable de la gestión y administración del programa de compensación de la organización?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

18. ¿Posee la organización una política general sobre compensaciones?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

19. Son los empleados provistos (manuales, en la intranet de la organización, o de otra forma) con el detalle de las compensaciones y a quién contactar con preguntas sobre éstos?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

20. ¿Cuándo reciben los empleados descripciones acerca de sus programas de compensaciones? \_\_\_\_\_

21. Los procedimientos de pago de remuneraciones y de sobretiempo son regularmente revisados (Semestral o anualmente) para asegurar el cumplimiento de éstos con la legislación local? \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

22. Qué porcentaje de los cargos de la organización son evaluados para determinar su valor interno? \_\_\_\_\_ %

23. Si su respuesta en la pregunta previa fue mayor a 25% ¿Existe algún procedimiento de valuación de cargo formal?

\_\_\_\_\_ Si  
 \_\_\_\_\_ No  
 \_\_\_\_\_ No aplica

24. ¿Son los cargos evaluados en base a la información provista por las descripciones de cargo?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

25. Se les dice a los empleados respecto a la evaluación de su cargo?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

26. Son las encuestas de compensaciones de mercado conducidas u obtenidas por el área geografía o industria? Marque todas las que apliquen.

\_\_\_\_\_ Área  
 \_\_\_\_\_ Industria  
 \_\_\_\_\_ Otra  
 \_\_\_\_\_ Ninguna

27. Si su respuesta a la pregunta previa fue si ¿con cuanta frecuencia son realizadas esas encuestas de compensaciones? \_\_\_\_\_

28. Son los resultados de la encuestas de compensaciones de mercado comunicados a los empleados?

\_\_\_\_\_ Si  
 \_\_\_\_\_ No  
 \_\_\_\_\_ No se realizan encuestas de compensaciones de mercado

29. Son las posiciones o cargos clasificados o agrupados en niveles o grados salariales basados en el valor (puntos de valuación de cargo) y/o compensación?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

30. Tienen las posiciones o grupos de posiciones rangos (bandas) salariales?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

31. Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí, es el punto medio de su banda salarial el valor de mercado?

\_\_\_\_\_ Si

\_\_\_\_\_ No

\_\_\_\_\_ No hay rangos

32. Han sido las posiciones identificadas como eximidas y no eximidas de pago de horas extraordinarias?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

33. Se les pide a los empleados sujetos a horas extraordinarias que completen sus hojas de tiempo (horas de entrada y salida) o el uso de dispositivos electrónicos para marcar su hora de trabajo?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

34. Son los supervisores de los empleados sujetos a horas extraordinarias requeridos para que aprueben todas las horas de trabajo reportadas por los empleados?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

35. Los encargados de emitir los cheques de pago son parte del departamento de recursos humanos?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

36. Los salarios son revisados o ajustados regularmente?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

37. En qué son basados los aumentos salariales (marque todas las que apliquen)

\_\_\_\_\_ Inflación o costo de la vida

\_\_\_\_\_ Desempeño del empleado

\_\_\_\_\_ Lugar en el rango de la banda

\_\_\_\_\_ Años de servicio

\_\_\_\_\_ Cantidad de tiempo desde el último aumento

- \_\_\_\_\_ Otros
- \_\_\_\_\_ Todas las anteriores
- \_\_\_\_\_ Los salarios no son aumentados

38. ¿Se les entrega a los supervisores un marco general (guía) para ajustar los salarios?

\_\_\_\_\_ Si                      \_\_\_\_\_ No

39. ¿Son los ajustes salariales permitidos fuera del periodo normal de ajuste?

- \_\_\_\_\_ Si
- \_\_\_\_\_ No
- \_\_\_\_\_ Bajo condiciones especiales

40. ¿Son las revisiones de salario separadas de las evaluaciones de desempeño?

\_\_\_\_\_ Si                      \_\_\_\_\_ No

41. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, por cuanto tiempo están separadas

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ No aplica

### **Compensación Variable**

42. La organización ofrece o ha considerado algún programa de compensación variable tales como bonos de monto fijo, repartición de utilidades, bono de vacaciones, bono de incentivo de equipo, pago basado en habilidades, pago basado en el conocimiento, o pago por años de servicio?      \_\_\_\_\_ Si                      \_\_\_\_\_ No

43. Posee la organización un programa de compensaciones basado en desempeño variable?

- \_\_\_\_\_ Si
- \_\_\_\_\_ No
- \_\_\_\_\_ No aplica

44. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿Son los requerimientos de legibilidad y el método de cálculo escrito y comunicado a todos los empleados?

