

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial número 15018
publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976



Proyecto de intervención

Pro-grado

Que para obtener el grado de maestro en:

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL

PRESENTA:

HÉCTOR MIRANDA CASTILLEJA

ASESORÓ:

EDUARDO REVILLA TARACENA

Tlaquepaque, Jal. a 16 de junio de 2018

“Evaluando el impacto de empresa multinacional Walmart de México en la conciencia personal y colectiva de sus asociados en zonas de urbanización media mediante el formato Mi Bodega Aurrera, para focalizar su propuesta de Valor y enfoque en las Relaciones Públicas Internas”

Coordinador:

Mtro. Miguel Cázares, Tel. 3669 3540 Ext. 3846

Correo electrónico: mcazares@iteso.mx

Subdirección de Servicios Escolares

Área de titulación Tel. 3669 3434 ext.3243 y 3299 Fax. 3134 2912
Edificio *Xavier Scheifler S.J.*, planta baja Campus ITESO

Periférico sur *Manuel Gómez Morín* # 8585 C.P.45604 Tlaquepaque, Jal., México.

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
Mercadotecnia y propuesta de valor.....	10
Capitulo I	11
ANTECEDENTES Y CONTEXTO	11
Mercadotecnia.....	11
Los alcances de la mercadotecnia.....	12
Problemática de Mejoramiento.....	14
Nivel de Compromiso, medición y educación en el trabajo.	15
Propósitos del Proyecto.....	20
Área de Intervención: Las relaciones Públicas internas de la organización.....	20
Comunicación interna efectiva como Objetivo.....	22
Capitulo II	24
ANÁLISIS DEL MERCADO Y CONTEXTO DE LA INDUSTRIA	24
Definición de Tienda de Autoservicio	24
El sector de tiendas departamentales y de autoservicio en México	25
Establecimientos Existentes.....	28
Generación de Empleos	29
Participación en el PIB.....	29
Antecedentes históricos de las tiendas de autoservicio.....	32
Walmart Stores	33
Mercado Meta del Proyecto.	40
Necesidades detectadas en el formato Mi Bodega Aurrera.	41
Capítulo III.....	43
ANÁLISIS, ACCIONES Y PROPUESTAS	43
Análisis de los indicadores.	43
Rotación de Personal.	43
Formatos especiales e implicaciones locales.....	45
Costos de la rotación.....	46
Grado de Compromiso y Satisfacción (EOA).....	47
Promociones	49

Tiempo Extra	51
Asociados Multifuncionales	51
Acciones Operativas, mediante gestión Gerencial.....	52
Productividad y Cargas de Trabajo.	53
Identificación de la problemática.....	59
Problemáticas operativas puntuales:.....	60
Identificación de plan de trabajo, mejoras y productividad en el área operativa.	61
Nómina de Recibo y Sistemas.	61
Identificación de problemáticas externas, por zona o ubicación de la unidad.	62
Programación de horarios y distribución de carga de trabajo.....	63
Estandarización y reglas de tienda.....	66
Coaching, Retroalimentación y rutinas.....	67
Capitulo V.....	70
PROPUESTA ESTRATÉGICA	70
Intervencion en la mezcla de la mercadotecnia.....	70
El capital humano dentro de la organización de una tienda de autoservicio.....	71
La comunicación interna.....	72
Recompensas	74
La propuesta de Valor	75
Las 9 características de la propuesta de Valor.....	75
Propuesta de valor Interna.	77
Identificación de las bases para aceptar el cambio.....	83
Definición de Impronta.	84
Acciones para incentivar la percepción de valor y comunicación interna	86
Capítulo 5.....	93
EVALUACION DE LOS RESULTADOS.....	93
Intervención operativa y Diagnóstico	93
Identificación de la unidad Proyecto.....	95
Relaciones Públicas, Comunicación interna asertiva.....	96
Indicadores internos.....	97
Mentalidad de Fundador.	102
Estudio del impacto financiero.	103
Capítulo 6.....	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104

Conclusiones.....	104
Recomendaciones.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	109

INTRODUCCIÓN

La realización de este trabajo es un reto y una gran satisfacción respecto de proponer una metodología, recuperar experiencias, observaciones, reglas y fracasos que en una vida laboral he tenido por más de 15 años en la empresa que actualmente es la más grande y poderosa en el sector Retail a nivel mundial: Walmart Inc., focalizado en nuestro país Walmart de México y Centroamérica en sus formatos de autoservicio: Walmart Supercenter, Bodega Aurrera y Superama.

Walmart es una empresa con presencia internacional y algo que ha aprovechado e implantado en su manera de dirigir negocios es que la diversidad de pensamiento forma de trabajo y cultura de una nación y/o de personas influya en la productividad, implantación y ralentización de técnicas que contribuyan a enriquecer y mejorar su negocio globalmente.

Lo anteriormente descrito nos indica que se tiene una empresa que constantemente está innovando, creando nuevos mercados o nuevos clientes, que se mejora internamente; todo lo anterior es muy claro y prometedor, sin embargo no todo es tan rápido ni tan fácil de implementar en un país donde los trabajadores tienen niveles escolares muy diversos, las costumbres cambian de una comunidad a otra y mucha de la cultura es en contra de empresas extranjeras; sin disciplina o enfoque en el trabajo con normas bien establecidas.

De acuerdo con lo anterior se comienzan a tener problemas difíciles de resolver y que implican cuantiosas pérdidas monetarias por rotación de personal, capacitación y recompensas por mérito. Agregando factores como la corrupción, inseguridad, mal sistema de seguridad social e inestabilidad social y política resulta en un coctel un tanto problemático para invertir.

Sin embargo, las problemáticas descritas no son sólo de Walmart MX sino también de cualquier otro competidor que quiera establecerse, crecer y venderle a un mercado de 127.5 millones de mexicanos, de los cuales 54 millones son económicamente activos según datos censados por INEGI en 2016.

El propósito del presente trabajo es la identificación de la propuesta de valor en un enfoque mercadológico, pues aun y cuando se trata de una empresa que vende productos y servicios, nos centraremos en la parte de mercadotecnia interna, es decir los clientes y participantes serán los empleados de la corporación. De acuerdo con la mezcla de la mercadotecnia, este trabajo se centra en la 4ª P de Promoción.

Así mismo operativamente se tiene un respaldo congruente con el análisis mercadológico, teniendo que la injerencia ha sido por parte de la gerencia de tienda en cambios a nivel micro o bien como lo indica Michael Kotler en UEN Unidades Estratégicas de Negocio. En otras palabras, cada tienda mantiene normas, políticas y procedimientos respecto de cómo trabajar la mercadería, y como llevarla al cliente, precios, planogramas, fijación de presupuestos entre otros. Sin embargo, el manejo y retención del personal no tiene una forma pragmática o sostenida por parte de la empresa, por lo que mucho cambia dependiendo el liderazgo gerencial en turno.

Algunos cambios relacionados a la comunicación y en su reforzamiento son de acuerdo con 3 factores que son prioritarios para la organización y la gerencia de unidades (que es donde yo me encuentro), pero también y más importante para los asociados (empleados de los diferentes niveles de la corporación). Se tiene una relación directa pero no tan clara entre uno y otro para reducir los costos de mantener una base de empleados y obtener una relación ganar-ganar que no explica bien la empresa y en inicio no impacta por la falta de comunicación asertiva y que será la función del presente trabajo:

1. Productividad y cargas de trabajo.
2. Nivel de compromiso, medición y educación en el trabajo.
3. Rotación de personal.

1. Productividad y cargas de trabajo.

Como cualquier proceso productivo, en una tienda departamental se tienen jerarquías, asignaciones y rutinas para cada departamento, sus asociados, líderes y gerencia. Los roles son predefinidos por una escolaridad, un perfil de puesto y en estricta teoría cada uno hace la parte que le

corresponde. Lo anterior se visualiza desde el punto de vista teórico como una estrategia a prueba de fallos; sin embargo, la praxis resulta con problemáticas especializadas, pues el trabajo de un área y sus tiempos son determinados por los tiempos y términos de otra(s) área(s) lo cual deriva que cualquier incumplimiento o retraso multiplica el trabajo de alguna área o persona.

Partiendo de la premisa anterior, lo que se identifican son los cuellos de botella en el proceso y como ir readecuando rutinas e integrando facilitadores; logrando con ello trabajadores multitareas y líderes intercambiables.

2. Nivel de compromiso, medición y educación en el trabajo.

Para que un proceso cualquiera se lleve a cabo se tiene que tener un objetivo identificado, un liderazgo claro, clarificación de tareas y su delegación, compromiso de las partes y cumplimiento de tiempos en cada fase.

Esto es lo que en muy pocas palabras se nos enseña como Proceso productivo, sin embargo, se tiene el problema inherente que la mayoría en este proceso tienen en su chip personal “ser mexicano”.

La premisa anterior no es con el objetivo de denigrar ni enfocar en un problema educacional o social el proyecto, sino para clarificar el afecto en las reglas de trabajo internacionales de una empresa que busca una estandarización de procesos para mejorar tiempos y ser altamente productivos un choque entre cultura personal y cultura corporativa.

En México todos somos jefes y se busca delegar la tarea y el riesgo, más no así jerarquías o beneficios, poniendo más claro el punto se tiene que la cadena de mando se da en una manera piramidal donde el de arriba da una instrucción y el siguiente nivel replica la orden de una manera diferente hasta llegar a un nivel donde alguien hace algo, mas no necesariamente con la orientación inicial.

En el ámbito laboral esto es un grave problema pues si lo conceptualizamos en una tienda donde todos conviven en el mismo nivel y se tiene la vista aguda en que hace mi compañero y no en lo que hago yo se tiene un inconformismo general y una baja productividad. Muchos tiempos muertos y cargas de trabajo en ciertos momentos muy fuertes en pocos trabajadores.

Una de las grandes preocupaciones y punto de inversión es el grado de satisfacción del personal respecto a su trabajo y contribución a los resultados de la compañía. En Walmart se realiza una encuesta anual de compromiso donde quien realiza es una empresa ajena a operaciones.

3. Rotación de Personal.

La consecuencia de una insatisfacción personal de hacer más que los demás, no entender el rol que se interpreta y su importancia, así como el sentimiento de ganar menos de lo merecido deriva en la retirada de la empresa de personal que si bien no se tomó el tiempo de tener identificación con una marca, implica erogaciones económicas muy graves para la compañía.

Cabe señalar que se introduce marca laboral, concepto de mercadotecnia poco asediado por las agencias de publicidad o siquiera por las direcciones de empresa, incluyendo Walmart, y que a lo largo de este trabajo se desmenuza el por qué el lugar de trabajo es tu mejor club social y tu identificador personal. Así como cuando no existe una definición clara de este club, genera desconfianza, rechazo y en ocasiones hasta odio.

La rotación de personal es uno de los dolores de cabeza empresarial más grandes que se tienen en todos los países que entran en el concepto de capitalismo. Esto impacta a Walmart de México en todos sus formatos no sólo porque es un país con alto índice de desempleo y en donde muchos prospectos no creen que Walmart de México es una buena opción, sino porque la profesionalización de los procesos es cara dentro de la compañía. Se tiene una estimación respecto a rotación de personal, impactando un aproximado de \$14,500 por asociado que se va.

Mercadotecnia y propuesta de valor.

Todas las empresas globales, o empresas de gran envergadura tienen bases sólidas de construcción sobre las cuales establecen su misión, visión políticas y procedimientos generando una identidad propia como empresa y que la diferencia de las demás y la hace fuerte (hasta un nivel global) pero también proclive a ataques y lenta en su manera de definir nuevas estrategias.

De lo anterior se tiene que, el tocar las bases o cimientos de la empresa está casi vetado o es con gran parsimonia que se realiza un cambio; sin embargo, es ahí donde se tiene al recurso humano (en este caso asociados) que, aunque avanza la identificación general de la compañía y su faceta publica o publicitaria no siempre coincide o hace partícipe a sus mejores clientes.

No se busca el hilo negro ni tampoco un cambio en la cultura o estructura interna de la compañía pues esto ya se está realizando y lleva una dirección y un tiempo, sino más bien una pequeña vuelta de tuerca a lo que ya se tiene y que la gestión y comunicación interna sea pensada, evaluada y que agregue valor haciendo de una tienda ordinaria a extraordinaria.

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Mercadotecnia.

Es importante comenzar con la definición de la mercadotecnia que es lo que atañe a esta intervención en la empresa como parte de un trabajo profesional. En una empresa como Walmart de México el proceso mercadológico es uno de los pilares de la organización para mantener su supremacía en el mercado del Autoservicio. Es un modelo que además ha sido ejemplificado y seguido por gurús de la especialidad y que maneja una muy buena parte de su misión de gasto a complementar e informarse de las 4P: Productos, Precio, Plaza y Promoción.

Adicionalmente se tiene un apalancamiento estratégico global por lo que tendencias, productos innovadores, tecnología y enfoque en diferentes nichos de mercado hacen de Walmart un referente en cuanto al manejo de la mercadería así como la gestión con los clientes internos.

Para la American Marketing Association (A.M.A.): "La mercadotecnia es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización..."¹.

¹ American Marketing Association. (2011). Mayo, 2018, de MarketingPower.com, Section Dictionary of Marketing Terms, sitio web:

<https://www.marketingpower.com/>

Los alcances de la mercadotecnia

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo: Se considera un proceso social porque intervienen grupos de personas, con necesidades, deseos y demandas. Según Kotler, el punto de partida de la disciplina de la mercadotecnia radica en las necesidades y deseos humanos ².

Además, se considera un proceso administrativo, porque la mercadotecnia necesita de sus elementos básicos, como son: la planeación, la organización, la implementación y el control, para el desarrollo de sus actividades. Ambas características básicas y que forman parte de la definición de mercadotecnia; algunos puntos importantes de enfatizar son:

- La mercadotecnia es realizada por personas y dirigida hacia personas (proceso social): Este aspecto es fundamental para no perder de vista la "humanización" de sus distintas actividades.
- La mercadotecnia necesita ser administrada: Hoy en día no es suficiente tener ideas brillantes, hay que planificarlas, organizarlas, implementarlas y controlarlas, para de esa manera, incrementar las posibilidades de éxito y que la empresa sea más competitiva.
- La mercadotecnia promueve el intercambio de productos de valor con sus semejantes: Intercambio es el acto en el que alguien obtiene algo (p. eje. un producto o servicio) entregando alguna cosa a cambio (p. eje. dinero).

Según Philip Kotler (1967), para que el intercambio tenga lugar deben reunirse cinco condiciones:

- 1) Que existan al menos dos partes
- 2) que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra parte
- 3) que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega
- 4) que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta
- 5) que cada parte considere que es apropiado o deseable negociar con la otra parte.

² Kotler P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. Northwestern University: Pearson. (Octava Edición).Pág. 7.

Teniendo esto en cuenta, se puede llegar a la conclusión de que la mercadotecnia promueve los procesos de intercambio para lograr la satisfacción de todas las partes que intervienen en él.³

La mercadotecnia es una función de la empresa: En un sentido amplio, una empresa está compuesta por diferentes departamentos los cuales, realizan diversas funciones, pero de una forma coordinada entre sí. La mercadotecnia, también es una función en sí, porque comprende una serie de actividades, identificación de oportunidades, investigación de mercados, formulación de estrategias y tácticas, entre otras con objetivos propios, pero que están estrechamente interrelacionados con los otros departamentos, para de esta manera servir a los objetivos globales de la empresa ⁴.

La mercadotecnia está orientada a la identificación y satisfacción de necesidades y deseos: Las necesidades están relacionadas con los satisfactores básicos, en cambio, los deseos tienen que ver con los satisfactores específicos.

Por tanto, una de las tareas más importantes de la mercadotecnia es identificar las necesidades y deseos que existen en el mercado, para luego, satisfacerlos de la mejor manera posible con un producto o servicio, lógicamente, a cambio de una utilidad o beneficio.

La convicción de una empresa orientada a mantener relaciones a largo plazo con sus clientes, lo cual, es sin lugar a duda, una de las actividades más importantes de la mercadotecnia. En todo caso, el establecer vínculos permanentes entre la empresa y los clientes es uno de los objetivos más importantes de la mercadotecnia moderna.

³ Kotler P & Armstrong G. (2003). Fundamentos de Marketing. México: Prentice Hall. Sexta edición pag 21

⁴ Curso Práctico de Técnicas Comerciales. (1984). Ediciones Nueva Lente S. A., 2do Fascículo, pág. 25.

Problemática de Mejoramiento.

La aplicación de la Mercadotecnia tiene muchos ámbitos de injerencia, así como aplicaciones innumerables en un negocio como el autoservicio; empresa intermediaria entre la industria de manufactura y el consumidor final, por lo que se tienen varios ámbitos para su estudio, desde la presentación de las tiendas, colores, slogan, promociones, tendencias de moda, impacto mercadológico, impacto de marca, tendencias de comercialización, asociaciones con proveedores, impacto ambiental, cambio de tendencias por regionalización de nuevos productos, entre otros muchos tópicos de mercado.

Así mismo, la inversión que existe por parte de la compañía por tener medidores de certidumbre, compra de nuevas tecnologías, alianzas y estudios al respecto de cómo vende Walmart y es tan exitoso, son cuantiosas y mas de una vez realizadas, demostradas direccionadas y reevaluadas por diferentes bufetes y gurús del Marketing, por lo que el objetivo de esta fase del proyecto es enfocar a la base y a la mente de los que hacen posible que este fenomenal emporio funcione y muchas de sus estrategias hacia la clientela sean todo un éxito: el asociado.

Desde hace 15 años que comencé a laborar para Walmart creí, y a la fecha continúo pensando, que el mejor comprador, el más leal y honesto, es el cliente interno. Es decir, el personal que conoce la organización, sus aciertos y defectos, el que conoce al panadero que le comprará su bolillo para el desayuno, el que lleva a su esposa y sus hijos a comprar la carne para la cena o una reunión familiar y que a veces paga unos centavos más por ella que en un mercado informal, pero conoce el trabajo, la higiene y la persona que hace posible la compra de sus satisfactores.

Existe una base enorme de personal que, con su testimonio, compañerismo, amor a la camiseta, profesionalización, realiza la mejor labor de venta y la mejor compra que una compañía puede esperar sin enfocar sus esfuerzos y presupuesto mercadológico en que esto pase.

Nivel de Compromiso, medición y educación en el trabajo.

Se tienen muchas versiones sobre el trabajo y la manera de trabajar; es de lo que más textos existen y se tienen desde objetivas hasta místicas. El análisis que se pretende hacer mediante un método deductivo es identificar problemáticas diarias las cuales pueden afectar el resultado o la productividad esperada por la empresa, así como la forma de interpretar y enviar mensajes internos en la organización.

A comparación de muchas otras empresas donde se tienen constantes como producción o maquinaria, en el autoservicio se tiene en movimiento todas las variables por lo que una gestión de personal deberá ser adaptativa, creativa, vigente y muy probablemente muy diferente entre una y otra unidad.

