

SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



Subsecretaría de Educación Superior
Dirección General de Educación Superior Tecnológica
Instituto Tecnológico de La Paz

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA DISMINUIR LOS ÍNDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE TIENDAS OXXO

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA
LIC. NÉSTOR SAÚL ZAMORA NÚÑEZ**

**DIRECTORA DE TESIS
M.A.R.H. ISELA MARGARITA ROBLES ARIAS**

**COMITÉ TUTORIAL
M.A.R.H. ISELA MARGARITA ROBLES ARIAS U.A.CH.
M.C. RAQUEL VALDEZ GUERRERO I.T.L.P.
M.C. MANUEL E. CASILLAS BROOK**

LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR, OCTUBRE 2013



Agradecimientos

Gracias Dios, por acompañarme en esta experiencia profesional que culmina, eres mi apoyo y fortaleza, pusiste en mi camino a personas que me alentaron en esos momentos que pensaba claudicar.

Holanda, mi soporte, sin ti no estaría escribiendo estos versos, tus regaños, paciencia, aliento e incondicional compañía me hacen mejor persona, causalidad de mis palabras es nuestra hija Rebeca, mi motor, que me hace feliz con sólo su sonrisa matutina.

Me llena de orgullo y presento mis agradecimientos y respetos a mi padre y a mi madre, quienes me inculcaron valores éticos, compromiso, responsabilidad y me han enseñado que los límites sólo los establece uno mismo.

Compañeros de Maestría, infinitamente gracias por su apoyo, convivencia, fue un honor recorrer este camino juntos.

Docentes, gracias por su paciencia y transmisión de conocimientos, me hacen ser mejor persona, ciudadano, profesional.

Gracias a todas las personas que me ayudaron en la realización de este proyecto, fue una experiencia de vida inolvidable.

Nestor Saul Zamora Núñez

Resumen Analítico

Autor: Zamora Núñez, Nestor Saúl

Título: Planeación estratégica para disminuir los Índices de rotación de personal de tiendas OXXO.

Institución de Adscripción: Instituto Tecnológico de La Paz.

Descripción: El objetivo del presente trabajo es diseñar la propuesta de un proyecto integral de planeación estratégica, que se adecue a las necesidades de Cadena Comercial OXXO, SA de CV para contribuir a disminuir la rotación del personal de tiendas.

Metodología: El desarrollo de esta investigación se considera que tiene una finalidad básica, que utiliza investigación documental y de campo para la obtención de información que otorga un conocimiento descriptivo y explicativo al final de la interpretación de información. La información recopilada se realizó a través de recopilación de documentos de OXXO, encuesta de clima organizacional, entrevistas, mesas de trabajo y mediante la observación. Las fuentes de información utilizadas fueron políticas y procedimientos, empleados de tienda, líderes comisionistas y empleados de oficina de Cadena Comercial OXXO, SA de CV

Para la formulación del plan estratégico se aplicó la metodología del libro “Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber” del autor George A. Steiner. Se realizó una adecuación al cuadro estratégico de dicho autor para aplicarlo al entorno de estudio. La disertación de los resultados se basaron en el diagnóstico de los resultados a través de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), matriz de Ishikawa y análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).

Conclusiones y Recomendaciones: La investigación surgió de la necesidad que tiene OXXO de contar con un plan de acción que permita disminuir y controlar la rotación, debido a que sus índices eran del 200% al inicio de este trabajo. En este contexto el objetivo general de la investigación está cubierto ya que se proponen los planes de acción estratégicos para poder controlar y disminuir la rotación de personal de tiendas, dichas acciones soportadas con la investigación documental y de campo realizada.

Considerando la metodología de investigación, el trabajo presentado concluye con una propuesta de plan de trabajo apegado a la realidad que vive OXXO, el cual de aplicarse, puede ser de gran utilidad en la gestión de recursos humanos.

La propuesta de plan estratégico se considera una herramienta integral para la gestión de recursos humanos con el personal de tienda, se recalca que la implementación y desarrollo en la práctica queda a decisión y responsabilidad de los integrantes de la administración de la empresa, que determinarán si se consolida la propuesta de análisis e investigación, en plan estratégico aplicado a la organización.

Analytical Summary

Author: Zamora Núñez, Nestor Saúl

Title: Strategic planning to decrease staff turnover rates of OXXO stores.

Institute ascription: Technological Institute of La Paz

Description: The objective of this paper is to design the proposal an integral project strategic planning that conforms to the needs of Cadena Comercial OXXO, SA de CV to help reduce staff rotation stores.

Methodology: The development of this research is considered to have a basic purpose, which used desk and field research to obtain information that will provide a descriptive and explanatory knowledge at the end of the interpretation of information. The information gathered is performed by compilation of documents at OXXO, organizational climate survey, interviews, workshops and through observation. The sources of information used were policies and procedures, store employees, employees commission and office employees of Cadena Comercial OXXO, SA de CV

For strategic plan formulation methodology was applied book "Strategic planning, what every manager should know" the author George A. Steiner, making an adjustment to the strategic framework to apply to the studio environment. The dissertation of the results, were based on the diagnosis of the result through the SWOT matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) Ishikawa analysis and CAME matrix (Correct, Dealing, Maintain and exploit).

Conclusions and Recommendations: The research stems from the need of OXXO to have a plan of action to decreasing and controlling the rotation, because their rates were 200% at the beginning of this work. In this context, the general objective of the research is covered and proposed strategic action plans to control and reduce the employee turnover of stores, such actions supported with documentary and field research conducted.

Considering the research methodology, the work presented concludes with a proposed work plan attached to the reality of OXXO, which if implemented, may be useful in the management of human resources.

The proposed strategic plan is considered an integral tool for human resource management with store personnel, it is emphasized that the implementation and development in practice is a decision and responsibility of the members of the company management, which will determine whether proposal consolidates the research and analysis, strategic plan implemented in the organization.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
A. Antecedentes	1
a) Origen de la investigación	2
b) Planteamiento y contexto del Problema	4
c) Definición del Problema	6
d) Alcance de la Investigación	6
B. Objetivos	
a) General	8
b) Específicos	8
C. Justificación	9
D. Hipótesis	11
E. Descripción del contenido del informe	11
CAPÍTULO I. Marco de Referencia	13
1.1. Administración	14
1.2. El proceso administrativo y sus etapas	14
1.3. La Planeación Estratégica	15
1.4. Administración de Recursos Humanos	17
1.5. Rotación de personal	18
1.5.1. Concepto y generalidades	18
1.5.2. Índice de rotación de personal	20
1.5.3. Diagnostico de las causas de rotación de personal	21
1.6. Modelo de Planeación estratégica para la rotación de personal	22
1.7. Herramientas de Análisis e identificación de problemas	23
1.7.1. Matriz FODA	24
1.7.2. Diagrama de Ishikawa	25
1.7.3. Otras herramientas	26
CAPÍTULO II. Contexto	29
2.1. Marco Histórico de OXXO	30
2.2. Situación actual del entorno	33
2.3. Cadena Comercial OXXO, SA de CV en Baja California Sur.....	36
2.4. Departamento de Recursos Humanos	39
CAPÍTULO III. Desarrollo	42
3.1 Aproximación metodológica	44
3.2 Recopilación de la información	47
3.3 Organización de la Información	51
3.4 Procesamiento de datos	52
3.5 Análisis e interpretación de la información	52
3.5.1 Diagrama Ishikawa	79
3.5.2 Matriz FODA	80
3.5.3 Análisis CAME	84

3.6	Disertación sobre el diagnostico realizado a OXXO	86
CAPÍTULO IV.	Presentación de Resultados	87
4.1	Datos Generales de la Empresa	90
4.2	Definición de la razón de ser y rumbo organizacional	92
4.3	Objetivos Estratégicos	98
4.4	Metas Estratégicas	99
4.5	Plan de acción	101
CAPÍTULO V.	Conclusiones y recomendaciones	113
5.1	Conclusiones	114
5.1.1	Sobre el resultado obtenido	114
5.1.2	Sobre el trabajo realizado	115
5.1.3	Sobre los procedimientos aplicados	117
5.2	Recomendaciones	118
	Bibliografía y otras fuentes de información	120

INTRODUCCIÓN

A) Antecedentes

El ambiente actual refleja que las relaciones entre empresarios y empleados están constantemente sujetas a los cambios del entorno y todas las vicisitudes generadas por la evolución de la oferta y demanda laboral. Anteriormente, las empresas de La Paz, B.C.S., no experimentaron dichos cambios de manera tan drástica y es probable que contaran con cierta estabilidad en lo que respecta a la permanencia de los empleados, sin embargo, la incursión de nuevos competidores comerciales, hace que la “lealtad” de los empleados, sea más difícil de conseguir.

Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o teniendo oportunidades en otras organizaciones, esto de acuerdo al motivo de rotación puede representar aspectos negativos o positivos, depende de si es por desarrollo del personal interno o por terminación de la relación laboral. Algunas de las causas más comunes de rotación de empleados y que se sitúa al interior de las organizaciones, puede ser por un desajuste entre el empleado y el jefe directo, la filosofía de la organización, el entrenamiento incorrecto del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización que debilitan la satisfacción por el trabajo (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, asuntos de vacaciones, etc.), malas condiciones económicas y financieras de la organización, entre otros. Sin embargo, es inevitable, también, cierta cantidad de movilidad de personal sea por motivos de enfermedades, accidentes, envejecimiento, muerte y otras razones personales que producen la deserción de un puesto de trabajo.

a) Origen de la Investigación

Las personas son, sin duda, el recurso principal de cualquier organización. Es por ello que en todo momento se deben estar ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, retención, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales.

Es este mismo capital humano quien da la cara día a día, generando ideas, produciendo bienes y servicios, cerrando proyectos, negocios, contratos, y logrando satisfacer las necesidades que demanda el resto de la sociedad. Sus competencias, su conducta y actitudes son la clave para el éxito de cualquier empresa.

No obstante, en toda empresa siempre existirá un cierto grado de rotación de personal, lo que es saludable para la organización: renueva aires y con ello llegan nuevas ideas, proyectos y visiones más frescas. Sin embargo, no se puede obviar, que la mayoría de las veces esto suele ser costoso y, por lo tanto, sólo es factible con un nivel de rotación de personal bajo, que refleje seguridad y confianza en la empresa por parte de los empleados.

En este entorno, la presente investigación se centrará en la empresa de conveniencia: Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., Plaza La Paz, enfocada a analizar las causas internas y externas de la rotación de personal, así como sus consecuencias económicas, sociales y operativas que genera este indicador.

El mayor reto para OXXO, al momento de introducirse en el mercado sudcaliforniano en 2004, fue cambiar la cultura de trabajo que se tenía en la industria del retail (venta al Detalle), esto debido a que no existía en el estado de B.C.S., un negocio formal, con procesos y políticas operativas enfocadas al servicio del cliente final. Esta cultura local, ocasiono en el primer año de OXXO, el 100% de rotación de su personal de tienda en 4 meses, poniendo en duda la operación fluida de las tiendas, teniendo que analizar la decisión de cerrar temporalmente la plaza.

A través de los años, OXXO ha sabido “convivir” con un porcentaje de rotación de personal de tiendas por encima del 200% acumulado de doce meses sin detener la operación normal, pero con una gran área de oportunidad, ya que no se han podido estandarizar procesos, no se tiene un sentido de pertenencia de los empleados, y peor aún, la sociedad y la fuerza laboral activa no ven a OXXO como “el mejor lugar para trabajar”, una de las visiones de la dirección de recursos humanos.

OXXO, a través de los departamentos de recursos humanos, administrativo y operaciones, ha ejecutado acciones tendientes a disminuir el porcentaje de rotación y a incrementar el sentido de pertenencia, sin embargo estas acciones no han sido concretas, debido a que no se han documentado las causas raíz por las cuales el personal de tiendas decide terminar de laborar en una tienda OXXO, el cual es uno de los objetivos de este trabajo.

Uno de los objetivos principales del presente trabajo de investigación, es desarrollar una planeación estratégica a mediano y largo plazo, adecuada al esquema de operación de las tiendas OXXO, tendiente a incrementar la permanencia de los empleados de tienda, desarrollando su sentido de pertenencia y encausando las actividades de los puestos administrativos de OXXO hacia el desarrollo y retención de los empleados de tienda.

Enunciado de manera general, la investigación abarca la empresa Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., Plaza La Paz, en sus dos municipios en los que tiene tienda, es decir, La Paz y Los Cabos, desarrollando los métodos de investigación en los dos esquemas de operación que maneja, líderes de tienda comisionistas y líderes de tienda empleados propios.

El entregable de esta investigación es un modelo de planeación estratégica para OXXO plaza La Paz, enfocado a solucionar las causas raíz de la rotación de

personal, basado en la problemática del entorno, que sea aplicable por el departamento de recursos humanos, administrativo y operaciones (go-on) y que pueda ser replicable, en caso de mostrar resultados positivos, a otras plazas de la república mexicana, que tengan la problemática de rotación alta de personal.

b) Planteamiento y contexto del problema

Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., enfoca su estrategia de compañía en dos grandes fortalezas: primeramente el Crecimiento, buscando mayor cobertura y saturación de mercado; en segundo lugar, pero no menos importante, en su Propuesta de Valor diferenciada, dirigida a satisfacer las necesidades del cliente.

Tanto la propuesta de valor como el crecimiento, deben estar cimentados en procesos de ejecución, basados en políticas, guías y métodos de ejecución, aplicando estos procesos en Tienda, se satisface la necesidad del cliente, cumpliendo con la estrategia de negocio, sin embargo, hay un eslabón que no ha sido objeto de estudio para su solución, por ende, es aquí en donde surge una de las problemáticas más importantes de OXXO: **La rotación elevada del personal de tiendas.**

A continuación se muestra un pequeño esquema, que resume lo comentado en párrafo anterior:

Figura A: Prioridades estratégicas de TIENDAS OXXO.



Elaborado por: Nestor Zamora Núñez

Frente a la problemática de falta de permanencia de los empleados de tienda tendríamos que formularnos algunas preguntas para retar esta investigación:

- ¿Qué acciones de gestión concretas debe de realizar OXXO para que el pensar, hacer y actuar sea congruente con sus prioridades estratégicas, enfocadas a los clientes, a través de sus empleados de tienda?
- ¿Cuál es la relación cuantitativa y cualitativa entre rotación de personal, la ejecución de procesos y la venta?
- ¿Cuál es el motivo por el cual no se “imprime” en los empleados de tienda el sentido de pertenencia?
- ¿La rotación de personal es un fenómeno socio-cultural por la demografía y operación de las tiendas OXXO o es un fenómeno general por la geografía del estado?

c) Definición del Problema

Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., Plaza la Paz, vive una problemática de rotación de empleados de tienda en sus dos esquemas de operación: empleados de líder comisionista y empleados propios. Esta situación impacta negativamente en tema de Equipos completos, 100% capacitados, bajo apego a procesos en tienda, mala ejecución de estándares operativos, administrativos y de recursos humanos; Asimismo, genera descontento, cansancio y desmotivación en el Líder comisionista, ya que tiene que operar los turnos en los que no cuenta con personal.

Al cierre de Diciembre 2012, la rotación acumulada de OXXO La Paz es del 159%, cuando el promedio nacional es del 116%, cada mes de 2012 en promedio rotaron 94 personas de tienda; representa para OXXO un área de oportunidad relevante, ya que no es congruente con una de sus filosofías: Ser el mejor lugar para trabajar.

Por esta razón, el enfoque de estudio será la planeación estratégica a mediano y largo plaza para disminuir y controlar la rotación de empleados de tienda, identificando las causas raíz, generando acciones de contingencia, para implementar acciones preventivas y correctivas que ayuden a controlar la rotación de empleados de tienda e inculcar el sentido de pertenencia hacia OXXO.

d) Alcance de la Investigación

La presente investigación, se limitará a estudiar el entorno de la empresa Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., ubicada en el estado de B.C.S., con sede en el municipio de La Paz, abarcando a los empleados de tienda de La Paz y Los Cabos, así como con personal de los diferentes departamentos ubicados en ambos municipios.

Esta investigación estudia los procesos administrativos de recursos humanos, da visibilidad sobre indicadores del departamento y diseña la reestructuración del organigrama de Recursos Humanos, la cual facilitará la planeación estratégica de personal de tiendas, colaborando en el crecimiento sostenible y estructurado de OXXO en el estado, así como respondiendo a las demandas del personal de tiendas y de los departamentos en general. La planeación estratégica busca dar soporte a la toma de decisiones y a las acciones correctivas alternas, que la organización puede considerar para atacar la rotación de personal y generar mayor sentido de pertenencia hacia sus empleados de tienda.

Figura 2.4 Ubicación de Tiendas OXXO



Figura 2.4 Ubicación geográfica de tiendas OXXO en BCS.
Recuperado de Internet: XX Dic-11. Adaptado por Nestor Zamora Núñez

Delimitación Geográfica

La documentación de la información y la aplicación del método de estudio seleccionado, se realizarán en los dos distritos en que opera OXXO, es decir, en las tiendas ubicadas en los municipios de La Paz, Los Cabos, aún y cuando la empresa se expanda en este año en otros municipios.

La investigación se centra en identificar las causas raíz de la rotación de Empleados de tienda, creando una planeación estratégica, abarcando los dos esquemas antes mencionados: Los empleados de tienda que dependen directamente del Líder Comisionista y Los empleados de tienda que dependen directamente de OXXO con el esquema denominado “empleados propios”.

La aplicación de los modelos de investigación, documentación de evidencias, planes estratégicos y realización de acciones tendientes a lograr los objetivos planteados, se realizó en el período de Junio 2012 a Mayo 2013.

B) Objetivos

1. General

Diseñar la propuesta de un proyecto integral de planeación estratégica, que se adecue a las necesidades de Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V. para contribuir a disminuir la rotación del personal de tiendas.

2. Específicos

1. Diagnosticar las principales variables y factores por los cuales los empleados de tienda que permitan conocer ¿el porqué? los empleados de tienda no permanecen más de seis meses laborando.
2. Realizar un análisis de la investigación realizada a través de herramientas como la matriz FODA, diagrama de Ishikawa y análisis CAME.
3. Generar la propuesta de plan estratégico enfocado a:
 - Generar los perfiles adecuados de empleados de tienda.
 - Adecuar método de selección eficaz por competencias para el Líder Comisionista.
 - Proponer un sistema de comunicación Oficinas > Empleados de tienda.
 - Incorporar política sobre incentivos, desarrollo y reconocimientos de empleados de tienda.

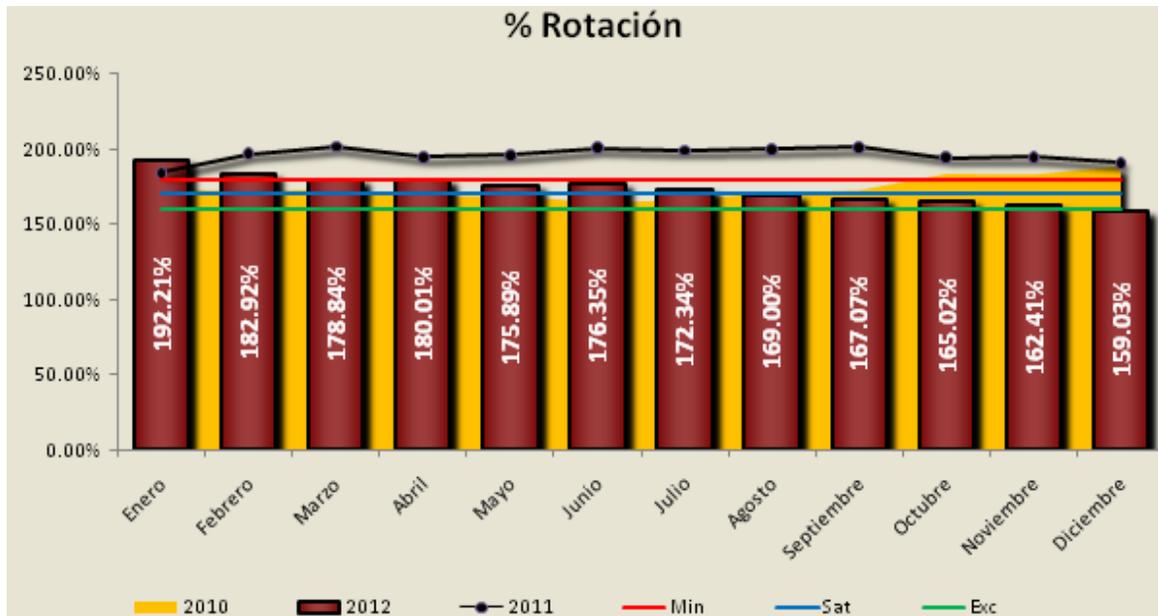
C) Justificación

El elemento fundamental en toda organización es el capital humano, ya que de acuerdo a sus habilidades, conocimiento y aplicación de la información, da vivencia a las estrategias, procedimientos y operación planteada por la dirección. La empresa que no retiene y desarrolla a su capital humano, no puede tener un plan a largo plazo.

No se pueden estandarizar procesos, ejecutar proyectos, dar un seguimiento a acciones definidas para mejorar la venta, entre otras, sin la permanencia de los empleados de tiendas, es por esto que el análisis de la investigación de enfocará a controlar las causas raíz más importantes, en las que destaca la rotación de los empleados de tienda. OXXO no cuenta con un método o modelo de planeación que confronte la rotación de empleados de tienda desde una perspectiva estratégica.

Uno de los indicadores de peso para establecer la relevancia de este tema es el de “Rotación Acumulada”, determinado por los últimos 12 meses móviles. En la gráfica 1.1 se muestra la rotación acumulada de OXXO La Paz al mes de Diciembre 2011, que es del 190.78%, esto refleja la problemática de la plaza, asimismo la relevancia de generar información útil para OXXO, con el objetivo de reducir y controlar este indicador.

Gráfica A. Porcentaje de rotación acumulada de empleados de tienda plaza
OXXO La Paz



Fuente: Reporte OXXO Scorecard de Recursos Humanos. Ene 2013.

De acuerdo a un estudio realizado por “Development Dimensions International, Inc.”, el costo aproximado de la rotación de los empleados de departamento es de \$42,320 pesos (gasto de reclutamiento, costo administrativo de procesar información de candidatos, tiempo de entrevistadores, oportunidades perdidas, ventas perdidas, proyectos incompletos, capacitación y pago por separación), asignando los valores hacia el puesto de empleado de tienda de OXXO, el costo aproximado por empleado es de \$19,520.00 pesos, el cual se validará en esta investigación.

OXXO a nivel nacional, en mayor o menor medida, tiene la problemática de la rotación de empleados de tienda, por lo que si el modelo y método de planeación estratégica planteado es exitoso y significa una mejora para OXXO La Paz, se compartirá a nivel nacional para que sirva de benchmarking.

D) Hipótesis

Con el diagnóstico interno de la empresa y externo de su entorno, se pretende proponer a OXXO las herramientas necesarias de planeación estratégica para incidir en la rotación de personal y en la pertenencia de los empleados de tienda.

E) Descripción del contenido del informe

El trabajo de investigación busca analizar e interpretar las causas principales de la rotación de personal en tiendas OXXO, para proponer un plan estratégico que le permita a la empresa, disminuir sus áreas de oportunidad, el plan pretende alcanzar temas administrativos, de personal, operativos y de estructura de la empresa.

En el primer capítulo se documenta el marco histórico y conceptual de la Planeación estratégica, la administración de los recursos humanos y de manera particular el tema de de rotación de personal; esta información sirve como base para conocer los conceptos que se plasman en la investigación y como apoyo en la construcción del cuadro de planeación estratégica.

En el capítulo segundo, se comenta el contexto de lo internacional lo local, el entorno al que se enfrenta Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., así como su situación actual, detallando la problemática y delimitando el alcance de la investigación.

El tercer capítulo documenta la investigación realizada a través de los instrumentos de recopilación de datos, la cual, una vez analizada e interpretada, se convierten en información que sirve de base para los siguientes capítulos. Las técnicas de investigación que se utilizaron fueron las encuestas a personal que labora en tiendas, mesas de trabajo con los líderes de tienda comisionistas, lluvia de ideas con

asesores de tienda que supervisan a tiendas y entrevistas formales con jefaturas de plaza. La matriz FODA se utiliza como principal instrumento de diagnóstico.

El cuarto capítulo presenta la propuesta de plan estratégico para el departamento de Recursos Humanos de Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., el cual se basa en el diagnóstico realizado. Se plantean alternativas de solución que requieren un cambio, desde el organigrama, pasando por todos los procesos y terminando en la modificación del perfil de los empleados que se contratan en las tiendas OXXO.

El quinto y último capítulo, muestra los resultados obtenidos referentes al alcance de los objetivos, la retroalimentación sobre los procedimientos de investigación y de recopilación de datos aplicado, las conclusiones y recomendaciones generadas de la investigación.

Se pretende que el trabajo presentado, sirva de base y guía para que Cadena Comercial OXXO, aplique mejoras en su sistema de trabajo, que contribuya a disminuir la rotación de personal.

CAPÍTULO I: **MARCO DE REFERENCIA**

CAPÍTULO I. Marco de Referencia.

1.1. Administración

Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. Esta definición puede ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia.

1.2. El Proceso Administrativo y sus etapas

El proceso administrativo es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa, esto es, sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, entre otros. El Proceso Administrativo da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control.

- I. Planeación: es la proyección impresa de la acción, toma en cuenta información del pasado de la empresa y de su entorno, lo cual permite organizarlas, dirigirla y medir su desempeño total y del de sus miembros, a través de los controles que comparan lo planeado con lo realizado. La planeación consiste en fijar los objetivos, las políticas, las normas, procedimientos, programas y presupuestos. Contesta la pregunta ¿Qué y cómo se va a hacer?