\_\_\_\_\_ Si  
 \_\_\_\_\_ No  
 \_\_\_\_\_ No aplica

45. Si su organización posee programas de compensación variables y una porción de ellas es discrecional, existe un sistema para monitorear los resultados?

\_\_\_\_\_ Si  
 \_\_\_\_\_ No  
 \_\_\_\_\_ No aplica

46. Su organización ofrece o ha considerado ofrecer una comisión por ventas y/o programas de pago por productividad?

\_\_\_\_\_ Si  
 \_\_\_\_\_ No  
 \_\_\_\_\_ No aplica

47. Su organización ofrece o ha considerado ofrecer programas de pago basados en el conocimiento y basados en la habilidad?

\_\_\_\_\_ Si  
 \_\_\_\_\_ No  
 \_\_\_\_\_ No aplica

### **Jubilación**

48. Existe una posición en el departamento de gestión de personas que sea responsable de hacer consejería a los empleados en relación a la jubilación?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

49. Existe una posición en el departamento de recursos que sea responsable por asistir a los empleados jubilados?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

50. Ofrece la organización a los empleados algún tipo de plan de Jubilación o plan de pensiones especial?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

51. La organización paga o hace contribuciones (ej. Depósito convenido) para el plan de Jubilación o pensión? \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

### **Percepciones**

52. En una escala de 1 a 9 (1= bajo, 5=promedio, 9 =alto), cuán bien cree usted que se desenvuelve el departamento de recursos humanos respecto a las compensaciones)

\_\_\_\_\_

53. En una escala de 1 a 9 (1= bajo, 5= promedio, 9 =alto), cuán bien cree usted que los empleados evalúan cómo se desenvuelve el departamento de recursos humanos respecto a las compensaciones?

\_\_\_\_\_

54. En una escala de 1 a 9 (1= bajo, 5=típico, 9 =alto), cuan bien cree usted que los clientes del departamento de recursos humanos de la Organización evalúan su desempeño referente a las compensaciones?

**Anexo 2: Cuestionario de encuestas de salida actual.**

1. Indícanos el equipo de tienda al que perteneciste.
2. ¿El administrador (a) de tu tienda se preocupó por motivar el Equipo de Trabajo?
3. ¿El administrador (a) era accesible para conversar asuntos de trabajo?
4. ¿Las labores desempeñadas eran de su agrado?
5. ¿Las labores y responsabilidades asignadas se relacionan con el área para el que fue contratado?
6. ¿Existía claridad respecto a las funciones y responsabilidades asociadas a su cargo?
7. ¿Se le entregó una adecuada orientación y entrenamiento para desempeñar su trabajo?
8. ¿Los horarios de trabajo eran adecuados y se ajustan a lo definido inicialmente?
9. ¿Contaba con las herramientas y materiales necesarios para realizar sus tareas?
10. ¿La renta recibida era acorde con las labores desempeñadas?
11. ¿Los motivos de renuncia son por:
12. ¿Existía una adecuada comunicación y cultura de trabajo colaborativo entre los integrantes del equipo?
13. ¿La relación con su jefe inmediato (Administrador/Sub-Administrador) fue positiva y constructiva
14. ¿El ambiente laboral fue grato?
15. ¿Indícanos otros motivos de renuncia:
16. ¿Cuánto tiempo estuviste en nuestro equipo?
17. ¿Se recompensaba el trabajo de acuerdo al desempeño?
18. ¿La infraestructura de la Empresa (Oficinas, baños, etc. (era adecuada?
19. ¿En general, la capacitación que la Empresa ofrecía es de calidad y promueve el mejor desempeño en el trabajo?
20. ¿Existen oportunidades de crecer en la Empresa?
21. ¿Cuánto tiempo estuviste en nuestro equipo?
22. ¿Existía una adecuada comunicación entre el equipo de trabajo?
23. Recibiste feedback y retroalimentación sobre tu desempeño

### Anexo 3: Resultados de entrevistas semiestructurada y encuestas de salida.

#### a) Resultado de Entrevistas

De acuerdo con el flujo de clientes y la operación de las tiendas, las entrevistas de los baristas fueron aproximadamente de 15 minutos cada una, para no interferir en la producción de la misma.