Se escucha mucho de la forma de ser de los mexicanos; la mayoría se refiere a lo alegre, trabajador, y algo que debiera ser interesante para las empresas como la creatividad. Por otro lado, también está la parte improductiva respecto a lo fiestero, borracho, impuntual, macho, orgulloso, echador, conformista respecto al trabajo.

La verdad es que, culturalmente hablando, se tiene tanto los puntos positivos como los negativos presentes y ejemplificados en el día a día como una identidad nacional de la que podemos estar o no de acuerdo pero que afectan la comunicación, productividad y utilidades de las empresas.

Todas las empresas que han decidido invertir en México, en cualquier tipo de negocio se enfrentan a la parte cultural (donde el trabajo es un castigo divino y no está bien pagado). Las más grandes inversiones de estas compañías son en supervisión del personal y vigilancia.

Sin embargo, es una buena decisión el invertir en México. Para Walmart a nivel mundial Walmex representa el 33% de sus ventas totales (más que lo que vende en Estados Unidos) y es el negocio de mayor crecimiento y también, es el que más aportes genera a la manera de hacer negocios. El formato Mi Bodega Aurrera es el formato de negocio adoptado para Centroamérica y Asia (con otro nombre) por su flexibilidad, adaptabilidad, productividad, costo de instalaciones y finalmente rentabilidad.

La base del negocio son reglas estrictas, apego a políticas, procedimientos y supervisión constante por parte de la gerencia, subdirectores, directores, compras, auditoría de alimentos, auditoría de farmacia, auditoría de mantenimiento, auditoría de mejora continua, encuesta de calidad por clientes y proveedores sólo por mencionar.

Se tienen sesgos dentro de una cultura organizacional, donde se tienen reglas establecidas y que además estas, están en un nivel comparativamente alto con los estándares de la industria del servicio en México, por lo que es común encontrar comportamientos que, aun cuando no existe una tipificación establecida o medida si son recurrentes y obstaculizan los objetivos organizacionales, son negativos y añaden ruido a la comunicación formal e informal. Teniendo como fondo algún tipo de inconformidad y el encause mediante la imitación, agrupamiento y hasta liderazgo toxico (Calderón, 2017)⁵.

Adentrándonos a una tienda la gestión de personal la verdad es complicada y hablando con los asociados, existen puntos discordantes afectan comunicación, productividad y utilidades. Las oportunidades dentro de la operación definidas coloquialmente enseguida, mas que dar una definición concreta ejemplifican la complicación operativa que generan siendo necesario el identificar para probablemente no erradicar sino aprovechar y darles un giro provechoso.

Se enuncian 3 casos en lenguaje coloquial como ejemplo e indicador de una mala gestión en la comunicación y relaciones internas de empresa:

a) ¡Pelota caliente o Todos somos jefes!

La ejemplificación es básica: la gerencia de la unidad recibe memorándum de la dirección con instrucciones de temporada, esta llama al líder del departamento y le indica las prioridades de montaje y como adaptar en los espacios de tienda, el líder llama al encargado del pasillo que montará la temporada y genera instrucciones puntuales. Hasta este punto todo va muy bien y dentro de una jerarquía piramidal

⁵ Pilar Calderón. (2017). Liderazgo Tóxico. *American Trade*, 4, 120.

está dentro del proceso administrativo y de gestión; sin embargo, el asociado responsable del pasillo esta terminando otra tarea por lo que el trabajo (la pelota caliente) pasa a otro asociado que es auxiliar o que simplemente es el amigo del encargado del pasillo, como es mucho trabajo este pide ayuda a otro asociado que probablemente ni del pasillo ni del área sea, pero que quiere ayudar. Al final el encargado del pasillo termina su turno o va a comer o se enfoca en una prioridad personal y el trabajo especializado queda en manos de alguien más que como ni conoce ni pregunta lo hace a su manera, también como no hay a quien entregar lo puede dejar finiquitado o a medias. Al final el trabajo de montar una temporada que tiene una vigencia y alta importancia no está realizado; o peor aún, sí está realizado, pero está mal.

¿Quién tuvo la culpa? El que monta no sabe y no le dicen, el encargado del área pidió apoyo y fue lo que obtuvo y terminó otro trabajo que ya tenía, el líder del departamento dio instrucciones tiempo, material y apoyo y la gerencia de la unidad no es su trabajo montar la temporada sino supervisar el trabajo ejecutado.

Nadie tuvo la culpa, la supervisión fue impuntual y alguien más tiene que hacer el trabajo pues el que lo hizo ya se fue, generando inconformismo, baja estima, mal humor, doble y triple trabajo, el ambiente se vuelve pesado y van a quedar otros trabajos pendientes, por hacer ese que está fuera de tiempo.

La ejemplificación anterior es pasar o transferir la responsabilidad (la pelota caliente) lo más rápido posible y a quien se pueda o se deje, pues hay más trabajo que acabar y no queda claro que quiere el jefe, la gerencia o la compañía, pero al final es un proceso fallido.

Esta cadena de error y mala comunicación es una constante en las unidades y genera un espiral de trabajo acumulado, una liberación de responsabilidad o una responsabilidad diluida, insatisfacción, tiempos adicionales, un mal ambiente de trabajo y estrés.

b) Me mandaron castigarte

En una sociedad como la mexicana, el trabajo es un lugar y momento de interrelación, ahí está el amigo, comadre o hasta la próxima conquista. Esto genera la problemática de mantener sanas relaciones personales o sanas relaciones laborales, la diferenciación de amistad y trabajo se ve menguada ya sea por educación o por algún tipo de relación.

Por lo anterior, al momento de dar una instrucción, dar una retroalimentación, delegar tareas, solicitar un trabajo o hasta para dar por finiquitada la relación laboral es común el tener víctimas y mártires en vez de líderes. De manera que las instrucciones en muchas ocasiones vienen por designio de alguien que no se identifica muy claramente ni el mensaje ni la persona que lo manda.

El resultado es, precisamente ambigüedad en las instrucciones, el nivel de mando y confianza excesiva. Pero también conlleva a seguir las instrucciones que más acomoden al que las realiza, es una conveniencia que no necesariamente se ha evaluado en un proceso o sus consecuencias finales.

Un problema común en las unidades es, que alguien se encuentra haciendo un trabajo que no sabe cómo terminó haciéndolo, pero alguien le dijo que lo hiciera. Como termino ahí, no hay respuestas congruentes, puede ser el ejemplo anterior o simplemente la inercia de seguir instrucciones sencillas provenientes de fuentes no muy claras. Es famosa la frase “haces como me pagas y yo hago como que trabajo”.

Sin embargo, el trabajo debe realizarse y entre mejor se indique es más fácil para el que recibe instrucciones y ejecuta el poder llevar a cabo las mismas.

El ganar-ganar consiste en la consecución de un trabajo mediante instrucciones del mando que corresponde, sin escudos ni protecciones provocando así probablemente una molestia temporal pero mejora el vínculo de respeto y autoridad, de manera que el asociado a cargo laboralmente hablando solicitará retroalimentación de quien se debe y podrán trabajar sus opiniones diferentes de una manera ética y profesional Al término de cada fase de éste proceso lo que se logra es eliminar el paternalismo y generar respeto hacia el trabajo y los puestos, donde había diferencias de opinión serán menores o bien se tendrá el antecedente y el camino para hablar y escuchar.

c) ¡Como tú me indiques que lo haga, así lo hago!

Tomando como ejemplo a un panadero, que al momento de la supervisión, el subgerente encuentra deficiencias en el bolillo, están mal sajadados y muy blancos, se reclama el trabajo al especialista que es el francés y este indica que el problema es la harina o que es la fermentadora, o que definitivamente es el horno que ya está viejo y cuece disparado pero la responsabilidad por el trabajo se transfiere a alguien o algo.

La respuesta del panadero es que se le indique exactamente cómo se quiere el bolillo, de preferencia que se le enseñe paso a paso y la vista del producto final. El subgerente aporta indicaciones lógicas y un sentido común y el panadero responde con datos técnicos y problemas ajenos a su excelente trabajo.

El desenlace se traduce en frustración por ambos lados pues el que dirige no tiene los conocimientos ni la práctica técnica para demostrar o enseñar al técnico, sin embargo, el especialista o panadero, también tiene frustración por no realizar su trabajo correctamente y aunque puede tener argumentos técnicos la lógica no completa el ciclo. El resultado final de esto es que las clientas que no tienen contacto con el personal, ni saben de técnica ni de máquinas y tampoco les interesa ven el producto final (bolillo) chueco y sin dorar y simplemente no lo compran. Esto genera menos ventas, menos rotación de clientas a la unidad y también menos incentivos por producción a los panaderos.

La propuesta ganar-ganar es simple, es cambiar el enfoque de supervisión técnica a la apreciación del cliente, medir el crecimiento de ventas y controlar menos.

En el inicio de este capítulo se hizo la mención de que en México una de las más altas inversiones de capital se destinaba a supervisión y vigilancia de activos. En esta línea, una de las mayores oportunidades de la empresa es que la capacitación financiera de los asociados es nula, todos queremos ganar más dinero, sin embargo, al cuestionar cuanto más no se tiene un dato numérico sino cualitativo regularmente se refiere a esfuerzo no recompensado y no a un resultado medible.

El asociado debiera saber de dónde sale el dinero, cuanto es el costo de producirlo y como se resuelve el poder generar más, y sobre todo como puede contribuir a ello para poder tener y entender la disponibilidad de crecer sus ingresos.

El ejemplo del panadero se puede generalizar y adecuar a cada tipo de asociado o trabajo de la tienda o hasta de una corporación, pues lo que falta es información financiera; y ésta, la mayor parte de veces si es bien dirigida gana cualquier discusión e incentiva positivamente un cambio.

El otro punto, es la supervisión, pues se propone menos supervisión, que aun cuando resulta una impronta original y arraigada es mejor soltar que apretar, sólo de esa manera las mediciones podrán tener receptividad y propuestas en vez de aceptación forzada.

Conceptualizaciones hay muchas y los ejemplos son exponenciales, mas el propósito de integrar los casos es que se tiene que tener un cambio de paradigmas en quien dirige y en quien es dirigido para poder no solo hacer una metodología de cambio, sino que esta perdure y sea lo suficientemente adaptativa para ser vigente y cambiar según no solo el prototipo de negocio sino el cambio generacional que se tiene en las empresas.

Propósitos del Proyecto

Área de Intervención: Las relaciones Públicas internas de la organización

Dentro de las organizaciones y corporaciones se entrelazan los diferentes procesos y áreas para lograr sus objetivos. Estas relaciones se han obviado formalmente desde el estudio profesional de las Relaciones Públicas y Comunicaciones Corporativas. Es importante tener en cuenta que sí se puede controlar y manejar estas relaciones que afectan directamente la productividad empresarial. Este es una descripción del control que se puede ejercer en los lazos laborales para obtener los resultados deseables.

No obstante, esta es una práctica inexistente en la vida empresarial actual, que realmente demandaría investigación e inversión, además de modelos pilotos para ponerlos en marcha y madurar estructuras eficaces. Mirándolo desde un sentido amplio, lo público es todo lo que afecta por lo menos a un grupo de interés; incluso a un individuo que determinamos y caracterizamos como estratégico e importante por los intereses que se comparten y otras particularidades sociales, empresariales, políticas, laborales, normativas y otras que son comúnmente valoradas.

Lo anterior debe hacerse involucrando a los líderes organizacionales y a los voceros. Así mismo la gerencia debe protagonizar estas acciones. Las formas son variadas y pueden ser similares a las acciones tradicionales de relaciones públicas, pero hay que percibir que lo interno es más cercano, con más confianza, más informal y ojalá, más amigable.⁶

La problemática detectada y objeto de este estudio es una mejora en las relaciones internas de la compañía con quienes tiene como asociados, una palabra incluyente y que impacta en el concepto de pertenencia visto desde un ángulo externo a la compañía, pues con esto denota una participación en lo concerniente al trabajo, resultados y propiedad.

Sin embargo, en la práctica y de acuerdo con algunos de los puntos descritos como nivel de compromiso en los antecedentes y visto desde la operación interna de las tiendas que conforman Walmart se tiene un desapego al trabajo, entrega de resultados, continuidad, a ponerse la camiseta y aun cuando las oportunidades dentro de la compañía son óptimas y alcanzables, los medios y sobre todo el flujo de información no ha sido óptimo.

Se tienen herramientas e indicadores internos que pueden ayudar a valorizar, identificar hallazgos y medir el desarrollo de diferentes medidas para mejorar la comunicación interna y trabajar en un enfoque directo en los asociados como clientes internos de un plan de mercadotecnia.

⁶ Ettinger, K. (1961). Investigación y Relaciones Públicas. México: Herrero Hermanos S.A

Comunicación interna efectiva como Objetivo.

La mezcla de mercadotecnia forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

La mezcla de la mercadotecnia (4 P's)

Producto: Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.

Precio: Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

Plaza: También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.

Promoción: Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.⁷

Respecto a la Promoción, sus variables son la Publicidad, Venta Personal, Promoción de Ventas, Telemarketing, Propaganda y por último las Relaciones Públicas. De acuerdo con lo anterior y bajo la temática de la mezcla de mercadotecnia se desarrolla la fase de Promoción, usando el concepto de Relaciones públicas internas o comunicación interna de la empresa. Por tanto, se identifica el presente trabajo como el canal para trabajar en la evaluación, promoción y difusión de los medios e indicadores internos de la empresa Walmart de México para comunicarse con sus asociados, enfocado por unidad de negocio (determinante o tienda 3938 MB Zinapécuaro Michoacán) y definida internamente por la compañía como Centro de excelencia.

⁷ Kotler P & Armstrong G. (2003). Fundamentos de Marketing. México: Prentice Hall. (Sexta edición pag 63)

Indicadores internos que representan un reflejo numérico de la intervención son:

- Rotación de personal (porcentaje de retención, causas y periodo de deserción).
- Encuesta de opinión
- Promociones Internas
- Tiempo extra
- No de Asociados Multifuncionales (Dominio de más de un departamento o actividad).

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL MERCADO Y CONTEXTO DE LA INDUSTRIA

Definición de Tienda de Autoservicio

La definición de tienda autoservicio comprende desde las tiendas de consumo básico a las grandes cadenas de tiendas de autoservicio pertenecientes a corporaciones multinacionales. Al sistema de autoservicio se acogen la mayoría de los supermercados, hipermercados, grandes almacenes y grandes superficies especializadas. Algunos ejemplos son Walmart, The Home Depot, Soriana, Comercial Mexicana y Chedraui.

Las tiendas de autoservicio se diferencian de las tiendas departamentales, respecto al tipo de atención y enfoque especializado del vendedor de las diferentes mercaderías, así mismo su especialización. En un autoservicio se reúnen diferentes mundos de mercancías en un mismo piso de ventas, donde el cliente se desplaza entre uno y otro, el enfoque de la mercancía es general, es decir el cliente por si mismo puede identificar y apreciar sus atributos mediante tacto y observación principalmente, es por esto por lo que se abaten costos de diferenciación, personal con capacitación específica por marca o tipo de producto.

A continuación, se realiza una compilación de la información que se presenta como pública respecto al mercado de los bienes de consumo de fuentes como la Procuraduría Federal del consumidor, PROFECO, Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamental ANTAD, Secretaria de Gobernación SEGOB, el Instituto Nacional de Estadística Geografía en Informática, así como Pagina Web del Estado de Michoacán.

El sector de tiendas departamentales y de autoservicio en México

Las tiendas de autoservicio y departamentales tal y como las conocemos hoy en día nos parecen un elemento parte de la realidad urbana, incluso podría decirse que su presencia y características han dejado de sorprendernos. Hemos dejado de ser conscientes de todas las actividades que realizamos en ellas y olvidado cómo hace algunos años, había que realizar visitas a distintos establecimientos para poder tener, todos los artículos que requerimos para tener cubierta por completo la lista del súper.

El recorrido empezaba con la pollería o carnicería, después a la frutería y verdulería, a la tortillería, y finalmente a la tienda de abarrotes para comprar algunos artículos como platos y vasos, entre otros. Y que decir cuando alguna vez se tenía que hacer unas paradas adicionales para ir a la farmacia a comprar algunas medicinas y a la tintorería a dejar la ropa. Frente a esta situación, en la actualidad, una visita a una tienda de autoservicio implica hacer todo esto y más en un mismo lugar, es decir, no solamente podemos comprar el súper, sino también una multiplicidad de artículos e incluso contratar algunos servicios como, la tintorería, la reparación de zapatos o ropa e incluso no sólo sacar dinero del cajero sino también hacer operaciones bancarias en las sucursales establecidas en ellos.

Las tiendas departamentales presentan una situación similar. En un establecimiento de este tipo podemos adquirir una gran variedad de artículos personales y para el hogar, y en los últimos años también acceder a servicios como agencias de viajes, compra y consumo de alimentos gourmet, entre otros. Además, éstas generalmente se encuentran en centros comerciales lo que multiplica aún más las posibilidades para encontrar en un mismo lugar todo lo que se requiere. Una visita puede implicar no sólo comprar un vestido, sino también zapatos, una lavadora, o contratar un paquete turístico para las próximas vacaciones.

Sin embargo, esta historia no siempre fue así. Las tiendas de autoservicio y departamentales han pasado por un proceso de transformación tanto en nuestro país como en el resto del mundo, derivado de nuevas condiciones económicas, políticas y sociales. Además de la adaptación a estos factores, estos establecimientos con el objetivo de satisfacer las demandas de los consumidores y maximizar sus beneficios han implementado nuevas herramientas mercadológicas, ofertas y promociones que permiten

mantener precios atractivos, así como la integración de servicios, lo que permite a los usuarios hacer un uso más eficiente del tiempo⁸.

Los consumidores ante esta realidad gozan de una variedad y surtido vastísimo de bienes y servicios entre los cuales escoger. Por un lado, esta situación es benéfica, ya que amplía las posibilidades de elección en torno a un amplio universo de bienes y servicios, lo que le permite escoger el que más se adecúa a sus necesidades, no sólo en términos de calidad sino también de presupuesto

Se identifica a una tienda de autoservicio con aquello que comúnmente todos conocemos como supermercados. Por su parte, las tiendas departamentales, son aquellas donde los productos perecederos mencionados no se encuentran a la venta. Las tiendas especializadas son aquellas cuya línea de producto es específica, por ejemplo, ropa, calzado, medicamentos, artículos deportivos, entre otros. Debido a las diferencias que hay entre las distintas tiendas de autoservicio, la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), las clasifica según el tamaño del inmueble donde se ubican, las líneas de mercancías que venden y los servicios adicionales que ofrecen al consumidor. Considerando estos elementos, se clasifican en:

a) Mega mercados. Tienen una superficie superior a los 10 mil m² y venden todas las líneas de mercancías, a saber: abarrotes comestibles y no comestibles, productos perecederos, ropa, calzado, muebles, regalos, vinos y licores, mercería, joyería, ferretería, productos para el cuidado y aseo personal, juguetería, deportes y equipaje, lavadoras y demás productos para el hogar, papelería, equipos de cómputo, artículos para mascotas y accesorios para autos.