- II. Organización: Es la acción administrativa – técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos, jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos, así como las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas. ¿Quién lo debe hacer? ¿De qué es responsable?

- III. Integración: Es la acción del involucramiento de los recursos humanos de la empresa a sus objetivos, misión, visión y valores para obtener su plena identidad con la organización. Responde las preguntas: ¿Quién lo debe hacer? ¿De qué es responsable?

- IV. Dirección: Es la acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño.

- V. Control: Es la acción administrativa técnica de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado ya los elementos de medición (indicadores o estándares), para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente.

1.3. La Planeación Estratégica

La planeación estratégica se relaciona con la dirección operacional. La primera se lleva a cabo a nivel directivo, y la operacional en todos los demás niveles de la organización. La planeación en las organizaciones no puede ser separada de ciertas funciones administrativas, como por ejemplo: la organización, dirección, motivación y control. (Steiner 2009).

Definición en cuatro puntos de vista de acuerdo a George A. Steiner:

EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES: La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas e los cursos de acción en el futuro, y al escoger algunas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que urgen en el futuro, lo cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

PROCESO: La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

FILOSOFÍA: La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere una dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, presenta un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

ESTRUCTURA: Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

1.4. Administración de Recursos Humanos

La administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de y coordinar a las personas necesarias para una organización. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa.

Los gerentes de Recursos Humanos deben planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización y, al mismo tiempo, vigilar las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento de sistemas de administración de los recursos humanos en sus empresas. El desarrollo de habilidades a través de la Capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados, y proveer una comunicación significativa son habilidades importantes de recursos humanos que deben tener todos los gerentes para que la calidad total tenga éxito.

Las prácticas de administración de los recursos humanos basadas en la calidad total trabajan a fin de lograr las metas siguientes:

1. Comunicar la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total.

2. Hacer hincapié en sinergias relacionadas con la calidad, disponibles mediante el trabajo en equipo.
3. Delegar la autoridad a los empleados para “hacer la diferencia”.
4. Reforzar el compromiso individual y por equipos hacia la calidad mediante una amplia gama de premios y de reforzamientos.

1.5. Rotación de personal.

1.5.1. Concepto y Generalidades.

Uno de los focos de interés para el departamento de Capital Humano es tratar de mantener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible, claro para esto deben de estar consientes los administradores de Recursos que el personal tiene que tener una satisfacción laboral y personal. Para poder aterrizar bien en el concepto de estudio se presenta la definición de “rotación que es el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación” (Robbins, 2005).

Para (Arias Galicia, 1990) se entiende por rotación el ingreso y egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.

Siempre se ha dicho que a mayor motivación mayor producción por parte del personal. Por tal motivo es de suma importancia la satisfacción que encuentran los empleados con sus condiciones de trabajo, sus compañeros, sus superiores, etc., “la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. La rotación se

presenta cuando la satisfacción es baja, y esta es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un periodo dado". (Keith Davis y John Newstrom.2000).

De hecho varios estudios de investigación sobre este el tema de la permanencia de los empleados en la organización muestra los siguientes resultados positivos (Bohlander, Snell, Sherman, 2001):

- Mejora la satisfacción del empleado en el puesto.
- Reduce la rotación voluntaria
- Mejora la comunicación
- Da expectativas realistas del puesto.

El término "Rotación de Recursos humanos" según (Chiavenato 1998) se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

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

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y los resultados.

1.5.2. Índice de rotación de personal

En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de Recursos Humanos, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \left[\frac{(A + D)}{2} \right] \text{PE}$$

Donde

A = Admisiones de Personal durante el periodo considerado

D = Desvinculación de personal (Por iniciativa de la empresa o de los empleados) durante el periodo considerado

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

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.

Cuando se Trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones, sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados:

Índice de rotación de personal = $(D \times 100) / PE$ (Esta es la fórmula utilizada por OXXO para medir la rotación de empleados de líder de tienda).

1.5.3. Diagnóstico de las causas de rotación de personal.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

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

Los costes de la ruptura laboral (Gómez-Mejía. 2008). Las empresas bien gestionadas intentan hacer un seguimiento a su tasa de rotación e identificar y gestionar sus causas. El objetivo es minimizar la rotación y los costes que supone reemplazar a los empleados. Los costes de sustitución, en particular para los puestos muy cualificados, pueden ser sorprendentemente altos.

El coste de la rotación puede diferir entre organizaciones, y algunos costes asociados a la rotación pueden ser difíciles de estimar. Por ejemplo, una localización geográfica de la organización podría necesitar un coste de reclutamiento de nuevos empleados elevado. El efecto de la pérdida de talento en las ventas, la productividad o la investigación y desarrollo podría ser tremendo pero difícil de estimar:

La tabla 1, muestra algunos costes relacionados con la sustitución de un empleado:

Costes de reclutamiento	Costes de selección	Costes de formación	Costes de la ruptura laboral
<ul style="list-style-type: none"> - Anuncios - Visitas campus universitarios - Tiempo del evaluador - Honorarios de empresas de búsqueda 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Pruebas - Comprobación de referencias - Reasignación 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación - Costes de formación directa - Tiempo del formador. - Productividad perdida 	<ul style="list-style-type: none"> - Finiquito - Prestaciones - Costes del seguro de empleo - Entrevista de salida - Recolocación - Puesto Vacante

Tabla 1.1 Costes de la ruptura laboral. Gomez-mejía 2008.

1.6. Modelo de Planeación estratégica para la rotación de personal.

A través de la investigación y propiamente en el establecimiento del plan estratégico, se siguen fases que permiten coordinar mejora la investigación, dichas fases son establecidas en un cuadro estratégico, el cual nos sirve para organizar los pasos de la organización, así como para conocer las áreas en las que se trabajará

El cuadro que a continuación se presenta, es el que se ha decidió utilizar para la organización de la información recabada en el desarrollo de la investigación.

Figura 1.1 Modelo de Planeación estratégica

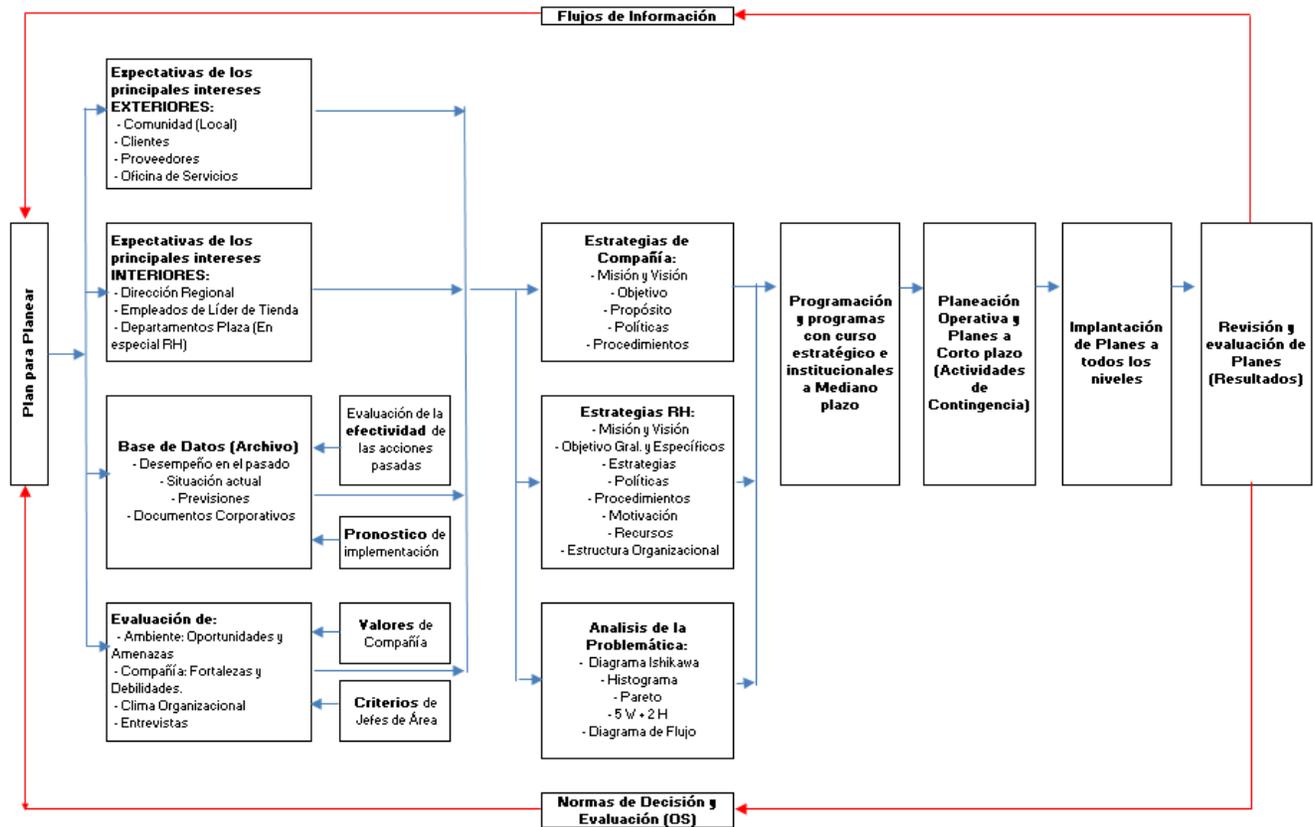


Figura 1.1. Modelo de Planeación estratégica. Steiner, George A. 2009.

1.7. Herramientas de Análisis e identificación de problemas

En el desarrollo de la investigación, una parte fundamental es el análisis e interpretación de los datos recopilados, ya que recordemos que dichos datos se convierten en información, una vez que se procesan y se les asigna un valor de interpretación. Los Puntos importantes cuando estemos analizando una problemática y procesando los datos son los siguientes:

1. Es preferible la calidad de la información que la cantidad.
2. Es peor tener datos incorrectos que NO tener información.
3. La información (datos) debe estarse obteniendo consistentemente.
4. Nunca querer complicar las cosas haciéndolas “más elegantes”, hay que mantener todo simple y sencillo. (sólo usar las herramientas necesarias).

5. Mantener las gráficas simples. El objetivo principal es detectar tendencias en el proceso.
6. Siempre obtener las muestras aleatoriamente (referencia al punto 1).
7. Recolectar la información necesaria.
8. Lo más importante es resolver el problema, NO vender espejitos.

1.7.1. Análisis FODA

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Institución u Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado. Se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas. Se debe de utilizar al desarrollar un plan estratégico, o al planear una solución específica a un problema. Una vez que se ha analizado el ambiente externo (por ejemplo: la cultura, la economía, datos demográficos, etc.)

Análisis Interno.- Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades. Como ejemplos podemos mencionar: Recursos humanos con los que se cuenta, recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, etc.

Análisis Externo.- Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo. Algunos ejemplos son: el

Sistema político, la legislación, la situación económica, la educación, el acceso a los servicios de salud, las instituciones no gubernamentales, etc.

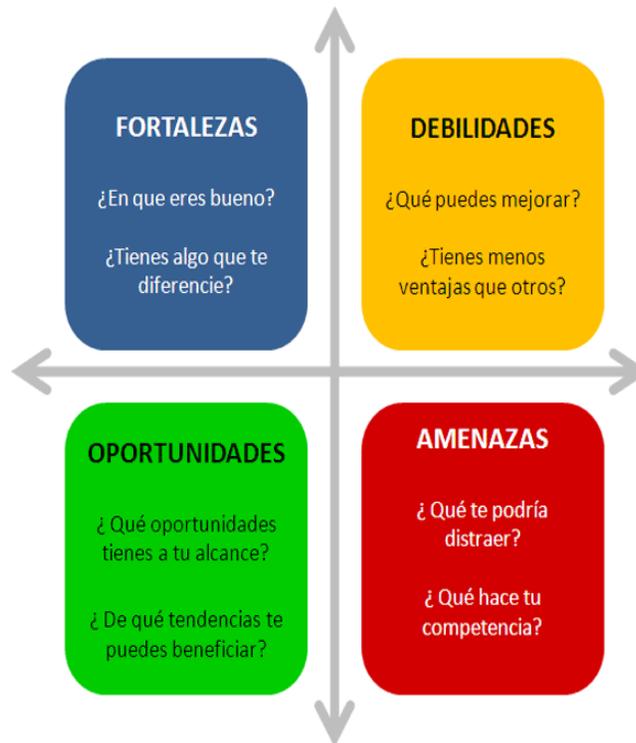


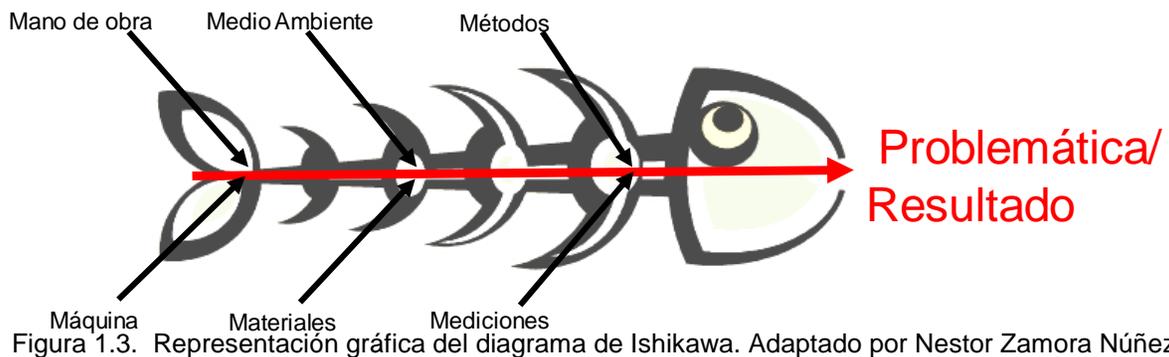
Figura 1.2 Ejemplo grafico de modelo de matriz FODA. Recuperado de: cleidyrado.blogspot.mx. Modificado por Nestor Zamora Núñez

Identificando y analizando las causas y la problemática generada, se desarrollaran actividades de contingencia (de aplicación inmediata) y acciones de mejora con el método de planeación estratégica que se plasmara en un diagrama.

1.7.2. Diagrama de Ishikawa

Conocido así por su inventor, este diagrama describe las relaciones entre una variable de salida con varias variables de entrada. Un diagrama de causa y efecto tiene que mostrar TODAS las variables que potencialmente puedan influir en la salida, para identificar áreas donde sea necesario recolectar datos. Los principales factores se dividen usando la clasificación de las 6 m's: Mano de obra, Métodos, Máquinas, Medio ambiente, Materiales y Mediciones. Esta popular herramienta tiene

una limitación grande, que el usuario no puede visualizar interacciones importantes entre las causas.



Ventajas:

- Fácil de elaborar.
- Es uno de los primeros pasos para analizar un problema y nos da mucha “luz” de por dónde puede estar el problema.
- Podemos ver gráficamente en qué área está mayormente concentrado el problema (6 M’s).
- Cualquier experto en el proceso puede contribuir para su elaboración.

1.7.3. Otras herramientas

Diagrama de Flujo

Un diagrama de flujo describe un proceso con el mayor detalle posible mostrando gráficamente sus pasos en la secuencia real. Un buen diagrama de flujo debe mostrar lo que “realmente” ocurre, y no lo que “creemos” que ocurre o debería ocurrir. Cuando se usa para mejorar procesos, las variables de entrada deben de ser añadidas en cada proceso donde intervienen, de tal manera que pueda identificarse dónde están las Variables críticas que deban ser controladas.

¿Cómo hacer un diagrama de flujo?

1. Recorrer el proceso paso por paso, proceso por proceso, etapa por etapa, fase por fase.
2. Tomar nota de TODO lo que sucede (apego al proceso, cambios en el proceso, quiénes interactúan, pérdidas de tiempo, entrada de información, etc).
3. Plasmar todas las notas tomadas en un papel con la codificación vista anteriormente (PREFERENTEMENTE, MÁS NO OBLIGATORIO).
4. Revisar y analizar las interacciones entre operaciones y actores.
5. Repetir los pasos 1 a 4 cuando menos 2 veces más para estar seguros de todo lo que sucede en el proceso y no perder detalle de nada.

Ventajas

1. Visualizamos operación por operación, paso por paso lo que sucede en el proceso.
2. Visualizar tiempos muertos o “desperdicios” que actualmente suceden y se pueden eliminar.
3. Visualizar interacciones entre operaciones o actores para analizar su continuidad o agregar alguna interacción.
4. Cuantificar los pasos u operaciones necesarias y actuales en el proceso.
5. Visualizar el proceso “futuro”.
6. Comparación entre el proceso actual y el futuro.

Análisis de Causa-efecto = 5 Por qué?

Los 5 Por Qué es una técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas para buscar posibles causas raíz de un problema. La técnica requiere que el equipo pregunte “Por Qué” al menos cinco veces, o trabaje a través de cinco niveles de detalle.

¿Cómo elaborar un análisis de 5 por qué?

1. Escriba el problema específico o sus síntomas principales que ayuden a la completa descripción.

2. Pregunte por qué el problema ocurre y escriba la respuesta en el primer nivel de rama. Si existen varias respuestas deberá ramificar en el mismo nivel.
3. Si la respuesta que se dio no es la causa raíz del problema que se describió, se debe preguntar por qué ocurre lo que se escribió en el primer nivel. La (s) respuesta (s) se escribirá (n) en el segundo nivel.
4. Regrese y repita el paso 3 hasta que el equipo esté de acuerdo que se han descrito la o las causas raíz del problema descrito. Esto puede tomar menos o en ocasiones más de 5 veces de preguntar por qué.
5. Asigne una o varias acciones correctivas enfocadas a resolver la(s) causa(s) raíz encontrada. Verifique que al arreglarse la causa raíz, el problema descrito quedará resuelto.

Beneficios del análisis de 5 por qué

- Ayuda a identificar la verdadera causa raíz de los problemas
- Determina la relación entre diferentes causas raíz de un problema
- Es una herramienta muy sencilla y fácil de entender

CAPÍTULO II: **CONTEXTO**

CAPÍTULO II. Contexto

2.1. Marco Histórico de OXXO

OXXO es la cadena de tiendas de formato pequeño más grande de México y América Latina, con más de 30 años de experiencia y más de 10,715 establecimientos ubicados a lo largo de la República Mexicana y 34 tiendas en Bogotá, Colombia. (Dato Actualizado a marzo 2013)

Las tiendas OXXO forman parte del Grupo FEMSA, empresa creada por mexicanos, cuyo origen se remonta a 1890. FEMSA es una empresa líder que participa en la industria de bebidas, a través de Coca-Cola FEMSA, el embotellador independiente más grande de productos Coca-Cola en el mundo en términos de volumen de venta; en comercio al detalle a través de OXXO, la cadena de tiendas de conveniencia más grande y de mayor crecimiento en América Latina; y en cerveza siendo el segundo inversionista más importante de Heineken, una de las cerveceras líderes en el mundo con presencia en más de 70 países.

Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V. inició hace más de 30 años, con la idea de satisfacer las necesidades diarias y habituales de los consumidores. A lo largo de los años, ha buscado ofrecer una serie de conveniencias como la cercanía, horario flexible y una amplia gama de productos y servicios a su disposición, siempre atendidos de manera amable por personal responsable y preocupado por brindar el mejor servicio.

En 1978 se abrieron las primeras tiendas en la ciudad de Monterrey, Nuevo Leon, desde ese momento se volvió necesario contar con el concepto de OXXO, ya que surgió como una necesidad de distribuir las bebidas del grupo FEMSA. Al año siguiente se inician operaciones en la ciudad de Chihuahua, Hermosillo y Mexicali.

Con la intención de generar una contribución social para permitir que mucha gente pudiera desarrollar una carrera comercial y que sus hijos también lo pudieran realizar, se crea en 1982, el modelo de los Comisionistas Mercantiles y se comienza a concesionar las tiendas OXXO a un equipo de trabajo encabezado por un jefe de familia y los miembros de la misma. OXXO es una palabra que surge por ingenio de los publicistas de marca; el logo en sus inicios, aparentaba ser un carrito de supermercado, sin embargo, con el tiempo, evoluciono para convertirse de un logo a una palabra, la cual desde la década de los 80's hasta nuestros tiempos, es como lo conocemos.

En 1994, OXXO se consolida como una unidad de negocio independiente de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma y se define la estrategia de expansión para acelerar el crecimiento de la empresa.

En febrero de 1999 se inaugura la tienda OXXO 1000. Ese mismo año se abren 270 tiendas en todo la República Mexicana y la gran familia OXXO comenzó a crecer.

OXXO en la actualidad, Gracias a la ejecución cimentada en procesos, cultura, desarrollo del negocio, tecnología de información y la colaboración de la gente, a enero de 2013, se cuenta con 10,715 tiendas en más de 350 ciudades, las cuales se atienden a través de 10 Centros de Distribución ubicados estratégicamente a lo largo de la republica Mexicana.

OXXO en La Paz, Baja California Sur, abrió sus puertas al público en Agosto de 2004, siendo su primera tienda OXXO Sinaloa, ubicada en Calle Sinaloa, esquina Felix Ortega. Desde sus inicios OXXO busco satisfacer las necesidades el cliente, una de ellas, fue el horario de atención, ya que fue la primer tienda en el estado en ofrecer venta las 24 horas. En Febrero de 2005 se abre la primera tienda en el municipio de Los Cabos, la cual sigue siendo una tienda exitosa. A Enero de 2013, OXXO La Paz, tiene más de 800 colaboradores en tienda, y más de 60 personas

trabajando en oficinas, lo cual habla de un desarrollo y crecimiento constante en el estado, llegando a 124 tiendas.

OXXO, satisface necesidades de sus clientes, a través de productos frescos y de marcas reconocidas, adicional, una de las estrategias de OXXO es simplificar la vida de sus clientes, los cuales además de comprar un producto, pueden realizar recargas saldos a su teléfono celular, realizar el pagos de servicios como por ejemplo, servicios básicos del hogar, boletos de avión, boletos de barco, compras por internet; pueden también realizar depósitos a bancos, todo esto desde la tienda, mejorando el driver comercial de Rapidez y Antojable.

En el ámbito social, OXXO ha creado programas de responsabilidad social, en los cuales han influencia el entorno en el que se ubica una tienda OXXO, algunos programas son: Redondeo PRO, PRO Ecología, PRO Salud, PRO Deporte, PRO Alimentos, entre otros.

2.2. Situación actual del entorno.

Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., se ubica en toda la república mexicana con 56 oficinas, llamadas plazas, abarcando más de 600 municipios en México. Internacionalmente se encuentra en el país de Colombia, con 34 tiendas. A nivel Norteamérica, OXXO es la Cadena número uno de tiendas de conveniencia, superando a su principal competidor, Seven eleven desde 2010.

Figura 2.1 PDM Nacional

En México se cuenta con el 76.3% de participación de mercado, en el rubro de tiendas de conveniencia. OXXO es el único que tiene presencia en todo el territorio Nacional

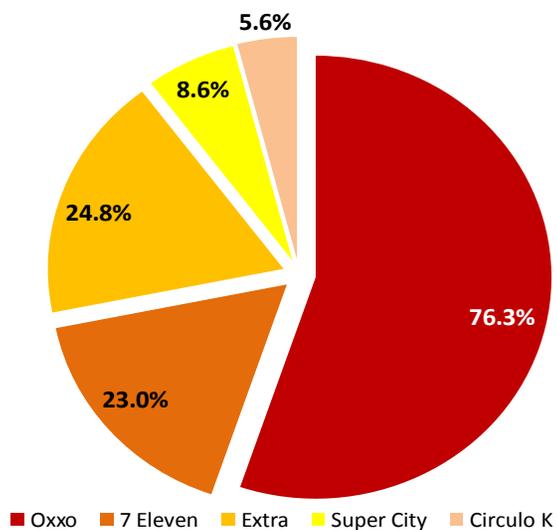


Figura 2.1 Participación de mercado nacional.

Fuente: OXXO Informe anual de Expansión abril 2011

El esquema de operación de OXXO, tiene la categoría de venta al detalle o “retail”, esto principalmente porque comercializa productos de forma masiva en muchos puntos de venta, involucrando mayoristas y minoristas locales, sin embargo, la aparición del Internet le ha restado mercado a este tipo de empresas, principalmente de ropa, electrónica, entre otros; OXXO se ha visto afectado casi nulamente por este fenómeno, ya que sus productos son de consumo inmediato.

OXXO es considerado un vendedor “retail” debido a que utiliza centros de distribución propios, ubicados estratégicamente a lo largo de la república mexicana,

estos “Cedis” no crecen a la proporcionalmente al número de tiendas, ya que es un tema geográfico y de logística, esto beneficia a reducir los costos de los artículos, ya que los proveedores surten grandes volúmenes en un solo punto.

Las características del mercado al detalle, donde OXXO se desenvuelve, se pueden definir como la actividad elementalmente como compra, abastecimiento, distribución y venta. La complejidad del negocio al detalle es la gran variedad de productos y servicios que se pueden ofrecer, que obliga al desarrollo de complejas y costosas estructuras para administrar, almacenar, vender y publicitar un conglomerado de artículos que demandan gestiones muy diferentes para cada uno.

La Cadena de Suministro de OXXO, es esencial para su éxito, esto a fortalecido sus operaciones y a traído un crecimiento más estable en México, se ha organizado desde crear un grupo de compradores nacionales, para conseguir un margen competitivo, se ha invertido en sistemas computacionales, como el “Replenishment”, para tener pedidos en automático, se han abierto Centros de Distribución de acuerdo a la distribución de tiendas en los estados y sobre todo, su inversión en tecnología y procesos operativos para incrementar la venta en tiendas y extender la gama de servicios que se ofrecen a los clientes.