| Categoría      | Código Textual   |
|----------------|--|
| Compensaciones | <p>-Colaborador 1: “creo que es malo porque en verdad son hartas las funciones que toca cumplir dentro de la empresa, entonces para el trabajo que se hace, igual la cantidad de plata que pagan es poca”.</p> <p>-Colaborador 2: “está bien, no es espectacular pero tampoco es malo, ósea dentro de lo que sé hacer acá y dentro de cómo los beneficios y todo está bien, si podría ser más, yo creo que sí, quizás podrían dar más beneficios”.</p> <p>-Colaborador 3: “yo encuentro que es bueno sobre todo comparando lo que ofrecen porque está igual es una cadena, comparando lo que ofrecen otras cadenas como con trabajos parecidos, siento que igual cuidan al trabajador y la remuneración está acorde al trabajo que uno hace”.</p> <p>-Colaborador 4: “yo lo encuentro bueno, porque igual, el sueldo base si es bajo, lo encuentro yo, pero el tema de los bonos, lo encuentro bueno”.</p> <p>-Colaborador 5: “bueno yo creía que era justo cuando entre, pero después de la jornada he visto que sería bueno un poquito más de compensación”.</p> <p>-Colaborador 6: “ehh no creo que sea buena ni mala, yo creo que esta por ahí, porque en el fondo no es mala, al final uno termina sacando una buena suma de dinero, pero encuentro que de repente podría ser un poco mejor”.</p> |
| Motivación     | <p>-Colaborador 1: “todo, me gusta preparar café y poder como tratar de prepararlo al menos con la calidad que se necesita para preparar el café, poder ponerle como ese cuidado y que la gente lo pueda percibir también, que la gente pueda decir, ay si, que rico el café, que salga bien preparado, eso”.</p>  |

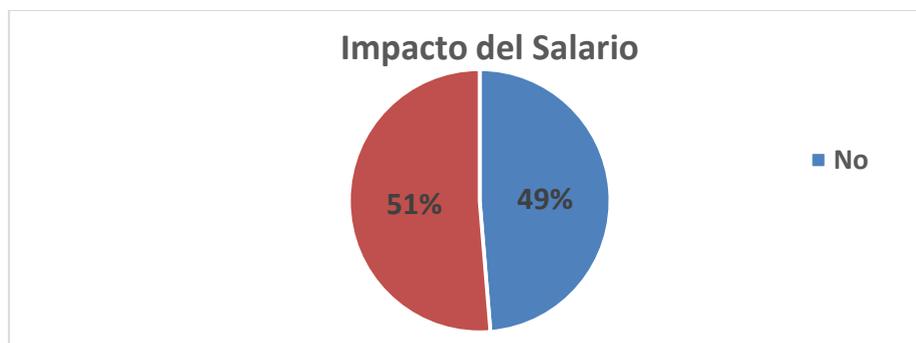
| Categoría | Código Textual  |
|-----------|---|
|           | <p>-Colaborador 2: “el ambiente, me llevo bien con todos, yo igual no pienso hacer esto toda mi vida, pero me agrada llegar a trabajar acá, me agrada porque me llevo bien con los chiquillos...”</p> <p>-Colaborador 3: “trabajar acá, que aprendo, que aprendo un montón porque a mí me gusta la cultura del café, me gusta prepara café y yo creo que eso, preparar café es una de las cosas que más me gusta trabajando en la tienda”.</p> <p>-Colaborador 4: “me gusta el ánimo que hay, que se forma acá en la tienda, con las chiquillas, todo, compañerismo, es súper bueno, todos nos llevamos súper bien, las personas son muy amables”.</p> <p>-Colaborador 5: “hacer café. Porque no sé, me gusta la máquina, descubrirla y a medida que he ido aprendiendo me emociona, me emociona hacer el corazoncito”.</p> <p>-Colaborador 6: “ah todo, me encanta todo, la paso muy bien, la gente, el equipo de trabajo, el ambiente, las preparaciones, porque es un lugar súper como libre en el sentido de que uno cuando se mantenga adentro del orden de las cosas que toca hacer y en el fondo se mantenga dentro del régimen en lo típico que hay que trabajar uno puede ser uno mismo, uno puede conversar con los demás, generar un buen ambiente, y eso me encanta, para mí lo principal es llevarme bien con la gente que tengo a mi alrededor, eso es lo que más me gusta de acá”.</p> |
| Liderazgo | <p>-Colaborador 1: “él igual ha sabido manejar al equipo, hacer que funcionemos bien, porque igual nos podemos organizar súper bien, aun si, no sé, alguien del equipo necesita algún favor, igual podemos organizarnos bien gracias al administrador, cuando pasa algo no sé y alguien tiene que faltar o no sé y el administrador siempre está ahí cuando lo necesitamos, si necesitamos que alguien ayude en la barra ahí está...”.</p> <p>-Colaborador 2: “loco lo conversa todo, tiene su carácter, pero lo conversa todo, el loco participa con nosotros, se pone la camiseta, y está haciendo</p>  |