Además, ofrecen entre otros servicios adicionales y cuya existencia varía de acuerdo con las políticas internas de cada cadena comercial como farmacia, revelado fotográfico, óptica, reparación de

⁸ López P., Segovia A., García C., Beade A.. (Enero 18, 2013). El Sector de Tiendas Departamentales y de Auto Servicio en México. Marzo 18, 2018, de PROFECO Sitio web: https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.asp

calzado, peluquería o estética, restaurante, taller mecánico, agencias de viajes, de seguros y servicios bancarios.

b) Hipermercados. Tienen una superficie entre 4,500 y 10 mil m²; manejan casi todas las líneas de mercancías antes mencionadas y también proporciona algunos servicios.

c) Supermercados. Pueden tener desde 500 hasta 4,500 m². Los productos que manejan son principalmente abarrotes y perecederos. Por lo general, sólo ofrecen el servicio de farmacia, fotografía, revelado fotográfico y algún otro.

d) Clubes de membresía. Tienen una superficie mayor a 4,500 m² y expenden abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales como muebles, regalos, productos de aseo personal, electrodomésticos, entre otros; nacionales o importados, que en algunos casos están constantemente a disposición del cliente, pero en otros, serán vendidos por temporada o en una única ocasión. Las tiendas presentan austeras condiciones físicas y poca decoración, manejan productos en paquetes pues su venta está enfocada al mayoreo y medio mayoreo. Pero lo más importante es que sólo pueden comprar quienes pagan una membresía, que se otorga a través de una credencial no transferible y que debe mostrarse cada vez que se desee adquirir algún producto en el establecimiento. Ofrecen servicios adicionales como farmacia, cajero automático, fuente de sodas, entre otros.

e) Bodegas. Generalmente su tamaño es de 2,500 m², pero puede ser mayor. Manejan la mayor parte de las líneas de mercancías, pero con un surtido y variedad mucho menores. Sus precios son más baratos debido a las austeras condiciones físicas y a la poca decoración del inmueble; además, en algunas bodegas la compra de medio mayoreo implica mayor descuento. No ofrecen ningún tipo de servicio adicional que implique atención directa.

f) Tiendas de conveniencia. La superficie es menor a 500 m²; comercializan principalmente alimentos y bebidas cuya variedad y surtido son limitados. Funcionan las 24 horas y su éxito se basa justamente en que su horario permite hacer compras en el momento en el que se requiere y la rapidez de compra.

g) Minisúper: Se ubican en superficies menores de 250 m² y venden una amplia variedad de productos: refrescos, botanas, cigarros, lácteos, cerveza, abarrotes, congelados, productos de limpieza, vinos y licores, entre otros. Por su parte, las tiendas mejor conocidas en México como “abarrotes”, están esparcidas por todo el territorio nacional, principalmente en zonas urbanas y rurales.

Otro elemento que distingue a un tipo de tienda de otro es el medio de pago que pueden utilizar los clientes en cada de una de ellas. Es decir, si es posible pagar únicamente con efectivo o si se puede hacer uso de tarjetas de crédito, débito o incluso tarjetas de puntos o monederos electrónicos que son expedidos por la propia tienda para fomentar la lealtad de sus clientes.

Establecimientos Existentes.

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, al primer semestre de 2012 había en el territorio nacional 3,686 supermercados. Al analizar dichos datos, se hace evidente que la penetración de los supermercados registra mayor dinamismo en algunos estados del país, puesto que tan sólo en 11 de ellos: Estado de México, Distrito Federal, Baja California, Nuevo León, Sonora, Jalisco, Veracruz, Chihuahua, Sinaloa, y Coahuila, están concentrados alrededor del 70% de estos establecimientos.

Cadenas de supermercados como Wal-Mart, Comercial Mexicana, Soriana, Casa Ley, Chedraui, H-E-B se caracterizan por tener presencia a escala nacional, pero también hay un importante número de cadenas regionales dispersas en los diferentes estados.

Con lo que respecta a las tiendas departamentales, suman un total de 2,275 en todo el país. En el Distrito Federal, Estado de México, Sinaloa, Jalisco, Veracruz, Nuevo León, Guanajuato, Baja California y Sonora se concentra el 59.4%.

Generación de Empleos

Aun cuando la realización del proyecto se haya desarrollado durante el 2017, los datos de análisis directo de fuentes públicas como INEGI y Banco de México así como las estadísticas de otras fuentes como las mismas unidades de negocio como Walmart o grupo Soriana, se encuentran dispersas y no son concordantes; por lo que los datos presentados son los últimos publicados por la ANTAD como trabajo de recopilación y publicados como parte de su histórico y datan del análisis del 2011. Lo anterior para presentar un escenario completo de la situación de las tiendas en México y evaluar así su impacto desde una perspectiva más bien de análisis de crecimiento y no numérica de actualización.

Dada la inversión en 2011 que superó 3,600 millones de dólares, las cadenas asociadas a la ANTAD incrementaron el piso de venta en 9.2%, lo que significó la apertura de más de dos mil 400 tiendas, de las cuales, 70% correspondieron a tiendas especializadas, 12 26% a tiendas de autoservicio y 4% a tiendas departamentales.

La existencia y expansión de las tiendas de autoservicio y departamentales en el país contribuye a la creación de empleos. Según la clasificación que realiza el IMSS, en estos dos tipos de tienda, se generaron en 2011 alrededor de 44 mil empleos. Además, se crea un efecto multiplicador en actividades relacionadas con las promociones, seguridad, servicios y logística, entre otros. En su conjunto, estas actividades complementarias crearon un total de 3 millones 380 mil empleos el año pasado.

Participación en el PIB

Al término del 2011, la participación de las tiendas asociadas en torno a la ANTAD en el PIB era de 4.31 miles de millones de pesos, lo que representa el 3.2% de este indicador. Ello se debe directamente a las ventas que, durante el ese año, fueron de alrededor de un millón de millones de pesos.

La actividad de este sector tiene un efecto multiplicador, puesto que se genera una cantidad importante de empleos que impactan positivamente en el bienestar de las familias mexicanas. En 2011,

las tiendas asociadas a la ANTAD tenían una plantilla superior a 650 mil empleados, estaban presentes en prácticamente todas las 450 poblaciones de más de 30 mil habitantes y llevaron a cabo una inversión de cerca de 3 mil millones de dólares.

Las ventas totales generadas en 2011 por la totalidad de estos establecimientos comerciales fueron de 984 mil millones de pesos; dicho montó implicó un crecimiento nominal total con respecto a 2010 de 11.5% y que equivalió a 170 mil millones de pesos en las tiendas departamentales, 618 mil millones de pesos en las tiendas de autoservicio, y a 196 mil millones de pesos en las especializadas.

Al considerar las ventas de los establecimientos que tienen más de un año de operación, el crecimiento acumulado nominal anual ascendió a 5.0%, el cual estuvo compuesto de la siguiente manera:

a) Supermercados. Representa 53% de la venta total de ANTAD, tuvo un crecimiento de 3.8%, integrado por abarrotes con 4.7% y perecederos con 1.9%.

b) Mercancías generales. Representa 36% de la venta total de ANTAD, tuvo un crecimiento de 6.0%. en las líneas de mercancía con mejor desempeño se observaron en los rubros de electrónica, video y celulares, con un crecimiento de 6.2%; la relacionado con línea blanca registró un crecimiento de 9.6% y juguetería con 10.5%.

c) Ropa y Calzado que representa 11% de la venta total de ANTAD registró un crecimiento de 7.6%. De manera particular, el rubro de ropa tuvo un crecimiento de 7.4% y el de calzado de 8.4%.

En lo que se refiere a los centros comerciales, que son el espacio donde con mayor frecuencia encontramos las tiendas de autoservicio, departamentales y especializadas, las cifras son alentadoras y muestran un crecimiento importante del sector en nuestro país. A inicios de 2010 había 254 centros comerciales, que representaban en el acumulado 51 millones de metros cuadrados construidos. Estas propiedades estaban ubicadas en 52 ciudades (55 millones de personas, es decir, alrededor del 55% de la población total del país). Para mediados de ese mismo año, el número total de centros comerciales había

crecido a 515, en 68 ciudades, llegando entonces a 70 millones de personas. En tan sólo seis meses, el número de centros creció 2.4 veces y la población que tenía acceso a ellos, 27%.

Respecto al gasto de las familias mexicanas en el sector; las tiendas departamentales y de autoservicio representan los establecimientos donde las familias mexicanas gastan continuamente para adquirir diversos bienes. Muchos de los alimentos, bebidas y tabaco, son adquiridos en supermercados. De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (Enigh 2010) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), de los 29 millones 43 mil 363 hogares contabilizados en México, 99% realizan gastos en este rubro. Es decir, 28 millones 854 mil 607 hogares destinan 33.7% de su ingreso para comprar diversos alimentos (cereales, carnes, pescados y mariscos, leche y sus derivados, huevo, aceites y grasas, etc.), bebidas, entre otros, lo que implica un gasto mensual promedio de \$2,818.

En estos establecimientos, así como en tiendas departamentales algunas familias también compran ropa y calzado, monto que, según la Enigh, asciende \$594 mensuales aproximadamente. En estas tiendas se adquieren artículos y servicios para el hogar, los cuales incluyen cristalería, blancos y utensilios, enseres domésticos y cuidados de la salud, entre otros; en estos bienes las familias gastan al mes \$539.

Los artículos de educación y esparcimiento forman parte de la oferta de los supermercados, en las que 64.1% de las familias contabilizadas en la Enigh 2010, gastan 13.4% de su ingreso, lo que representa \$1,738 mensuales.

En supermercados y minisúper también se ofertan artículos para el cuidado personal como jabón de tocador, lociones y perfumes, pasta dental y enjuague bucal, hilo y cepillo dental, champús y enjuagues para el cabello, desodorantes y talcos, cremas para el cuerpo y para la cara, cremas para afectar y rastrillos, cosméticos, polvo y maquillaje, papel sanitario, pañuelos desechables, rasuradoras, secadoras, entre otros. Cada mes las familias gastan en este rubro \$630, lo que representa 7.5% de su ingreso.

Antecedentes históricos de las tiendas de autoservicio

La primera tienda de autoservicio abrió en agosto de 1930 en Jamaica, estado de Nueva York, Estados Unidos. Desde su creación, los supermercados fueron creados a partir de un principio diferente al de los comercios minoristas, según el cual se establece el autoservicio de parte de los clientes, los departamentos están separados para líneas completas de alimentos y productos no-alimenticios, se manejan grandes volúmenes de artículos y, en ocasiones, precios rebajados para productos específicos.

El surgimiento de éstos fue posible gracias a algunos avances tecnológicos, tales como la aparición del automóvil y del refrigerador, que hicieron atractiva y rentable su creación. Por un lado, el automóvil hizo posible que los consumidores se desplazaran mayores distancias para acceder a los supermercados y comprar una mayor cantidad de artículos que podían ser transportados gracias a éste. Antes, los individuos se desplazaban unas cuantas calles para visitar las tiendas cercanas a sus domicilios y comprar los artículos que requerían, acción que se repetía frecuentemente a lo largo de los días, puesto que sin un auto para transportar los productos era complejo comprar mucho. Por otro lado, el refrigerador, hizo posible almacenar los productos sin que se descompusieran, por lo que comprar una mayor cantidad de bienes inclusive perecederos era rentable y evitaba tener que visitar las tiendas de conveniencia o especializadas continuamente.

Para el caso específico de México, el primer supermercado abrió sus puertas al público en 1958. La entrada en escena de los supermercados, al igual que lo que ocurrió en otros países, significó una profunda transformación en la venta de este tipo de artículos, los cuales en nuestro país se comercializaban a través de mercados públicos, tianguis o mercados sobre ruedas, tiendas de conveniencia y tiendas especializadas. En ese momento, empezaron a establecerse en el país unas cuantas cadenas comerciales cuya presencia era notoria sobre todo en las grandes ciudades y en particular en los barrios de clase media y alta, por lo que, durante esos primeros años, se podía decir que satisfacían únicamente las necesidades de la población que habitaba en las áreas mencionadas.

Walmart Stores

Aun cuando se tiene publicaciones cuatrimestrales respecto a la cultura Walmart y su fundador, la mayoría son internas y tardan en resultar el indicador final de un periodo de gestión por lo que una de las mejores herramientas que luce la compañía, es el uso de la tecnología por lo que la página Web Walmart.com es una de las herramientas para integrar los datos respecto a los informes semestral y anual publicados hacia la prensa, accionistas y Hacienda; por lo que a continuación se integra la información más relevante.

Walmart es una corporación multinacional de tiendas de origen estadounidense, que opera cadenas de grandes almacenes de descuento y clubes de almacenes. Fue fundada por Sam Walton en 1962, incorporada el 31 de octubre de 1969, y ha cotizado en la Bolsa de Nueva York desde 1972. Su sede principal está ubicada en Bentonville, Arkansas. Es la mayor corporación pública del mundo, según la lista Fortune Global 500 de 2017. Es el minorista más grande del mundo y ofrece la mayor oferta de empleo privado en el mundo, con más de 2 millones de empleados. Es una empresa familiar, porque la familia Walton posee el 48 % de la compañía. Es también una de las empresas más valiosas en el mundo. Es también la minorista de ultramarinos más grande de EE.UU. En 2009, el 51 % de sus ventas de 258 mil millones de dólares en EE.UU. se generó a partir de sus negocios de ultramarinos. También es el propietario y operador de Sam's Club, una cadena de clubes de almacenes.

Walmart tiene casi 11,000 tiendas bajo 65 marcas en 28 países y cuenta con sitios web de comercio electrónico en 11 países. Opera la marca Walmart en los Estados Unidos, incluyendo los 50 estados y Puerto Rico. En Norte América opera en Canadá, y en México con tiendas Walmart Supercenter y Sam's Club. En el Reino Unido, es conocida como Asda; en Japón, como Seiyu; y en India, como Best Price. Tiene operaciones en Argentina y Brasil, y cuenta con presencia comercial en Chile, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y China.

Las operaciones internacionales de Walmart actualmente comprenden 4,263 tiendas y 660,000 trabajadores en 15 países fuera de los Estados Unidos. Existen operaciones de propiedad total en Argentina, Brasil, Canadá, Chile y el Reino Unido. Con 2,1 millones de empleados mundialmente, la empresa es el empleador privado más grande en los Estados Unidos y también en México; y uno de los empleadores más grandes en Canadá

Walmart ha operado en Canadá desde su adquisición de 122 tiendas comprendiendo la cadena Woolco, una división de Woolworth Canada, Inc., en 1994. A partir de julio de 2010, opera más de 300 ubicaciones incluyendo 100 supercentros y emplea 82,000 canadienses, con una oficina local en Mississauga, Ontario. Los tres supercentros de Walmart Canada abrieron el 8 de noviembre de 2006, en Hamilton, London, y Aurora, Ontario. La ubicación centésima de Walmart Supercenter en Canadá abrió el 10 de julio de 2010, en Victoria, Columbia Británica.

Fuera de los Estados Unidos, es en México donde tiene Walmart el mayor número de tiendas Walmart Supercenter, y más de 250 tiendas Sam's Club. Canadá ocupa el tercer lugar en número de tiendas.

A mediados de los años 1990, Walmart trató conseguir un equilibrio en el mercado minorista de Alemania con una gran inversión financiera. En 1997, Walmart adquirió Wertkauf, una cadena de 21 supermercados, por 375 millones de euros, y en 1998, Walmart adquirió 74 tiendas de Interspar por 750 millones de euros.

En julio de 2006, Walmart anunció su retiro de Alemania debido a las pérdidas constantes. Las tiendas fueron vendidas a la empresa alemana Metro AG durante el tercer trimestre fiscal de Walmart. Walmart no reveló las pérdidas en su inversión malograda alemana, pero se estimaron cerca de 3 mil millones de euros. Al mismo tiempo, los competidores de Walmart en Alemania fueron capaces de aumentar sus cuotas de mercado.

En 2004, Walmart adquirió Bompreço, una cadena de supermercados en el noreste de Brasil con 116 tiendas preexistentes. A finales de 2005, tomó control de las operaciones brasilinas del Sonae

Distribution Group a través de su filial nuevo, WMS Supermercados do Brasil, así adquiriendo el control de las cadenas de supermercados Nacional y Mercadorama, los líderes en los estados de Río Grande del Sur y Paraná, respectivamente. Ninguna de estas tiendas fue renombrada para reflejar su nueva propiedad; todas ellas mantuvieron sus marcas originales. A partir de abril de 2010, Walmart opera 64 tiendas Super Bompreço y 33 tiendas Hiper Bompreço. También opera 45 Walmart Supercenter, 24 tiendas Sam's Club, y 101 tiendas Todo Día. Con las adquisiciones de Bompreço y Sonae, en 2010 Walmart llegó a ser la tercera mayor cadena de supermercados en Brasil por términos de su número de tiendas, detrás de Carrefour y el Grupo Pão de Açúcar. Walmart Brasil, la empresa operativa, tiene su oficina principal en Barueri en el estado de São Paulo, y también tiene oficinas regionales en Curitiba, Paraná; Porto Alegre, Río Grande del Sur; Recife, Pernambuco; y Salvador de Bahía. Walmart mantiene los nombres de las tiendas que ha comprado en Brasil, por su patrón de tienda puede ser considerado en Brasil de baja calidad, inferior a sus competidores locales Pao de Azúcar y Carrefour.

En noviembre de 2006, Walmart anunció que había llegado a un acuerdo con el conglomerado empresarial Bharti Enterprise para abrir tiendas minoristas en India. Debido a que las corporaciones extranjeras no se les permitieron directamente entrar el sector minorista en India, Walmart operó a través de franquicias y manejó el extremo de venta al por mayor. La asociación involucra a dos empresas conjuntas; Bharti maneja los asuntos mayores, incluyendo la inauguración de tiendas minoristas, mientras Walmart maneja los asuntos menores, tales como cadenas de frío y logística. Bharti Walmart opera sus tiendas en India bajo el nombre Best Price Modern Wholesale. La primera tienda abrió en Amritsar en mayo de 2012. El 14 de septiembre de 2012, el gobierno de India aprobó la inversión extranjera directa en ventas al por menor, sujeto a aprobaciones por los estados individuales, efectivo el 20 de septiembre de 2012.

Las ventas en 2006 para el filial de Walmart en el Reino Unido, ASDA (que conserva el nombre que tenía antes de su adquisición por Walmart), representaron el 43 % de las ventas de la división internacional de Walmart. A diferencia de las operaciones de Walmart en Estados Unidos, ASDA era originalmente y sigue siendo principalmente una cadena de supermercados, pero con un mayor énfasis en productos no alimenticios en comparación con la mayoría de las cadenas de supermercados del Reino Unido, con la excepción de Tesco. En, ASDA tenía 523 tiendas, incluyendo las 147 tiendas de Neto a partir de la adquisición de esta cadena en 2010. Además de las pequeñas tiendas suburbanas de ASDA, las grandes tiendas se denominan Asda Walmart Supercenter, así como Asda Superstores y Asda Living.