Desde fines del siglo XX, cada empresa del Retail, enfocada a productos de reposición, alimentos y artículos de limpieza, ha manifestado su tendencia a la utilización de las denominadas “marcas propias”, la cuales son marcas creadas o compradas por la cadena de Retail para su uso y venta exclusivo en sus centros comerciales y puntos de venta; OXXO no es ajeno a esta tendencia, desde mediados de 2010, se intensifico el desarrollo de la marca “Bitz”, enfocada a botanas, galletas y pastelería, la cual genera un margen diferenciado, por tener la exclusividad de la marca.

La estructura organizacional y funcional de OXXO, parte de la matriz, ubicada en Monterrey, N.L., está diseñada jerárquicamente, donde se cuenta con un Director

General, Directores de las principales áreas de la compañía (Finanzas, Recursos Humanos, Expansión, Operaciones, Mercadotecnia y Logística), cada uno con su staff para el desarrollo de proyectos y administración del negocio. Se cuenta con un 7 Directores de zona, los cuales administran un grupo de plazas de acuerdo a la distribución geográfica, estos también se apoyan con un gerente regional de cada área antes mencionada. En cada plaza existe un gerente, cuyo staff se compone de jefes de área (Operaciones, Recursos Humanos, Administrativo, Mantenimiento, Construcción, Mercadeo, Expansión); estos últimos juntos con su equipo de trabajo, administran, supervisan y coordinan los recursos de la plaza para generar la mayor rentabilidad posible.

Uno de los éxitos de OXXO, en el tema de estructura de “Overhead” o de gastos de oficinas, es el aprovechamiento al máximo de las capacidades físicas e intelectuales de sus colaboradores, para administrar mas tiendas con la misma estructura, a lo que llamamos “Economía a escala”, es decir, hacer mas con lo mismo. Igualmente, los sistemas de trabajo de OXXO y los requerimientos de personal, han ido evolucionando con la adquisición de programas y tecnología, que permiten optimizar tiempos en procesos administrativos y operativos, y en el aprovechamiento de los recursos de la compañía.

La tendencia de crecimiento nacional de las operaciones de OXXO, son primeramente a cubrir las áreas blancas, donde no existe una tienda OXXO, y posteriormente a proteger sus tiendas exitosas con otra tienda cercana. En México aún existen zonas, poblados y colonias, en la cuales OXXO puede incursionar, una fuente no oficial, considera que en México pueden establecerse 20,000 tiendas OXXO, esto de acuerdo al crecimiento poblacional estimado por el INEGI. En el ámbito Internacional, Como ya se ha comentado, OXXO tiene presencia en Bogotá, Colombia, sin embargo no se ha tenido el éxito que se había pensado, es por ello que los planes de expansión hacia otros países, ha quedado detenidos; no obstante, aún no se puede descartar la incursión de OXXO en países de Sudamérica y

Singapur - Filipinas, ya que es donde actualmente existe presencia con Coca-Cola FEMSA, la cual puede servir de trampolín hacia nuevos mercados de venta al detalle y como distribuidor de las marcas de bebidas de FEMSA.

Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., es miembro activo de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y departamentales, A.C. (ANTAD), en la categoría de Especializadas, lo cual le permite estar informado de las tendencias del mercado, conocer a su competencia y comparar los resultados obtenidos con los de la industria y principalmente con sus competidores más cercanos. Dichas tendencias de mercado se verán reflejadas en mayor digitalización y tecnología de las operaciones de la industria del retail, la globalización y localización de puntos de venta más rentables y la polarización en sus dos extremos, segmentos de lujo Vs lowcost.

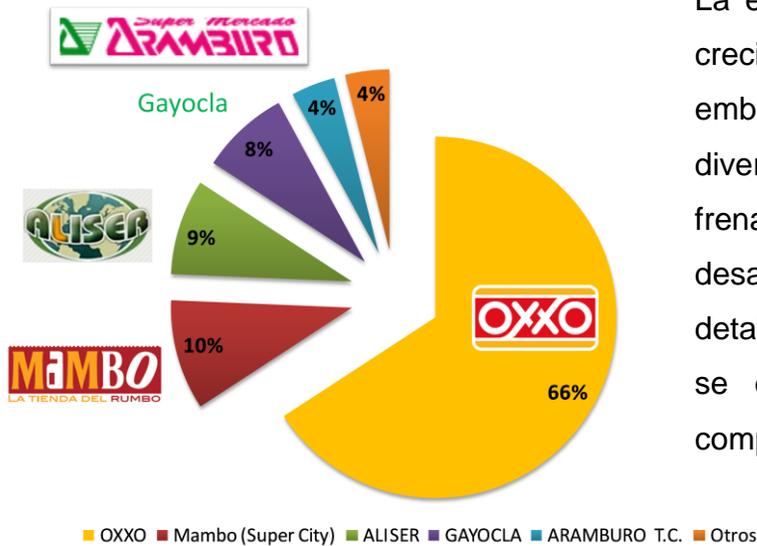
2.3. Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., en Baja California Sur.

La misión de OXXO es satisfacer las necesidades cotidianas de nuestros clientes de una manera amable, rápida, práctica y confiable, desarrollando experiencias diferenciadas y marcas; creando valor Económico y Humano en la sociedad (Consumidores, colaboradores, proveedores, accionistas y comunidades), desarrollando redes replicables de negocios de comercio al detalle en formatos pequeños.

OXXO, al instalarse en B.C.S. ha hecho énfasis en uno de sus pilares principales de negocios, que es el crecimiento y expansión, actualmente son más de 120 tiendas en el estado, distribuidas en los municipios de La Paz y Los Cabos.

Su crecimiento acelerado, ha llevado a OXXO a tener una participación de mercado mayor, respecto a la competencia local y nacional de tiendas de conveniencia en el estado

Figura 2.2.PDM Local



La estrategia de OXXO es seguir creciendo en otros municipios, sin embargo, se ha enfrentado a diversos factores externos que han frenado momentáneamente el desarrollo. Esto se explicará más a detalle en la metodología, cuando se desarrolle el análisis FODA completamente.

Figura 2.2 Participación de mercado de conveniencia local.
Fuente: OXXO Reporte de Expansión. Dic-11.
Adaptado por Nestor Zamora Núñez.

OXXO no es franquicia, la oficina principal está ubicada en Monterrey, N.L., en cada ciudad que se establecen tiendas, se abre una plaza quien es responsable de la operación, administración y habilitación de dichas tiendas, el esquema de operación más tradicional es el de Comisionista mercantil, este último tiene obligaciones fiscales y laborales, por lo que el pago de la nómina y el alta en IMSS de los empleados de tienda, es decir, su equipo, corresponden a él. Este esquema de negocio genera cierto distanciamiento de la cadena de mando, ya que los empleados de tienda no dependen directamente de OXXO, esto genera que no se puedan estandarizar algunos esquemas de pago, administración de personal y visualizar las causas de permanencia o rotación de empleados.

En sus inicios en La Paz, OXXO inicio con 6 tiendas, fue la primera empresa en abrir al público las 24 horas y en utilizar un esquema de operación familiar, lo cual no fue

sencillo, ya que cambiar las costumbres sociales y laborales de una población, es siempre un reto. OXXO, como cualquier otro competidor, fue criticado por su apertura y más aún por los horarios de venta de alcohol extendidos, esto para el grupo de licoreros local represento una amenaza ya que disminuyo sus ventas por las promociones que OXXO tenía, y debido a que fueron exigidos a extender también sus horarios, desapareciendo en gran medida los puestos nocturnos de venta de alcohol irregulares.

Esta publicidad negativa, aunada a los comentarios de la radio local, referente a que “OXXO cierra negocios familiares y tienditas de la esquina”, ha creado un ambiente difícil, social y políticamente, ya que ha repercutido en atrasos de permisos de construcción, permisos de usos de suelo, permisos de operación, entre otros. Afortunadamente para OXXO, la gestión y diálogos oportunos con las autoridades en turno, no han representado una amenaza real para la expansión en los municipios de La Paz y Los Cabos.

En 2011, OXXO inicio a planear la incursión al municipio de Comondú, en el poblado de Ciudad Constitución, sin embargo, a finales de ese año, el grupo de licoreros de ese municipio, platico con el futuro alcalde, que estaba en campaña, esto genero un compromiso político de no dejar incursionar a OXXO en dicho municipio, lo que se ha vuelto una realidad hasta la impresión de este documento. Esto es algo critico para OXXO, ya que Comondú era el paso antes de incursionar en el municipio de Loreto.

Localmente OXXO ha realizado programas de responsabilidad de social, iniciando el Programa de redondeo en 2007, en cual ha repartido hasta diciembre de 2012 más de \$8 millones a diferentes instituciones de beneficencia. Adicional a este programa, OXXO ha asignado un porcentaje de sus ventas a programas de responsabilidad social, en los cuales se encuentran la restauración y reforestación de parques, escuelas, eventos deportivos, ayuda de alimentos a casas hogar de niños, entre otros.

Por medio de la estructura de personal con la que cuenta OXXO en el estado, es posible coordinar, administrar y operar con calidad en el servicio a las tiendas que se estén abriendo en la plaza; para 2015, OXXO probablemente este alcanzando las 200 tiendas en el estado, habiendo adecuado su estructura de acuerdo a las necesidades del mercado y la dispersión geográfica.

2.4. Departamento de Recursos Humanos

Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., a través de su departamento de Recursos Humanos, atiende las necesidades de reclutamiento, selección, capacitación, entrenamiento, administración de sueldos y salarios, organización de eventos y control de personal, para oficinas administrativas, como para personal que ingresara a laborar a las tiendas como líder de tienda comisionista y empleado directo.

Esto permite tener un control más amplio y tener una perspectiva de negocio más enfocada a la estrategia de negocio. Como se menciona, lo más importante en una organización es el capital humano, es por esto que parte del análisis de investigación, se centrará en las actividades de retención de personal de tiendas que realiza este departamento, así como todo el proceso administrativo de RRHH para conformar la fuerza laboral.

La estructura organizacional de este departamento de Recursos Humanos, se pensó para cubrir la demandas y necesidades de líderes de tienda comisionistas, los cuales solicitan personal al área de reclutamiento, sin embargo no existe un filtro del personal enviado a tiendas, sólo se reciben solicitudes de trabajo y se direcciona a la persona a la tienda, donde el líder comisionista es quien decide contratarlo.

El crecimiento en la estructura se define de acuerdo al número de líderes comisionistas, personal de oficinas y empelados de cuadrilla que se necesitará

reclutar, seleccionar, contratar, capacitar y entrenar en el año, esto de acuerdo a datos históricos, los cuales se plasman en el presupuesto anual.

En el presupuesto de reclutamiento RH, no está considerado el personal que depende directamente del líder comisionista mercantil, se omite en la estructura y en las responsabilidades del departamento, por lo cual se estudia la posibilidad de un cambio organizacional y en estructura, para poder atender esta necesidad y poder filtrar mejor a las personas que trabajan en tienda.

Las demandas del entorno hacen que sea más especializado y tenga mayor radio de acción las actividades del departamento de RH, a continuación se muestra el organigrama de RRHH, el cual se puede observar que hace falta escalonar algunos puestos, debido a que personal de tienda, depende directamente del jefe de RH, el cual está sobrecargado de responsabilidades:

Figura 2.3 Organigrama de Plaza, desglosando el departamento de RH

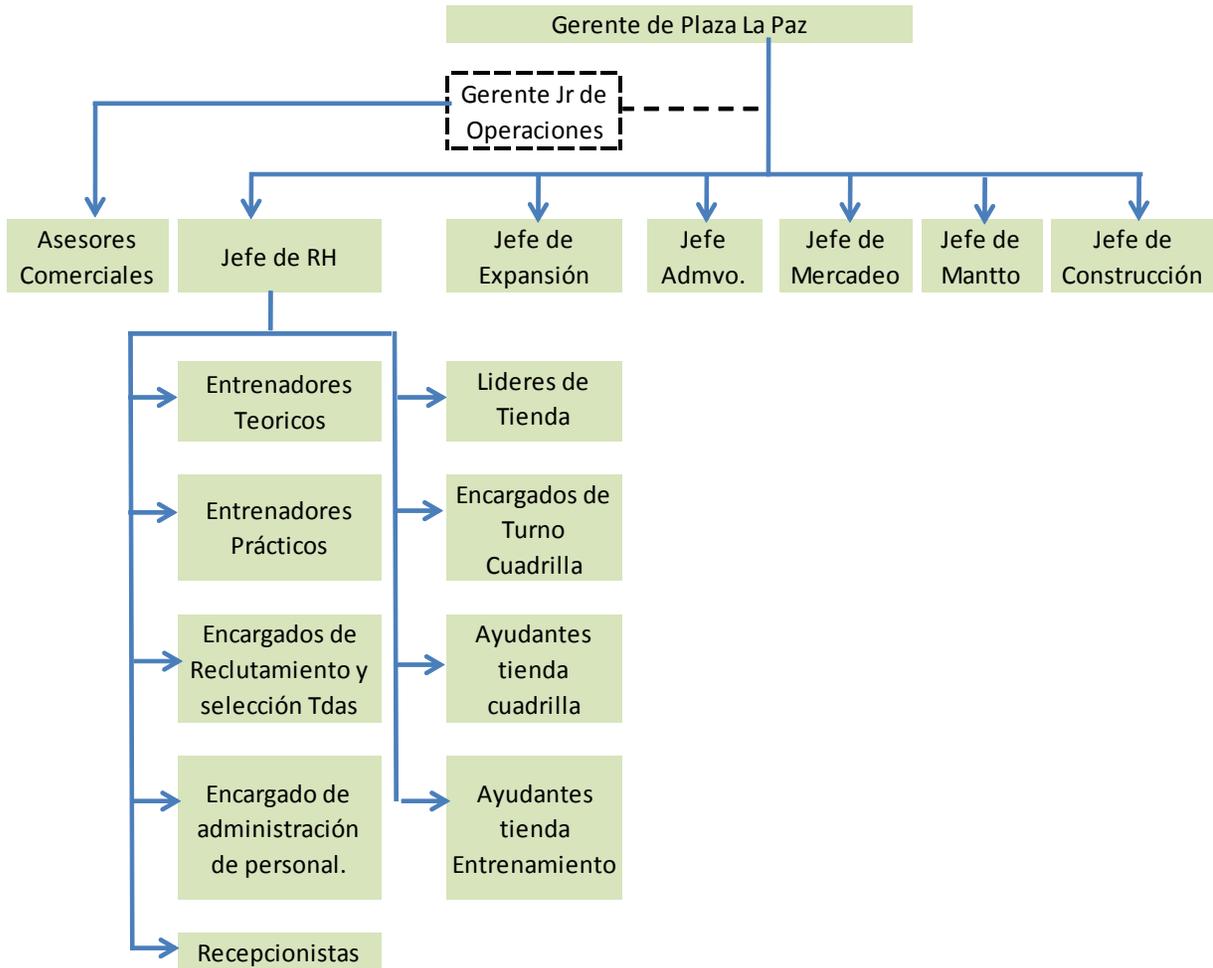


Figura 2.3 Organigrama de OXXO La Paz, detallando el departamento de RH. Adaptado del organigrama general por Nestor Zamora Núñez. Jun-13

El departamento de RH, aún con la planeación y presupuesto anual, no cuenta con un diseño organizacional adecuado a las necesidades de su cliente interno, el líder de tienda, asimismo, la falta de un plan estratégico que aborde directamente la problemática de rotación de empleados de tienda, hace necesaria un análisis y diagnostico, para generar una estrategia a través de una intervención organizacional y de desarrollo de procesos.

CAPÍTULO III: **DESARROLLO**

CAPÍTULO III. Desarrollo.

La investigación surge de la necesidad del hombre por incrementar su conocimiento en un tema y para conocer y tratar de solucionar situaciones problemáticas, buscó descubrir lo que desconocía cuando se le presentaron interrogantes complejas de su realidad.

En este sentido, la presente investigación busca como objetivo principal, encontrar las principales causas de la rotación de personal y como objetivo secundario, identificar las áreas de oportunidad de OXXO que no ha permitido inculcar el sentido de pertenencia en los empleados de tienda; indagando y recolectando datos a través de encuestas, entrevistas, documentación histórica de procesos y políticas y mesas de trabajo, con los principales actores que tienen conocimiento del tema dentro de la empresa OXXO: Empleados de Tienda, Jefes de Área, Líderes de tienda Comisionistas y Asesores de Tienda

El desarrollo de esta investigación se considera que tiene una finalidad básica, que utilizara investigación documental y de campo para la obtención de datos e información y que otorgará un conocimiento descriptivo y explicativo al final de la interpretación de información. Como investigador, este desarrollo proporciona experiencia más extensa del ámbito laboral, un acercamiento más humano con las personas que hacen que OXXO crezca como empresa y un conocimiento integral sobre la administración de recursos humanos.

En toda la organización y planeación de investigación, se buscó tener la confiabilidad, validez y veracidad de la información, ya que de éste depende la credibilidad de los resultados y del producto final que este trabajo presentará a OXXO.

1.6. Aproximación Metodológica.

1. Información relevante de la Investigación Documental.

De acuerdo a la información que se busca, se determinaron los alcances de la investigación, haciendo referencia al tema de la rotación. Primero se indago sobre la información documental e indicadores históricos de Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., referente a los lineamientos, políticas, procedimientos, manuales, criterios y documentos existentes, los cuales han servido como base en contrarrestar la problemática actual de la rotación; esta información es relevante ya que marca los parámetros de que es lo que tiene la empresa, que ha realizado, en términos de atacar la amenaza de la rotación, y forma una idea, de la trascendencia de este trabajo de investigación. En los últimos años OXXO a teniendo una rotación promedio de 190% de empleados de tienda.

Se consultaron las políticas de reclutamiento de personal, los procesos de recursos humanos, que tocan el tema de rotación de personal, los procedimientos administrativos y los expedientes documentados que hacen referencia a la rotación de personal, llamado Evaluación Externa. El acceso a esta información fue sin contratiempos y con total accesibilidad por parte de la empresa, debido a que el investigador pertenece a la plantilla laboral de Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., ocupando el puesto de mando medio como Jefe Administrativo.

Los instrumentos de **investigación de campo**, se mencionan y describen a continuación, comentando las situaciones y métodos utilizados para determinar la base del desarrollo de recolección de datos.

2. Encuesta de clima organizacional, aplicado a empleados de tienda.

Desde el mes de marzo 2013, se estuvo trabajando en la elaboración de la encuesta de clima organizacional, enfocada a los empleados de líder de tienda, ya que derivado de la documentación histórica se identifico que no se tiene un indicador para medir la satisfacción laboral en OXXO, de los empleados que directamente atienden a los clientes; recordando que son empleados del líder comisionista y no dependen laboralmente de OXXO.

La encuesta realizada de clima organizacional y de satisfacción del empleado de su trabajo, fue dirigida a los empleados de tienda que atienden al cliente y que están en la operación continua de una tienda OXXO. Esta encuesta se define que es probabilística, sin embargo está dirigida a una población definida. La encuesta consta en total de 62 preguntas, de las cuales las primeras 7 de ellas, son enfocadas a conocer los datos demográficos y generales del encuestado, 53 preguntas son de respuesta cerrada, esto para facilitar la interpretación de los datos, y las ultimas 2 preguntas son abiertas. El tiempo promedio que lleva realizar la encuesta es de 45 minutos.

El universo total al momento de la aplicación de la encuesta fue de 770 empleados de tienda, de los cuales, a través de un muestreo probabilístico aleatorio simple de la población se determino que para obtener un nivel e confianza de 1.96 = 95% se debían aplicar 377 encuestas. Dicha muestra se cumplió, ya que se recabaron 535 encuestas

$$n \text{ (muestra)} = \frac{k^2 N pq}{e^2 (N - 1) + k^2 pq} = 377$$

Valor de k	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97.5%	99%

N = Población Total = 739 Personas
k = Nivel de Confianza = 1.96 = 95%

e = Error Muestral = 5%
pq = Proporción = 0.5

3. Entrevista formal Individual, aplicada a jefes de área

Las entrevistas al personal que labora en OXXO, se realizaron en el mes de noviembre 2012, enfocada a la problemática de la rotación, sin embargo adicionalmente se tocaron temas integrales de la organización, los cuales abarcan las consecuencias y problemática generada por la rotación, asimismo, en las ideas de las posibles soluciones.

Se realizaron formalmente 6 encuestas individuales al personal de la plaza que tiene relación en el proceso de incorporación de personal a tiendas y con el personal que de una manera integral tiene conocimiento de las afectaciones de la rotación a OXXO. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 40 minutos, en este tiempo se indago sobre el tema de estudio y como la rotación de personal afecta sus actividades. Los puestos entrevistados fueron, Gerente de plaza, Jefe de Recursos Humanos, Gerente Jr. De operaciones, Encargada de reclutamiento, Gerente Jr, Asesores comerciales.

4. Mesas de Trabajo, con líderes comisionistas y asesores comerciales.

Uno de los métodos de investigación más dinámicos, constructivo, que enriqueció de manera importante la investigación y enfocado al desarrollo administrativo y organizacional, fueron las mesas de trabajo, en las cuales a través de los métodos de intervenciones de desarrollo organizacional y con la dinámica del “tormenta de ideas”, se realizaron cuadros de causa-efecto, diagramas de Ishikawa y tablas de relación, que permitieron conocer situaciones reales de que bien en la tienda OXXO, generar ideas para modificar el perfil de los empleados de tienda y como se menciono, enriquecer el conocimiento y experiencia vivencial del día a día en la tiendas.

Se organizaron 3 sesiones de mesas de trabajo, 1 con asesores comerciales y 2 con líderes de tienda comisionistas, 1 en la ciudad de La Paz y otra en la ciudad de Los Cabos, invitándose al asesor comercial entrevistado y al personal de reclutamiento.

En las sesiones se dialogó sobre la problemática de la rotación, sus causas principales, la experiencia de los participantes y las posibles acciones que pueden apoyar a controlar y disminuir este fenómeno laboral. Con las respuestas obtenidas, se utilizaron algunas de las nuevas herramientas para la mejora continua: Diagrama de afinidad y una gráfica de interrelaciones.

5. Observación

Al formar parte de la organización como Jefe administrativo, el investigador pudo acceder a información relevante del tema de estudio, asimismo a través de 8 años de experiencia y colaborar con OXXO, se ha participado en la toma de decisiones referentes al rumbo, planeación y estrategias de crecimiento de la organización en la B.C.S.

3.2 Recopilación de la información

1. Información de la Investigación Documental.

La investigación documental y recopilación de indicadores históricos es relevante, ya que sabemos que se tiene, las prácticas autorizadas hasta el momento de OXXO para controlar la rotación, lo que nos permite establecer una línea de tiempo y saber de dónde partimos. La recopilación de políticas y procedimientos, se llevó a cabo de forma electrónica a través de la página de intranet de OXXO llamada “sharepoint”, de donde se obtuvo información de los diferentes departamentos: Recursos humanos, principalmente, administrativo y operaciones. La información referente a esfuerzos locales para controlar la rotación fue documental física, ya que existen 2 carpetas de “evaluación externa”, donde se muestra el análisis de la rotación.

2. Encuesta de clima organizacional.

El instrumento de investigación al que se le dedicó más horas hombre para conseguir la muestra determinada fue sin duda la encuesta sobre el clima organizacional aplicada a los empleados de tienda, estas encuestas aportaron la información necesaria para poder realizar un análisis de la realidad y el sentir de los empleados,

así como para conocer la problemática; con esta información se forman algunas de las bases de la planeación financiera.

La aplicación de la encuesta se planeo para realizarla en la totalidad de las tiendas OXXO en el estado de BCS, al momento de esta investigación fueron 124 tiendas, ubicadas 65 de ellas en el municipio de La Paz y 59 en el municipio de Los Cabos. La distribución geográfica representa un reto para la aplicación de este instrumento de investigación, por lo que se organizo a un grupo de estudiantes del Tecnológico para llevarla a cabo. Con la ayuda de el investigador, se marcaron las tiendas OXXO en un mapa de la ciudad de La Paz y Los Cabos, asimismo se utilizo la tecnología para localizar los puntos, a través de la aplicación “OXXO siempre ahí” para celular iphone, se localizaron los OXXO’s, que al momento de levantar la encuesta no se tenían correctamente ubicados, debido a que el mapa, no estaba actualizado con algunas colonias de las ciudades. Esta aplicación permite ubicar las tiendas cercanas a la ubicación del encuestador y se puede tener una imagen satelital para escoger la ruta más accesible para llegar a las tiendas.

Para contestar las encuestas, se imprimieron varios juegos de preguntas y aproximadamente 700 hojas de respuestas, las cuales, una vez llenadas por los encuestados, se depositaron en un sobre blanco de correspondencia, y posteriormente se acumularon en un sobre tamaño carta. La aplicación fue en tienda, y la recolección de las encuestas de personal que no se encontraba en el momento de la aplicación, la realizo el mensajero de OXXO, ya que recorre las tiendas cada semana.

La encuesta de clima organizacional, se separo en 10 indicadores a considerar, esto para tener una idea más detallada del tipo de problemática que se tiene:

1. Generales o datos Demográficos.

Con los datos obtenidos se busca conocer el perfil general del personal que trabaja en tiendas OXXO, podremos saber si existe una variable en común.

2. Filosofía del Negocio.

Con estas variables queremos conocer si los comportamientos y valores que se manifiestan en las tiendas son acordes con los de OXXO, asimismo, si permea la cultura de negocio.

3. Trabajo.

Las preguntas de la encuesta, buscan conocer la satisfacción laboral del empleado con su ambiente, sus responsabilidades y las reglas internas de trabajo.