| Categoría     | Código Textual   |
|---------------|--|
|               | <p>cosas, no es de los que delega y se va a encerrar a la oficina...”. “... las 4 cosas más importantes, imponer con el ejemplo, ósea no puede pedir llegar temprano y que tu no llegues temprano, otro, honestidad ante todo, responsabilidad y empatía, esta o tratar de estar 100% con todos en el equipo, dependiendo de cómo sean las personas”.</p> <p>-Colaborador 3: “cumple bien su labor de jefe, sabe cuándo hay momentos para estar más relajado, cuando hay que poner más orden, en el fondo se toma su labor de jefe en serio y hace las cosas bien, ordenado”.</p> <p>-Colaborador 4: “Tiene características que pueden definir a un líder, nos apoya, está siempre ahí trabajando con nosotros también, nos ayuda”.</p> <p>-Colaborador 5: “El de ahora no se ensucia las manos tanto. A mí por ejemplo no me gusta lavar platos, pero me gusta menos verlos sucios”.</p> <p>-Colaborador 6: Él siempre está ahí, de partida su disposición, uno lo llama por algo y él siempre va a contestar, va a tratar de dar una respuesta, una solución, si necesitamos una ayuda operacionalmente en barra él va a dejar lo que está haciendo y va a entrar a la barra, o si hay algún problema con la maquina él va a tratar de arreglar la máquina, hacer todo lo posible, y además es muy cercano, como que da la sensación de que uno puede ir donde el a su oficina y decirle algo...”.</p> |
| Carga Laboral | <p>-Colaborador 1: “ahh sí, aunque siento que los horarios son súper largos a la semana, porque yo trabajo de 5x2 y por ejemplo los días que estoy de cierre, trabajo desde las 11 hasta las 9 de la noche, entonces pierdo prácticamente todo el día...”. “... lo único como que no me agrada hacer, porque siento que no sirvo para eso para los temas administrativos, los temas de caja, ese tipo de cosas no me gusta”.</p> <p>-Colaborador 2: “Yo no he tenido quejas. A veces me he quedado más tiempo pero para cumplir horas cuando eran feriados o algo así, pero el horario está bien”. “hay cosas que no me gustan hacer, pero en todas las pegas pasa, no me gustan pero porque a mí no me gustan cachai, yo no</p>   |

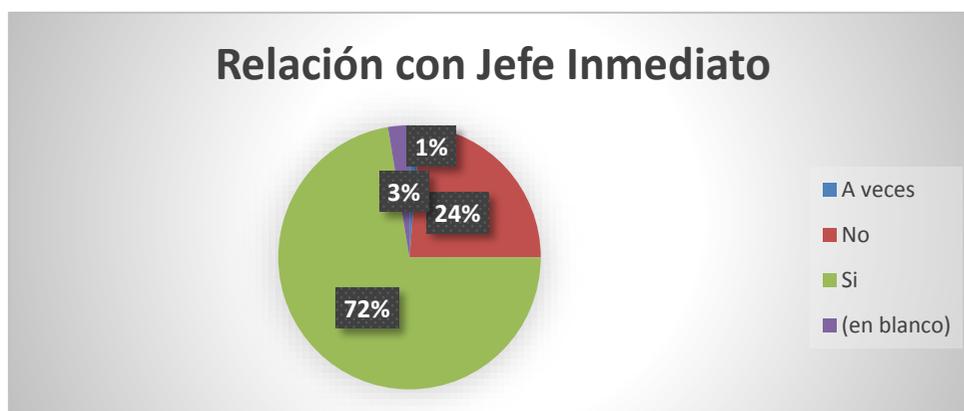
| Categoría | Código Textual   |
|-----------|--|
|           | <p>soy fanático del aseo, pero sé que acá toca hacerlo porque tiene que estar limpio el lugar”.</p> <p>-Colaborador 3: “bueno yo elegí los turnos en la mañana y al principio sufrí un poco la levantada tan temprana, pero uno se acostumbra y yo lo elegí así porque me acomoda tener las tardes libres, así que en ese sentido si me acomodan y están bien”.</p> <p>-Colaborador 4: “si acá en esta tienda sí, porque en mi situación yo vivo en San Bernardo, el tema siempre tomo metro para llegar allá y después tomar una micro, y acá cierran temprano así que eso es lo que me gusta de acá, aparte que no se trabaja los domingos y a mí me cuesta la locomoción los fines de semana”.</p> <p>-Colaborador 5: “las jornadas son tan largas que ni modos, por lo menos a mí me gusta más el horario de las 7 de la mañana, así me tuviera que levantar a las 5, porque entras a las 7 y sales a las 5 y tienes un poquito más de luz para vivir la vida”.</p> <p>-Colaborador 6: “uno tiene que hacer acá, porque igual es harta la carga, ósea, al menos en esta tienda, tenemos que hacer muchas cosas, estar todo el tiempo muy atento, por lo menos esta tienda es un poco más compleja de mantener, por el tema del tamaño y todo eso”. “los horarios no son tan adecuados por lo que me toca levantarme temprano, pero es solo por eso”.</p> |