Además de sus operaciones internacionales de propiedad absoluta, Walmart tiene empresas conjuntas en China y varios filiales de propiedad mayoritaria. En México, Walmart de México y Centroamérica es el filial local con participación mayoritaria de la empresa. En Japón, Walmart posee el 100 % del Seiyu Group a partir de 2008. Adicionalmente, Walmart posee un 51 por ciento de la Central American Retail Holding Company (CARHCO), que consta de más de 360 supermercados y otras tiendas en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

En 2008, Walmart nombró al empresario alemán Stephan Fanderl presidente de Walmart Emerging Markets-East, en un esfuerzo para explorar oportunidades de negocios al por menor en Rusia y los mercados vecinos. El mercado se estima en un valor de más de 140 mil millones de dólares estadounidenses al año en las ventas de alimentos por sí solos.

En enero de 2009, la empresa adquirió la participación mayoritaria de la empresa principal relacionada con el retail en Chile, Distribución y Servicios S.A. (D&S), que es la propietaria de los Hipermercados Líder, Express Líder, Supermercados Ekono, Super Bodega, Walmart Chile Servicios Financieros (Presto), y Walmart Chile Inmobiliaria (propietaria de los centros comerciales). En 2010, D&S cambió su nombre a Walmart Chile.

El 28 de septiembre de 2010, Walmart anunció que iba a comprar Massmart Holdings Ltd. de Johannesburgo, Sudáfrica, en un acuerdo por valor de más de 4 mil millones de dólares, dando a la empresa sus primeras tiendas en África.

En febrero de 2012, Walmart anunció que la empresa había elevado su participación al 51 por ciento en Yihaodian, un supermercado en línea de origen chino, para explotar su riqueza de consumo creciente y ayudar al ofrecimiento de más productos. La expansión de la participación está sujeta a la aprobación regulatoria del gobierno chino.

Historia de Walmart de México

Sam Walton abrió su primera tienda Walmart en Rogers, Arkansas en 1962; e introdujo una fórmula exitosa para el comercio minorista que impactaría la vida de millones de personas en el mundo. La clave de su éxito fue la innovación; reemplazó las cajas en el mostrador por una línea de cajas a la salida de la tienda, ofreció promociones especiales, tiendas limpias y trato justo a los asociados al hacerlos partícipes de las utilidades. Sam fue conocido por reconocer que el éxito del negocio dependía de los asociados y por compartir información con ellos para alcanzar los objetivos de la compañía. Siempre actuó de forma íntegra y fundó Walmart con una sólida base de valores que siguen vigentes.

En 1958, Jerónimo Arango tuvo la idea de vender todo tipo de productos en un mismo lugar a precios bajos y en grandes cantidades. Así surgió Central de Ropa, que más tarde se llamaría Aurrera, un término vasco que significa “adelante”. Se asoció con Jewel Co. en 1965 y de esta alianza surgieron los productos marca libre. Así Aurrera se convirtió en el principal minorista de México y creció de forma sólida durante más de 25 años. En 1991, CIFRA y Walmart se unieron y finalmente, en 1997 Jerónimo Arango decidió dedicarse a otros proyectos y Walmart adquirió la totalidad de las acciones de CIFRA.

Walmart de México y Centroamérica tiene más de 3,050 unidades de negocio, 4 formatos de negocio de reconocido éxito y enfocados al autoservicio, Walmart Supercenter, Bodega Aurrera B3, Superama y Sam’s Club; 23 centros de distribución de los cuales 13 están en México, 5 de perecederos y 8 de mercancías generales, 4 sitios de e-commerce. Con ello se logra una presencia en 614 ciudades y con ingresos superiores a los 580 mil millones de pesos anuales. Las ventas en México representan el 21% de las ventas mundiales para Walmart y el 42 % de las utilidades.

El formato de Bodega Aurrera o B3 está hoy en día operando en 598 ciudades, unidades en México 1815 al cierre del periodo 2017, aperturando en este periodo 70 unidades; el público son nivel económico C-, D y E y en el 2018 cumple 60 años de presencia en México.

- Bodega Aurrera tiene un promedio de piso de ventas de 4,200 m², un promedio de 32,000 sku's o artículos, unidades 500 en México y el enfoque es la compra de la semana de la mayoría trabajadora del país.
- Mi Bodega Aurrera un promedio de piso de ventas de 1,200 m² con un promedio de 11,200 artículos, se tienen 520 unidades con el compromiso de surtir despensa y abarcar servicios en ciudades pequeñas.
- BAE o Bodega Aurrera Express, son unidades pequeñas, de 350 m² promedio, un stock de artículos de 4,500 y actualmente 890 unidades en México.

El número de asociados sólo en México al cierre de periodo 2017 reporto 237,055 asociados, 65 millones de pesos invertidos en capacitación, 7.3 millones de horas de capacitación. Indica que las promociones de puesto internas fueron en 2017 la cifra de 23,413 y de las cuales el 50% fueron mujeres, 35% de mujeres en nivel ejecutivo en la empresa y 4,827 empleos generados directamente

Para recibir el Distintivo Empresa Socialmente Responsable, destacan acciones como: ser el principal empleador privado en el país; que el 53% de su plantilla en México son mujeres; ser la única empresa del sector autoservicio que recibe este reconocimiento por 18 años consecutivos; ser la empresa de autoservicio líder en consumo de energía renovable y la única del sector que cuenta con la Norma Mexicana para la Igualdad Laboral y No Discriminación.

También obtuvo los siguientes resultados en materia de Responsabilidad Corporativa:

- Sustentabilidad: 91% de las tiendas y clubes de precio de la compañía son suministradas con energía renovable.
- Comunidad: Se realizaron más de 75,000 participaciones voluntarias de asociados, familiares, clientes y socios, a través de más de 1,700 jornadas de voluntariado impulsadas por Fundación Walmart de México. Asimismo, se canalizaron 29,971 toneladas de alimento donadas para más de un millón de personas.

- Asociados: 53% de los asociados en México son mujeres. Se obtuvo la certificación de la Norma Mexicana para la Igualdad Laboral y No Discriminación.
- Proveedores: Ha desarrollado a más de 15,000 pequeños productores mexicanos. Del total de ventas de la empresa, el 96% proviene de productos comprados en el país.⁹
- Son números fríos y a la vez cálidos, implica el implantar una semilla en la mente de un consumidor que en cualquier momento puede voltear a ver la oferta que se presenta si es que aún no la conoce, o bien reconsiderarla o hasta compartirla con otros formatos de negocio para comparar, también puede evolucionar con la propuesta de venta (internet y nuevas tendencias tecnológicas: Omnicanal) o, en el último de los casos desecharla.

El efecto es multiplicador si el primer impacto profesional y personal de una organización permea a las familias de sus empleados. Es un efecto transformador y cultural con el que se puede educar y mejorar las condiciones de vida no solo en el plano monetario, sino en el plano emocional. La clave de este proceso es incentivar e improntar al asociado respecto del impacto de su trabajo y la multiplicación de éste.

⁹ Comunicación Corporativa Walmart de México. (febrero 2018). Informe Financiero y de Responsabilidad Corporativa 2017. Mayo 03,2018, de Walmart de México Sitio web: <https://www.walmartmexico.com/responsabilidad-corporativa/informe>

Mercado Meta del Proyecto.

Como se puede apreciar en el análisis de la industria, la expansión e impacto de las tiendas de autoservicio en la economía es alto, pertenece al sector servicios y se encuentra en franca expansión por la venta de bienes de rápido consumo y la diversificación de servicios que ofrece, las facilidades de pago y la adquisición relativamente sencilla de bienes.

Una vez identificado el mercado en el que la empresa Walmart de México y Centroamérica se ubica, y teniendo en cuenta la importancia y porcentaje de participación del negocio en este sector; el presente trabajo se identifica el mercado objetivo del mismo.

Como se indica en la introducción el objeto de este trabajo son los asociados o empleados de la organización Walmart de México; acotando la selección en el formato de Mi Bodega Aurrera que es donde se tiene mayor expertis y el proyecto se realiza en formatos aperturados y que tienen un periodo mínimo de apertura de 5 años, por lo que el mix de personal y problemáticas no es un evento momentáneo o sin validez para replicar.

El mercado interno de la corporación: Walmart de México es el principal empleador privado en México con más de 200,000 asociados o empleados. Además, es una compañía que valora la diversidad y la inclusión, por lo que obtuvo la certificación de la Norma Mexicana para la Igualdad Laboral y No Discriminación.

Para acortar el universo a planificar e impactar, el formato Mi Bodega Aurrera se tiene un promedio de 30,000 asociados activos, hay que mencionar que en este formato no existen promotores externos o de marca, todo el trabajo es realizado por los asociados de las tiendas. Por lo que su profesionalización y cambio de mercaderías y puesto es mucho mas activo que en los formatos grandes de la compañía como son Bodega Aurrera y Walmart Supercenter en México.

Necesidades detectadas en el formato Mi Bodega Aurrera.

Se tienen necesidades especiales en el formato intermedio de Bodega Aurrera, pues se compone de una mezcla de asociados con nivel cultural, costumbres, educación y edad muy dispares por ser de diferentes localidades, de muchos su primer trabajo y de otros una manera de trabajar muy diferente a lo conocido.

Se pretende mediante el presente trabajo:

- Medir el impacto de una buena comunicación interna en el desempeño y satisfacción en el trabajo (exceptuando el concepto de remuneración económica o sueldo).
- Presentar la propuesta de Valor respecto a un medio de comunicación o Promoción interna de mediante las Relaciones Públicas dentro de una unidad de negocio.
- Medir el impacto de mantener una comunicación efectiva y de impacto directo en el grado de satisfacción del asociado “por hacer su trabajo”.
- Trabajar en el estudio del impacto financiero en la empresa y directamente en la unidad por la modificación o mejora en el indicador de rotación.
- Trabajar en el estudio del impacto financiero en la empresa y directamente en la unidad por inducir el sentido de pertenencia y ser un multiplicador directo en las compras de asociados y familia.

Estos parecen ser indicadores que ya son medidos y hasta presentados, sin embargo, se tienen números generales de acuerdo a comunicación indirecta y de gobierno corporativo pues hay que reconocer que el espíritu de la compañía, su presidencia y mesa directiva internacional está haciendo cambios importantes dentro de la compañía para mejorar la comunicación y para medir el desempeño.

En el desarrollo del trabajo, se tiene una parte de comunicación o proceso de Relaciones Publicas internas de la gerencia de la unidad mediante la metodología mercadológica o bien cadena de Valor. También se presentan las acciones y motivaciones operativas para que el cambio e impacto sea efectivo mediante modificaciones sutiles en la forma de trabajar y medir la productividad desde un punto de vista más de implicación individual que una solicitud de entrega de trabajo.

También cabe mencionar que no se realiza un estudio de análisis de la competencia por ser un proyecto de comunicación corporativa interno y que por el tipo de empresa la información tanto de competencia como recursos disponibles se consideran confidenciales tanto de la competencia como de la misma empresa.

La metodología descrita para este trabajo se puede identificar como un modelo replicable y movable de una unidad a otra para poder mejorar las condiciones de satisfacción laboral, retención de personal, productividad, involucramiento, promoción de asociados e impacto financiero.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS, ACCIONES Y PROPUESTAS

Análisis de los indicadores.

Rotación de Personal.

Una de las razones por las que existen tiendas que tienen declive en sus números, sean ventas, margen, merma, rotación, entre otros indicadores, es que existe una relación de conformismo o bien una ponderación de relativa comodidad personal por encima de la gestión operativa de las áreas por parte de los líderes y/o gerencias de unidad. Esto en un repetido número de casos es que existen los mismos asociados en los mismos puestos durante periodos largos o muy largos de tiempo confundiendo la especialización del puesto con la necesidad del experto en el mismo.

De acuerdo con lo anterior la rotación de la base de la plantilla es considerable y estos asociados no tienen posibilidades de crecimiento pues los mandos intermedios se encuentran en relativa comodidad en su expertis y puesto (regularmente esta balanza se carga a la parte personal y no a la operación).

Quiero aclarar que no es malo tener un equilibrio entre la vida personal y la profesional, sino cambiar las necesidades operativas o hasta el personal a cargo por comodidades, beneficios o caprichos personales por ser el experto. La rotación entre departamentos es sana, así mismo la rotación de personal y la incursión de ideas y formas de trabajar diferentes es necesaria.

En las grandes corporaciones se realizan esfuerzos muy grandes por que no haya una excesiva rotación de personal y por consiguiente el gasto que esto representa, lo cual es bastante lógico mas no siempre termina siendo un camino correcto.

El aspecto importante es la conceptualización de porque es importante la retención del personal y cuál es el impacto de no tenerla. Las bajas de personal son necesarias para que existan movimientos de puesto internamente o eso es lo que indica el proceso de selección y cambio de personal.

Durante décadas se ha realizado en todas las empresas para la contratación y selección de vacantes internas un perfil de puestos que si bien es un concepto útil en la práctica cada vez es más inestable el trabajar con diferentes generaciones y pensamientos bajo un perfil de puesto.

Lo anterior obedece a que en las tiendas se tiene una interacción provocada intencionalmente por la dirección de la compañía de no discriminación de diferentes edades, creencias, credos, nivel educativo y que muchas veces no son empáticos.

Al tiempo que se contrata se tiene un perfil definido y que conforme cambia el trabajo en tienda el entorno y la evolución de la compañía se vuelve sino obsoleto si fuera de estructura. El tener asociados de 18 años trabajando con compañeros de su mismo nivel con 45 años y tal vez un líder con menos educación, pero capacidad y orientación a su perfil contratado resulta ser complicado de manejar. Las ventajas que se tienen en el trabajo de tienda son muchas para lograr que este tipo de diferencias se vuelvan competencias y una sana competencia de habilidades y armado de equipos interdisciplinarios.

La mayor parte de la plantilla y es precisamente el personal que mantiene contacto con las clientas es llamado “Piso de ventas” y este su profesionalización en cuanto a procesos y competencias es el mismo; mismos accesos a los sistemas de cómputo aun cuando sus funciones y departamentos sean muy diferentes y la especialización en los mismos sea muy puntual (es muy diferente el control de mercancía de temporada y atención a cliente en electrónica que abarrotes por ejemplo); sin embargo es relativamente sencillo intercambiar asociados y hasta líderes de departamento sin afectar sueldos y si provocando un cambio en percepciones, retos y sobre todo dirección. De manera que, si se sobrepasa el miedo al cambio y el estatus quo, se tiene personal especializado pero multifuncional.

Formatos especiales e implicaciones locales.

El formato de Mi Bodega Aurrera como se comenta desde la introducción se trata de negocios instalados en poblaciones que están pasando de ser comunidades rurales a pequeñas ciudades que cada vez tienen más servicios, pocos servicios educativos, pero con acceso a ellos y el personal de tiendas suele ser una mezcla de asociados que técnicamente exceden su puesto y asociados que por las pocas oportunidades laborales se encuentran subempleados respecto a su capacidad y nivel educativo.

Cuando se abre una tienda del grupo Walmart en cualquier población en el formato Mi Bodega, es muy recurrente que esta sea la empresa más grande del lugar, que aun cuando es una tienda en prototipo más pequeña se conoce el concepto a nivel nacional de lo que es, lo que hace y la promesa de servicio que representa. Esto a nivel interno también existen cambios radicales en cómo se trabaja: integridad ante todo, principios básicos, estricta puntualidad, presentación personal, interacción y trabajo en equipo son algunas de las premisas que no siempre ocupan un lugar ni en la educación ni costumbres de los contratados localmente. Es preponderante, mas no es regla que los puestos más técnicos o de mayor responsabilidad se tenga personal proveniente de otras tiendas ya con una formación interna y resultados medidos. Por otro lado, la gerencia de la unidad rota como política interna de la compañía.

El enfoque del estudio es relacionado a las unidades que se consideran maduras, es decir entre 3 y 5 años donde los puestos principales y los resultados han sido afianzados y se tiene comparativo de ejercicio anterior. Esto porque son estas tiendas las que comienzan a tener declive en sus indicadores o bien necesidad de crecer a su personal y se notan los vicios operativos y de gestión.

Hay que resaltar que dentro de la corporación, así como existe un shock entre lo esperado y el trabajo dentro de una empresa multinacional, donde algunos se enamoran del concepto otros lo rechazan tajantemente (aun cuando continúan trabajando en la empresa por alguna razón); se tiene un proceso de aprendizaje dirigido, medido y calificado por diversos procesos internos de la empresa, desde los valores, historia, escalera de crecimiento, apoyo en estudios, maternidad y paternidad, manuales y cursos de especialización ya sea vía computadora, video, conferencias o presenciales, actualización de procesos y políticas, así como auditorías internas, que califican y retroalimentan respecto al desempeño de cada área.

Costos de la rotación

Siendo una empresa de índole internacional, se tienen inversiones bastante generosas del presupuesto para el área de Recursos Humanos, que hay que mencionar que se maneja de una manera alterna de la de operaciones, teniendo políticas, reglamentos, gerencias y distritales con esta especialidad. En todos los formatos existe un líder de personal y esto incluye el formato de Mi Bodega; en cada unidad es sólo 1 asociado, que tiene bajo su responsabilidad el cuidar el recurso humano en todos los aspectos:

- Contratación, es el encargado de revisar los perfiles, tabla de sueldos, localizaciones especiales, aplicación de entrevistas y exámenes para conformar su expediente, así como la contratación en sí, inducción y apoyo en sus nóminas.
- Medición de clima laboral, trabaja en recorrer piso de ventas, hablar con los asociados, trabajar con sus inquietudes, quejas y propuestas para direccionarlas así como apoyar al asociado a finiquitar toda inquietud.
- Proceso de nóminas, trabajar las incidencias, faltas, retardos, incapacidades, problemáticas personales y faltas que afectan sus percepciones. La disciplina de los líderes y gerencia en entrega de horarios y jornadas equitativas y justas para todos los asociados.
- Bajas, trabaja en conjunto con la gerencia los procesos de baja de un asociado, motivos de separación, problemáticas de baja productividad, faltas de probidad, acoso laboral y/o sexual. Es en conjunto con el gerente de tienda el encargado de distribuir la nómina en puestos y en carga presupuestal las jornadas, promociones y cambios de puesto de los asociados.

De acuerdo con lo anterior y al tipo de capacitación y especialización que se realiza con cada asociado contratado se tiene pronosticado por la compañía un gasto por baja de asociado por \$16,000. Lo anterior es genérico es decir no tiene diferencia entre si es un líder de departamento, o tiene determinados años en la empresa o si es un recién ingreso. Adicional a este gasto se tiene el estimado por cada riesgo de trabajo de asociado o cliente en \$25,000 por evento. En ambos casos sea por baja de un asociado o por riesgo de trabajo el monto pronóstico es el mínimo cobrado a la unidad por este tipo de sucesos.

Entonces, se tiene que uno de los indicadores para la empresa más importante es el costo de nómina y bajas, se tienen mediciones exhaustivas y un presupuesto de bajas por tienda de acuerdo a zona y tendencia de años anteriores, así mismo se tienen controles estrictos en cuanto a un mal manejo de

tiempo o exceso de jornada de cualquier asociado, por lo que horarios, descansos, vacaciones y tiempo personal del asociado no debiera ser una causa de rescisión de contrato.