4. Capacitación.

Esta variable tiene como objetivo saber si los empleados conocen sus responsabilidades y tareas en el trabajo, además de conocer la trascendencia y calidad de la capacitación y entrenamiento que reciben de OXXO y su líder de tienda.

5. Jefe Directo

Se busca conocer si el jefe directo es una de las causales de rotación, la satisfacción del empleado con su jefe y la gestión que está realizando un líder, más que un jefe.

6. Permanencia

Se puede determinar con estas preguntas, la probabilidad de que exista mayor rotación de personal de tiendas, y saber que le hace falta a OXXO para inculcar este sentimiento de pertenencia.

7. Sueldos y Prestaciones

La finalidad de esta variable es conocer si el sueldo puede ser causante de las posibles rotaciones del personal, asimismo, identificar si el líder comisionista está cubriendo con sus responsabilidades en tiempo y forma como patrón.

8. Atención al personal, Seguridad e Higiene

Esta variable permitirá conocer las condiciones del ambiente de trabajo, donde el trabajador desarrolla sus actividades.

9. Comunicación

Se evaluara de una manera general, si la comunicación vertical, de arriba abajo esta fluyendo y si el empleado está enterado de lo que sucede en la organización.

10. Comentarios Generales

Con estas 2 preguntas abiertas, se conocerán las causas por las cuales el empleado piensa permanecer en la empresa y las causas por las cuales dejaría de laborar en OXXO.

3. Entrevista formal Individual.

El objetivo de las entrevistas a los jefes de área que laboran en OXXO y que tiene relación en el tema, es determinar su punto de vista de la problemática de la rotación, las actividades que realizan, que intervienen en el proceso de recursos humanos, así como sus ideas referente a las fortalezas y áreas de oportunidad internas y externas a los que se enfrenta OXXO en el ámbito laboral.

4. Mesas de Trabajo.

Las mesas de trabajo, aportan conocimiento, un acercamiento más humano y sensible para la persona que esta tras un escritorio, ya que se robustece el su conocimiento de las personas que están en el campo atendiendo al cliente en todo momento, lo cual es la razón de ser de OXXO. El principal objetivo de las mesas de trabajo, es conocer de primera mano, de los empleadores directos del empleado de tienda y de los asesores / supervisores de tienda, las causas de rotación y encontrar algunas causas raíz de la falta de permanencia de los empleados. Se realizaron 3 mesas de trabajo en la sala de juntas de operaciones ubicadas en las oficinas de OXXO en La Paz, teniendo una duración de 2 horas cada junta. La dinámica en su aplicación fue dirigida por un presentador, en este caso, el investigador, se realizo una pequeña presentación en PowerPoint para plasmar la problemática y consecuencias operativas (indicadores bajos), entrando en contexto, se les solicito que cada persona participara en la construcción del Diagrama de afinidad, un

diagrama matricial simple y una grafica de interrelaciones, los cuales se plasmaron en primera instancia en un pizarrón para plumones de la sala de juntas y en un rota folio. Posteriormente el investigador, tomando esta información, realizo un diagrama de causa y efecto y formalizo el ejercicio en los documentos que más adelante se presentan.

5. Observación

Para plasmar las ideas del investigador en base a su experiencia laboral en OXXO, se utilizaron indicadores de rotación, scorecard operativo, evaluación de servicio, porcentajes de capacitación, entre otros, observados en juntas semanales de equipo de plaza, así como la experiencia en la participación de proyectos de rotación de personal, desde un enfoque objetivo.

3.3 Organización de la Información.

A continuación se muestra un pequeño cuadro, donde se desglosa el grupo de interés a los que se enfoco la investigación, de acuerdo a los instrumentos aplicados:

Tabla 3.1 Grupos de interés

Grupo de Interes	Encuestas	Entrevista formal	Mesas de Trabajo	Fecha
Gerente		1		Nov-12
Mandos Medios		2		Nov-12
Personal Operativo		3	15	Nov-12 y May-13
Lideres de Tienda			22	May-13
Empleados de Tienda	542			Marzo - Mayo 2013

Tabla 3.1 Grupos de interés en la aplicación de la investigación.

Elaborado por Nestor Zamora Núñez

3.4 Procesamiento de datos.

Los datos recolectados a través de las encuestas de clima organizacional, se tabularon en computadora en hojas de Microsoft Office Excel, las cuales sirvieron de base para graficar las respuestas por municipio. Para la documentación de las respuestas a las entrevistas se utilizó Microsoft Office Word. Debido a la dinámica de las mesas de trabajo, primero se utilizó el pizarrón de acrílico, para plasmar las ideas de los participantes, posteriormente se formalizaron también en Excel.

3.5 Análisis a interpretación de la información.

Los datos recabados a través de los instrumentos de investigación documental y de campo, una vez ordenados se convierten en información valiosa, que después de analizados e interpretados, son base para tener un diagnóstico, formular conclusiones y tomar decisiones asertivas. A continuación se presentan los instrumentos de medición, con un análisis e interpretación de los mismos.

1. Investigación Documental.

Se realizó la navegación a través del intranet de OXXO para recabar información integral referente al esquema de comisión mercantil, enfocada al empleado del Líder de tienda Comisionista. Para el Líder comisionista, existe una compilación muy extensa de información, que abarcan temas relacionados con el ciclo completo de RH: Planeación RH, reclutamiento y selección, entrenamiento, compensaciones, organización, Desarrollo, proyectos y cultura, sin embargo, esta información va dirigida en un 95% hacia el Líder Comisionista (patrón), y en un nivel secundario y con pocos procesos y documentos, hacia el empleado de tienda.

Dentro de los documentos más relevantes en los cuales se menciona al empleado de tienda, está la “política de reclutamiento y selección para empleados de tienda (Bajo el esquema de comisión mercantil”, con fecha de 2009, lo que indica que hace apenas 3 años, OXXO considero un recurso del departamento de RH, para reclutar a

empleados de tienda, cuando su historia en expansión se remonta desde los años 80's. Después del reclutamiento, la capacitación y entrenamiento es a la misma que acude el líder comisionista. Ya en la operación de la tienda, existe el proceso para que al empleado se le permeen las dinámicas de cultura, en cada junta con su líder comisionista.

A partir de 2010, se encuentra el proyecto del "Sistema de reconocimientos OXXO a la permanencia", este se realizó como un esfuerzo en evitar la rotación de personal, consiste básicamente en organizar un desayuno cada bimestre para empleados de tienda que hayan permanecido más de 6 meses, asimismo se reconoce y premia con artículos promocionales para incentivar su sentido de pertenencia hacia OXXO.

Como iniciativa de la plaza La Paz, a mediados de 2012, se incorporó un proyecto llamado "De vuelta a la escuela", que consistía en apoyar económicamente y administrativamente a los líderes de tienda y empleados de tienda para que terminaran sus estudios de preparatoria, a través del sistema abierto. La primera generación fue de 16 personas, y en la segunda se han incorporado más de 30. Esto puede mejorar el nivel de estudio en OXXO, ya que de acuerdo a la encuesta de clima organizacional, el 50% de los encuestados sólo tiene secundaria terminada.

También a mediados de 2012 se realizó un proyecto para hacer partícipe al empleado de tienda en los resultados de la tienda, y que en base al logro de metas de venta, se llevará un incentivo, adicional a su sueldo; este fue el primer esfuerzo como compañía, de hacer llegar un beneficio económico al empleado de tienda, medido a través de un indicador fundamental: la venta.

Para mediados de 2013, se tiene planeado incorporar un proyecto llamado "Cajeros por la venta sugerida", el cual consiste en entregar un porcentaje de la venta sugerida (venta adicional por ofrecer un producto al cliente) a los cajeros.

En párrafos anteriores he comentado sobre proyectos o incorporación de una buena práctica, sin embargo en la investigación documental, no se encontró un presupuesto o plan, no se encontraron políticas ni procedimientos formales de compañía que se enfoquen a disminuir la rotación de personal, hace falta el pronunciamiento de crearlos, o en su defecto, formalizar los esfuerzos de las plazas, para elevar los proyectos y buenas prácticas a nivel de proceso de compañía.

Por confidencialidad de OXXO, sólo se mostrarán algunos documentos en la exposición de este trabajo, no se incluirán anexos en este trabajo de investigación.

2. Encuesta de clima organizacional.

Los parámetros de medición que se utilizaron en las preguntas, excepto aquellas de información general, y algunas que requerían respuesta directa, fue a través de la escala likert y una escala de colores, las cuales se detallan a continuación en el cuadro 3.1:

Respuesta:	a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
Escala de Colores:					
Interpretación:	En el color verde se considera que las respuestas son positivas y no reflejan algún área de oportunidad, conforme las respuestas se acerquen al color rojo, las respuestas se interpretan que existe un área a mejorar.				

Cuadro 3.1 Escala de respuestas de encuesta. Elaborada por Nestor Zamora Núñez

A continuación se muestran los resultados de las encuestas realizadas, las cuales se analizaron para generar e interpretar información por variables:

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL - COLABORADORES DE TIENDA

Agradecemos los minutos que dedica a contestar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de nuestros empleados con la empresa. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

I. Anota en la hoja de respuestas el inciso que mas se asemeje a tu opinión.

GENERALES

- 1.- Tu edad es:**
 a) 16 a 18 años b) 19 a 25 años c) 26 a 35 años d) 36 a 45 años e) 46 a 59 años f) 60 o mas
- 2.- Genero:**
 a) Femenino b) Masculino
- 3.- Tu estado civil es:**
 a) Soltero b) Casado c) Divorciado d) Unión Libre
- 4.- Tu grado de estudio terminado es:**
 a) Primaria b) Secundaria c) Preparatoria d) Universidad
- 5.- Número de hijos:**
 a) 0 b) 1 c) 2 d) 3 o mas
- 6.- Tu puesto en la tienda es:**
 a) Ayudante de Piso b) Cajera/o c) Encargado b) Cubre Turnos e) Nocturno
- 7.- Antigüedad en Tienda:**
 a) 0 a 1 mes b) 2 a 3 meses c) 4 a 6 meses d) 6 a 12 meses e) 1 año o más

FILOSOFIA DEL NEGOCIO

- 8.- En mi Tienda se me trata con respeto y dignidad**
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo
- 9.- En mi tienda, se fomenta la sencillez (facilidad) en el trabajo y el uso eficiente de sus recursos.**
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo
- 10.- Te comportas y promueves los valores FEMCO en tienda (Integridad, Respeto a las personas, Trabajo en equipo, pasión por el servicio, sencillez).**
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo
- 11.- Tus compañeros se comportan y promueven los valores FEMCO en tienda (Integridad, Respeto a las personas, Trabajo en equipo, pasión por el servicio, sencillez).**
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo

TRABAJO

- 12.- La Calidad de los Uniformes de Trabajo es de acuerdo a las necesidades de mi puesto:**
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo
- 13.- En el Trabajo que desempeño actualmente me siento:**
 a) Excelente b) Muy Bien c) Bien c) Regular d) Mal
- 14.- Estoy contento con mi horario de Trabajo:**
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo
- 15.- El tiempo que trabajo después de mi horario normal, en la tienda es promedio diario es:**
 a) De 05 a 15 Min b) De 16 a 30 Min c) De 30 a 1 Hr Min d) De 1 a 2 Hrs e) Mas de 2 hrs
- 16.- En mi tienda, se da mas importancia a la calidad que a la cantidad en el trabajo:**
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo
- 17.- Me siento presionado en la realización de mi trabajo:**
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo

- 18.- El tiempo que me toma en llegar a mi tienda, desde mi domicilio particular es:
 a) De 05 a 15 Min b) De 15 a 30 Min c) De 30 a 45 Min d) 1 Hora e) Mas de 1 hrs
- 19.- Aproximadamente el dinero que gasto mensualmente para transportarme de mi casa al lugar de trabajo es:
 a) \$300 Pesos b) \$400 Pesos c) \$500 Pesos d) \$600 Pesos e) Mas de \$700
- 20.- En el último año he recibido del personal que labora actualmente, algún tipo de propuesta o insinuación indecorosa que resulte ofensiva para mi persona.
 a) Si b) No
- 21.- En el último año he sido invitado o forzado con el personal que labora actualmente, a participar en algún hecho que pueda afectar los valores o intereses de la empresa.
 a) Si b) No

CAPACITACION

- 22.- Se te proporcionó la capacitación (Procapet básico) en el primer mes en tienda.
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo
- 23.- En mi proceso de reclutamiento se me informó acerca de: salario, jornada laboral, obligaciones del puesto y prestaciones a las que tengo derecho.
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo
- 24.- Lo que se enseña en los cursos de capacitación y PROCAPET va de acuerdo con lo requerido en mi puesto:
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo
- 25.- Mi líder de tienda esta de acuerdo a que asista a los cursos y me capacite:
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo
- 26.- Los conocimientos adquiridos, por la capacitación que he recibido, me ayudan a desempeñar mejor mi puesto actual:
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo
- 27.- Al ingresar a tienda, me entrenaron en las actividades de mi puesto actual.
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo
- 28.- En forma general, como considera la capacitación y entrenamiento de la empresa:
 a) Excelente b) Muy Bien c) Bien d) Regular e) Mal
- 29.- Estoy satisfecho con las actividades que realizo en tienda.
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo

JEFE DIRECTO

- 30.- Mi líder de tienda es una de las mejores personas con las que se puede trabajar a gusto por su trato
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo
- 31.- Mi líder de tienda me anima y me motiva a hacer el trabajo lo mejor posible:
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo
- 32.- Cuando recibo indicaciones o instrucciones sobre mi trabajo, estas son claras y oportunas:
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo
- 33.- Cuando es necesario, mi líder de tienda me llama la atención de manera adecuada y en privado.
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo
- 34.- La relación de trabajo con mi líder de tienda es cordial, de apoyo y con comunicación abierta
 a) Totalmente De Acuerdo b) De Acuerdo c) En Ocasiones d) En Desacuerdo e) Totalmente en Desacuerdo

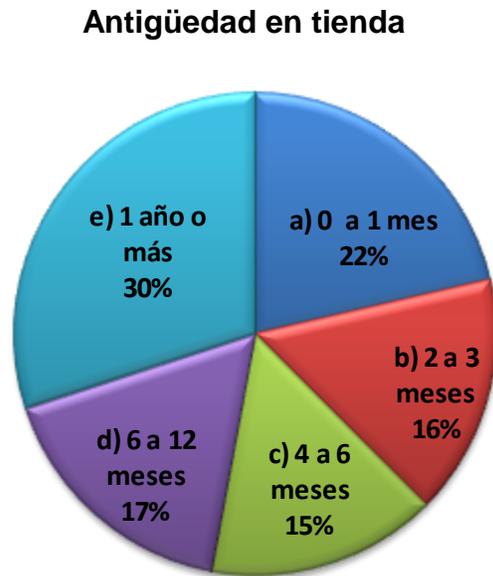
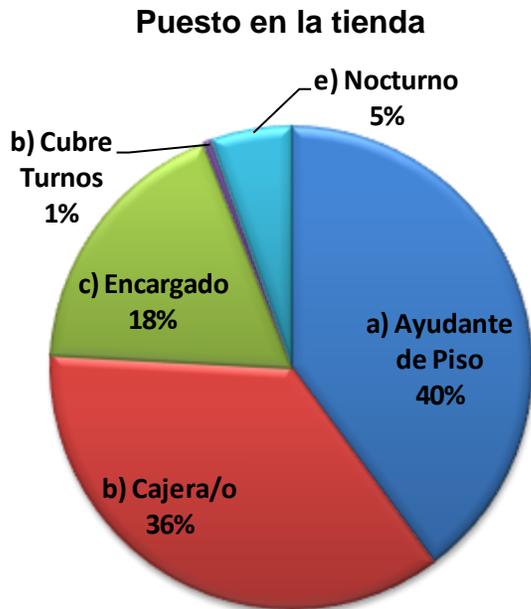
35.- En los últimos 6 meses me he sentido amenazado por mi líder de tienda.				
a) Si	b) No			
36.- Mi líder de tienda se compromete y cumple con los acuerdos establecidos.				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
37.- Mi líder de tienda es congruente en el pensar, decir y hacer, con apego a los valores FEMSA.				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
38.- Mi líder de tienda mantiene un trato digno, escucha y respeta las diferentes ideas de los demás, critica constructivamente sin insultar o humillar				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
39.- El líder de tienda establece un ambiente de confianza que permite a ti y a tus compañeros expresarte a través del dialogo				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
40.- El líder de tienda se asegura que el equipo de tienda siempre esté completo:				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
41.- Estoy satisfecho con el trato que me da el líder de tienda				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
PERMANENCIA				
42.- Recomendaría a OXXO como un buen lugar de trabajo				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
43.- Si me ofrecen un trabajo en otra empresa, igual al que tengo, me quedaría en donde trabajo actualmente:				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
44.- Tengo seguridad de conservar mi trabajo:				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
45.- Siento orgullo de ser un colaborador de tienda OXXO				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
46.- El Tiempo que pienso permanecer como trabajador de tienda OXXO.				
a) De 0 a 3 meses	b) De 3 a 6 meses	c) De 6 a 9 meses	d) De 9 a 12 meses	e) 1 año o mas
SUELDOS Y PRESTACIONES				
47.- Mi sueldo o salario en relación a mi responsabilidad, lo califico de:				
a) Excede	b) De acuerdo	c) Justo	d) Deficiente	e) Bajo
48.- Tengo mejor sueldo/salario, que en otras empresas que yo conozco, por el mismo trabajo que realizo:				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
49.- Estoy enterado y comprendo la forma de calculo y pago de las comisiones o incentivos: (contestar solo personal que recibe comisiones)				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
50.- Los días festivos y tiempo adicional a mi jornada de trabajo se me pagan conforme a la ley y puntualmente				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo

51.- Recibo mi pago sin diferencias monetarias, de acuerdo al recibo de nomina				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
52.- Mi líder de tienda me presenta los recibos de nomina en cada pago para que sean firmados:				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
53.- Considero justos los descuentos en mi nomina a causa de faltante en inventario y/o en efectivo: (contestar solo personal al que se le han realizado descuentos por este tema).				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
ATENCION AL PERSONAL, SEGURIDAD E HIGIENE				
54.- El botiquín de primeros auxilios de mi tienda tiene lo necesario para urgencias, como material de curación, alcohol, algodón gasas, vendas, tela adhesiva, agua oxigenada).				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
55.- Como califico el cuidado, mantenimiento e higiene en sanitarios, lavamanos, pileta, que uso:				
a) Excelente	b) Muy Bien	c) Bien	d) Regular	e) Malo
56.- Como califico el orden y la limpieza de mi área de trabajo.				
a) Excelente	b) Muy Bien	c) Bien	d) Regular	e) Malo
57.- La temperatura que hay en mi área de trabajo, la considero:				
a) Excelente	b) Muy Bien	c) Bien	d) Regular	e) Malo
58.- Como evalúa las medidas de seguridad que tiene dentro de la tienda en cuanto a extinguidores				
a) Excelente	b) Muy Bien	c) Bien	d) Regular	e) Malo
COMUNICACIÓN				
59.- Estoy Oportunamente comunicado de lo que sucede en la empresa:				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
60.- Mi líder de tienda me informa de manera adecuada: procedimientos, formato de cascadeo, comunicados electrónicos				
a) Totalmente De Acuerdo	b) De Acuerdo	c) En Ocasiones	d) En Desacuerdo	e) Totalmente en Desacuerdo
COMENTARIOS GENERALES				
61.- Menciona 3 causas por las cuales has permanecido laborando en tienda.				
62.- Menciona 3 causas por las cuales dejarías de trabajar en tienda.				
<i>Tu opinión es muy importante, Gracias por tu tiempo!!!!</i>				

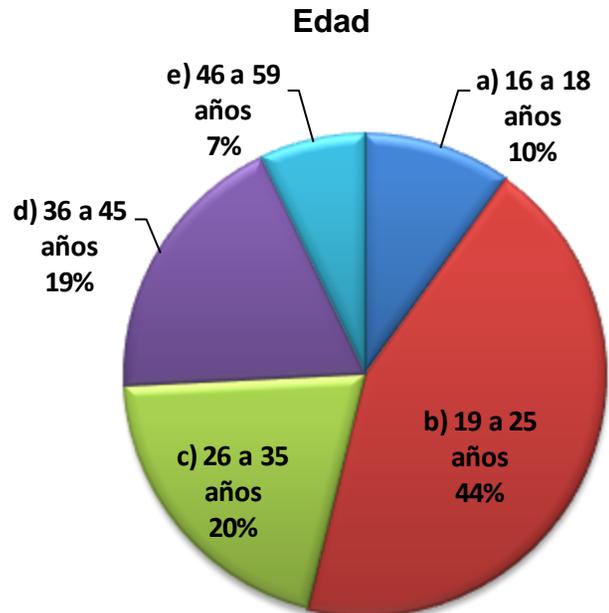
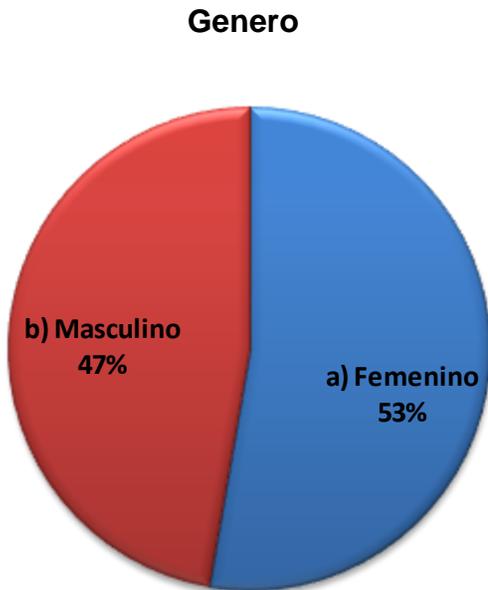
Las gráficas que se presentan, siguen el orden de la encuesta, tal como se mostro en el punto 3.3; se recabaron 535 encuestas, 301 en el municipio de La Paz y 234 en el municipio de Los Cabos. No se muestran las graficas de todas las preguntas, ya que algunas son de uso particular de OXXO y no fueron realizadas para determinar una causa de medición de la rotación de personal.

Datos Generales o Demográficos:

De la muestra obtenida se determinan los siguientes parámetros, que nos sirven para conocer de una manera general, el estatus social de los encuestados. En estas preguntas no se utilizó la escala de Likert:

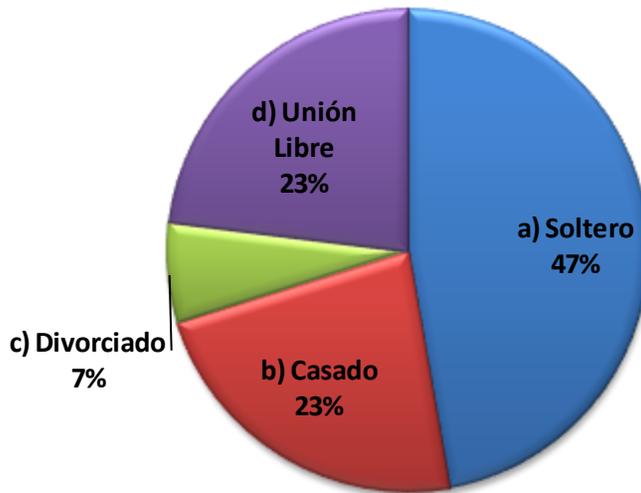


Como se muestra en la antigüedad de puesto, sólo el 30% de los encuestados tiene 1 año o más de antigüedad, refleja la falta de permanencia de los empleados.

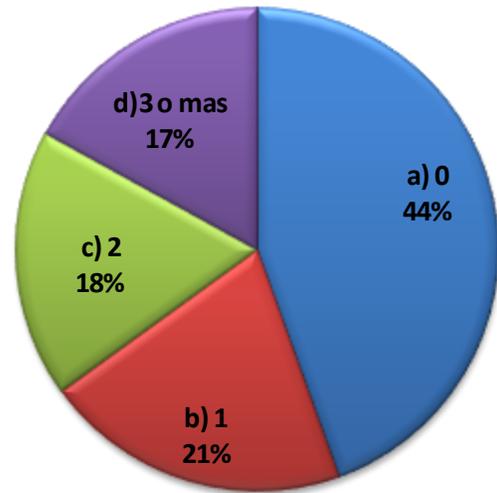


Existe una distribución homogénea entre mujeres y hombres que laboran en tiendas OXXO, asimismo la muestra de la población económicamente activa refleja un bajo % de adolescentes y adultos mayores trabajando en tiendas.