## b) Resultados Encuestas de Salida

Es importante mencionar que la encuesta de salida solamente la respondieron 76 personas de 413 renuncias desde enero a octubre del 2016, es decir, solo el 19% contestan esta encuesta.



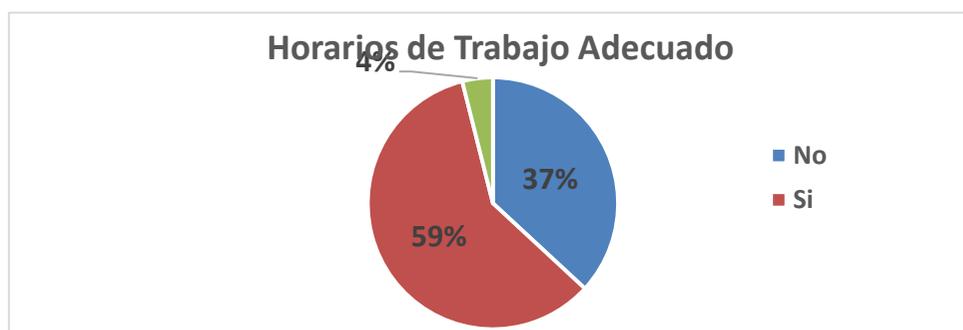
| <b>La renta recibida era acorde con las labores desempeñadas?</b> |           |
|---|-----------|
| <b>Respuesta</b>  |           |
| No  | 37        |
| Si  | 39        |
| <b>Total general</b>  | <b>76</b> |



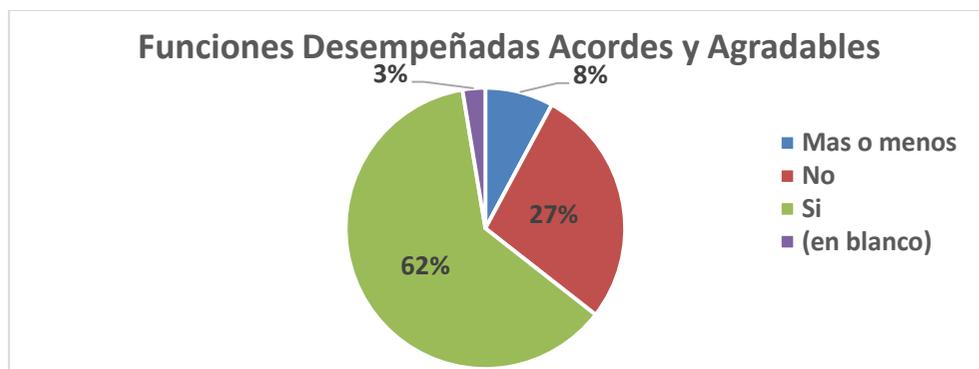
| <b>La relación con su jefe inmediato (Administrador/Sub-Administrador) fue positiva y constructiva</b> |           |
|--|-----------|
| <b>Respuesta</b>   |           |
| A veces  | 1         |
| No   | 18        |
| Si   | 55        |
| (en blanco)  | 2         |
| <b>Total general</b>   | <b>76</b> |