El enfoque actual de la empresa y que se comparte en este proyecto es el manejo psico- laboral del empleado, es decir su realización dentro del ámbito del trabajo. El apoyar de una manera sistemática y medida el desempeño, equilibrio de trabajo, aspiraciones, logros, capacitación y crecimiento laboral de los asociados.

Grado de Compromiso y Satisfacción (EOA)

Este punto, aunque parece retorico, la empresa evalúa anualmente el nivel de compromiso de todos los asociados en todos los niveles, formatos y a excepción de asociados con menos de 3 meses la invitación es libre y abierta para contestar una encuesta privada, anónima y que será evaluada por una empresa ajena a Walmart para poner una calificación por compañía, formato, región, distrito y comparativo de la tienda de los resultados vs los resultados del año anterior.

Es, aunque una evaluación subjetiva sugiere a través de la medición de sus resultados, el sentir del personal y se proponen acciones de corto y mediano plazo para que las oportunidades y sentir hacia algunos hechos o manera de dirigir sea cambien, modifiquen o moderen.

Se hace mención de este apartado pues dentro de las tiendas ejecutadas en proyecto, siempre que existe un conflicto funcional o de organización la parte de la gestión y rotación de personal son aspectos de los que se puede medir su mejoría y uno de los focos de mayor atención.

La encuesta se realiza en los meses de septiembre-octubre y en noviembre se generan las calificaciones y retroalimentación. Durante este mes se realizan reuniones de conciliación y plan de acción para todo un periodo y que regularmente inician comenzando el año (lo anterior por el nivel de trabajo en temporada de navidad-reyes en este tipo de negocio).

Este proceso no es una aportación ni del autor del trabajo ni una mejoría al respecto, sin embargo, se considera una pieza fundamental para el diagnóstico y generación de acciones para impactar varios indicadores entre ellos las ventas y un punto de partida para visualizar el avance-retroceso que tiene una unidad en el aspecto laboral y de comunicación..

La EOA, o encuesta de opinión de los asociados es una manera impersonal de medir el nivel de compromiso de los mismos; en 15 años han cambiado las preguntas y el contexto de las mismas para que el que la responde, exprese su nivel de satisfacción en el trabajo, en sus resultados, su sueldo, el apego a la compañía y cómo considera la dirección de su o sus jefes. Anteriormente era el escaparate para quejarse de la gerencia de la unidad y en todo lo que no se estaba de acuerdo, se evaluaba al jefe mas no así mismo, por lo que el valor del resultado variaba más en que tan popular era el jefe y no en su desempeño.

Todas las gerencias son evaluadas mediante este resultado numérico, sin embargo no es considerado por la mayoría un indicador que realmente funcione o que su medición numérica represente una realidad en una tienda. En las primeras 6 tiendas que estuve a cargo la encuesta del año anterior no la revisaba, pues se tenían en cada tienda los planes de acción (a veces hechos solo por cumplir y sin llevar a cabo), más el documento con los resultados no estaba ni a la mano y aunque forma parte de los documentos de entrega de tienda de una gerencia a otra no existía un archivo de seguimiento.

La razón principal de no tener presente el indicador mencionado es simple, más parece un capricho de los asociados quejarse por ese medio que realmente resolver algo en su operación diaria, sin mencionar que las preguntas y aseveraciones de esta no son en ningún caso concretas. Entonces ¿porque debiera tomarse en cuenta dicho indicador?, que además a la empresa le cuesta millones de pesos y una ventaja o retroceso en el ámbito de relaciones públicas en el sector.

Muchas de las respuestas que buscamos están ahí, sin embargo, hay que desempolvar este indicador de más de un periodo, comparar y sobre todo leer entre líneas, interpretar y observar el comportamiento y desempeño de los empleados en su día a día sin interferir.

De acuerdo con lo anterior, el cambio en la calificación de este indicador o bien, en algunos de sus puntos, sería una reacción secundaria pero directamente proporcional a lo aplicado en esta metodología pues no es el propósito el enfocarse en la percepción de una mejora en las condiciones laborales sino en equilibrar el trabajo en las diferentes áreas y se completen las tareas si y solo así se logrará una satisfacción de logro y autosatisfacción en todos los niveles de la unidad o tienda.

Promociones

En Walmart de México se tiene la propuesta de agregar valor en todas las dimensiones por lo que hasta hace unos 6 años era responsabilidad del departamento de Recursos Humanos corporativo, la contratación o entrevista directa y personal de los contratos para puestos de nivel medio, staff y corporativo de una manera centralizada y muy lenta; así mismo las promociones internas eran la culminación de un trabajo y entrega de resultados de una manera tradicional y al paso de algunos años y experiencia.

Lo anterior fue sostenible durante algún tiempo durante el cual el crecimiento de la empresa fue lineal y de formatos específicos es decir en una ciudad se colocaba un Walmart Supercenter, Suburbia, una o dos Bodega Aurrera y en ese tiempo el concepto de restaurant VIPS y Portón; esto era medido con tiempo de 1 a 3 años para localizaciones y solo en ciudades principales.

El tiempo, la demanda y la expansión de la empresa volvió simplemente obsoleto este modelo de reclutamiento y la misma empresa para poder mantener un ritmo de crecimiento constante tuvo que generar estrategias para poder tener personal en sus tiendas con experiencia, generar nuevos talentos constantemente y sobre todo a un ritmo muy rápido. Cabe señalar que la velocidad de crecimiento de esta empresa, y probablemente de muchas otras no se atribuye a su capacidad financiera de implantar nuevos negocios o generar espacios o conceptualización de ventas sino a la capacidad de desarrollar el personal adecuado para esos negocios, de manera que se tenga éxito comercial, productivo, financiero y de impacto social en cada nuevo proyecto.

En concordancia con lo anterior, la empresa busca una mezcla de personal en puestos medios y directivos de 2 maneras: la primera es contratación externa de acuerdo a perfil de puesto, estudios y entrevista, la otra opción es mediante crecimiento interno o promoción, de acuerdo también a perfiles, competencia y resultados en su gestión; éste último punto es uno de los factores de medición del proyecto y una de las mejores maneras de crecimiento personal y profesional e implica siempre una relación ganar-ganar para la empresa.

En el interior de las tiendas se tiene una mezcla de personal con diferentes aptitudes y experiencia, diferentes puestos y ambiciones personales. La base de personal que se tiene en cada unidad son asociados que desde su contratación han aprendido y se han profesionalizado en su puesto y en conocer la empresa, mantienen relaciones productivas entre ellos y destacan sus destrezas, manejo de personal y de problemas, por lo que la idea central es dar forma a como aprovechar ese semillero de talento para la empresa abonarle a capital y puesto y traducir esto en expansión con bases sólidas.

Respecto del eje educacional interno, se tiene la Academia de Operaciones: que permite conocer la capacitación por puesto que se ocupa, seguimiento personal de aprendizaje y preparar para la realización de las funciones del puesto adecuadamente.

El programa de promociones es llamado Ruta de Vuelo e implica el trabajar diversos aspectos de aprendizaje a la par del trabajo operativo o rutinario a manera de llegar a ser un experto en el área que corresponda, los aprendizajes son por diferentes vías:

- Cursos Presenciales, donde se reúnen especialistas y van de acuerdo a puestos y zonas geográficas, las principales sedes son la CDMX y Guadalajara.
- CBL Computer based learning, o aprendizaje mediante la computadora, son módulos o capsulas descriptivas de cómo hacer un trabajo en específico.
- Walmart TV son conferencias, entrevistas, transmisiones en vivo, etc. de temas que la empresa tiene que dar de forma masiva y se transmite por canal privado en las tiendas, clubes, centros de distribución y oficinas centrales al mismo tiempo o en vivo.
- Manuales, establecidos con políticas, procedimientos, paso a paso, ejemplos diagramas e imágenes para poder tener una visión conceptual del trabajo asignado.

- Guías autodidactas, donde se tienen plecas de 1 o 2 hojas donde se dan los puntos más relevantes a seguir.
- A partir de 2017 se maneja el uso de Apps internas desarrolladas por Walmart para ser más dinámico el proceso de aprendizaje y se puede tener información en tiempo real respecto a la aplicación, tales son las ventas, devoluciones, merma, p&l entre otras.

Tiempo Extra

El tiempo extra es un medidor de en que punto de organización, coordinación y hasta clima laboral interno se tienen en una unidad de negocio, es decir se tiene tiempo extra cuando no se tiene una coordinación entre las áreas, la programación de horarios, jornadas o tareas no son buenas, el trabajo de los asociados no es productivo (organización, tiempos y movimientos), se tienen cargas de trabajo desiguales o bien privilegiados en ciertos puestos.

El tiempo extra es un recurso necesario para una emergencia, mas no para mantener una operación; por lo que las empresas o unidades que controlan este gasto presuponen una buena organización y un buen clima laboral (si las jornadas son adicionales y no son pagadas, el ciclo se hace mas extenuante y es un generador de insatisfacción; lo que genera mas ineficiencias, mayores tiempos, agotamiento) por lo que es uno de los medidores clave en este proyecto.

Asociados Multifuncionales

Los asociados multifuncionales no es una idea nueva ni el parteaguas de la empresa, sin embargo, es la mejor forma de mantener una educación interna integral a un ritmo muy acelerado. En otras palabras, el crecimiento del negocio indica una expansión, profesionalización de los puestos y una alta productividad, esto sólo se puede lograr rompiendo paradigmas.

Una de las premisas de las compañías es que cada uno haga lo que sabe y le corresponde hacer; esto bajo una lógica formativa normal y lineal es totalmente correcto, sin embargo, los tiempos de entrega, horarios de sistema, llegada de mercancía, rotación de personal o falta de este hacen que mucho del trabajo no llegue a las manos de quien deba trabajarlo en el momento adecuado. Esto es llamado crisis y en la parte de ingeniería industrial o en la industria de la transformación se conoce como cuello de botella: Se denomina así a aquellas actividades que disminuyen el proceso de producción, incrementando los tiempos de espera y reduciendo la productividad, lo cual genera un aumento en el costo final del producto.¹⁰

Esto en una empresa de servicio y sobre todo con enfoque a la venta de productos manufacturados de diversa índole es aplicable en sus procesos. Por lo que el sostener que los empleados tiendan a ser multifuncionales lleva una ventaja a la compañía y el propósito del trabajo es explicar también a los trabajadores las ventajas de este modelo.

Acciones Operativas, mediante gestión Gerencial.

Aterrizando la ejecución, se logra una interacción de los asociados en diferentes niveles y departamentos por lo que adicional a un trabajo en equipo interdisciplinario, los asociados conocen y se atreven a hacer funciones que a veces son mas afines a su personalidad y perfil que al puesto actual al que están contratados.

En Walmart se tienen publicaciones casi quincenalmente en el portal “Decídete a Crecer” que es el medio interno de gestión para crecimientos de puestos las vacantes que aun cuando están publicadas en el pizarrón de Recursos Humanos es casi nula la participación o siquiera inquietud por parte de los

¹⁰ <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev49/administracion.pdf>

Goldratt, Eliyahu M.; Jeff Cox. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. Great Barrington, MA.: North River Press. ISBN 0-88427-061-0.

asociados al respecto. Como ya se mencionó anteriormente las principales causas son: zona de confort por conocimiento del puesto, Inseguridad de capacidades personales por competencias y Falta de conocimiento de diversos puestos o el manejo de personal requerido para un nuevo reto de puesto o promoción.

Expuesto lo anterior se puede fisurar un poco la base de no tocar los puestos y contrataciones y liberar a los asociados una vez que son expertos en su área a aprender mas. Esto, aunque de inicio rompe paradigmas y tiene mucha resistencia sobre todo en los mandos medios o líderes de departamento vuelve a la base de asociados multifuncionales y bastante adaptativos y con receptividad positiva hacia los cambios.

Una de las reglas de Walmart es que ningún asociado deberá hacer funciones que no le corresponden. Sin embargo, Walmart de México es una de las empresas de mas rápida expansión y uno de sus mayores problemas para apertura unidades es obtener personal capacitado o bien que el personal que ya se encuentra en tiendas quiera crecer y salir de zona de confort.

Al obtener asociados multifuncionales y que deseen mas y nuevas responsabilidades se logra un impulso en la dirección de nuevos proyectos y aprendizajes en el nivel línea para especialización y en el nivel jefaturas para emprender retos de proyectos a mediano y largo plazo dentro de la compañía en aperturas y extensiones del negocio.

Así mismo se mantiene una relación de equipo de trabajo y se procura el “impulsar” candidatos a puestos de mayor relevancia y afines a sus competencias y que en vez de envidias y traspiés se tenga una base de todo en lo que el asociado propuesto es capaz y con resultados medidos y que se tiene la cultura interna de aprender, demostrar y proponer.

Productividad y Cargas de Trabajo.

Se tiene una tienda dividida por áreas específicas de acuerdo con el tipo de trabajo:

- Operaciones. Es el área que lleva la parte administrativa, contable y financiera de la tienda. Son las áreas de Recibo, Cajas, mantenimiento, Protección de Activos, Sistemas y Facturación.
- Perecederos. Son las áreas que en tienda tienen producción, transformación y /o manipulación de alimentos. Estos son Carnes, Frutas y Verduras, Salchichería, Lácteos y Panadería.
- Piso de Ventas. Es el mayor numero de departamentos y asociados sin embargo el entrenamiento, manejo y control es el mismo en el sistema aun cuando cambie el tipo de mercancía. Se tiene una subdivisión de acuerdo con el tipo de mercancía a la venta: Abarrotes, Mercancías Generales y ropa.
- Abarrotes: abarrotes procesados y abarrotes básicos, consumibles y desechables, químicos y jarriería, papeles domésticos, dulces y cigarrros.
- Mercancías Generales: Electrónica, electrodomésticos, línea blanca, hogar, pintureas, jardinería, autos, ferretería, mascotas, perfumería, cosmético y Farmacia.

El concepto es “tienda dentro de tienda”, es decir cada departamento es una entidad separada que mantiene sus controles financieros, misión de ventas, catálogo y promociones de manera individual y autónoma y debe de ser un negocio rentable.

De acuerdo con la premisa anterior se deberá tener un líder de departamento o multidepartamental, dependiendo de la profundidad del catálogo de artículos y de la complejidad de este (enfoque al cliente, atención personalizada, expertis y numero de asociados que lo conforman). Cada líder trabaja con un grupo de asociados de línea que son los “expertos” en su departamento, se divide el trabajo mediante pasillos o bien secciones departamentales donde cada asociado tiene una rutina de trabajo donde se definen cada uno de los pasos para realizar y completar su trabajo en los tiempos y estándares indicados.

Las rutinas de trabajo son enfocadas en las actividades y atributos de cada asociado de acuerdo con su jerarquía y su nivel de responsabilidad y en la aplicación de esta en su área de injerencia. De acuerdo con lo anterior se tiene una buena manera de hacer las cosas, cada uno sabe que es lo que tiene que hacer, en que momento y como debiera hacerlo, quien lo supervisará y a quien deberá supervisar si es el caso.

Es oportuno el explicar la operación diaria de tienda y como cada uno de los puestos se relacionan o se contactan en uno o diferentes momentos de esta. Cabe señalar que, aunque se coloque un orden no necesariamente es un inicio, intermedio o final, sino más bien un espiral de contacto y trabajo interdisciplinario.

a) Recibo de mercancía

El recibo de mercancía se realiza en un área predestinada en la unidad para éste efecto que es el andén, donde se hace el enrampe de proveedores locales (son aquellos que se encuentran en localidad y que emiten una factura y es entregada en la unidad correspondiente a la mercancía que es entregada en ese momento, ejemplo Coca Cola, Lala, Sigma, Yakult), así como de unidades dedicadas provenientes de Centros de Distribución de Walmart localizados en distintos estados (es mercancía que se tiene una factura precargada y pagada en el sistema de tienda y que se espera su arribo para descargar, inspeccionar y surtir piso de ventas; esta mercancía ya ha sido comprada, revisada y distribuida por el centro de distribución propiedad de Walmart). Estos últimos pueden ser de mercancía seca (mercancías generales y abarrotes) o bien perecederos (mercancía que viene con cadena de frio: congelados, refrigerados o especial de Frutas y verduras).

La labor de recibo es recibir dicha mercancía e ingresarla en el sistema “Smart” de la tienda, en un proceso genera el folio de la mercancía de acuerdo a proveedor, tipo y volumen o de otra forma si está precargada la factura en el sistema procederá a finalizar el recibo de la misma. Terminando este proceso se continuará el proceso en el área de facturación.

b) Facturación y Sistemas.

Es el área que recibe documentación física y folio en el sistema para cotejo, cierre y proceso de pago mediante la liberación de este para transferencia bancaria bajo los convenios de pago a cada proveedor. Revisa que las piezas que se facturen se tengan cargadas en el sistema y las existencias físicas empaten con las que refleja el sistema. En caso de diferencias se genera un cambio en las mismas y una solicitud de aprobación para la gerencia. Es el departamento que apoya a todos los demás departamentos para entrega y mantenimiento de equipo, mantenimiento de contraseñas, atributos, entrega de insumos y pedidos de mercancía. Es el concentrador de la información y el experto para seguimientos y ajustes de mercancía.

c) Líderes de departamento.

Son los responsables de recibir la mercancía una vez que es propiedad de la tienda y distribuir el trabajo entre los asociados a su cargo para surtir muebles, islas, exhibiciones adicionales, montaje de temporadas, cambios e impresiones de precio. Así mismo supervisar el desempeño del personal a su cargo, tiempos y asignación de pasillos o áreas de trabajo. Deben trabajar los tiempos y apoyos para la realización de actividades en cada uno de sus asociados y mercaderías correspondientes.

d) Asociados de línea.

Son aquellos que tienen a su cargo un área determinada de trabajo y no supervisan más asociados a su cargo y que hacen las labores de llenado, limpieza, acomodo de bodega, cambio de etiquetas de precio, escaneo de mercancía, atención a cliente y apoyo como expertos o conocedores de su mercadería. Deben conocer sus números: ventas, misión, margen, artículos buenos y malos, utilidad de su área, artículos nuevos por nombrar algo. Estos son asociados que conforme conocen su mercancía se vuelven los “expertos” del área (tanto para clientes como para los mismos compañeros de trabajo).

e) Punto de Venta.

Aunque se conoce para cualquier cliente como cajero o línea de cajas, esta área constituye el punto final y cierre de la compra de un cliente en la unidad. Es decir, es el momento en que se toma de dinero del cliente y de forma automática se realiza el descuento de las piezas en el inventario del sistema y también se genera un pedido por cada pieza vendida para que al momento de llegar al número de piezas que conforman una norma de empaque este se pida para ser surtido por el proveedor y se reponga en el anaquel en un tiempo bastante razonable. La importancia de realizar un cobro efectivo es directamente proporcional al ingreso por el mismo, pero también para que ese producto sea el que llegue para ser resurtido en el mueble.

f) Prevención de Pérdidas.