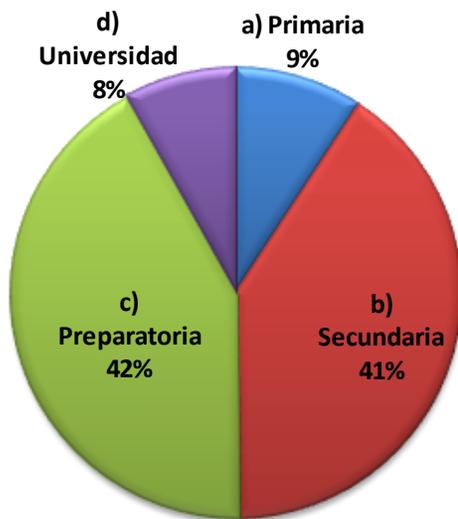
Estado Civil



Número de hijos



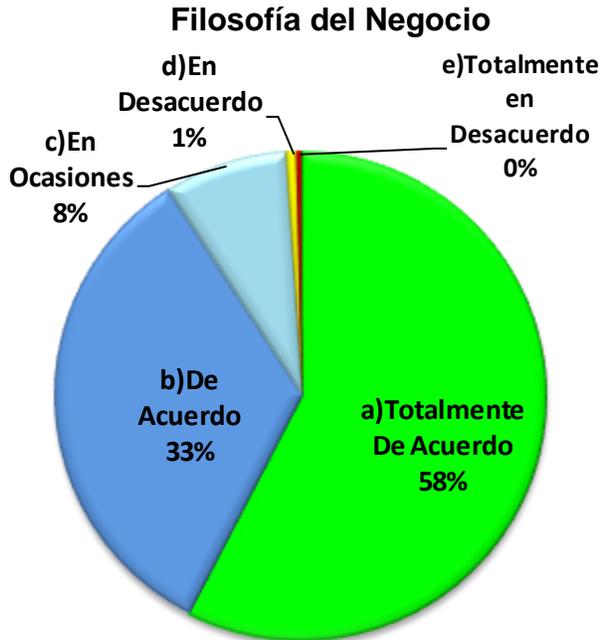
Nivel de Escolaridad



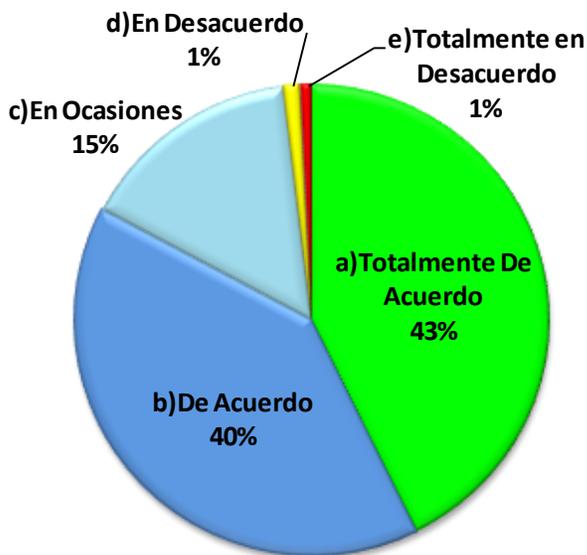
La grafica es muy clara, el 50% de la muestra no tiene preparatoria, por lo que el nivel de conocimiento y educación es muy bajo. Sólo un 8% de la población tiene carrera terminada. Esta es un área de oportunidad que OXXO puede atacar, ofreciendo planes de desarrollo y apoyos para concluir estudios.

Filosofía del Negocio:

Realizando un promedio de las respuestas de Filosofía de Negocio, utilizando la escala Likert, el indicador representa una fortaleza de OXXO, ya que se está permeando la cultura y los Valores centrales y de negocio. El 91% de los encuestados está reconociendo que en su ambiente de trabajo se labora con sencillez, respeto, trabajo en equipo y honestidad.



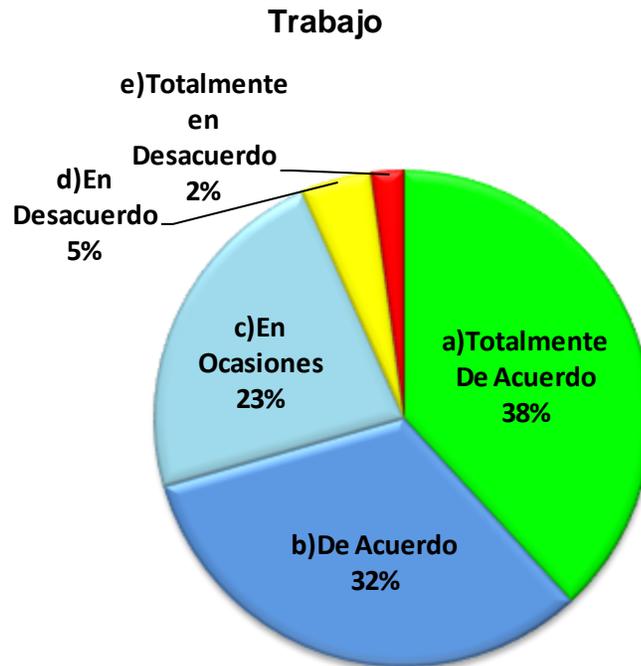
Tus compañeros se comportan y promueven los valores FEMCO



De las preguntas de este indicador, sólo la pregunta 11, referente a evaluar al equipo de trabajo, tuvo el 15% de que en Ocasiones No se comportan de acuerdo a los valores, esto es un poco contradictorio, comparando con la autoevaluación personal, donde se menciona sólo el 5% que no se comportan de acuerdo a valores. No representa una amenaza.

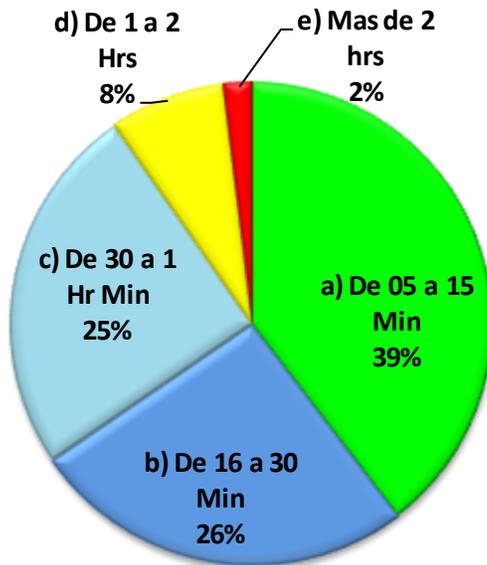
Trabajo:

Promediando las respuestas del indicador de Trabajo, utilizando la escala Likert, se encuentra una ligera diferencia de opiniones en algunos rubros, ya que el 70% dice estar de acuerdo con su satisfacción en el trabajo, sin embargo, existe un 30% que comenta áreas de oportunidad

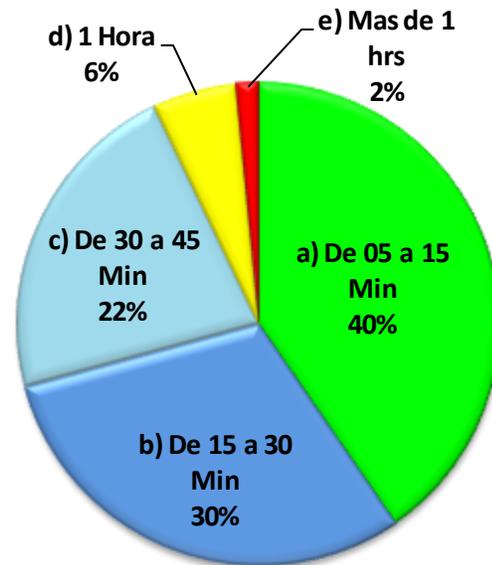


Detallando un poco el resultado de Trabajo, el 89% de los encuestados está satisfecho con la calidad de los Uniformes. El área de oportunidad detectada es que el 53% de los empleados en Ocasiones se siente presionado por su trabajo, esto principalmente por los procesos y tareas a realizar. Visto desde el punto de vista de negocio, es mejor tener ocupados al personal a que estén distraídos.

Tiempo de trabajo después de horario normal.



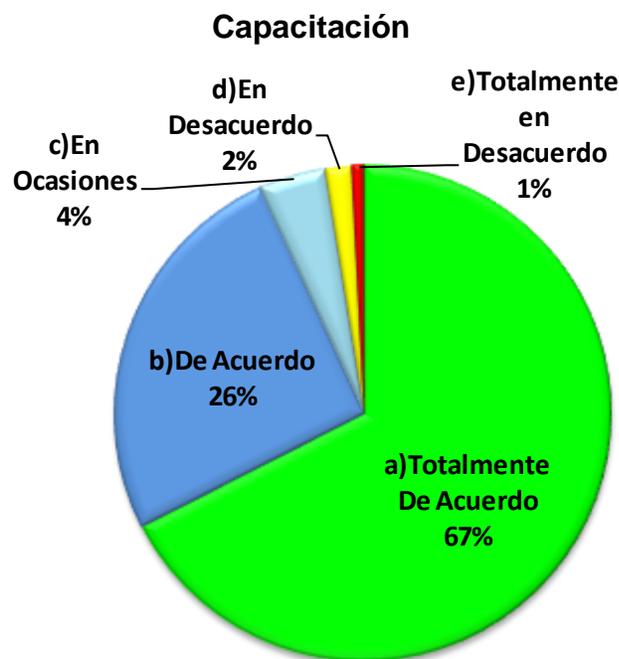
Tiempo de traslado de Domicilio particular a tienda.



De la figura 3.5.11 muestra que el 51% de los encuestados dedica en promedio 30 minutos adicionales de su jornada de trabajo, esto se puede deber a la falta de personal o a las entregas de turno (cortes de caja, etc.), existe un 10% que es crítico, debido a que los empleados trabajan horas adicionales. En la figura 3.5.12 el 10% de los encuestados, podrían ser reubicados en tiendas más cercanas a su domicilio, para que no inviertan tanto tiempo en traslado; es un tema puntual por tienda, sin embargo, se puede convertir en una debilidad si no se presta atención. En gasto mensual para transporte, el 47% de los encuestados gasta \$300.00 pesos, que es la media de acuerdo a estudios de OXXO, sin embargo el 20% dice gastar \$500 pesos y un 17% gasta más de \$600 pesos, esto puede representar una amenaza para OXXO, ya que el gasto por transporte puede llegar a representa el 15% o más del salario mensual de un empleado de tienda.

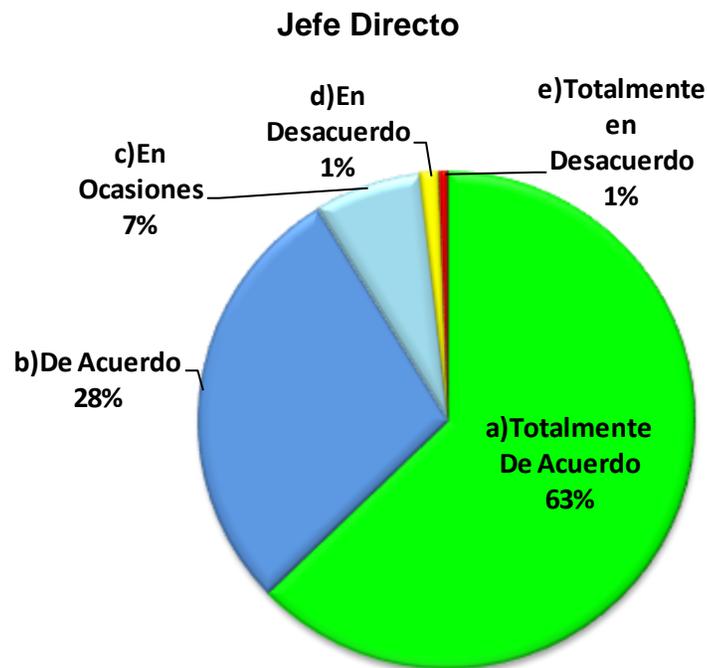
Capacitación:

En el indicador de Capacitación, el 93% de los encuestados menciona que está satisfecho y de acuerdo con la información, capacitación, entrenamiento e información que recibe por parte del área de recursos humanos de OXXO, asimismo, mencionan que dicha capacitación y entrenamiento los ayuda a desempeñar mejor sus tareas y funciones dentro de la tienda. Este indicador no representa una debilidad de OXXO, sólo debe de mantener sus recapacitaciones continuas.



Jefe Directo:

Realizando un promedio de las respuestas de Jefe Directo, utilizando la escala Likert, el indicador representa una fortaleza de OXXO, ya que los empleados se sienten satisfechos con su jefe directo, que en este caso es el Líder Comisionista. El 91% de los encuestados consideran que tiene un jefe justo, cordial, que los deja expresar sus ideas e inconformidades, que es congruente con el pensar, decir y hacer, y que les brinda la confianza para entablar un dialogo. En general es una Fortaleza para OXXO tener lideres comisionistas comprometidos con su personal y manejando un liderazgo servicial y de respeto con sus colaboradores.

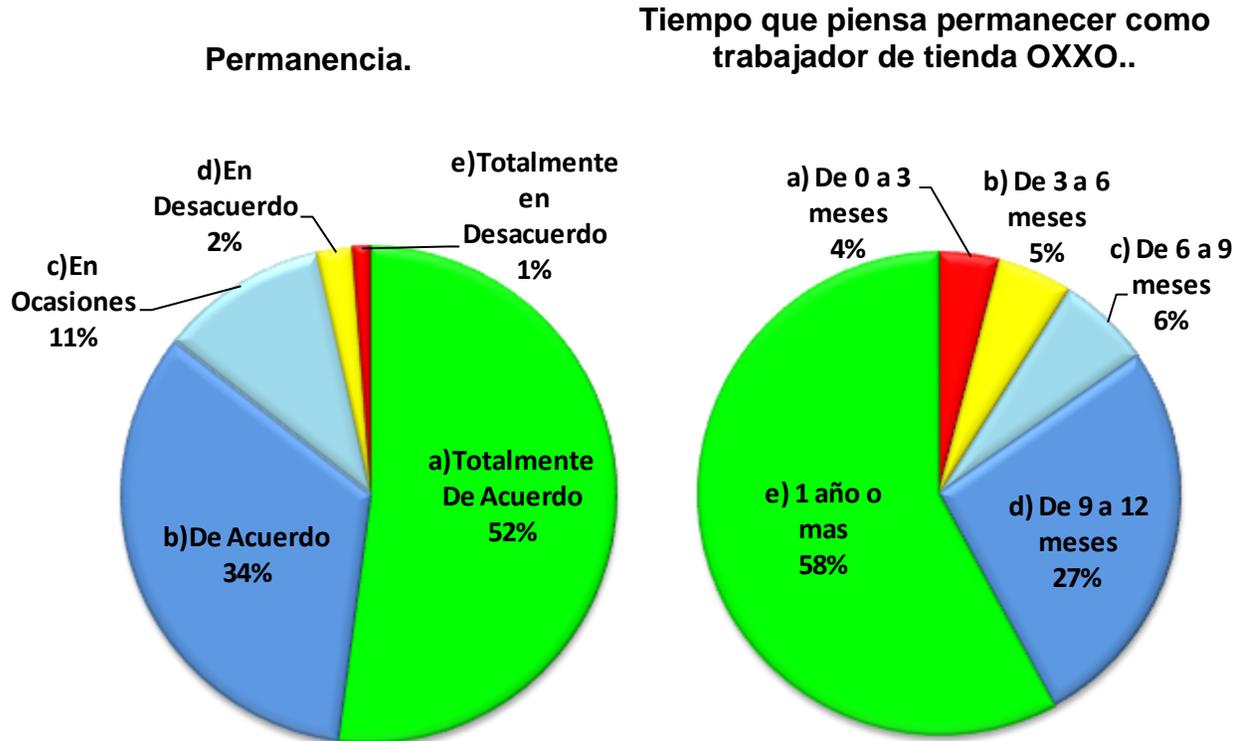


En la pregunta de control, sólo el 4% de los encuestados, que representan 22 personas, se han sentido amenazados por u jefe directo, esto se presento en 10 tiendas, por lo que en promedio, 2 personas de esas tiendas, han sentido amenazas por parte de su jefe directo. Este tema, aunque relevante, no es un común denominador, por lo que no se considera como una amenaza para OXXO.

Permanencia:

Promediando las respuestas del indicador de Permanencia, utilizando la escala Likert, se concluye que sólo el 52% de los encuestados está totalmente seguro de permanecer laborando en OXXO, el 34% estás de acuerdo en permanecer sin embargo no es seguro su decisión, y el 14% restante son una probable rotación, ya que no seguirá laborando en OXXO. Detallando un poco las preguntas, el 79% de los encuestados se quedaría en OXXO, si les ofrecieran un trabajo similar al que realizan, el 88% recomendaría a OXXO como un buen lugar para trabajar y el 86% se siente orgulloso de laborar en OXXO. Estos indicadores muestran una buena tendencia en la permanencia de los empleados, sin embargo, sólo la mitad de los

encuestados está convencido de permanecer, la otra mitad, probablemente sea una rotación a corto y mediano plazo.

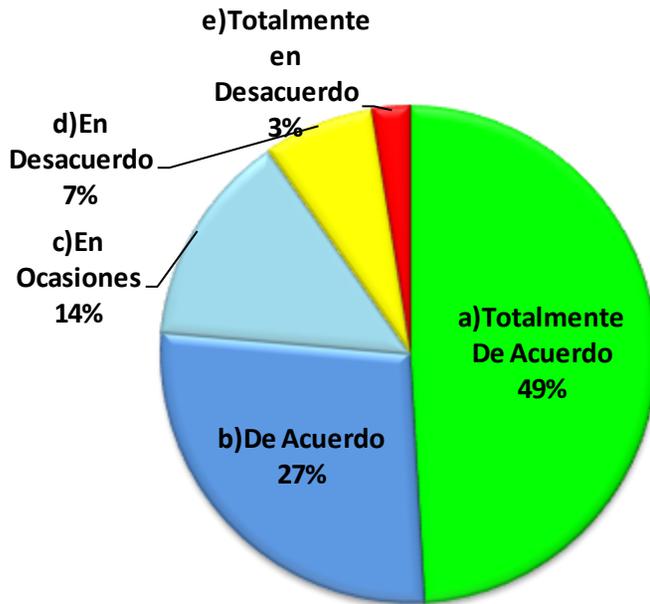


De acuerdo a la figura 3.5.16, sólo el 58% de los encuestados permanecerá laborando en OXXO, más de un año, el 47% posiblemente rotara, lo que viene a reforzar que existe un área de oportunidad en el indicador de permanencia.

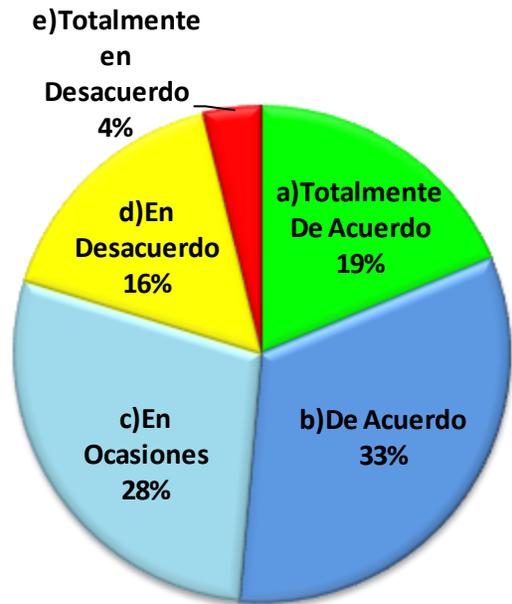
Sueldos y Prestaciones:

En el indicador de Sueldos y prestaciones, sólo el 49% de los encuestados menciona que está satisfecho y de acuerdo con ingreso obtenido por la realización de su trabajo, el 24% está en desacuerdo o parcialmente desacuerdo con su sueldo. Esto representa una amenaza competitiva para OXXO, debido a que puede tener rotación de personal por la insatisfacción en el ingreso del empleado de tienda.

Sueldos y prestaciones



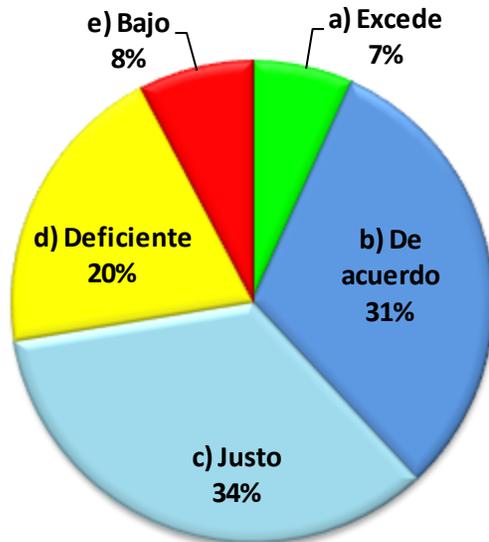
Tengo mejor sueldo que otras empresas que conozco, por el mismo trabajo que realizo



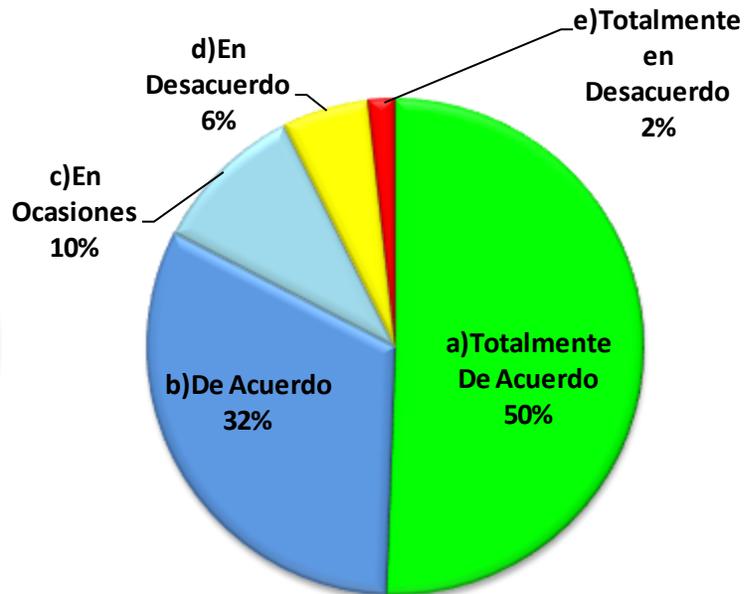
En el entorno del “retail” en el que se desenvuelve OXXO, se torna relevante el ser un empleador justo, pagando de a cuerdo a las responsabilidades del personal, supermercados, tiendas de autoservicio, tiendas departamentales, entre otras, pueden representar una amenaza para OXXO, de acuerdo a la figura 3.5.18 ya que el 48% de los encuestados puede cambiar de empleo, buscando mejor sueldo o prestaciones en la empresas de la región

La grafica de sueldo de acuerdo a mi responsabilidad nos muestra que el 72% de la muestra considera que su sueldo es justo y de acuerdo a sus responsabilidades, sin embargo, existe un 28% que considera que tienen un sueldo bajo o deficiente en relación a sus responsabilidades en tienda. OXXO ha adecuado los tabuladores de sueldo de personal de tiendas, de acuerdo a las necesidades del mercado y a la competencia, sin embargo, se puede generar una amenaza si el personal no está satisfecho con su ingreso

Sueldo en relación a responsabilidad:



Pago de días festivos y tiempo extra de acuerdo a Ley y sin diferencias:



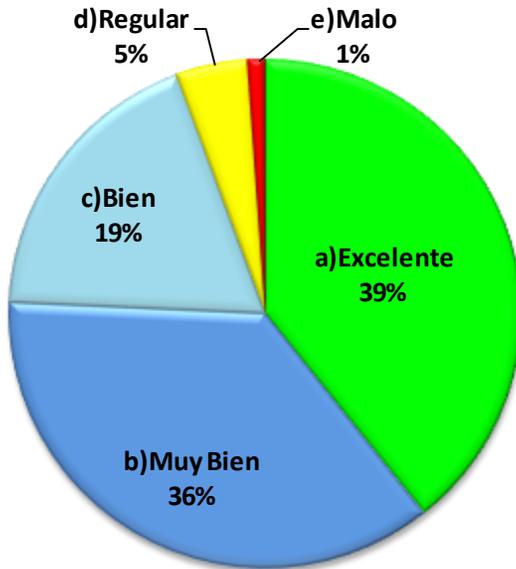
La de la parte derecha, nos muestra un área de oportunidad del 18%, ya que existe inconsistencia en los pagos por descansos trabajados y por tiempo extra. Esta insatisfacción puede acrecentarse, si se vuelve frecuente, ya que el trabajador no recibe en tiempo el pago de sus prestaciones adicionales.

Atención al Personal, Seguridad e Higiene:

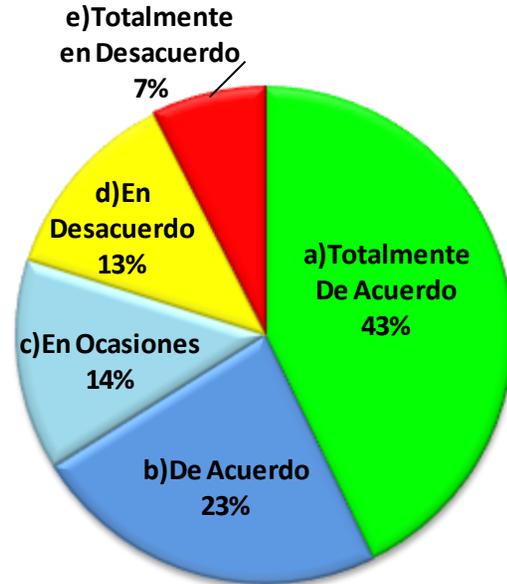
En promedio, este indicador tiene un 75% de aceptación por parte de los encuestados, ya que consideran entre excelente y muy bien el ambiente físico y las medidas de seguridad que existen en tiendas. Sólo el 6% considera regular o malo este indicador. Existe un poco de área de oportunidad en el mantenimiento de sanitarios y lavamanos de uso del personal de tienda, así como en la temperatura de la tienda. Existe área de oportunidad ya que el 34% de la muestra no está de acuerdo con el material de curación de primeros auxilios que existe en su tienda.

Cabe aclarar que el botiquín no debe incluir medicinas, debido al riesgo generado de automedicación.

Atención, Seguridad e Higiene



Botiquín de Primeros Auxilios:



Comunicación:

Como ultimo indicador, se mide el cascadeo de los comunicados y si el empleado de tienda está enterado de lo que sucede en la organización, esto, a través de comunicados electrónicos y juntas con sus líderes de tienda. Se muestra que el 19% de los encuestados no está oportunamente comunicado de lo que sucede en la organización, ni de los procedimientos y comunicados de plaza. Esto puede generar desinformación en temas relevantes, el empleado puede sentirse relegado, esto generaría insatisfacción, lo que representa una debilidad de OXXO.