| <b>¿El administrador (a) de tu tienda se preocupó por motivar el Equipo de Trabajo?</b> |           |
|---|-----------|
| <b>Resultados</b>   |           |
| Si  | 62        |
| No  | 12        |
| Otro  | 2         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>76</b> |



| <b>Los horarios de trabajo eran adecuados y se ajustan a lo definido inicialmente?</b> |           |
|--|-----------|
| <b>Respuestas</b>  |           |
| No   | 28        |
| Si   | 45        |
| Más o Menos  | 3         |
| <b>Total general</b>   | <b>76</b> |



| Respuesta            | Cuenta de Las labores desempeñadas eran de su agrado? |
|----------------------|---|
| Más o menos          | 6   |
| No                   | 21  |
| Si                   | 47  |
| (en blanco)          | 2   |
| <b>Total general</b> | <b>76</b>   |



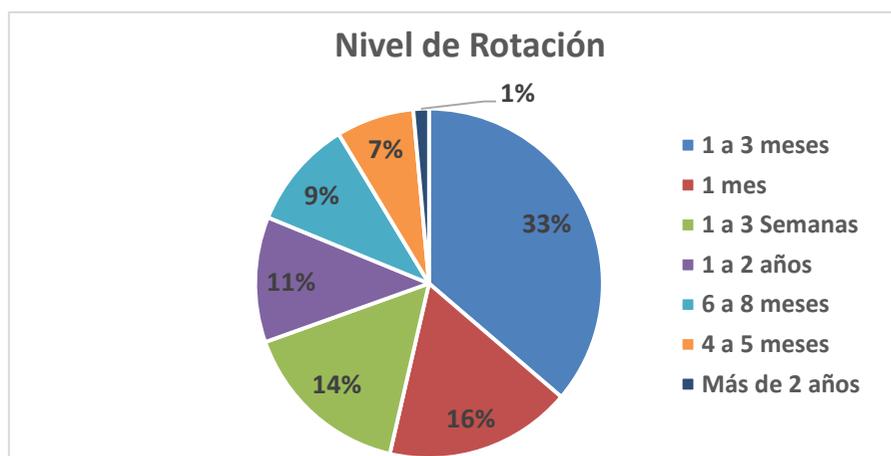
| Respuesta            | Las labores y responsabilidades asignadas se relacionan con el área para el que fue contratado? |
|----------------------|---|
| Si                   | 58  |
| No                   | 14  |
| A Veces              | 4   |
| <b>Total General</b> | <b>76</b>   |



| Respuesta            | Cuenta de El ambiente laboral fue grato? |
|----------------------|--|
| a veces              | 6  |
| No                   | 10                                       |
| Si                   | 58                                       |
| (en blanco)          | 2  |
| <b>Total general</b> | <b>76</b>                                |

| Tienda  | Rotación por tienda |
|---|---------------------|
| Alonso  | 3                   |
| Alto Las Condes   | 3                   |
| Antofagasta   | 2                   |
| Apoquindo   | 2                   |
| BCI El Golf   | 1                   |
| Casa matriz Falabella                                     | 1                   |
| Isidora   | 6                   |
| La Dehesa   | 1                   |
| Los Trapenses   | 9                   |
| Lyon  | 2                   |
| Maipu   | 2                   |
| Manquehue   | 8                   |
| Manquehue, Alto las Condes, Parque Arauco y bci Alcantara | 1                   |
| Parque Arauco   | 1                   |

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| Plaza Egaña          | 2         |
| Plaza Norte          | 5         |
| Providencia          | 6         |
| Puerto Montt         | 2         |
| Rosario Norte        | 2         |
| Rosas                | 3         |
| Santa ana            | 1         |
| Sodimac Renca        | 1         |
| Vespucio             | 5         |
| Viña del Mar         | 3         |
| Vitacura             | 4         |
| <b>Total general</b> | <b>76</b> |



### Tiempo en La Empresa

|               |           |
|---------------|-----------|
| 1 a 3 meses   | 25        |
| 1 mes         | 12        |
| 1 a 3 Semanas | 11        |
| 1 a 2 años    | 8         |
| 6 a 8 meses   | 7         |
| 4 a 5 meses   | 5         |
| Más de 2 años | 1         |
| En Blanco     | 7         |
| <b>Total</b>  | <b>76</b> |