Es el área de la compañía que se dedica a salvaguardar mercancía, asociados y seguridad de clientes dentro de las instalaciones. Son los encargados de supervisar cada paso del proceso desde la entrada de la mercancía por recibo hasta su venta y entrega al cliente posterior al pago de la misma. El decir es la salvaguarda e incluye el manejo tanto físico como en sistema de la mercancía, el modo de trabajar de los diferentes niveles de autoridad dentro de la tienda, así como el registro y control de la merma producto de robo, consumo, mal etiquetado o cobro, mal manejo en traslados y/o faltas de probidad de clientes y asociados.

g) Gerencia de unidad, Staff y Auditorías.

Se tiene una Gerencia de tienda en plaza, quien es responsable de la capacitación, asignación de puestos y número de asociados por líder y área; es responsable que los procesos, tiempos y resultados se completen y realicen conforme a los lineamientos, procesos y políticas aplicables a cada formato de negocio y puesto dentro de la unidad. Se tiene una supervisión por parte de otras áreas remota o físicamente indicando alertas de procesos, cambios no sustentados en la mercancía, así como seguimiento a estándares operativos.

Walmart de México y Centroamérica mantiene una extensión de las políticas y procedimientos globales de la compañía, de manera que son metodologías evaluadas y aplicadas en diferentes grupos de trabajo teniendo éxito y regionalizando su aplicación de acuerdo con las leyes y costumbres locales. Lo cual hace creer y de forma general no tener falla ni mucho campo para desarrollar o mejorar un estándar internacional. A continuación, se presenta el panorama desde el punto de vista de los asociados en la practica laboral diaria. Las mayores incidencias e inconformidades expresadas:

- “Recibo: tengo que hacerlo todo yo solo, recibir proveedores directos, recibir cruce de CEDIS, cuidar puerta, limpiar, procesar folios”
- “Prevención: no puedo estar todo el día o mandar personal todo el día a recibo porque hay mercancía afuera y hay que resguardar”
- “Sistemas: No puedo ni salir a comer porque recibo no pasa las facturas de proveedor directo para procesar.
- El inventario en piso no concuerda y hay demasiada mercancía revuelta en recibo
- No se tiene certeza del inventario porque la mercancía aun no sale del contenedor
- No se puede surtir piso de ventas pues aun no se escanea la mercancía del cruce y no pasa aun recibo
- Prevención va a salir a comer y hay que cubrir recibo o entrada de clientes.
- Recibo termina su jornada y aun no entra la mercancía a piso de ventas
- Proveedores locales están fuera de horario, se reciben o se procesa la mercancía de Centro de distribución WM para la tienda.
- Los asociados de piso de venta no están completando sus rutinas y pasillos porque la mercancía está llegando a destiempo.
- Se solicita horario nocturno para no afectar la operación de día y no tener riesgos de accidentes en piso de ventas
- Los asociados no quieren mas de una semana de nocturno
- No hay personal en piso de ventas suficiente cuando hay jornada nocturna.
- La gerencia de la unida no completa descansos por los cambios de jornadas.
- Se tiene problema con el ausentismo del personal pues no se lastiman o se enferman por el cambio de jornadas, indican que el horario de la noche es muy pesado.
- Se incrementa el robo considerablemente por tener poco personal en el día por hacer jornada nocturna.

- Los asociados de piso de venta no tienen supervisión y no completan sus tareas o no están bien hechas.
- El nivel de resurtido de mueble es un indicador que se encuentra bajo porque la mercancía está atorada en el andén de recibo o bien espera hasta la noche para ser surtida.
- El personal femenino no puede o tiene problemas con jornadas nocturnas.
- Se tiene problemas para contratar personal por el cambio de jornadas.
- Se genera tiempos extra por trabajo generado adicional por acomodo de mercancía que no llegó a tiempo a piso de ventas.

Identificación de la problemática

Se tienen roles establecidos, una jerarquía de personal y de funciones con rutinas bien comprobadas y con eficacia en no sólo México sino en la aplicación en diferentes países, porque se tienen tantas ineficiencias por parte del personal, tantas quejas, bajas y excesos en pago de tiempo por el trabajo que debiera hacerse en tiempos concretos y bajo el plan de nómina contemplado.

Se identifican 2 factores que se abordan y se relacionan entre si para que estas inconformidades afecten la operación y productividad de una tienda:

1. Educación personal y laboral de México e idiosincrasia del trabajador.
2. Se tienen roles preestablecidos que no contemplan atrasos en el sistema exterior (transporte, bloqueos, cambios de horario de surtido de rutas locales, faltantes de mercancía y entregas de mercancía en otro día).
3. Ineficacia en la comunicación líder asociados. La traducción de las instrucciones corporativas, necesidades e importancia de cada eslabón de una cadena para cumplir objetivos comunes.

Respecto al primer punto, el problema general con este tipo de pensamiento y forma de trabajar es que ni alguien hace el trabajo de la otra persona y si el trabajo se va acumulando, los tiempos se cumplen

y se tiene en general un rezago productivo en toda la cadena; todo mundo da ordenes y al parecer nadie las cumple pues el trabajo sobrepasa las capacidades de los trabajadores y se vuelve un espiral de trabajo sin fin y desalentador para poder realizarse en su totalidad, esto genera desesperación, baja autoestima y el trabajar se vuelve poco placentero o bien una pesadilla.

Por otro lado, la definición de roles estrictos y apegados a la no intervención en otro ámbito, trabajo o puesto provoca; si, un ambiente de trabajo único y de especialistas, pero que aun con rotación de personal y puestos no se tengan perfiles ni asociados dispuestos a asumir nuevos retos, pero sobre todo mayores responsabilidades.

Problemáticas operativas puntuales:

1. Se identifican las áreas de recibo y sistemas como cuellos de botella, es decir la operación de todos los demás no se puede realizar si estos 2 departamentos altamente especializados no terminan su trabajo e indican el ritmo a las demás áreas.¹
2. Los asociados tienen tiempos muertos en los momentos que los departamentos de recibo y sistemas liberan mercancía y trabajo. Estos no es que no se haga nada, simplemente no son productivos ni obedecen a rutina de trabajo o si es rutina, no se completan.
3. La nómina especializada de recibo y sistemas es de 2 asociados (líder y auxiliar) en cada área y pareciera ser insuficiente para cumplir con trabajo y tiempos.
4. El incumplimiento o bien afectación de los proveedores tanto de Walmart (tráiler de mercancía seca o perecederos) como locales (Coca Cola, Lala, Danone, Pilgrim's, Corona, Sigma, etc.) que dependen de factores externos como su resurtido propio, trafico y tiempos en otras unidades o negocios ralentiza el proceso de recepción, pago y sobre todo puesta de mercancía en piso de ventas.
5. Se tiene personal especializado en cada área y con tiempos y movimientos específicos, así como instrucciones de no intervención en otras áreas lo que hace que no sólo sea difícil el apoyo entre las diferentes áreas, sino que el trabajo se multiplique por atrasos en cualquier fase del proceso.

Identificación de plan de trabajo, mejoras y productividad en el área operativa.

De acuerdo con lo indicado en los puntos anteriores y de acuerdo con experiencia en mas de 10 unidades diferentes a continuación se detallan los pasos, sin ser metodológicos pues el orden puede variar significativamente de una tienda a otra para poder llevarse a cabo o bien para balancear las cargas de trabajo en las mismas.

Nómina de Recibo y Sistemas.

En este paso se identifica el grado de experiencia en el puesto, rapidez en su trabajo y correcto perfil del puesto de ambos líderes (esto tiene que dar un saldo positivo o se tendrá que pensar en un cambio, baja o reemplazo de personal en el puesto), su liderazgo, capacidad de conciliar y de enseñar a su personal para en un momento dado tener tablas de reemplazo.

Este es un punto decisivo para poder llevar a cabo cualquier movimiento posterior pues el número de contratos (2) por área no se propone modificar. Se ha indicado que son los departamentos que generan un atorón en el proceso para que todos los demás departamentos trabajen y cumplan con su respectivo trabajo; motivo por el cual se debe tener un líder conciliador, experto y dispuesto a dirigir y apoyar a otras áreas en sus procesos.

El líder de recibo debe ser una persona con integridad; pues es quien tiene trato con todos los proveedores y genera la entrada de mercancía tanto físicamente como en el sistema de inventario perpetuo; afecta directamente las existencia y cargas de trabajo a los encargados y subalternos de todo piso de ventas.

Por su parte el líder de sistemas debe ser el experto en mercaderías, pagos, manejo del sistema, tener experiencia en manejo de computadora, ser meticuloso o organizado; pero adicional a esto que debiera ser el perfil de un programador éste líder deberá tener características de líder conciliador, que le guste enseñar, una gran capacidad de relacionarse, ser ordenado e integrador.

Lo anterior se menciona porque muchas veces se tiene en estos puestos personal que no sabe integrarse a un equipo de trabajo o es celoso de sus conocimientos es decir, que siente ser necesario para la operación no parte de ella y que son los causantes de que la cadena de surtido, tiempo y coordinación interdepartamental no funcione. Si es éste el caso de deberá hacer un análisis profundo de el avance y costo real de tener a un líder sin las competencias correctas para el puesto ya sea para su reemplazo, capacitación o separación de puesto.

Identificación de problemáticas externas, por zona o ubicación de la unidad.

El proyecto evalúa la intervención y evaluación de resultados de las tiendas del formato Mi Bodega Aurrera que es el formato mediano de Aurrera B3 (B3: Bodega Aurrera, Mi Bodega Aurrera, Bodega Aurrera Express) que, aunque no es el tema de este estudio identifica el tamaño de la unidad y de acuerdo con éste el lugar donde se ubicará, el enfoque a que población densidad de esta y por ende escolaridad y nivel adquisitivo.

El formato de Mi Bodega Aurrera varía de piso de ventas (localización dentro de la nave comercial o tienda donde se tienen a la venta los productos o servicios y es el área que las clientas pueden trasladarse libremente) de 800 mts a 2000 mts cuadrados para venta, esto adicional a estacionamiento y/o en algunos casos concretos plaza comercial. La estrategia hasta el 2017 de la compañía fue de localizar este tipo de tiendas en localidades con un a población mayor 35,000 habitantes. Con capacidad efectiva de compra y que no se encuentre dentro de la mancha urbana de una ciudad pero que pueda ser abastecida por la mayoría de los proveedores de surtido local y que sus productos se maneja su surtimiento de manera masiva.

De acuerdo con lo anterior se tiene que la mayoría de las tiendas MB se localizan en zonas rurales de alta densidad demográfica y que los proveedores, así como la mercancía que abastece Walmart mediante su centro de Distribución deberán viajar por tierra en carretera en diferentes tiempos a los establecidos en una ciudad; teniendo algunas de las oportunidades enunciadas:

- Por la localización de la unidad los tiempos de llegada de proveedores; no todos provienen de la misma localidad, no tendrán el mismo día o frecuencia de resurtido.
- El nivel de riesgo de la localidad y como afecta esto la llegada de proveedores y mercancía.
- Los hábitos de compra de la población pues dependerá también del nivel de riesgo, el clima y la cercanía de otros centros de abasto.
- El nivel de escolaridad promedio de la población para contrataciones de la unidad y venta de mercancía.
- Nivel de sueldos y tipo de negocios de la zona, tipo de trabajo que se tiene como base en el pueblo o la región.

Realizando el análisis de los efectos externos en el surtimiento y desempeño del personal se puede prever los horarios picos de trabajo, quienes son los proveedores que ocasionarían atraso, los de incidencia en fueros de horario y la afectación tanto operativo como en tiempo de tener un mayor numero de asociados en determinada jornada.

Se tiene la problemática adicional a la operación de recepción y surtido de mercancía el nivel de clientes que se tienen en las diferentes horas del día., pues no es lo mismo una localidad en donde se tiene un clima templado o hasta lluvioso donde las clientas compran mercancía previa la hora de la comida o por la tarde mas no de noche a una localidad con un clima caliente de mas de 35° a medio día previo la comida y que las clientas se abastecen a las primeras horas del día o ya por la tarde acostándose el sol. También el nivel de seguridad de la zona es complicación pues si es una zona caliente se tienen problemas para la llegada de mercancía y proveedores en tiempo o a veces hasta en días. Las jornadas de día o de noche dependen de la cantidad de clientes-asociados se tengan pues es de acuerdo con las ventas el gasto de nómina autorizado.

Programación de horarios y distribución de carga de trabajo

Las premisas anteriores o factores externos, nos da diferentes nomenclaturas de como a los asociados podrán generarse sus jornadas para surtir piso de ventas sin generar riesgos a las clientas y se

tengan anaqueles llenos en los momentos pico de venta. Así mismo el generar jornadas nocturnas semanales o de algunos días o determinar no hacerlas.

Lo anterior nos ayuda a tener un numero de asociados en horarios donde pueden ser mas productivos o avanzar mas en su trabajo. Aun así, se tienen tiempos no programados en los que se tendrá que hacer un trabajo en equipo o clave 100. En donde aun cuando cada asociado tiene una especialización y la entrega de un trabajo a su cargo deberá sumar al equipo para labores no propias, pero si trascendentales para que los tiempos ajusten terminar cada uno su parte.

Los asociados de piso de ventas, líderes de departamento, supervisor de cajas, encargado de sistemas y hasta personal de aseo pueden y “deberán” apoyar en labores de descarga y distribución de mercancía, vigilancia o acomodo de bodegas y mercancía.

Multifuncionalidad, es el propósito de sacar a los encargados o asociados de su “deber hacer” para realizar actividades generales es una manera de trabajar muy rápido un paso de trabajo que puede ser pesado o tardado para en un lapso controlado de tiempo regresar a su puesto y continuar con la distribución de cargas de trabajo.

“Una de las principales problemáticas reflejadas y muy general es que casi nadie termina su trabajo en el tiempo establecido, entonces ¿como van a terminar alejándolos de su lugar de trabajo y poniéndolos a hacer actividades que ni les corresponden ni tampoco son expertos en hacer?; también se indicaba que la mercancía no llegaba en tiempo y que la mayor parte del tiempo quedaba en el anden de recibo ¿sería justo hacer el trabajo de recibo, de descargar y distribuir la mercancía? En numero de asociados es limitado y el tiempo para terminar las tareas lo es también”

La complicación de realizar actividades adicionales de buena gana depende mucho de la traducción del trabajo, una eficiente comunicación y el entendimiento del “ganar-ganar” . Aunque resulte contradictorio un aumento de trabajo en ciertos momentos dará a ganar tiempo para terminar de desempeñar las labores propias a cada área y por ende menos trabajo acumulado.

Este es uno de los pasos más importantes de todo el proyecto pues, aunque resulte simple en su forma de llevar a cabo o hasta el explicarlo; es el paradigma más difícil de romper en la práctica pues la línea de trabajo es la especialización y el término de rutinas o check list de forma secuencial e independiente, por lo que el enfoque en la comunicación interna debe ajustarse.

El apoyar en tiempos y movimientos específicos no implica un cambio de responsabilidades, disminución o un pretexto para no terminar trabajo. Lo que reduce son tiempos de operación en actividades que son cuello de botella:

“Para descargar un remolque con 18 tarimas 1 asociado de recibo invierte en promedio sus 8 horas de jornada para descarga y escaneo y; la mercancía, facturación, proceso de merma y entrega de la mercancía a sus respectivas áreas será a cuentagotas y, muy probablemente fuera de horario del responsable o hasta otra jornada. Esto genera una cadena de atrasos e ineficiencias en todas las áreas. Ahora, si cambiando el paradigma y con una correcta comunicación se traduce en un apoyo general de 6 a 8 asociados en esa labor, el promedio el tiempo de descarga y entrega de mercancía se reduce a 1 hora. Misma que el asociado que no tiene la mercancía para trabajar la hubiera gastado simplemente o bien realizando alguna actividad con una productividad baja.”

Se obtienen otros dos beneficios adicionales al momento de hacer intervenciones de este tipo: el primero es que, se incentiva un trabajo en equipo y se mejora la relación entre las áreas y los asociados pues al ser un trabajo no especializado o que implique un control de un departamento sobre otro en tiempo o jerarquía se vuelve más bien relajada la interacción entre ellos pues los líderes de departamento trabajan con asociados de otras áreas e interactúan, se conocen y apoyan. El segundo beneficio es que se vuelve algo normal el ser multifuncional; se descubren talentos y liderazgos que a simple vista no se aprecian, todos los asociados conocen la mercancía, su paso por los departamentos e identifican cual es su papel en el proceso.

Lo anterior se debe combinar con la programación de una ventana de recibo, es decir las horas autorizadas para la llegada de tráileres de mercancía de los CEDIS de la compañía, la jornada diurna o nocturna para el surtimiento de piso y las horas pico de ventas y llegada de proveedores locales.

Estandarización y reglas de tienda.

Se deben definir las reglas del juego particulares de la tienda, independientemente de las de la compañía, sin obstaculizar, cambiar ni alterar conceptos de esta. Sin embargo, cuanto tiempo se hará el apoyo general, en que casos, quien será el que coordina, quienes si y quienes no, que pasa con los que no apoyan, beneficios y recompensas si es que se integraran. Es importante que, si se pongan las reglas, que sean visibles y se presuman los resultados, un antes y un después.

Respecto a la estandarización es importante que todas las áreas tengan presentes las reglas de como deberá surtir, preciar y presentar la mercancía, exhibiciones adicionales, promociones y temporadas. La compañía tiene ya reglas y tiempos establecidos para la presentación de toda la mercadería; se tienen convenios e inversiones muy fuertes por parte de Walmart y socios comerciales para que el trabajo de presentación de un producto en el estante por parte del asociado sea mínimo; es decir se trabaja cada vez más como PDQ (producto exhibido dentro de su empaque) donde el asociado deberá destapar de cierta manera el empaque para que este mismo le sirva como exhibidor ahorrando tiempo y estandarizando la imagen de tiendas y proveedores.

A lo anterior hay que sumar también las reglas de la casa, es decir completar los procesos que no necesariamente están implícitos en que se ahorro tiempo en exhibir en el empaque. Se debe estandarizar la manera de cortar y el uso correcto y consiente de navajas e insumos, pues de nada sirve ahorrar minutos de exhibición para un asociado si otro asociado o departamento deberá tardar en desarmar, sacar o compactar los empaques que se retiren de piso. Parece que es parte de la obligación de cada asociado el encargarse de su basura y cartón, sin embargo la especialización en el trabajo dificulta que se terminen labores básicas; entonces reglas como como almacenar, cortar y horarios para tirar basura compactar cartón y/o quienes apoyan en labores básicas hacen que las actividades inherentes se realicen de forma sistemática pero que además sean la parte base de la nómina los que puedan sentar estas reglas y sus modificaciones, creando un ambiente de respeto, conciencia, trabajo en equipo y productividad y todo esto comunicarlo correctamente.

Coaching, Retroalimentación y rutinas.

Logrando algo de lo descrito anteriormente, se liberan tiempos para que los asociados y líderes de departamento completen sus tareas, se finquen responsabilidades y se logre hacer una supervisión efectiva y oportuna, de los líderes a los asociados de línea y de la gerencia hacia los líderes, de esta manera se eliminan los pretextos y se da paso a entrega de trabajo finalizado.