Conclusiones de Encuesta de Clima Organizacional

Esta encuesta de clima organizacional da una visibilidad de fortalezas y áreas de oportunidad internas que tiene OXXO, desde el punto de vista del personal de tiendas, los cuales, son los que generan el indicador de rotación por su desapego a la organización.

En términos de datos demográficos, el principal área de oportunidad que se visualiza es el bajo nivel académico del personal de tiendas, esto OXXO puede contrarrestarlo apoyando a aquellas personas que deseen terminar la secundaria o preparatoria, esto generaría mayor sentido de pertenencia y se vería desarrollo dentro de la organización. Se está logrando permear la cultura de OXXO, en cuanto a los valores centrales y de negocio, ya que o existe área de oportunidad.

OXXO sigue estándares y procesos operativos, esto genera una especialización en el trabajo en tienda, sin embargo, por el bajo nivel académico del personal de tienda, esto les genera presión o estrés al realizar sus actividades, el horario y actividades

en OXXO son demandantes, por tener un tráfico continuo de clientes, esto es intrínseco al modelo de negocio, el cual se puede mejorar, distribuyendo las cargas de trabajo por puestos, lo cual es un área de oportunidad para OXXO.

Las variables de Capacitación, Jefe Directo y Comunicación, son una fortaleza de OXXO, en estos indicadores solo habrá que trabajar en mantenerlos. En el indicador de permanencia, detona que en lo que resta de 2013, el 42% de los encuestados rotará, no existe un sentido de pertenencia que OXXO haya desarrollado para mantener a este talento en tiendas.

Los sueldos y prestaciones están de acuerdo a mercado, este indicador es muy subjetivo ya que somos seres humanos no estaremos conformes con lo que tenemos, queremos más, en este contexto, existe área de oportunidad en la relación sueldo-responsabilidad, sin embargo, habrá que realizar un estudio de sueldos en el entorno para conocer la comparación y definir si es competitivo el sueldo del personal de tiendas.

La interpretación de estos resultados se verá reflejado en acciones concretas en la propuesta del plan estratégico.

3. Entrevista formal Individual a personal de OXXO.

Con el objetivo de conocer los puntos de vista de las personas que tienen una visión integral del negocio y de aquellos que tienen relación directa con la problemática de rotación de personal se realizaron las entrevistas formales, obteniendo un dialogo abierto referente al entorno de OXXO y a la problemática general de la rotación. Se obtuvo el punto de vista desde el interior de la administración y gerencia de Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V. Se documentan sólo las preguntas que aportan información para la construcción de la matriz FODA, ya que se dialogo de aspectos generales e históricos.

2. ¿Qué relación tiene tu puesto con el reclutamiento, capacitación, entrenamiento y seguimiento con personal que labora en tiendas?

Gerencia	Recursos Humanos
"De supervisión, mi enfoque es en juntas semanales para generar planes de acción tendientes a mejorar el proceso. Trato de asegurar la permanencia de los empleados de Líder de tienda, para que la operación de las tiendas no se vea afectada, ya que sin personal las tiendas no pueden abrir el horario adecuado y se pierde venta."	"Es directa, me enfoco a organizar a mi equipo, para cubrir vacantes de nuevos puestos, de líderes de tienda y de empleados de tienda en los esquemas de empleados propios y de cuadrilla. Tratamos de que la capacitación teórica y práctica del LT sea lo más apegado a la realidad de las tiendas."
Operaciones	
"Tiene más enfoque a la relación con entrenamiento y el seguimiento de este departamento, ya que como operaciones, validamos o juzgamos el nivel de conocimiento que tiene el personal nuevo, de los procesos, sistemas y el deber ser en la operación diaria de la tienda."	

3. ¿Qué aspectos de OXXO influyen a una persona a participar en OXXO (Entregar solicitud de empleo)?

Gerencia	Recursos Humanos
"La relevancia que ha tenido OXXO en la vida cotidiana de la ciudadanía. Empresa de valores, flexible en horarios, cómodo lugar para trabajar"	"La diversidad cultural. Ofrecemos capacitación constante. Desarrollo de carrera, siempre y cuando la persona tenga la inquietud."
Operaciones	
"El aire acondicionado, las actividades que se realizan no son tan especializadas, pero si deben utilizar un poco la computadora."	

4. ¿Cómo se diferencia OXXO de la competencia, en tema de recurso humano (Tiendas)?

Gerencia	Recursos Humanos
"Mejores condiciones de trabajo, ambiente de confianza, lugar agradable para trabajar, aseguramos el pago en tiempo y forma de forma decenal."	"Mejores ingresos de acuerdo a responsabilidades. Buenas condiciones de trabajo. Capacitación constante. Oportunidades de desarrollo. Reconocimientos a mejores empleados de tienda."
Operaciones	
"Sueldo, mejor que otras empresas, tanto supermercados como tiendas de conveniencia, ya si la persona se va, porque en OXXO si le exigimos, es otra cosa. Lugar de trabajo. Les enseñamos a administrar una tienda, ha habido empleados de piso que llegan hasta líder de tienda (Desarrollo)"	

5. ¿Cómo incentivan a los trabajadores a “ponerse la camiseta”, es decir, a desarrollar su sentido de pertenencia?

Gerencia	Recursos Humanos
"Tratamos de desplegar dinámicas culturales, juntas anuales (RALE, Reunión anual de Líderes y empleados), entregar reconocimientos de permanencia, tenemos en pie un proyecto para entregar un % de venta al empleado por la venta sugerida"	"RALE, desayunos por permanencia de empleados, reconocimientos, pero no hemos logrado ser el mejor lugar para trabajar, ya que tenemos alta rotación, hace falta trabajar más en este tema."
Operaciones	
"Solamente la RALE, y las dinámicas culturas que se permean cada dos meses, debe de ser mas constante."	

6. Adicional a lo comentado ¿qué fortalezas internas tiene OXXO, en tema de RH?

Gerencia	Recursos Humanos
"Tiene sistemas actuales de información que permiten tomar decisiones rápidamente, desplegamos proyectos o nuevas formas de hacer las cosas rápidamente"	"Especializamos a la gente en el conocimiento de su función para poder desarrollarlas en otras áreas. ."
Operaciones	
"Tener soporte, aunque con áreas de oportunidad, para reaccionar atendiendo a todas las tiendas. Habilitación de las tiendas con las herramientas necesarias."	

7. ¿Qué problemática interna considera la principal, en el depto. de RH? ¿Cómo atacaría dicha problemática?

Gerencia	Recursos Humanos
"Reacción ante la salida de un líder de tiendas, adicional, que no están reclutando tan rápidamente a personal de tiendas."	"Hace falta apoyar al Líder de tienda en reclutar a su personal. Asimismo, verificar el pago que reciben los empleados de Líder de tienda, ya que pueden verse afectados por la previsión social, en el tema de impuestos. ."
Operaciones	
"El seguimiento a la capacitación y entrenamiento de RH, ya que muchas veces el personal de tienda no conoce al 100% sus responsabilidades."	

8. ¿Qué técnicas utilizan para conocer el sentir de los empleados de tienda? Con que frecuencia? ¿Existe seguimiento?

Gerencia	Recursos Humanos
"No existe una manera formal de comunicación con los empleados de tienda sólo con líderes comisionistas. Se realiza a través del Asesor de tienda, pero muchas veces no fluye la información hasta la oficina.."	"Se aplico hace 3 años una encuesta de satisfacción a empleados de tienda, pero no existió seguimiento. Tenemos las visitas a tiendas por parte de todas las áreas, pero el enfoque es a las necesidades del líder comisionista, ya que no existe relación laboral directa con su equipo ."
Operaciones	
"No existe un seguimiento formal."	

9. ¿Qué implicaciones operativas tienen las áreas de oportunidad en el proceso de RH (reclutamiento, capacitación, entrenamiento y seguimiento)?

Gerencia	Recursos Humanos
"Una de las partes más fundamentales es el recurso humano, la falta de este nos ocasiona un débil servicio al cliente y caída en ventas, es imperativo tener un equipo en tienda capacitado, entrenado y contento, ya que es la cara de la organización."	"Cuando no generamos un reclutamiento adecuado, afectamos el costo de la empresa, ya que la persona que se va, represento horas de trabajo y tal vez pagar capacitaciones. Somos parte fundamental, si no tenemos el personal adecuado en el puesto adecuado, no funcionamos como sistema. ."
Operaciones	
"Afectan las aperturas de tiendas, asimismo, que se cierre o no una tienda por falta de personal, eso en reclutamiento, pero en capacitación, hace más difícil el trabajo del área de operaciones ya que adicional a nuestro trabajo, tenemos que recapacitar, cuando esa no es nuestra función en tiendas."	

Conclusión de Entrevista formal individual

De acuerdo a las entrevistas realizadas, OXXO es una empresa que genera oferta de trabajo por su crecimiento y conocimiento de marca. Comentan los entrevistados que el ambiente físico, el desarrollo de carrera y sueldos competitivos, hacen de las tiendas OXXO un lugar atractivo para trabajar, atrayendo demanda de trabajo.

En la pregunta 5, referente a la permanencia de los trabajadores de tienda, se mencionan acciones como la Reunión anual de empleados de Líder de tienda, desayunos y reconocimientos por permanencia, estas acciones han logrado obtener

en la encuesta de clima organizacional un 52% de encuestados que está seguro de permanecer en OXXO y un 34% con baja probabilidad de rotación. Estas acciones no han sido totalmente contundentes, por lo que en el plan estratégico se consideraran acciones para incrementar la permanencia.

El departamento de RH, reconoce que no tienen una estrategia que pueda disminuir la rotación, hasta llegar a un punto aceptable, existen acciones a través de proyectos anuales, pero no se da seguimiento, lo cual hace que no se genere un ritual de trabajo.

OXXO carece de un proceso formal para llegar desde la gerencia hasta los empleados de tienda, la mayoría de la información, incentivos y desarrollo, se quedan a nivel del líder de tienda (patrón), no se alcanza a “tocar” a los empleados de tienda, en este sentido, se propondrá un plan estratégico para reestructurar el organigrama de RH, con el objetivo de hacer participes a los empleados de tienda.

Las carencias de personal, genera implicaciones operativas hasta llegar a NO abrir una tienda por falta de recurso humano. A las personas que entran a OXXO se les capacita y entrena, sin embargo, la alta rotación no permite una continuidad en la operación y en los procesos de tienda, esto detona al realizarse una evaluación operativa a la tienda, en la cual, las calificaciones no son las esperadas. En la planeación estratégica se propondrá redefinir el perfil del empleado de tienda, ya que de acuerdo a las incidencias de rotación, se puede obtener un común denominador.

Todas las áreas reconocen la importancia de tener la gente adecuada en el puesto adecuado, asimismo, la importancia de disminuir la rotación de personal, ya que mas allá de los problemas como compañía, esta la credibilidad y opinión de la sociedad, en la cual OXXO se desenvuelve.

4. Mesas de Trabajo.

- a. Falta de Valores
- b. Mala selección
- c. Abandono de trabajo
- d. Cambio de residencia

De acuerdo a esto motivos de rotación que representaron mayores menciones, se deben de realizar planes específicos para atacarlos de raíz.

5. Observación del entorno laboral.

La rotación de personal, siempre ha sido uno de los principales problemas de la plaza, en su momento se llego a pensar que era una característica de la cultura del empleado sudcaliforniano, ya que el ritmo de trabajo, los procesos y en si el sistema de trabajo de OXXO, fue innovador y no estaban acostumbrados a que se les exigieran estándares de operación. Esto trajo consigo la rotación del 100% de los Líderes de Tienda, así como de todo su equipo, dicha problemática se pudo contener hasta 2006, con el crecimiento y el establecimiento de cultura de trabajo.

El departamento administrativo, se involucro en la problemática a partir de 2009, con la incorporación de indicadores de medición en los factores críticos de éxito (factores de evaluación de desempeño), esto marco la pauta para que el departamento participara desde la capacitación del líder de tienda, la certificación de su equipo en procesos administrativos y el involucramiento en actividades de plaza, como los proyectos de evaluación externa, los cuales se enfocan a atacar una problemática particular de plaza, y a tratar de solucionarla, dicha evaluación se realiza por un asesor externo a la organización para garantizar la objetividad de los resultados.

El enfoque que brinda OXXO hacia el personal de tienda, tiene desventajas respecto a la competencia, su entorno y debilidades internas, debido a que sus procesos y políticas, hasta 2012, no se enfocan a satisfacer las necesidades de los empleados

de tienda, solamente se tiene enfoque a los Líderes de tienda comisionistas, sin embargo, quienes operan y dan el servicio a los clientes, son los empleados, he aquí uno de las mayores debilidades.

Por mencionar un ejemplo, OXXO carece de una evaluación periódica que establezca parámetros en la satisfacción laboral del empleado de tienda, ya sea llamado clima laboral o índice de satisfacción. Se han realizado acciones como concursos, apoyo para continuar estudios, cursos de certificación, asegurar su pago completo y en tiempo, sin embargo todas estas acciones, no han controlado de una manera tajante la problemática, sólo son alternativas de solución, lo que necesita la empresa es un cambio de políticas y procedimientos que permita permear la información, desde la gerencia hasta los empleados de tienda. Esto representaría probablemente la redefinición de la estructura actual y la inversión en incentivos para incrementar el ingreso de los empleados.

Una actividad que está restando valor a OXXO, es la falta de gestión del Asesor Comercial, mando medio en la organización cuya actividad principal es supervisar la operación de la tienda, para solucionar las problemáticas laborales entre Líder Comisionista y empleado, así como para gestionar con los departamentos de la plaza para que se accione en mejorar el servicio que brindan a las tiendas.

De lo comentado en este apartado, concluyo que para establecer una claridad de rumbo de OXXO en el mediano y largo plazo, se debe de integrar a los empleados de tienda en su presupuesto financiero y planeación anual, para que su permanencia, crecimiento y operación no se vea afectado por alguno de los factores externos o internos mencionados.

3.5.1 Diagrama de Ishikawa

Para la construcción del diagrama de Ishikawa, se procedió a considerar la información de las mesas de trabajos:

- 1) En las *mesas de trabajo* con asesores comerciales y con líderes de tienda comisionistas, se realizó el ejercicio de lluvia de ideas, identificando 4 grandes rubros: Empleados, Comisionistas, OXXO, Trabajo. De aquí se iniciaron los comentarios para determinar las principales causas de rotación de personal, imputables a los rubros antes mencionados

Figura 3.1 Diagrama de Ishikawa de la rotación de personal



Figura 3.1 Diagrama de Ishikawa de las causas de rotación de personal, generado con la información de las mesas de trabajo. Elaborado por Nestor Zamora Núñez

Con este diagrama de causa-efecto se visualiza las principales causas que generan la alta rotación del personal de tienda. En cada rubro se pueden realizar planes específicos para atacar esa problemática, la cual se menciona en el análisis CAME.

3.5.2 Matriz FODA

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas

del entorno, este presenta la información que se ha recolectado con los instrumentos de investigación anteriormente comentados. El cuadro de FODA se utilizó para desarrollar un plan que sirva para maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

Para la construcción de la matriz de análisis estratégico correspondiente a Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., se procedió a considerar la información de cada uno de los instrumentos de investigación:

- 2) Se considero la información recabada en las encuestas de *clima organizacional*, aplicada a los empleados de tienda, valorizando cada uno de los reactivos a través de graficas, separando la información por plaza total y por municipio. Recordar que se consideraron 10 temas: Datos generales o demográficos, Filosofía del negocio, trabajo, capacitación, jefe directo, permanencia, sueldos y prestaciones, atención al personal, seguridad e higiene, comunicación y comentarios generales. Esta encuesta mostro datos relevantes para la investigación y para OXXO, permitió conocer la satisfacción laboral de una manera integral del personal que labora en tiendas.
- 3) Las *entrevistas* a gerentes y mandos medios de OXXO fueron productivas, ya que se vieron de distintos enfoques, generales y particulares, de la problemática actual. Las entrevistas realizadas fueron multidisciplinarias, esto enriquece la información ya que la complementa y se tienen diferentes puntos de vista.
- 4) En las *mesas de trabajo* con asesores comerciales y con líderes de tienda comisionistas, se confirmaron algunas interpretaciones realizadas de las preguntas del clima organizacional, esto no significa que no se hayan sido productivas, al contrario, se obtuvo la perspectiva desde el punto de vista del patrón de los empleados, lo cual complementa la investigación.

- 5) Con la *observación*, al estar laborando el investigador en OXXO, se pudo tener acceso a documentos sobre políticas y procedimientos, carpetas de información sobre rotación e indagar en los portales de Recursos Humanos para buscar documentos o trabajos de otras plazas, referente a la rotación de personal y en los recursos que asigna la empresa a la permanencia de los empleados de tienda.

Con la información documentada e interpretada, se determinaron las fortalezas y debilidades de OXXO, así como las áreas de oportunidad y amenazas que puede presentarse en su entorno, lo cual marca el punto de partida para establecer las posibles alternativas de solución y planes de acción que pueden recomendarse a OXXO, para controlar y disminuir su rotación.

En la siguiente Matriz FODA, muestra los aspectos internos, fortalezas y debilidades de OXXO, asimismo, expresa las Oportunidades y Amenazas de entorno en donde se desarrollo OXXO, sirviendo de base para el entregable: el plan estratégico.

Tabla 3.3 Matriz FODA. Perspectiva Interna.

PERSPECTIVA INTERNA	
FORTALEZAS DE PERSONAL DE TIENDA	DEBILIDADES DE PERSONAL DE TIENDA
1 Experiencia por mas de 30 años, en el reclutamiento, selección y desarrollo de talento.	1 Alto índice de rotación en empleados de tienda.
2 Gestión de recursos humanos, apoyada en sistemas de información, minimizan tareas.	2 Falta de Apoyo a Líder Comisionista en reclutar a su equipo de tienda.
3 Comportamiento de personal de tienda apegada a valores centrales y de negocio.	3 Falta reubicar a personal que invierte un tiempo extensos de traslado de casa a tienda.
4 Uniformes de buena calidad y prácticos en la operación.	4 No se aplican entrevistas de salida a personal de tienda.
5 Capacitación y entrenamiento continuo, enfocado a las tareas de la tienda y a las necesidades de los colaboradores.	5 No hay comunicación formal desde oficina hacia empleados de Líder de tienda, por no depender directamente de OXXO.
6 Líderes comisionistas comprometidos y justos, que inspiran confianza con su equipo.	6 No se da seguimiento continuo a los proyectos enfocados a la permanencia.
7 Ambiente de trabajo cómodo, seguro, climatizado y cubriendo las necesidades básicas.	7 Faltan acciones permanentes que inviten a desarrollar el sentido de pertenencia del empleado de tienda.
8 Apoyo para que el empleado de tienda continúe sus estudios de preparatoria.	8 Percepción de empleados de tienda, de sueldos y prestaciones menores a la competencia.
9 Sistema de reconocimientos a empleados de tienda por permanencia.	9 Falta de incentivos económicos a empleados de tienda en base a desempeño.
10 Sueldo de empleados de tienda competitivo.	10 En la estructura de RH, falta contratar a una persona para administrar al personal de tienda. No existe descripción de puesto.
	11 No existe transporte para empleados de turno nocturno.
FORTALEZAS GENERALES	DEBILIDADES GENERALES
11 Empresa Nacional, con soporte tecnológico y líder en el mercado de tiendas de conveniencia	12 Plantillas de personal incompletas, generando insatisfacción de los colaboradores que deben cubrir el horario de trabajo.
12 Cobertura de mercado local en un 65%, enfocado a tiendas de conveniencia.	13 Falta de conocimiento de los empleados de tienda, sobre el sistema de denuncias FEMSA.
13 Horario de apertura 24 horas, tiendas de La Paz.	14 Falta de seguimiento a indicadores de gestión de RH, enfocados a visita a tiendas.
14 Diversidad de formas de pago, se ha incrementado los servicios, adicionales a los productos.	15 Fallas operativas por equipos incompletos en tienda.
15 Sistemas de información y datos actuales, desarrollados exclusivamente para OXXO.	16 No hay un proceso interno para evaluar el pago en tiempo y forma del tiempo extra al empleado de líder de tienda.
16 Despliegue de proyectos por células, comunicando a toda la plaza en menos de un mes.	17 Seguimiento documentado a capacitación de Líder Comisionista y equipo.

Tabla 3.4 Matriz FODA. Perspectiva Externa

PERSPECTIVA EXTERNA	
OPORTUNIDADES DE PERSONAL DE TDA	AMENAZAS DE PERSONAL DE TIENDA
1 Actualizar tabuladores de sueldos y prestaciones de acuerdo a entorno competitivo y economía local.	1 Tener sueldos y/o prestaciones no competitivos con los autoservicios locales.
2 Análisis detallado con acciones contundentes para controlar la rotación en los empleados.	2 Fuga de talentos valiosos para la organización por mejores condiciones laborales en otra empresa.
3 Impartir curso de selección eficaz de personal a líderes de tienda, con frecuencia semestral, y bimestral a los que tengan mayor rotación.	3 Riesgo a Demandas Laborales indirectas a OXXO, por ser responsable solidaria de comisionista mercantil.
4 Mejorar la Comunicación formal a todos los empleados de tiendas de las oportunidades de estudio y desarrollo que OXXO Ofrece.	4 No existe transporte público urbano nocturno en La Paz ni Los Cabos B.C.S..
5 Adaptar la descripción y especificaciones de los puestos de personal de tienda de acuerdo al entorno.	5 No abrir tiendas por falta de personal.
6 Incorporar al presupuesto y planes anuales, incentivos, desarrollo, para el personal de tiendas.	6 Bajo nivel académico de los empleados de tienda (no saber utilizar una computadora).
7 Implementar la evaluación anual de la satisfacción de los empleados de tienda.	7 Mayor competencia en el esquema retail comercio en La Paz y Los Cabos, con esto se generan mayores ofertas de empleo.
8 Impulsar la gestión del asesor comercial para que el líder tenga sus juntas y se cascaden las dinámicas de cultura.	
OPORTUNIDADES GENERALES	AMENAZAS GENERALES
9 Incorporación de nuevos modelos de negocios, para satisfacer necesidades de un autoservicio.	8 Restricciones municipales para el otorgamiento de permisos para la construcción y operación de una tienda OXXO.
10 Abrir tiendas en el municipio de Mulege, generando nuevo mercado.	9 Por ser tienda de conveniencia, que la sociedad tenga la percepción de tener precios elevados en algunas categorías.
11 Habilitación de salas de entrenamiento, para generar simulaciones.	10 Reformas a leyes fiscales y laborales, que generen un cambio organizacional.
12 Dar seguimiento a los proyectos desplegados para que se conviertan en procesos.	11 Ser considerado socialmente como un "deposito" más que como tienda de conveniencia.
	12 Multas por parte de autoridades de salubridad ó Profeco, por fallas operativas, derivado de la falta de personal.
	13 Distribución geográfica muy extensa para el crecimiento hacia otros municipios.

3.5.3 Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)

Este análisis poco conocido, permite corregir debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se identificaron en el análisis FODA. A continuación se muestran las tablas realizadas en estos parámetros, las cuales sirven de base para el establecimiento de estrategias:

ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FORTALEZAS + OPORTUNIDADES) EXPLOTAR	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (AMENAZAS + FORTALEZAS) MANTENER
1 Incorporar una encuesta electrónica de clima laboral e Índice de satisfacción para empleados de tienda, que sea contestada desde tienda.	1 Comunicación a todos los niveles sobre el decálogo de la legalidad y el programa de permisos en tienda, evitando sanciones.
2 Programa de selección eficaz de personal a lideres nuevos y actuales.	2 Incluir en el entrenamiento de empleados de tienda, un curso básico de uso de computadora.
3 Crear sinergia con otras empresas locales, para la contratación de personal, a través de la Secretaria del Trabajo.	3 Contratar transporte privado nocturno, para el traslado de personal de su casa a tienda y viceversa.
4 Utilizar la experiencia y el conocimiento en procesos y políticas, para crear las relacionadas con el personal de tienda, formalizando la relación OXXO - Líder Comisionista - Empleado de tienda.	4 Contratar una cuadrilla de emergencia adicional a la actual, para evitar no abrir tiendas por falta de personal.
5 Utilizar la estructura actual y su experiencia en gestión, para expandir las tiendas OXXO hacia Loreto y Mulege.	5 Saturación mas rápida del mercado, contratando o comprando los puntos de mas trafico de la ciudad.
6 Crecimiento local en nuevos modelos de negocio, OXXO Súper.	6 Dialogo con presidente municipal de Comondú a través de Desarrollo Social FEMSA.
7 Generar proyectos para incrementar la propuesta de valor de OXXO en tema de Comida Rápida Alimentos y Bebidas.	7 Apoyo a autoridades municipales en eventos sociales, haciéndolos participes en la estrategia de responsabilidad social de OXXO.
8 Realizar rescate de espacios públicos en el entorno donde se ubique una tienda OXXO.	8 Establecer un programa de difusión a la sociedad, sobre las acciones sociales de OXXO y los eventos deportivos y especiales.