El coaching

En inglés el término “Coach” se traduce como entrenador, así que podríamos deducir que la palabra Coaching viene a significar el entrenamiento que recibe una persona para llegar de un sitio (estado actual) a otro (estado deseado). Una de las muchas disciplinas de las que bebe es la Mayéutica de Sócrates. Era un método que se basaba en preguntar y cuestionar al otro hasta que el discípulo daba con la solución por sí mismo. La palabra es, etimológicamente, “dar a luz” la verdad y la realidad objetiva, eliminando toda creencia.

El método GROW es un acrónimo formado de los 4 pasos usados durante el proceso:

G – Goal – Objetivo/Meta.

R – Reality – Realidad.

O – Options – Opciones.

W – Will – Plan de acción.

El coachee, o apadrinado en la conceptualización de la cultura Walmart, se tiene que dar cuenta y tomar conciencia de qué está ocurriendo, dónde está y dónde quiere llegar. Después tiene que sentirse con motivación y autoestima suficientes para lograr sus sueños. Sin embargo, todo esto no funcionaría si el coachee no se sintiera responsable de todo el proceso.

Esto obedece a tres pilares, que son: Toma de conciencia, Auto creencia y responsabilidad. Con estas bases se puede esperar que la intervención de asociados de mayor experiencia y con habilidad para enseñar, pueden transformar no sólo un mensaje sino la manera de visualizar el trabajo o hasta la vida de otra persona.

Las habilidades que concuerdan en un líder y coach son simples y aplicables, alejan también el concepto de “jefe” que provoca rechazo y es indicativo de soberbia y transigencia. Las habilidades aplicables son:

- Escucha Activa. No opinar, cambiar o modificar de origen. Inducción y deducción enfocadas.
- Preguntas Poderosas. Es el paso para modificar un pensamiento, pues las respuestas son inferidas no dadas por parte del coach.
- Confrontación. El proponer un panorama entre lo pensado y la realidad donde el apadrinado accionará un cambio.
- Empoderar. Es la motivación final para generar un cambio, se deben seguir los 3 pilares y creer en el poder del cambio.

Cada asociado de piso de ventas tiene asignado y bajo su responsabilidad de 1 a 3 pasillos donde sus funciones son limpieza, llenado, mantenimiento de bodegas, escaneo de mercancía y ajustes al inventario, monitoreo y control de merma, colocación de precios, mantenimiento de estándares de llenado y planogramación; así mismo si tiene un check list o rutina de trabajo en la que diariamente se indican los pasos que debe realizar de forma genérica.

Este paso es uno de los mayores en tienda pues, los asociados de línea no completan sus tareas diarias por estar haciendo otros pasillos o bien apoyando otras áreas. El propósito de reducir el tiempo de llegada de mercancía y aumentar el número de manos para colocación de mercancía en bodega lo que reduce un tiempo general de jornada de 8 horas a unas 5 o 6 donde cada asociado se enfoca en sus pasillos, completa su rutina y su supervisor también tendrá que revisar diariamente y retroalimentar de acuerdo con el trabajo realizado. De la manera anterior, aun cuando se reduce la jornada en tiempo total, se tiene el tiempo y herramientas a la mano para realizar la parte administrativa del proceso, pues no todo es llenar anaqueles y poder realmente gestionar y aprender de su mercancía, pasillos es volverse el especialista.

Se obtiene también apoyo adicional, pues al eliminar la mercancía en tránsito o en trastienda el 100% de la mercancía se encuentra en piso de ventas y entrando a su anaquel, por lo que los especialistas que generaban el cuello de botella como recibo y sistemas ahora tienen manera de apoyar en piso de ventas y apadrinar (realización de coaching) con algún asociado de piso para contribuir a que aprenda de

su departamento y relacione su trabajo con la cadena completa de surtimiento y venta. El departamento de sistemas también tiene manera de dar seguimiento a la mercancía y diferencias del inventario en piso de ventas y con ayuda del experto en el pasillo y por tanto completa, ajusta y empata el inventario en sistema con el físico de manera que cada vez hay menos pendientes y una mayor receptividad por parte de líderes de departamento y asociados para trabajar al día y nuevamente la mejoría en la comunicación y tiempo.

Así como se indica que el departamento de sistemas y recibo apadrinan o adoptan un asociado de línea para apoyar y capacitar, también los líderes de áreas operativas que no necesariamente tienen injerencia en la manipulación de la mercancía como supervisores de cajas, mantenimiento o prevención pueden apadrinar directamente y con una visión diferente a los asociados de línea para comparar opiniones, solución de problemas e interacción de las diferentes áreas para conocer que hace un área y otra y finalmente como se relacionan.

CAPITULO V

PROPUESTA ESTRATÉGICA

Intervención en la mezcla de la mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia forma parte de un nivel táctico de la misma; en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto p satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento mas oportuno.

De acuerdo a esta mezcla y acotando las 4 P's la última mencionada es la Promoción, que abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

Esta parte fue la introducción al presente proyecto de acuerdo al planteamiento de intervención y comunicación interno de la empresa Walmart de México. En el concepto de negocio Mi Bodega Aurrera, que pertenece al Formato Bodega Aurrera o B3 (Bodega, Mi Bodega y BAE o Bodega Aurrera exprés); se toma este formato por ser el de expertis y gestión actualmente y que tiene diferencias marcadas en la nomenclatura de su recurso humano, no sólo operativamente por cambiar de superficie y numero de empleados sino por la localización, costumbres, educación y culturas particulares.

Las variables de la Promoción son la Publicidad, Venta Personal, Promoción de Ventas, Telemercadeo, Propaganda y Relaciones Públicas. Este último apartado es del cual se desprende la Propuesta de Valor.

El capital humano dentro de la organización de una tienda de autoservicio.

El sector del autoservicio, en su gran mayoría tiene olvidado este elemento. Sin embargo, se convertirá en parte fundamental de la propuesta de valor, por tanto de la implementación de cualquier estrategia. En la actualidad, para muchos trabajadores, éste es un sector para empezar o de paso, lo cual es un claro síntoma de lo que se les ofrece en las empresas.

El valor ofrecido al mercado por firmas con gran cantidad de tiendas pasa por una interiorización de éste por el personal, de lo contrario dicho valor se diluye. Las políticas de recursos humanos han de alinearse con esta propuesta facilitando comportamientos de valor entre el personal. No está de más recordar que en el punto de venta cualquier trabajador es un empleado de marketing a tiempo parcial.

El conocimiento no deja de ser una extensión lógica del punto anterior. El personal de estas cadenas no está entrando en la sociedad del conocimiento, lo que representa un error estratégico de primera magnitud. La adquisición de conocimiento y su extensión por todos los componentes y eslabones de la cadena de valor será uno de los compactadores de cualquier estrategia que quiera ser sólida.

La comunicación, dado el tamaño de las grandes empresas y su número de centros o la dimensión de sus plantillas, la fluidez y rapidez en comunicar cada movimiento es básico; de lo contrario, la orquesta que forman sus establecimientos sonará con retardos; y cuantos más establecimientos, más retardo: el marketing interno se considera un requisito previo para un rendimiento eficaz del marketing externo. La tecnología, es el otro compactador de la cadena de valor y facilita la consecución de algunos de los aspectos referidos, además de generar ventaja en costes. Los sistemas de información deben recorrer desde el aprovisionamiento hasta el servicio postventa. La información de la que se disponga debe permitir tomar decisiones que apalanquen más aún la propuesta de valor definida.¹¹

¹¹ Salcedo, Antonio, and Miguel Angel Modrego. La propuesta de valor del supermercado, Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004. ProQuest eBook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioitesosp/detail.action?docID=3159221>.

La comunicación interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

Es un error pensar que la comunicación interna es un lujo y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en etapas marcadas por resultados inciertos en algún nivel o departamento. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos. El diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante, por lo que el feedback es fundamental en este tipo de comunicación. Esto se menciona porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

Beneficios

- La comunicación interna desempeña un rol protagonista en la estrategia de las organizaciones.
- Impacta directamente sobre la gestión diaria y en los resultados finales de la institución.
- Reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.
- Es decisiva para optimizar los procesos internos ya que satisface las necesidades propias de la empresa y contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma.
- Ayuda a la empresa a difundir su política y su propia identidad y encauza el flujo de información, en especial sobre temas fundamentales.
- Es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, se sientan más involucradas en sus actuaciones cada día y así aumentar su motivación personal.
- Incrementa la satisfacción de los empleados y su grado de compromiso e implicación con la dirección de la organización.
- Ayuda a la organización a lograr sus metas globales, ya que transmite con velocidad y claridad tanto la política empresarial como los cambios acontecidos en la misma.
- Mejora la comunicación entre los departamentos, empleados, etc., tan habitual en las organizaciones modernas marcadas por la descentralización territorial y de funciones.

- Tiene un carácter dinámico, por lo que se va adaptando a medida que lo hace la organización, es flexible y maximiza el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.¹²

Existen recursos en toda empresa como el tablón de anuncios, las circulares, las jornadas de puertas abiertas, las reuniones informativas, entre otras. Sin embargo, hay que considerar que el hacer hincapié en una serie de herramientas que bien utilizadas, mejor dicho, que, realizadas o transformadas de forma profesional, nos pueden otorgar una gran ventaja competitiva.

Recompensas

Walmart tiene establecidas políticas de reconocimiento, tiempos y presupuestos para la realización de estos. En muchos de los casos es más un trámite de Recursos Humanos que una medición de resultados o el premiar asociados que su trabajo sale de lo ordinario. Este punto es importante retomar y revalorar el premiar el trabajo siempre sobre una base real para que todos accedan y de preferencia sean los mismos asociados los que proponen y llevan a cabo los reconocimientos.

Institucionalmente se tiene al cajero del mes, el mejor departamento, asociado del mes, cumpleaños, premios por años de servicio, etc. Este tipo de recompensas son lo correcto, lo que los libros de administración y Éxito marcan como la norma de los últimos 50 años. No están mal, simplemente “es lo esperado”.

El planteamiento mercadológico es relacionado al cambio y las recompensas; el giro de tuerca que puede hacer precisamente el introducir herramientas mercadológicas es el último de los puntos de este proyecto.

¹² Muñiz González, R. (2001). Marketing del Siglo XXI. España: CEF

El efecto reyes magos: “Todos los niños creen en los reyes magos en una etapa de su vida, la etapa de reconocimiento, aceptación, pero sobre todo de asombro, un niño que dejó de ser bebé tiene una gran capacidad de asombro y adaptabilidad. Dado lo anterior el día que hace su carta lo que sobran son ideas y lo que falta es papel; sin embargo, el día esperado para bajar y ver que hay en el zapato lo que menos importa es la lista y si somos observadores es lo que no estaba en la ésta lo que mas le alegra, asombra y hace que el niño o niña quiera jugar primero con ese juguete”.

El ámbito laboral es lo mismo, existe el empleado del mes casi en todas las corporaciones sin embargo el impacto es el esperado (lo que el niño puso en la lista), es lo que sale de lo convencional lo que asombra, impacta y crea un vinculo (adaptativo) de compromiso consigo mismo (y que es, ese extra fuera de lista). Puede parecer pan con lo mismo, pues si no existe espontaneidad la magia se pierde y la impronta será negativa, el significado no es que le importa a quien lo entrega, sino que mecánicamente era lo mínimo esperado. La recompensa es una parte esencial de todo proyecto; el valor del proyecto es el incrementar la satisfacción no incrementar el costo por las recompensas tradicionales.

La propuesta de Valor

La propuesta de Valor es una promesa por entregar. Es la principal razón por la que un prospecto va a comprar contigo y no con la competencia. La gente no compra productos o servicios, no compra características o beneficios, la gente compra transformación, la transformación de un estado anterior a un nuevo estado. La propuesta de valor estado antes y después; mientras mayor sea la distancia entre el estado de antes y después mayor es el valor percibido.

Las 9 características de la propuesta de Valor

1. Que sea contundente: En esencia, la propuesta de valor debe dejar completamente claro el por qué deberían comprarte a ti y no a tu competencia.

2. Que sea atractiva: "Los clientes no saben lo que quieren hasta que se los muestras", dice Steve Jobs, y por esta razón se debe entender al mercado para luego atraerlos con una propuesta de valor basada en sus necesidades y deseos.
3. Debe crear valor para tus clientes: Si no entregas valor a al cliente, la propuesta de valor no será sostenible en el tiempo. Identifica lo que es valioso para ellos y plásmalo en tus productos y servicios.
4. Que sea simple y entendible: No importa cuan innovadora sea la propuesta de valor si al final no logra transmitirse. Haz que tu propuesta sea fácil de comunicar y verás que tus mismos clientes se encargarán de ayudarte a difundirla.
5. Que sea Diferente: "Si el mercado no percibe diferencia, decidirá por precio". Así de sencillo. "Al final, o se es diferente o se es barato". A menos de que tu propuesta esté basada en el precio, hay que buscar la manera de diferenciarse de la competencia.
6. Que se pueda cumplir: Es común que los emprendedores estén tan entusiasmados con sus negocios, que quieran ofrecer propuestas del tipo "bueno, bonito y barato"; pero este tipo de propuestas son poco sostenibles. La propuesta de valor debe ser atractiva y sostenible, de nada sirve prometer a los clientes más por menos si al final no se puede cumplir.
7. Que sea rentable: El modelo de negocios debe crear, entregar y capturar valor. Hacer que el negocio sea diferente, atractivo y rentable.
8. Que genere emociones, sentimientos y conexión con el cliente: Con la propuesta de valor debes de llegar a la mente y al corazón de tu mercado. Crea experiencias, vende valores y genera emociones, así lograrás una verdadera conexión con tus clientes. Estamos en la era del marketing de experiencias.
9. Que venda: Y lo más importante, la propuesta debe seducir y despertar el deseo de compra. No basta con atraer. El negocio debe ser convincente y lograr que los clientes paguen por lo que se está ofreciendo.

La compañía ha evolucionado el concepto de si misma: antes precios bajos todos los días, ahora, Ahorras dinero para que vivas mejor. La Misión de la compañía: mejorar la vida de las familias de México y Centroamérica; el primer enfoque fue bajos costos o pricing sin embargo fue modificando a Diferenciación.

Propuesta de valor Interna.

Para una organización, la cultura representa todas aquellas formas de comportamiento que se derivan de las actitudes, creencias y valores de su gente. En el caso de Walmart la esencia de su cultura se aprecia por la manera en cómo ésta trata a cada asociada y asociado, la manera de servir a clientes y socios y por la forma de manejar el negocio. Sam Walton estableció y operó con base a tres principios básicos, que han hecho el negocio exitoso a través de los años, y que son parte de su dirección de todos los días. Estos principios básicos son el Respeto por el individuo, Servicio al cliente y Búsqueda de la excelencia. En ellos se fundamentan todas las políticas y decisiones por las que funciona la compañía.

Respeto por el individuo

En Walmart se procura que los asociados vivan en un ambiente de respeto y dignidad dentro del trabajo, con igualdad de oportunidades y libres de cualquier tipo de acoso para dar un apoyo total al cumplimiento de los objetivos de la compañía.

- Liderazgo de apoyo o Coaching, esta es una filosofía administrativa poderosa. Un líder es alguien que tiene una visión general y guía a las demás personas. Apoyo significa atender a las necesidades de otros. Por lo tanto, el liderazgo de apoyo es la habilidad para motivar a la gente de modo que puedan alcanzar sus metas mientras atienden sus propias necesidades. Esto implica escuchar a la gente, involucrarla en la toma de decisiones y solución de problemas, compartiendo información, autoridad y responsabilidad.
- Política de puertas abiertas. Mantener una actitud de apertura ofrece a todos la oportunidad de ser escuchados. La política de puertas abiertas es un mecanismo que ayuda a este propósito; establece que si se tiene una idea o inquietud se pueda platicar con el supervisor con toda confianza, si se considera que que no se puede hablar con el jefe directo debido a ser la causa del problema o que la retroalimentación no es suficiente, se podrá acudir al siguiente nivel de supervisión y así sucesivamente hasta obtener una respuesta. Esta herramienta no es sólo para plantear problemas sino también soluciones. Asegura ser escuchado y recibir una respuesta justa.

- Desarrollo de la gente. Uno de los retos y preocupación de la compañía es tener motivados a los asociados ayudándolos a alcanzar su potencial de desarrollo. Por lo anterior, se comparte toda la información que genera la empresa, se actualiza y capacita continuamente. Comunicación total. Se trabaja mejor si todo el mundo entiende las metas de la compañía y que tan bien se están cumpliendo.
- Encuesta de Compromiso. Cada año se invita a los asociados de todas las áreas a expresar abiertamente sus ideas y preocupaciones a través de una encuesta confidencial y que es expresada mediante un numero conocido como Índice de Compromiso

Servicio al Cliente.

Sam Walton decía “En Walmart todos trabajamos para los clientes y socios que compran nuestra mercancía requieren nuestro servicio. Cada uno de nosotros representa a Walmart ante nuestros clientes y no queremos que ninguno salga de nuestra unidad insatisfecho”. Aunque es más familiar el concepto de clientes como la gente que va a comprar a las unidades, también son clientes todos los asociados dentro de Walmart y que compran ahí.

- Experiencia de Compra agradable. Es proporcionar a los clientes un ambiente agradable para realizar sus compras ofreciéndoles no solo los mejores precios del mercado, sino un clima de compañerismo entre todo el personal que los invite a sentirse cómodos y bien atendidos.
- Precios Bajos Todos los Días. Sin engaños, es la forma en como se fijan los precios y se vende la mercancía. Implica ofrecer al cliente o socio el precio mas bajo posible siempre, sin ofertas promocionales ni condiciones. Se practica la estrategia de precios bajos (Low Price) porque así se obtiene la confianza de clientes y socios.

- Hospitalidad Activa. Una parte importante del servicio excepcional; trata a los clientes y socios como si estuvieran en tu casa, hazlos sentir cómodos y bienvenidos.
- Regla de los 3 Metros. Esta totalmente relacionada con la hospitalidad, consiste en mirar a los ojos, sonreír y saludar a cualquier persona que esté a menos de 3 metros de distancia. Tratándose de clientes, ellos apreciarán esta disposición a atender y superar expectativas.
- Satisfacción Garantizada. Hacer todo lo posible para satisfacer las necesidades del cliente. Reparar, Cambiar o realizar una devolución con una sonrisa y un Gracias.
- Sentido de Urgencia. Es una parte importante del servicio al cliente, socio y asociado; A cada actividad solicitada debe darse la atención debida para responder en todo momento en forma rápida, eficiente y productiva.
- Regla del atardecer. Es una manera de demostrar a los clientes y socios genuina preocupación por ellos. Todo asociado, deberá responder a las peticiones de clientes, socios o asociados, oficinas o centros de distribución el mismo día que fueron recibidas, antes de que se ponga el sol. No necesariamente se deberá tener la respuesta final, pero si se tendrá que tener un esfuerzo y mantener informado del avance.
- Apoyo a la comunidad. El país en general, y cada comunidad en lo particular exigen la presencia de una empresa honesta, ética, respetuosa de su entorno y de sus leyes y que trabaje con la población en busca del bien común.