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DEBILIDADES + AMENAZAS) AFRONTAR	ESTRATEGIAS DE REORIENTACION (OPORTUNIDADES + DEBILIDADES) CORREGIR
1 Desarrollar sistemas de información adecuados, que permitan obtener información veraz de los empleados de tienda.	1 Crear la estrategia de comunicación de oficinas hasta empleados de tienda, definiendo el tipo de información y como comunicarla.
2 Buscar y asignar recursos financieros al desarrollo de métodos y procedimientos para formalizar el interés de OXXO en los empleados de tienda.	2 Reestructurar el proceso de certificación de líderes entrenadores, evaluando todos los aspectos, ya que no se tiene certeza de su aplicación de operación de tienda.
3 Creación del método para realizar las encuestas de salida al 100% de empleados de líder comisionista a la entrega de su finiquito.	3 Creación del perfil adecuado para los empleados de tienda, definiendo filtros.
4 Atención de demandas laborales por parte de abogado laboral y jefe de RH.	4 Incluir en ritual de visita a tiendas del asesor comercial, indicadores sobre la rotación de personal, presentándolos en juntas semanales.
5 Desarrollar campaña de medios publicitarios, donde el tema principal sean los beneficios y actividades que realiza OXXO para la sociedad.	5 Implementar los medios adecuados para que el empleado exprese su sentir y problemáticas en tienda, asegurando confidencialidad.
	6 Establecer ritual de supervisión a sueldos, entrega de nóminas, días de pago, de los empleados de tienda. Implementar nómina electrónica.

3.6 Disertación sobre el diagnóstico realizado a OXXO.

En los aspectos administrativos se observa que OXXO y el departamento de recursos humanos, cumplen con el objetivo de incorporar y tener personal para la operación de las tiendas OXXO, el enfoque está en el reclutamiento y capacitación del personal, sin embargo, hacen falta procesos, manuales y métodos, para reforzar el entrenamiento y desarrollo del personal de tiendas. El problema de la rotación no es nuevo OXXO, se ha incorporado proyectos para incrementar la permanencia, los cuales en sus inicios son viables, pero hace falta el seguimiento para lograr que sean parte formal de sus políticas.

Referente a lo platicado en el párrafo anterior, una debilidad de OXXO, es la asignación de recursos financieros para trasladar incentivos que motiven la permanencia del empleado, evaluados de acuerdo a nivel de desempeño.

OXXO está continuamente incorporando tecnología de primera generación a sus tiendas, tanto en Hardware como en software, tiene un programa de reemplazo de equipo obsoleto, lo que hace de esto una fortaleza.

Como principal Amenaza como compañía, es la desaceleración de su crecimiento, debido al atraso de permisos municipales y a las restricciones políticas para incursionar en nuevos municipios, esto permitiría a sus competidores tener una oportunidad de negocio, si no se satura el mercado. En el departamento de recursos humanos, su principal amenaza es la nula evaluación de la satisfacción de los empleados de tienda y sobre todo, el desconocimiento del porqué rota la gente de tiendas, ya que no tienen un método o proceso a seguir. En el análisis FODA y CAME, se pretende establecer las bases de las posibles estrategias para disminuir la rotación de OXXO, que se utilizan para generar el plan estratégico que se presenta en el Capítulo IV de este trabajo de investigación. Estos diagnósticos, soportados con los instrumentos de investigación, permitirán que OXXO pueda controlar y disminuir su rotación de personal.

CAPÍTULO IV: **PRESENTACIÓN DE** **RESULTADOS**



Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V.

Propuesta de Plan estratégico para Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V. y su departamento de Recursos Humanos, para controlar y disminuir la rotación de personal de tiendas.

PRESENTA

LIC. NESTOR SAUL ZAMORA NUÑEZ

La Paz, Baja California Sur, México

Octubre 2013

CAPÍTULO IV. Propuesta de plan estratégico para disminuir los índices de rotación de personal de tiendas OXXO.

Introducción

La organización que realiza una planeación financiera, operativa, estratégica, a largo plazo, es aquella que tiene las mayores posibilidades de ser competitiva, mantenerse en el mercado y adecuarse a los cambios en su entorno. En este sentido, el presente trabajo, proporciona a la organización de manera práctica, sencilla y apegada a la realidad de su entorno, actividades estratégicas que permitirán alcanzar los objetivos, visión y misión de Femsá Comercio, OXXO y el departamento de Recursos Humanos, enfocados a controlar y disminuir la rotación de personal de tiendas.

Los planes estratégicos que se proponen, se definieron en base a la aplicación de instrumentos de investigación, de los cuales se obtuvieron datos desde la perspectiva interna de la organización y de su entorno, esta información una vez analizada e interpretada, apoyo la construcción de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con la que posteriormente se generaron el tipo de estrategias a implementar, apoyados con la matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).

Este plan estratégico no es limitativo a las adecuaciones que requiera OXXO para mejorarlo o incrementar información, de acuerdo a sus necesidades.

4.1 Datos Generales de la Empresa

Cadena comercial OXXO, S.A. de C.V., en una empresa perteneciente al grupo FEMSA, dedicada a la venta al detalle, establecida en todos los estados de la República Mexicana, adicional en el ámbito internacional, ubicada en Bogotá Colombia. La oficina central de OXXO se encuentra en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, en cada estado se abre una plaza o sucursal, donde se opera, administra y supervisan las tiendas OXXO, la estructura se forma iniciando con un gerente de plaza, mandos medios de departamentos, staff de departamentos y personal de tienda, siendo hasta febrero de 2013, 64 empleados de oficinas, 106 líderes comisionistas y 770 empleados de tienda.

OXXO en B.C.S., ubica su centro de operaciones en La Paz, apoyada en oficinas distritales en el municipio de Los Cabos. Actualmente tiene 124 tiendas, distribuidas a en estos dos municipios, lo que implica una necesidad de expansión de mercado hacia el Norte, superando las adversidades que actualmente se tienen.

El principal objetivo operativo de OXXO, es lograr la venta, a través de deleitar a nuestros clientes con un servicio amable, rápido, práctico y confiable, creando valor económico y humano en la sociedad, a través de **Gente en tienda habilitada, comprometida y feliz**, Procesos definidos dentro de un sistema de trabajo y **ejecución eficiente** de la propuesta de valor alineada al consumidor. Dicha propuesta de valor es la siguiente: “Todos los días, en todos lados, a todas horas, siempre hay un OXXO cerca de ti; OXXO te entiende, por eso siempre está ahí, para simplificar tu vida y satisfacer tu sed y tus antojos mejor que nadie. “

El departamento de Recursos humanos contribuye al objetivo de OXXO, teniendo gente habilitada (capacitación y entrenamiento), comprometida (permanencia) y feliz (Sueldos y Desarrollo de personal), asimismo, este personal debe tener un entrenamiento continuo para ofrecer al cliente un ejecución operativa eficiente, esto se logra a través del tiempo, logrando la permanencia del personal de tienda

Figura 4.1 Estructura organizacional propuesta para el departamento de Recursos Humanos de Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V.

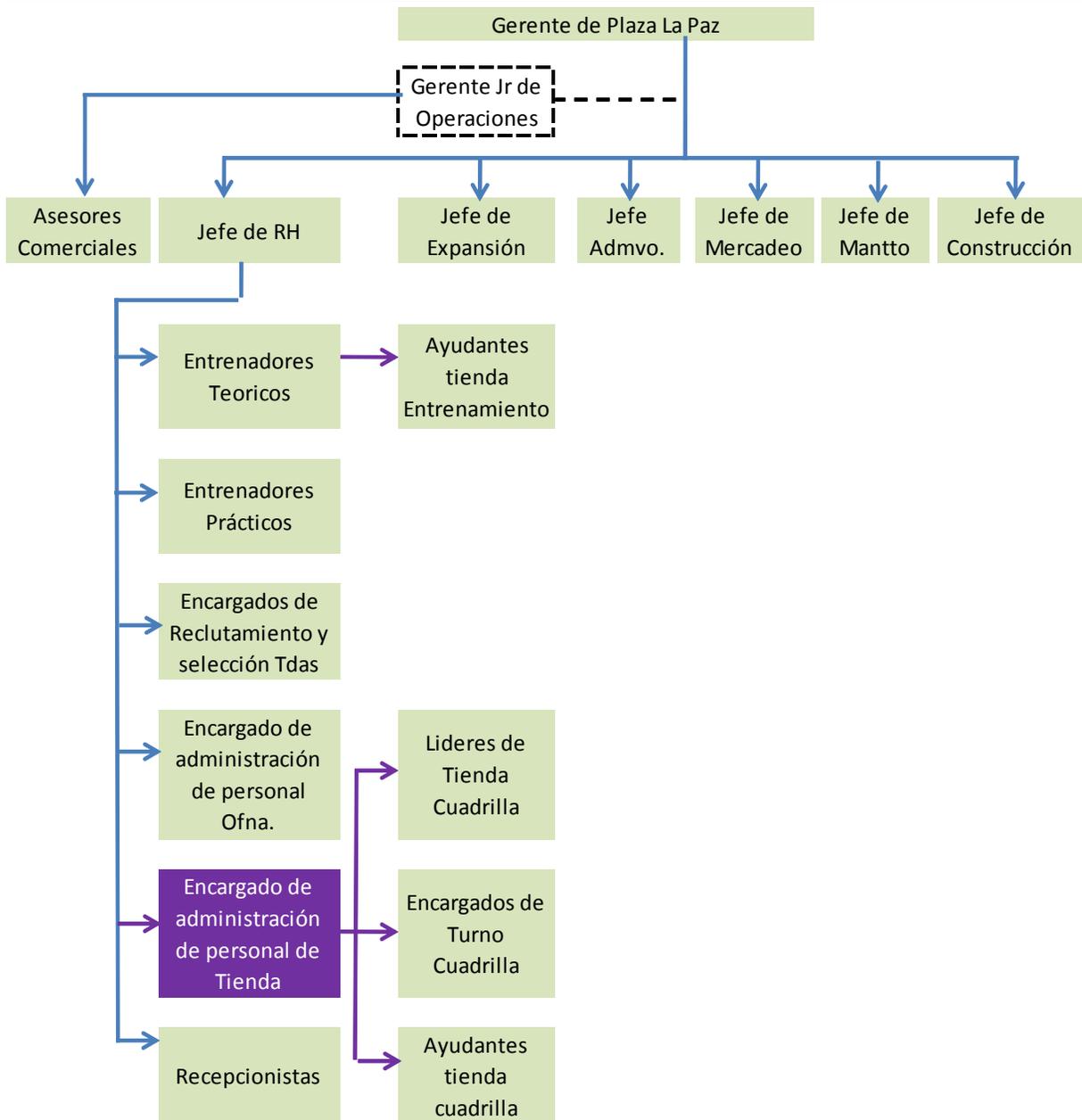


Figura 4.1 Organigrama propuesto para el departamento de RH. Jun-13
Elaborador por Nestor Zamora Núñez

Se señala en color morado los nuevos puestos y cambio de responsabilidades, para enfocar las acciones al seguimiento y apoyo de personal de tiendas.

4.2 Definición de la razón de ser y rumbo organizacional

A continuación se mencionan las bases de las metas de la organización así como su razón de ser:

Misión

Misión FEMSA. Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas.

Misión de OXXO. Satisfacer las necesidades cotidianas de nuestros clientes de una manera amable, rápida, práctica y confiable - desarrollando experiencias diferenciadas y marcas -; creando Valor Económico y Humano en la Sociedad (Consumidores, Colaboradores, Proveedores, Accionistas y Comunidades), desarrollando redes replicables de negocios de comercio al detalle, en formatos pequeños, que apoyen a nuestros negocios de bebidas

Visión

Visión FEMSA.

- El enfoque hacia el cumplimiento de esta misión sólo se compara con la pasión por alcanzar nuestros objetivos estratégicos.
- Duplicar el valor de nuestros negocios cada 5 años.
- Generar una importante proporción de nuestros ingresos en mercados o monedas extranjeras.
- Proporcionar a nuestros accionistas un atractivo rendimiento de su inversión.
- Ser líderes en los mercados en donde participamos
- Contribuir al desarrollo social.

Visión FEMCO. Somos un sistema de negocios de comercio de proximidad con múltiples formatos:

- Apalancados en un equipo humano de primera en cuanto a sus competencias, sus capacidades para hacer que las cosas sucedan y sus conductas congruentes con los Valores de la Compañía.
- Habilitados por un sistema de plataformas de servicios que optimizan las mejores prácticas de la industria, con clara orientación al servicio y fundamentada su

operación en base a procesos claros, comunicados y con indicadores de desempeño.

- Manteniendo liderazgo en crecimiento y dominio en cada uno de las categorías, ramos y mercados dónde participamos.
- Con una Propuesta de Valor diferenciada, bien ejecutada y sintonizada con el consumidor del entorno; generando crecimiento permanente en ventas por tienda.
- Formando una compañía dinámica, que se renueva constantemente.
- “El mejor lugar para trabajar” en la comunidad donde participamos.

Visión de OXXO. Somos la cadena de tiendas de conveniencia (un sistema) líder en la preferencia del consumidor en sus ocasiones de compra habitual, de antojo y de diario; con participación de mercado dominante en los mercados de las comunidades dónde participamos, esto a través de:

- Entregar al consumidor una Propuesta de Valor superior a nuestra competencia, en forma consistente en cada una de nuestras tiendas y en cada una de sus ocasiones de compra.
- Convertir la tecnología de información en el habilitador de una Propuesta de Valor diferenciada, enfocada con productos y servicios, por Plaza / Segmento / Tienda / Consumidor, y que nos genere una ventaja competitiva.
- Un sistema logístico de abasto concentrado y con frecuencia de visitas alta, que nos permita habilitar nuestra Propuesta Valor.
- Cada uno de nuestros colaboradores desempeñándose como “Voluntarios” de Servicio y direccionándolos como tales.

Valores

Valores Centrales Femsacomercio – OXXO

Para OXXO los valores son un conjunto de creencias y comportamientos permanentes de la Organización, que garantizan una interrelación favorable para el mejor desempeño de la empresa y la plena realización humana. Siempre estarán por

encima de un beneficio económico y cumplirlos es un requisito para pertenecer a Femsacomercio.

a) Integridad:

- ✓ Es Honesto; No roba, No manipula ni oculta información, Utiliza los recursos de la empresa solo para la empresa
- ✓ Habla y persigue la verdad, La verdad por encima de la “Imagen personal”, Transparente en la intención, Busca hablar con hechos y datos, Es congruente en su vida profesional y personal
- ✓ Honra sus compromisos
- ✓ Hace lo correcto de acuerdo a nuestros valores
- ✓ Reconoce las limitaciones, cualidades y capacidades propias (y de los demás) para obrar correctamente
- ✓ Antepone el beneficio de la compañía por encima del de su propia área de responsabilidad

b) Respeto a las Personas

- ✓ Trata a los demás como le gustaría ser tratado (es empático)
- ✓ Mantiene un trato digno, nunca insulta o humilla (critica constructivamente en base a los actos en los foros adecuados)
- ✓ Escucha y respeta las diferentes ideas de los demás
- ✓ Respeto las responsabilidades asignadas a los demás.
- ✓ Dice la verdad con asertividad y caridad en la retroalimentación (vertical y horizontal)

c) Sencillez

- ✓ No a la burocracia
- ✓ Su trato es informal y sencillo
- ✓ Usa la jerarquía para direccionar la acción, no para imponer opiniones
- ✓ La comunicación es informal entre los niveles y las funciones
- ✓ Se adapta en el trato y lenguaje, según su trabajo, con el nivel en que interrelaciona
- ✓ El reconocimiento no es el principal motivador (“driver”) en su actuar

d) Trabajo en Equipo

- ✓ Se percibe a si mismo como parte de un sistema superior (equipo), todo en su actuar tiene un efecto en otros y el actuar de otros en lo de él.
- ✓ Tiene disposición para entregar su talento y esfuerzo a favor del trabajo conjunto con los demás (del equipo).
- ✓ Se asignan los recursos en el mejor lugar posible (para el objetivo del equipo) y se complementan para el bien del equipo.
- ✓ Comparte el reconocimiento entre los miembros del equipo.

e) Sobriedad

- ✓ Evita exageraciones y distingue entre lo que es razonable y lo que es inmoderado y utiliza razonablemente sus recursos: salud, tiempo propio y de los demás, dinero y activos de la empresa, relaciones con los demás.
- ✓ Tiene claridad de lo que es trascendente e importante y con ello prioriza sus acciones.

Valores de Negocio Femsa Comercio – OXXO

Son cualidades que deben desarrollar y poseer los ejecutivos de la organización para alcanzar el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos del Negocio.

A mayor el nivel en la organización, mayor es su exigencia.

- a) Pasión por el Servicio. Es identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores a través de una ejecución impecable con una actitud de servicio.

La Organización trabaja para el consumidor a través de la tienda. El cliente interno más cercano al consumidor es el personal de tienda. La Organización trabaja fundamentalmente para apoyar al personal de tienda.

- b) Renovación.

- ✓ Está atento y receptivo a nuestra realidad y la del entorno.

- ✓ Monitorea la evolución del sector, del medio ambiente, del consumidor, de la competencia y de otras industrias. Comunica sus hallazgos relevantes a la Organización.
 - ✓ Tiene capacidad de asombro.
 - ✓ Genera la visión anhelada creativamente.
 - ✓ Está insatisfecho con el “status quo”.
 - ✓ Propicia la mejora continua en la Organización:
 - ✓ Propicia la innovación:
 - ✓ Lidera el cambio
 - ✓ Tiene sentido de urgencia
 - ✓ Su disposición ante el cambio es por ambición de mejorar, no sólo por aceptación:
- c) Orientación al oficio
- ✓ Enfoque a la generación de valor:
 - ✓ Análisis para detectar oportunidades y síntesis para pronunciarnos y accionar
 - ✓ Involucrarse en los detalles del negocio
 - ✓ Conciencia de la evolución del entorno comercial
- d) Liderazgo
- ✓ El Liderazgo al que nos referimos, es la capacidad de definir y movilizar hacia un anhelo que forjará el futuro de una comunidad humana; y establecer e impulsar los mecanismos de procesos de cambio relevantes para ello. A la vez que, se promueve el crecimiento personal de los individuos involucrados.
 - ✓ El día que tus subordinados dejen de comunicarte sus problemas, es el día en que has dejado de liderarlos. Han perdido su confianza en que puedes ayudarlos o bien concluyeron que no son importantes para ti. En cualquiera de los dos casos ya no hay líder.
 - ✓ “Para el que no sabe a dónde va... cualquier camino es bueno”
 - ✓ Ambiciona grandes metas para la Organización
 - ✓ Se anticipa (es pro-activo)
 - ✓ Prioriza, da seguimiento, evalúa y actúa

- ✓ Tiene confianza en sí mismo para implementar las decisiones difíciles
- ✓ Energiza y entusiasma a la Organización movilizándola a la acción
- ✓ Forma equipos de personas que viven los valores y tienen talento para la encomienda (alto desempeño).
- ✓ Desarrolla a su personal; apoya, da ejemplo, exige y deja actuar.
- ✓ Promueve el aprendizaje y apoya la formación y capacitación.
- ✓ Cumple sus promesas y está disponible.

“Nuestra razón de ser en OXXO es servir y estamos convencidos de que seguiremos creciendo en la medida en que sirvamos mejor a nuestros clientes.” (Recuperado: <http://www.oxxo.com/oxxo/acercade-filosofia.htm>)

4.3 Objetivos Estratégicos

Los siguientes objetivos estratégicos serán los que se desarrollaran en planes de acción, tratando de mejorar la situación actual de OXXO y disminuir la rotación de personal de tiendas:

- I. Posicionarse en los próximos 3 años dentro del top 10 de las empresas locales que sean “el mejor lugar para trabajar”, que la persona solicitante de empleo busque a OXXO en primera instancia, ofreciendo los mejores beneficios y condiciones de trabajo.
- II. Diseñar e implementar los manuales, políticas y procesos de recursos humanos suficientes para cubrir las necesidades de los empleados de tienda.
- III. Redefinir la estructura organizacional, incorporando un puesto para la administración de personal de tienda y modificando la estructura jerárquica del esquema de empleados propios.
- IV. Implementar la encuesta de clima organizacional o índice de satisfacción de empleado de líder de tienda, con periodicidad anual, aplicada a través de los medios electrónicos (internet).
- V. Adecuar la especificación del puesto de los empleados de tienda, adaptado a las necesidades locales y a la temporalidad de rotación que se presenta.
- VI. Mejorar la cultura organizacional de la comunicación vertical, asegurando que el empleado este enterado de lo que sucede en la organización.
- VII. Incrementar las prestaciones no financieras y de servicios al personal (guardería, transporte público, becas de estudios) que cubran necesidades básicas del personal de tienda, para incidir en su pertenencia en el empleo e incrementar su calidad de vida.

4.4 Metas Estratégicas

Objetivo	Acción Estratégica	Responsable	Periodo de ejecución	Recursos Necesarios	Meta	Indicador de avance	Responsable de Seguimiento
1. Posicionarse en los próximos 3 años dentro del top 10 de las empresas locales que sean "el mejor lugar para trabajar",	1.1 Adecuación de sueldos y prestaciones, de acuerdo al entorno.	Jefe RH	Dic '13	Leyes y reglamentos. Presupuesto.	Variación del 5%	% de adecuación de sueldos a mercado	Gerente de Plaza
	1.2 Curso de selección eficaz de personal a líderes de tienda comisionistas.	Entrenadores	Jul - Dic '13	Espacio de junta. Carpetas	100%	% de Líderes capacitados	Jefe de RH
	1.3 Definir incentivos por resultados a personal de tienda. (venta y vta sugerida)	Jefe RH / gte Jr Operaciones / jefe admvo	Jul - Dic '13	Presupuesto. Indicadores	2	# de incentivos gestionados	Gerente de Plaza
2. Diseñar e implementar los manuales, políticas y procesos de recursos humanos	2.1 Diseñar la política de reclutamiento, entrenamiento, desarrollo y reconocimiento de personal.	Jefe de RH / Jefe Administrativo / Gte Jr Oper.	Jul - Dic '13	Datos históricos. Proyectos	100%	% de Avance	Gerente de Plaza
	2.2 Elaborar materiales impresos para la implementación de las políticas.	Capacitadores / Entrenadores / Admon de Personal	Ene - Mar '14	Políticas. Asignación de tiempo	100%	% de Actualización	Jefe de RH
	2.3 Comunicar a los empleados de tienda los procesos y beneficios.	Admon Personal	Abr '14	Poster. Espacio en RALE.	100%	% de empleados comunicados	Jefe de RH
3. Redefinir la estructura organizacional de RH	3.1 Establecer el perfil, descripción y comportamientos del puesto.	Reclutamiento	Jul - Ago '13	Documentos puestos afines	100%	% de avance de puestos	Jefe de RH
	3.2 Archivo soporte que justifique la creación del nuevo puesto y la redistribución jerárquica de la cuadrilla.	Jefe de RH / Jefe Admvo.	Sep'13	Benchmarking de zona. Rec Financieros. Organigrama	1	Puesto autorizado por Vo Bo Dirección OS	Gerente de Plaza
	3.3 Propuesta de estructura de depto, de RH.	Jefe de RH	Sep - Oct '13	Archivos soporte	3	# de cambios en organigrama	Gerente de Plaza

Planeación Estratégica para disminuir los índices de rotación de personal de tiendas OXXO

Objetivo	Acción Estratégica	Responsable	Periodo de ejecución	Recursos Necesarios	Meta	Indicador de avance	Responsable de Seguimiento
4. Implementar la encuesta de clima organizacional	4.1 Estudio de viabilidad de punto de venta, para implementación de encuesta electrónica.	Asesor TI	Ene - Mar '14	Vo tecnología. Bo	100%	Realización de estudio.	Asesor TI / Jefe de RH
	4.2 Definición de parámetros - indicadores: encuesta, periodicidad,	Jefes de áreas	Ene - Mar '14	Encuesta. Indicadores	100%	% de avance	Jefe de RH
	4.3 Prueba piloto, despliegue de célula	Admndor de personal de tiendas	May '14	Habilitación del POS.	100%	% de Implementación	Jefe de RH
5. Adecuar la especificación del puesto de los empleados de tienda.	5.1 Documentar el perfil de los empleados de mayor antigüedad.	Entrenadores	Sep - Dic '13	Estudio de campo	100%	% de avance	Jefe de RH
	5.2 Documentar el perfil de los empleados que rotaron	Asesores de Tienda	Sep - Dic '13	Encuestas de salida	75%	% de encuestas de salida Vs rotación	Jefe de RH
	5.3 Desarrollar el perfil adecuado, comunicándolo a plaza.	Coordinador de RH / Admor personal	Feb ' 14	Comunicación	100%	% de implementación	Jefe de RH
6. Mejorar la cultura organizacional de la comunicación vertical.	6.1 Asignación en listado de tareas, de lectura de comunicados electrónicos.	Asesores de Tienda	Sep '13	Listado de tareas std.	100%	% de apego a ATA	Gerente Jr Operaciones
	6.2 Planear y ejecutar juntas mensuales entre asesores de tienda, comisionistas y empleados de tienda.	Gerente Jr. Operaciones	Oct '13	Espacio de junta.	100%	% de cumplimiento a juntas por Asesor	Jefe de RH
	6.3 Publicar cada mes en tablero de avisos de tiendas, los comunicados	Entrenadores	Oct '13	Imprenta de cartel.	100%	% de tiendas con comunicado	Jefe de RH
7. Incrementar las prestaciones de servicios al personal (guardería, transporte público, becas de estudios)	7.1 Contratación de empresa de transporte externa.	Jefe Admvo.	Sep'13	Presupuesto. Ruta principal	1	# rutas nocturnas Costo-beneficio	Gerente de Plaza
	7.2 Gestión con guarderías locales, para la incorporación de hijos de personal de tienda, en turno que se asigna.	Jefe RH	Jun - Dic'14	Presupuesto. Censo. Vo BO Legal	100%	% de Implementación	Gerente de Plaza
	7.3 Establecer y comunicar el desarrollo de carrera en OXXO, estableciendo apoyos de becas a altos potenciales.	Jefe RH	Oct '13	Planes de estudios. Cartel plan de carrera	70%	% de empleados con preparatoria	Gerente de Plaza

4.5 Plan de acción

Objetivo General.

Proveer las estrategias para mejorar e impulsar el desarrollo de Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., a partir de objetivos estratégicos que se habrán de alcanzar a corto y mediano plazo para contribuir al cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Objetivo Estratégico 1. Posicionarse en los próximos 3 años dentro del top 10 de las empresas locales que sean “el mejor lugar para trabajar”, que la persona solicitante de empleo busque en primera instancia, ofreciendo los mejores beneficios y condiciones de trabajo.

Meta 1.1 Adecuación de sueldos y prestaciones, de acuerdo al entorno.

Línea de Acción:

- Realizar investigación de sueldos y salarios a través de empresa externa, tomando como muestra a empresas de venta al detalle, conveniencia y supermercados, detallando adicionalmente prestaciones que complementan los sueldos.
- Con el estudio de sueldos, adecuar los tabuladores de sueldos apegados a los reglamentos internos de OXXO, Ley de Trabajo, Ley Fiscal y Ley del IMSS, esto para no generar discrepancia con la normatividad vigente.
- Comunicar adecuadamente, a través de sesiones plenarias a los líderes de tienda y empleados de tienda, la redefinición de sueldos y prestaciones, haciendo una comparación con el entorno, resaltando la competitividad de su ingreso vs otros lugares de trabajo con similares responsabilidades.

Justificación:

Para generar una satisfacción en los empleados de tienda, se debe de atacar la principal necesidad de la gente: el aspecto económico, que sientan que su trabajo tiene una retribución justa y competitiva respecto a otros lugares de trabajo.

Meta 1.2 Curso de selección eficaz de personal a líderes de tienda comisionistas.

Línea de Acción:

- Diseñar el curso de selección eficaz de personal de tienda, adecuándolo con las herramientas que necesita el líder de tienda para realizar una entrevista rápida a los interesados en laborar en tienda.
- Capacitar cada semestre al 100% de los líderes de tienda en selección de personal, teniendo casos vivenciales de aquellos líderes que tengan mayor y menor rotación de personal.
- Generar una guía rápida (carpeta) para líderes de tienda, de los aspectos más importantes a considerar en una entrevista, para asegurar hasta cierto punto, la permanencia de los empleados de tienda.

Justificación:

El líder de tienda, siendo el jefe directo del personal que labora en tienda, debe estar habilitado por parte de OXXO en la selección de personal, cuidando aspectos básicos como distancia de hogar-tienda, referencias, valores, entre otros, esto para asegurar una permanencia mínima de 1 año.

Meta 1.3 Definir incentivos por resultados a personal de tienda (niveles de venta y venta sugerida de productos).

Línea de Acción:

- Diseñar los criterios, métricas y lineamientos para evaluar el desempeño del personal de tiendas, definiendo el incentivo relacionado con la venta, siendo congruente con la evaluación y comisión del líder de tienda, alineando metas.
- Gestionar la autorización de los incentivos con el departamento de compensaciones y laboral de la oficina matriz de OXXO, previendo las erogaciones en el presupuesto financiero de la compañía.

Justificación:

Hacer partícipe a los empelados de tienda con el objetivo de OXXO, que es incrementar la venta; con esto también se beneficia económicamente al empleado de tienda, generando motivación económica para alcanzar las metas de venta.

Objetivo Estratégico 2. Diseñar e implementar los manuales, políticas y procesos de recursos humanos suficientes para cubrir las necesidades de administración del esquema de empleados de tienda.

Meta 2.1 Diseñar la política de reclutamiento, entrenamiento, desarrollo y reconocimiento de personal.

Línea de Acción:

- Documentar a través de investigación documental, la observación y entrevistas a personal de Recursos Humanos y líderes de tienda, las necesidades, actividades y procesos que se necesitan para la administración del personal de tiendas, definiendo los procesos y políticas para la correcta incorporación y desarrollo a la empresa.
- Presentar a la dirección de RH la propuesta de políticas enfocadas a personal de tiendas, para su autorización.
- Comunicar a los gerentes de plaza y jefes de recursos humanos los nuevos lineamientos y generar un cronograma para que se cumplan los tiempos de implementación.

Justificación:

Para formalizar la administración del personal de tiendas, aún cuando laboralmente no dependan directamente de OXXO, se deben de tener los lineamientos adecuados para la incorporación, desarrollo y reconocimiento en el tiempo que labore en una tienda OXXO, buscando maximizar su sentido de pertenencia.

Meta 2.2 Elaborar materiales impresos para la implementación de las políticas.

Línea de Acción:

- Por cada política generada, se debe de realizar un material impreso de fácil aplicación en la práctica, con el objetivo de disminuir las discrepancias de entendimiento o aplicación de criterios en la ejecución de las mismas.
- Realizar presentaciones en dispositivas, resaltando los aspectos más importantes de las políticas y lineamientos, otorgando mayor visibilidad al lector de la importancia de la política.

Justificación:

Para la implementación de las nuevas políticas se requieren plasmarlas en materiales impresos más amigables y fáciles de entender por parte de los responsables de aplicarlos.

Meta 2.3 Comunicar a los empleados de tienda los procesos y beneficios.

Línea de Acción:

- Generar comunicados electrónicos a través del portal de OXXO, de las políticas de desarrollo laboral y de reconocimientos de empleados de tienda, compartiendo aspectos relevantes que le interesen al personal de tiendas.
- Comunicar a través de Poster colocado en el tablero de avisos de la bodega de la tienda, manteleta pegada en el corcho de comunicados de la tienda y trípticos entregados por tienda, de los indicadores operativos, de las políticas de desarrollo laboral y reconocimientos a empleados de tienda.

Justificación:

La razón de ser de las nuevas políticas y lineamientos internos, es la permanencia, desarrollo y reconocimiento del personal que labora en las tiendas, para que lo conozcan, es necesario darle la importancia correspondiente, comunicándolo por los medios adecuados y necesarios para enterarlo de todos los beneficios.

Objetivo Estratégico 3. Redefinir la estructura organizacional, incorporando un puesto para la administración de personal de tienda y modificando la estructura jerárquica del esquema de empleados propios.

Meta 3.1 Establecer el perfil del puesto de “administrador de personal de tienda”.

Línea de Acción:

- Generar el perfil adecuado y la descripción de actividades del nuevo puesto, tomando como base el puesto de administrador de personal de oficinas, adecuando las actividades con enfoque a empleados de tienda.
- Convocar a juntas de seguimiento con jefe de recursos humanos, administrador de personal de oficinas y coordinador de despliegues y

proyectos, para documentar el valor agregado que daría el nuevo puesto a la organización.

Justificación:

Tener la documentación formal del puesto para conocer y detallar sus actividades, perfil y comportamientos de gestión que le permitirán administrar al personal de tienda.

Meta 3.2 Documento soporte que justifique la creación del nuevo puesto y la redistribución jerárquica de la cuadrilla.

Línea de Acción:

- Documentar la problemática de OXXO La Paz, donde se justifique la creación del nuevo puesto, estableciendo metas para medir desempeño.
- Gestionar la autorización con el área de compensaciones, laboral y dirección de operaciones de la matriz de OXXO, para poder contratar al nuevo personal

Justificación:

Para todo puesto nuevo en OXXO, se debe de documentar y justificar la modificación a la estructura organizacional, donde se resalte el valor agregado de la función.

Meta 3.3 Propuesta de cambios en la estructura del departamento de RH.

Línea de Acción:

- Deslindar al personal en entrenamiento del jefe de RH, y asignarlo al puesto de Entrenador Teórico, esto mientras permanece en capacitación; se documentará el movimiento jerárquico con gráficos de responsabilidades.
- Con la creación del puesto de administrador de personal de tienda, se deslinda el jefe de RH de las cuadrillas de personal de tienda.
- Se deberá comunicar los cambios en la estructura al personal de oficinas y personal de tiendas a través de comunicado electrónico en portal de OXXO.

Justificación:

Realizar la correcta separación de funciones, garantiza mayor efectividad y productividad en la ejecución de las actividades por el titular de puesto.

Objetivo Estratégico 4. Implementar la encuesta de clima organizacional o índice de satisfacción de empleado de líder de tienda, con periodicidad anual, aplicada a través de medios electrónicos (internet).

Meta 4.1 Estudio de viabilidad de punto de venta, para implementación de encuesta electrónica.

Línea de Acción:

- Elaboración de los protocolos tecnológicos para que la encuesta de clima organizacional se pueda visualizar en portal de intranet.
- Asegurar que el 100% de las tiendas tengan la conexión a intranet habilitada, creando icono en portal de aplicaciones.
- Estudios de comunicación de voz y datos, para que las encuestas viajen correctamente al servidor.

Justificación:

El sistema de punto de venta, está habilitado con internet, las nuevas plataformas como la encuesta de clima organizacional debe de ser compatible con el sistema actual, para asegurar su correcto funcionamiento.

Meta 4.2 Definición de parámetros - indicadores: encuesta, periodicidad, alcance.

Línea de Acción:

- Elaboración de preguntas, separadas por variables definidas para su mejor interpretación; medición a través de escala likert.
- Realizar la encuesta con frecuencia anual, el departamento de RH coordinará esta actividad y el área de operaciones sería el responsable de dar seguimiento a la contestación.

Justificación:

Utilizar la planeación en la aplicación de la encuesta con cronograma de actividades y porcentajes de avance, para que no esté siempre habilitada en el portal de aplicaciones. De acuerdo a los niveles de rotación, se puede modificar la frecuencia.

Meta 4.3 Prueba piloto, despliegue de célula

Línea de Acción:

- Habilitación a las tiendas de plaza La Paz para realizar la prueba piloto de la encuesta de clima organizacional, documentando aprendizajes y áreas de oportunidad para mejorar el sistema.
- Comunicar a las tiendas por medio de comunicados electrónicos el inicio y forma de contestar la encuesta de clima organizacional a través de intranet.
- Publicar los resultados de la encuesta en corcho de bodega de tiendas, en juntas con líderes de tienda y en foros masivos como la RALE (Reunión Anual de Empleados de Tienda)

Justificación:

La encuesta de clima organizacional se debe de convertir en una herramienta para visualizar la satisfacción en el trabajo de los empleados de tienda y sobre los resultados, planear y accionar para disminuir la rotación y mejorar los índices de satisfacción, en un ciclo de mejora continua.

Objetivo Estratégico 5. Adecuar la especificación del puesto de los empleados de tienda, adaptado a las necesidades locales y a la temporalidad de rotación que se presenta.

Meta 5.1 Documentar el perfil de los empleados de mayor antigüedad.

Línea de Acción:

- Realizar entrevistas con empleados de tienda con antigüedad mayor a un año, esto para recabar los datos demográficos, las necesidades que cubre con su trabajo y los aspectos generales del empleado, identificando los “targets” que lo llevan a permanecer laborando dentro de OXXO.
- Recabar la documentación del personal de tiendas investigando antecedentes de trabajo para filtrar sus competencias y necesidades.

Justificación:

Generar el perfil del empleado con mayor permanencia laboral en tiendas OXXO, para adecuar los requisitos de contratación de personal.

Meta 5.2 Documentar el perfil de los empleados que rotaron

Línea de Acción:

- Establecer el requisito de la entrevista de salida para empleados de tienda, dependientes del comisionista mercantil para conocer porque deja de laborar.
- Recabar la información previa, durante y al finalizar su relación laboral, investigando antecedentes de trabajo para conocer sus necesidades y establecer un porqué de la rotación.

Justificación:

Conocer los perfiles, causas e indicadores sociales que generan la rotación del personal de tiendas, para evitar la contratación de las personas que no permanecerán en la tienda.

Meta 5.3 Desarrollar el perfil adecuado, comunicándolo a plaza.

Línea de Acción:

- Comparar los comportamientos, competencias y datos demográficos de los dos perfiles mencionados en los puntos 5.1 y 5.2, diseñando las especificaciones del personal, adecuados a las condiciones de OXXO.
- Comunicar a personal de reclutamiento de RH plaza y a líderes de tienda los nuevos perfiles, para ser considerados en las entrevistas de selección eficaz.

Justificación:

OXXO debe de adecuarse a la cultura de la región, al entorno social y laboral en el que se desenvuelve, para adaptar sus procesos y perfiles de personal conviviendo armónicamente con la sociedad.

Objetivo Estratégico 6. Mejorar la cultura organizacional de la comunicación vertical, asegurando que el empleado este enterado de lo que sucede en la organización.

Meta 6.1 Asignación en listado de tareas de personal de tienda, la lectura de comunicados electrónicos a través del portal de OXXO.

Línea de Acción:

- Establecer en los estándares operativos de tareas de personal de tiendas, “Lectura de comunicados electrónicos” los días martes y viernes de cada semana, que son cuando se envían por parte del área de mercadeo.
- Asegurar por parte de los asesores comerciales, que la tarea mencionada, esta palomeada como comprobante de haberla realizado.

Justificación:

Para que los empleados de tienda estén comunicados de lo que sucede en la organización, es necesario establecer el protocolo de comunicación y asegurar que lean los comunicados electrónicos y la información que se cascadea a tiendas, plasmado en tareas de tienda como recordatorio de su lectura.

Meta 6.2 Planear y ejecutar reuniones mensuales entre asesores de tienda, comisionistas y empleados de tienda.

Línea de Acción:

- Crear la cultura por parte del asesor comercial, para que en una visita mensual, realice la junta en tienda, estando presente el líder comisionista y sus empleados, para comunicar información relevante de la plaza.
- Cada integrante de la tienda, deberá firmar el formato de enterado, donde se comuniquen los avisos.

Justificación:

Lograr la interacción del asesor comercial y el personal de tienda, asegurando el interés y entendimiento de la información comunicada.

Meta 6.3 Publicar cada mes en el tablero de avisos ubicado en bodega de tiendas, los comunicados oficiales.

Línea de Acción:

- Realizar un resumen con la información más relevante de la semana, la cual se debe compartir al personal de tiendas, colocándolo en el corcho ubicado en la bodega de la tienda.
- Realizar la producción del comunicado para que sea llamativa y despierte el interés del personal de tienda para darle lectura.
- Propiciar la retroalimentación entre el equipo de tienda y el líder comisionista para asegurar que la información sea comprendida.

Justificación:

El personal de tienda debe estar informado, es una habilitación que necesita realizar la organización, en este sentido, se unifica lo que se quiere comunicar, sin distorsiones.

Objetivo Estratégico 7. Incrementar las prestaciones no financieras y de servicios al personal (guardería, transporte público, becas de estudios) que cubran necesidades básicas del personal de tienda, para incidir en su pertenencia en el empleo e incrementar su calidad de vida.

Meta 7.1 Contratación de empresa externa para transportar en turnos nocturnos, a empleados casa > Tienda>casa.

Línea de Acción:

- Negociar servicio con trasportista local en turno nocturno, estableciendo condiciones de uso y lineamientos legales.
- Establecer ruta y horarios nocturnos por las principales calles de la ciudad.
- Cada empleado deberá contar con su credencial de OXXO para poder hacer uso del servicio, OXXO proveerá de este gaffette.
- Asignación de presupuesto financiero anual para pagar este servicio, con el análisis de costo-beneficio para la compañía.

Justificación:

En los turnos vespertinos que terminan y en los turnos nocturnos que inician a las 23:00 horas, no existe transportación urbana, por lo que los empleados de tienda que no tienen auto propio, no puede moverse con facilidad, sería un habilitador para mejorar la calidad de vida de los empleados y evitar la rotación.

Meta 7.2 Gestión con guarderías locales, para la incorporación de hijos de personal de tienda, en turno que se asigna.

Línea de Acción:

- Realizar censo de las madres y padres solteros que requieran de guardería para la atención de sus hijos, así como de su horario laboral.
- Negociar con guarderías públicas la incorporación de hijos de empleados de tienda, en los horarios laborales, generando la relación ganar – ganar.
- Apego a reglamentos y leyes, que norman el beneficio de la guardería.
- Realización de Carta entre OXXO, Líder comisionista y empleados de tienda que recibirán el beneficio de la guardería.

Justificación:

Incorporar este beneficio para madres y padres solteros, significa gran ayuda para la organización de sus tiempos laborales y personales.

Meta 7.3 Establecer y comunicar el desarrollo de carrera en OXXO, estableciendo apoyos de becas a altos potenciales.

Línea de Acción:

- Censar del nivel académico de las personas de tienda, apoyados con la variable de datos demográficos del clima organizacional.
- Elaborar Invitaciones personalizadas al personal de tienda, entregadas por el gerente Jr. y asesor comercial, motivándolo a incorporarse a un plan de estudios en secundaria ó preparatoria abierta.
- Reunir a los interesados para impartir una plática de desarrollo de carrera en OXXO y a nivel personal, resaltando los beneficios de superarse

- Establecer convenios de colaboración entre OXXO e instituciones que apoyen los estudios de educación básica y educación media, para apoyar la vinculación a los empleados de tienda, lo cuales estaría apoyados económicamente. Se buscará en primera instancia al INEA (Instituto Nacional para la Educación de los Adultos).

Justificación:

Mejorar el nivel académico del personal de tiendas a través de becas, reconociendo su esfuerzo en publicaciones bimestrales. Si el empleado e tienda conoce el plan de carrera en OXXO, puede desarrollarse y crear mayor sentido de pertenencia.

CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

CAPÍTULO V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.1.1 Sobre los resultados obtenido

La investigación surge de la necesidad que tiene OXXO de contar con un plan de acción que permita disminuir y controlar la rotación, debido a que sus índices eran del 200% al inicio de este trabajo. En este contexto el objetivo general de la investigación está cubierto ya que se proponen los planes de acción estratégicos para poder controlar y disminuir la rotación de personal de tiendas, dichas acciones soportadas con la investigación documental y de campo realizada.

La observación más relevante identificada en el diagnóstico realizado, deriva de la visión de OXXO: “El mejor lugar para trabajar” en la comunidad donde participamos; es congruente con sus indicadores, metas y misión, sin embargo en la práctica, no se ejecutan acciones referentes a ser la mejor empresa para trabajar, no hay enfoque a cubrir las necesidades de los empleados de tienda referente a inducción, servicios, desarrollo y reconocimiento, por lo que en los planes de acción propuestos se atacan dichas debilidades.

En cumplimiento a los objetivos específicos se integraron propuestas de acción para cumplirlos:

1. Se genero un diagrama de Ishikawa y se generaron mesas de trabajo para conocer las principales causas de rotación del personal de tiendas, identificando las variables principales que afectan al empleado y que lo llevan a tomar la decisión de abandonar su trabajo. Se cumple con el primer objetivo específico.
2. Se desarrollo la investigación documental y de campo, aplicando las herramientas para la recolección de datos que permitieron realizar un diagnostico asertivo de la situación de OXXO y su entorno, cumpliéndose el objetivo específico dos.

3. Se proponer planes de acción con metas estratégicas que de incorporarse en la empresa OXXO permitirán incrementar el sentido e pertenencia de los empleados de tienda, cubrir sus necesidades y controlar la rotación.

En relación a la hipótesis planteada, se concluye que Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V. necesita un plan estratégico que le permita llegar a su visión de “ser el mejor lugar para trabajar”, toda vez que la ausencia de políticas, procesos formales y acciones enfocadas al personal de tiendas es causal del problema de rotación.

5.1.2 Sobre el trabajo realizado.

El desarrollo de la investigación, genero un reto en lo personal y en lo profesional, debido a que no es el área de dominio del investigador, sin embargo la experiencia laboral equilibrio los conocimientos teóricos de los que se carecía. El impacto en el entorno de OXXO que puede causar la aplicación de este plan estratégico puede contribuir no sólo a mejorar el indicador de rotación de personal, sino que de una manera integral, se pueden ver beneficiados aspectos corporativos y sociales que no se tenían considerados al inicio de la investigación, un ejemplo son los servicios de los que carece el empleado de tienda.

La propuesta de planeación estratégica hace mención a acciones que pretenden reorientar los procesos del departamento de Recursos Humanos, enfocarlos a las personas de tienda y a aprovechar las oportunidades que existen en su entorno. Respecto a estas observaciones de la investigación, se relacionan algunos aspectos importantes a tomar en cuenta para concluir el estudio:

- No existen suficientes políticas y procedimientos enfocados al personal de tienda, los cuales son relevantes en toda organización; se deben de incluir dentro de los documentos institucionales temas de contratación, incentivos, desarrollo y reconocimiento.

- La estructura organizacional del departamento de recursos humanos no es la adecuada desde el punto de vista jerárquico; se propone redefinir el organigrama, creando un puesto para la administración de personal de tienda.
- Se debe de crear el perfil adecuado del personal de tienda a contratar, entendiendo por perfil de puesto, las especificaciones, competencias y habilidades básicas que debe tener el solicitante; OXXO debe de adaptarse a la cultura del entorno.
- OXXO no tiene implementado en su cultura corporativa, un sistema de medición de la satisfacción o clima laboral de empleados de tienda, esta es una herramienta fundamental para lograr dirigir las acciones, ya que diagnostica a los actores de la rotación; se propone la creación de encuestas electrónicas a través del portal de OXXO.
- Existen esfuerzos para comunicar información relevante al personal de tienda, sin embargo, no se está asegurando el entendimiento y lectura de la misma, esto genera dudas en la ejecución y diversas interpretaciones de un solo tema; se propone en el plan de acción los medios y lo responsables de crear la cultura de la comunicación a tiendas.

5.1.3 Sobre los procedimientos aplicados.

La investigación documental permitió establecer un parámetro de inicio del estudio, OXXO cuenta con una vasta información de políticas y procedimientos corporativos y por departamento, sin embargo, como se comento, carece de documentación que contemple al personal de tiendas; Esta revisión de documentos impresos y electrónicos apporto conocimiento para la elaboración de las áreas de oportunidad, se recomienda que para una planeación estratégica, se inicie con este paso.

La investigación de campo, con enfoque descriptivo, apoyo ampliamente a la elaboración del plan estratégico, las herramientas utilizadas, encuestas, entrevistas y mesas de trabajo, aportaron de una manera integral los datos estadísticos necesarios para posteriormente interpretarlos y analizarlos a través de métodos como la matriz FODA, diagrama de Ishikawa y análisis CAME, este último, poco utilizado pero que aporta enfoque a las acciones estratégicas.

Considerando la metodología de investigación, el trabajo presentado concluye con una propuesta de plan de trabajo apegado a la realidad que vive OXXO, el cual de aplicarse, puede ser de gran utilidad en la gestión de recursos humanos.

5.2 Recomendaciones

Como investigador y colaborador de Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., se recomienda poner en práctica las acciones del plan estratégico a la brevedad y en la medida de las posibilidades de OXXO La Paz, para atacar y solventar en el mediano plazo los principales problemas organizacionales, referente al personal de tiendas.

Las recomendaciones referentes a los resultados obtenidos son las siguientes:

- OXXO es una empresa nacional, la cual basa su rentabilidad en el crecimiento y en su propuesta de valor, sin embargo, debe hacer crecer a su personal de tienda, aún cuando no dependan laboralmente de OXXO.
- La organización debe de incorporar el proceso de las entrevistas de salida a través del asesor de tienda, para que le permita conocer la causa de rotación del personal, esto con el objetivo de tener una mejora continua en sus procesos, ya que las causas de rotación pueden variar por temporalidades.
- Es importante apegarse a las acciones de la planeación estratégica, involucrando a los responsables mencionados, dando seguimiento a cada una de las acciones hasta que estén terminadas de acuerdo a la meta.
- Es indispensable mejorar la comunicación entre el staff de oficina y los empleados de tienda, ya que esto no permite ejecutar adecuadamente la propuesta de valor de OXXO.
- La rotación es un indicador variable por región, difícil de prevenir en un entorno competitivo y complejo en su control, por lo que las acciones que se lleven a cabo para disminuirla siempre proporcionarán conocimiento, la mejor manera de aprender será la mejora continua.

La recomendación referente a la metodología de la planeación estratégica es siempre iniciar con una investigación documental, da un panorama de lo que se tiene y el estatus actual de la compañía. La herramienta de campo a la que se le asignan más horas hombre, son las encuestas de clima organizacional, se recomienda que

se realicen de manera electrónica vía internet, si no es posible, se recomienda realizar foros grupales para aplicarlas, esto disminuiría tiempos y costos de traslados para el investigador.

El trabajo de investigación que se presenta fue elaborado basándose en información real y actual de OXXO y de su entorno, que culmina con la propuesta de acciones estratégicas viables y congruentes a la situación a la que se enfrenta la empresa.

La propuesta de plan estratégico se considera una herramienta integral para la gestión de recursos humanos con el personal de tienda, se recalca que la implementación y desarrollo en la práctica queda a decisión y responsabilidad de los integrantes de la administración de la empresa, que determinarán si se consolida la propuesta de análisis e investigación, en plan estratégico aplicado a la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

1. Arias Galicia, Fernando y Heredia Espinosa, Víctor. 1999. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. 5ta ed. México. Editorial Trillas.
2. Augusto Bernal, Cesar. 2006. Metodología de la investigación. 2da ed. México. Pearson Educación.
3. Bohlander, Snell y Sherman. 2001. Administración de Recursos Humanos. Ed. Thomson . México. p.155.
4. Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1) : 65-99. Marzo 2008. ISSN 1870-557X.
5. George A. Steiner. 2009. Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber. 33ª ed. México. Grupo Editorial Patria Cultural.
6. Gomez-Mejía, Balkin y Cardy. 2008. Gestión de Recursos Humanos. 1ra ed. México. Pearson Educación.
7. Keith Davis y Newstron John. 2000. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10 Ed. .México. Mc Graw Hill.