Búsqueda de la excelencia.

Desde su fundación Walmart se ha distinguido por sus altos estándares de operación. Por este motivo se deberá buscar la excelencia sin importar el puesto o área de responsabilidad dentro de la compañía. Es gracias a la suma de las fortalezas individuales que se garantiza un éxito continuo. Para verdaderamente alcanzar la excelencia se deben fijar altas expectativas y estar dispuesto a correr riesgos. A este principio se le atribuyen las prácticas de:

- **Orientación a Resultados.** Los líderes deben orientar las tareas de los colaboradores hacia alcanzar el objetivo organizacional, ya sea en términos de ventas o cualquier otro indicador de éxito.
- **Mejora Continua.** Es un esfuerzo permanente por ser mejor de acuerdo con el puesto actual, pensando en el desarrollo personal, tomar riesgos y aprender de los errores, para aumentar continuamente el grado personal de excelencia.
- **Sinergia.** Es el trabajo en equipo, quiere decir que el todo es más grande que la suma de sus partes; que cuando la diversidad de estilos de trabajo, aptitudes y conocimientos de los asociados se une para trabajar en equipo y llegar a un objetivo se obtiene como resultado más de lo esperado.
- **Control de Gastos.** El compromiso mas grande con los clientes es el ofrecer Precios Bajos Todos los Días. Esto sólo será posible si se tiene la firme convicción de siempre controlar los gastos de operación.

El valor primordial que engloba a éstos tres principios es la integridad, la piedra angular de la cultura en Walmart y el elemento que debe guiar todas las decisiones. Ser íntegros significa conducirse de manera honesta y profesional en todas las acciones con clientes, socios, proveedores y compañeros, buscando siempre mantener en alto el buen nombre de Walmart y sus asociados. La integridad no tiene precio, es una forma de vida y es un valor que siempre se ha respetado.

“Si somos íntegros 99 de cada 100 veces, seremos juzgados por ésa única excepción, así que la integridad es un valor que no podemos comprometer. Nuestros tres principios básicos tendrán razón de ser siempre y cuando su fundamento sea la integridad” Sam Walton

Dentro de la compañía se tiene definida una Filosofía de negocio, se establecen 2 tipos de ciclos de productividad para que integralmente uno apoye al otro y sea una propuesta tridimensional.

- Circulo de Productividad 1: Costos bajos todos los días / Precios bajos todos los días / Más clientes/ Mayores ventas.

Si crecen las ventas, se es capaz de mantener un costo bajo todos los días, esto permite ofertar precios bajos siempre, lo cual atraerá mas clientes y por lo tanto generará mas ventas.

- Circulo de Productividad 2: Mejor lugar para trabajar / Mejor Gente / Mejor lugar para comprar / Mejores resultados

Si se tiene el mejor lugar para trabajar, se tiene a la mejor gente, solo así se convierte en el mejor lugar para comprar lo cual fortalece los resultados para optimizar las condiciones de los asociados y así mantenerse como el mejor lugar para trabajar.

Pareciera una receta de cocina muy al estilo de Phillip Kotler y Michael Porter sin embargo en la aplicación Walmart desde su fundador ha sido totalmente fiel a la estrategia Mercadológica y por consecuencia la identificación de su propuesta de valor hacia el cliente.

Desde la primera tienda su fundador Samuel Moore Walton aperturó una tienda que indicaba a todas luces y profería el slogan “precios bajos Siempre” como su estrategia de negocio “Low Price”, sin embargo su apuesta final fue y al día de hoy ha sido la diferenciación. Esta destaca al momento de dejar a un lado la leyenda de Precios bajos siempre o Precios bajos todos los días para indicar: “Ahorras dinero, para vivir mejor” constituyendo así la Visión de Walmart de México:

“Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias en México”

Partir de esa evolución y presentación de negocio donde no dice que es sólo barato es el parteaguas para presentar la oferta de valor al interior de la compañía. El valor mas apreciado por los

clientes de la empresa según estadísticas mismas de la compañía no es el precio bajo como podría esperarse sino confianza.

La Confianza es la estrategia de Valor que ha logrado y que cultiva la compañía como estrategia de Diferenciación. La gente compra en Bodega Aurrera porque confía en el establecimiento y confía en sus empleados; es decir confía en que lo que se le vende es legal el precio pagado y puede tener la seguridad de darlo a su familia, compartir y es el satisfactor por el cual pagó.

Esto la compañía aun cuando existen muchos cambios al interior no se ha tenido el pragmatismo de mostrar o aprovechar directamente en el mercado, no solo de las tiendas esta propuesta de valor. En los últimos 3 años ha resurgido el slogan de ser la mejor empresa por tener la mejor gente. Pero lo anterior no ha definido la Propuesta de valor hacia el personal, internamente la clasificación de “la mejor gente”. Dentro de los puntos establecidos como indicadores del personal esta la calidez en el servicio, hospitalidad agresiva, auténticos mercaderes, orientación a resultados y profesionalismo.

La propuesta de Valor al interior de la compañía (el cliente en este proyecto) es: “Integridad”

Las clientas confían en las tiendas porque confían en su personal, de vuelta a los principios básicos de la compañía, Sam Walton indicaba dar toda la información a los asociados para que estos se sintieran parte de la compañía, dueños de un pedacito, en un momento dado comenzó a entregar acciones de la compañía a sus colaboradores (esto aún aplica) y genera el pensamiento de fundador.

Esta actitud y esta pertenencia de los asociados permea al exterior y la respuesta es clara genera confianza el clientes, socios, proveedores y asociados de diferentes formatos. La integridad es la piedra angular de la cultura corporativa Walmart y desde el primer día de labor se es muy claro que un comportamiento no íntegro nunca será tolerado.

Como todos los valores las empresas hacen indicadores o adoptan aquellos que reflejen la esencia de la empresa y que haya afinidad entre los valores expuestos por la compañía y los valores de quienes terminarán siendo parte de esta colectividad. De estos valores el mas apreciado y reconocido en la

compañía es la integridad, por lo que vale la pena el lucir como estandarte del recurso maspreciado y finito que tiene la compañía: el recurso humano.

Actualmente la compañía invierte productivamente en identificar sus unidades o tiendas con la propuesta de “ahorras dinero, vives mejor”, esto es un valor incluyente de toda la familia, así como el mantenimiento en una estrategia de costos bajos traducido en precio bajo e impacto en el mayor numero de localidades y cercanía con el mayor numero de familias, todo esto mediante diferentes formatos de negocio, tamaño y target particular; una constante es el desarrollo de comunidades, mejora de condiciones laborales y activación de núcleos familiares cercanos a ésta cultura corporativa.

El valor añadido, aunque no es explicito en la estrategia de la compañía es precisamente el aporte de Seguridad en las locaciones donde es implantado algún tipo de formato de negocio. Existen muchos hitos alrededor del implantar tienda de una corporación multinacional, por el cierre de negocios, entrada de productos chinos, mejor precio, entre otros. Lo cierto es que, dentro de esa negación por la evolución de los negocios, las familias que se encuentran cerca son beneficiadas con comodidad, plusvalía y mejora general de varios servicios por lo que se identifican o toman como parte de su cotidianeidad y vecindad a la tienda y sus trabajadores de forma positiva. Todo esto es útil en el análisis del impacto del cliente interno y como también éste influye en su familia y entorno generando aceptación y la llamada promoción boca en boca.

Identificación de las bases para aceptar el cambio.

El cerebro triúnico de Paul Mac Lean, que a veces es conocido como la teoría de los 3 cerebros, ha sido muy popular durante años por agrupar varias regiones del encéfalo en diferentes conjuntos que, según propuso este neurocientífico, realizan tareas diferentes. Las estructuras diferenciadas serían, según Mac Lean, el complejo reptiliano, el sistema límbico y el neocórtex.

La idea del cerebro triple de Paul Mac Lean se fundamenta en la idea de que en el encéfalo humano habitan 3 sistemas cerebrales distintos, con sus propias lógicas de funcionamiento, y que cada uno de ellos ha ido apareciendo en nuestra línea evolutiva de manera secuencial, el uno sobre el otro. Eso significa, entre otras cosas, que estos tres cerebros serían relativamente independientes y que se relacionarían entre sí siguiendo una jerarquía, dependiendo de su antigüedad y lo importante de sus funciones de cara a nuestra supervivencia.

El complejo reptiliano, por ejemplo, al ser el primero en aparecer sería la estructura que lleva a cabo las funciones más básicas y más importantes para sobrevivir en el aquí y el ahora, mientras que el neocórtex, al ser la estructura de aparición más reciente en la línea evolutiva.

Lo anterior nos ayuda a explicar en breve como identificar y aprovechar el momento y la experiencia específica del mismo para poder programar o bien apoyar un mensaje o aprendizaje que perdure en la mente de nuestros clientes, el Recurso humano contratado.

Definición de Impronta.

“Cuando usted aprende una palabra, cualquiera que sea: café, amor, madre!. Hay siempre una primera vez; una primera vez para aprender una cosa. La primera vez que comprende el significado, su cerebro crea una impronta, una imagen mental del significado de esa palabra, crea una conexión mental que seguirá usando toda su vida!. Entonces cada palabra tiene un camino mental. Yo lo llamo un código, un código inconsciente en su mente”. Esto lo declaraba el Dr. Rapaille en una entrevista para *Frontline* (PBS), 15 de diciembre de 2003.

Lo anterior es basto en literatura y explicaciones, pues anuncia la premisa básica que es tocar el “botón clave del reptil” y de acuerdo a la introductoria de estudio del Paul Mc Lean es identificar y apuntar los esfuerzos de mercadotecnia, o comunicación al área reptil de la persona. Esto se puede aplicar en el ámbito de las Relaciones Públicas internas, como también al concepto coaching, teniendo un análisis a profundidad de sujetos, relaciones y factures coadyuvantes a su alrededor.

En el entorno cultural interno de las tiendas, los asociados de línea con nivel primaria hasta preparatoria en su mayoría, menos del 5% es su primer trabajo y la mayoría es personal que emigra de trabajos informales buscando prestaciones, seguridad y mayor paga.

Consignas recurrentes y de retorica popular dentro del ámbito laboral como: Dios no me des, sólo ponme donde hay; hacen como que me pagan y yo hago como que trabajo; hoy por ti mañana por mí; si alguien tiene la culpa ese no soy yo; el que quiere celeste, que le cueste.

Lo anterior aparte de ser dichos de índole popular son antivalores respecto al trabajo que son enseñados desde muy pequeños a los niños, por lo que se tiene un código moral intrínseco, socialmente aceptado y heredado por lo que su programación es inconsciente, pero en el nivel primitivo es “trabajar y/o esforzarse lo menos posible”.

Esto es causa de burla y apelativos de la cultura mexicana en el mundo y aunque conscientemente se identifiquen las conductas improductivas en el trabajo, las ordenes y los manuales difícilmente traspasan la parte frontal o consiente del pensamiento por lo que se tiene dificultad para mantener un nivel de productividad uniforme. La parte subconsciente que también es predominante es que el trabajo es necesario y que es el lugar de reunión y donde se reúnen no sólo compañeros de trabajo, sino grandes amigos. Es la extensión de la familia y donde convergen buena gente, intereses mutuos y buenos momentos.

En conjunto nos lleva a individuos que exteriorizan empatía social, pero soledad interna respecto al trabajo: “si yo soy el mero mero, de nadie puedo aprender, que van a decir de mi si demuestro falta de capacidad o desconocimiento, dejo que alguien mas haga el trabajo y así si sale mal no seré yo el culpable”. La sociabilidad crece, pero la productividad decae hasta ser problema no solo de la empresa sino del empleado, pues se vuelve estresante y fuera del alcance de ser completada; sin embargo, no se pide ayuda ni se reconoce el fracaso.

Botón rojo: soledad (trabajo individual)

La base de este documento es la comunicación interna de una organización, por lo que la forma diferente de hacerlo se relaciona directamente en la identificación de puntos de transición o botones; que de una manera no informada de una manera directa o metódica nos ayuden a propiciar cambios en la manera de percibir y relacionar la dicotomía de comunicación-trabajo y autorrealización-productividad. Los botones identificados para apoyar el proceso de entendimiento y mejora de la comunicación son:

1. Es mejor trabajar en equipo
2. Rutina: es la forma de hacerlo mas rápido (hay que definirla conscientemente).
3. Ganar-Ganar...no implica inmediatez
4. ¡Postergar...es malo! No todo se puede delegar.
5. ¡Hablar bien de los demás...es hablar bien de mi!

Los 5 ejes anteriores representan las ideas que se tienen de trabajo consciente y actualmente la empresa hace muchos esfuerzos y campañas para repetir los pasos o check list que se deben tomar en cuenta para la realización de un trabajo conforme al estándar solicitado. Las instrucciones son directas y planas y el impacto de ellas actualmente lo es también, cada uno su trabajo y cada uno a su tiempo lo cual en la práctica desencadena una serie de desgracias una tras otra por tener interrelacionado el trabajo de unos con otros y un área con otra.

El que un área de la tienda termine su trabajo en el tiempo establecido por la empresa y manuales, otros no lo harán, pues no son consecutivos o el problema es de transito de la mercancía.

Acciones para incentivar la percepción de valor y comunicación interna

Asignación de Slogan (es una frase que identifica a un producto o servicio).

Piensa en singular: Piensa en el equipo! (Think singular: think one team!)

“En todo momento, circunstancia u origen todas las personas somos diferentes, lo que nos une, direcciona y engrandece es pertenecer a un equipo”.

La mayor parte de los conflictos en una empresa (principalmente occidental) es que se antepone el interés y pensamiento personal y particular al del grupo u organización. Todos debemos trabajar, discernir, colaborar y contribuir, ser plurales; para que al momento de la conciliación sea un objetivo común y no personal.

A continuación se enuncian los puntos de intervención para provocar cambios en la manera de trabajar, identificarse y comunicarse, esta última no necesariamente es verbal para una mejoría en las relaciones, productividad y por consecuencia fidelidad a la compañía o marca. Son maneras también de reforzar la propuesta de valor al cliente interno o Recurso humano identificada como “Integridad”.

1. Cambio de roles de trabajo.

Este apartado viene es con respecto al movimiento de asociados a un mismo momentum. Se tiene en cierta área y a horas no específicas un cuello de botella, que a fin de cuentas se traduce en problema de tiempos para todas las áreas. El cambio de roles de trabajo nos ayuda a identificar a los expertos de cada área y que ya pueden ser movidos, promovidos o listos para un cambio y los que aun no dominan su trabajo o por capacidad o por deseo propio.

El primer botón en aplicación es el de “ganar-ganar”.

Es en el momento de la ruptura de una rutina de trabajo estable por la incertidumbre de algo nuevo lo que hace a quien dirige y a quien ejecuta el planteamiento de los “inconvenientes”. La mercadotecnia es un replanteamiento de paradigmas mediante el uso lógico de la razón y la memoria, por lo que la transformación de los “inconvenientes” a “ventajas” será prioritario.

Michael Porter sostiene que la “ventaja competitiva” de una empresa es el acomodo de los factores humanos, materiales y estrategia; formando una cadena de valor única.

La asociación de ganar-ganar no implica que con una negociación exitosa se tenga en mente que esto funciona. Es mas una actitud y un desglose de las implicaciones de hacer o dejar de hacer pues un buen negocio no se reconoce como tal en la primera transacción, es el tiempo lo que le da ese valor. Lo mismo en las acciones que realizamos para apoyo a compañeros o empresa en el día a día o en momentos de atasco como el de un cuello de botella operacional. Es decir, ganar ganar no implica inmediatez, se verá el cambio a veces de inmediato, a veces paulatino.

2. Identificar asociaciones productivas.

En los momentos de estrés y cambios los seres humanos consciente o no, por ventaja o por comodidad elegimos seguir o dirigir, esto no necesariamente indica que el que dirige sea el jefe o tenga un cargo de autoridad. En otras palabras, el concepto “crisis” se puede aplicar para definir un momento de tensión o cambio y que debe haber consenso y sobre todo liderazgo transaccional. Este momento es el apropiado para definir el como de las cosas y realizar pasos, mejor conocido como rutinas. Una rutina es la consecución de actos premeditados, medidos y repetitivos para llevar a cabo una acción o un fin. La rutina es la manera de hacer las cosas mediante pasos que pueden alterarse, pero deben cumplirse y mediante la repetición de estos se logra productividad y eficacia, por lo que los tiempos de operación y producto final sea tangible o servicio se puede medir y mejorar.

Botón: La rutina es la manera de hacer las cosas más rápido, si y sólo si es definida conscientemente y se ponen indicadores que puedan medir su efectividad.

Durante un cuello de botella se tiene el momento de crisis, de motivación y liderazgo temporal requerido para que mentalmente los asociados puedan definir como trabajar y la conveniencia de hacerlo de esa manera, que es la materia prima para la creación de “improntas”.

3. Invertir la pirámide de propuestas.

Esto se refiere a que se tiene un momento de crisis, diferentes opiniones y diversos puestos y experiencias, edades, generaciones y liderazgo de momento. Se tiene de manera histórica y fundamental que la dirección de una propuesta reside en el puesto de dirección, vicepresidencia, gerente; esto no cambia literalmente sin embargo la premisa de que la dirección aporta la visión de las cosas y la parte operacional aporta la estrategia.

Es ese preciso momento de cambio y caos se añade el toque de invertir el orden de las propuestas, convirtiendo a la dirección o gerencia en receptor y las diferentes áreas tendrán que aportar las ideas para realizar el trabajo. Es decir, dejar fluir la motivación, liderazgos de momento y trabajar en la dirección de las propuestas; y es el momento preciso para asignar o sembrar y reforzar el siguiente paradigma: **“Dime como si, y evita explicar el porque no!”**

Todos tenemos buenas ideas, es mas siempre son mas buenas que las del interlocutor, esto en la mayoría de las veces no es cierto y sustancialmente nocivo pues como se explico en la cultura mexicana (todos están mal, menos yo), al quitar el papel de dictadura al puesto mas alto se convierte en un foro de ideas que deben encausarse de manera que se consigan reglas e ideas no impuestas sino propuestas.

El botón es: Postergar es malo, no todo se puede delegar.

El delegar eficazmente es una asignación mas de un líder nato y tipo dictatorial que de un liderazgo aprendido y con asignaciones de puesto en una empresa por lo que en una cultura donde todos son el jefe resulta que las instrucciones se diluyen. Volviendo al momento de crisis donde no se entrega una orden sino se espera una propuesta, se debe definir con la misma las asignaciones, es decir delegar la tarea 1 sola vez y 1 sola persona o equipo. De esta manera la aceptación es rápida y de entrada en vigor en un tiempo determinado.

Esto implica sencillez e inmediatez, pues el botón indica que no todo se puede delegar y mucho menos subdelegar, de esta manera los tiempos de trabajo de las diferentes áreas se entregan a un tiempo y ritmo diferente del original (sin crisis) pero pueden y deben ser finiquitados.

En la práctica esto no es más que eliminar el ruido de la comunicación respecto a quien da la orden y quien debe cumplirla y el traspaso de responsabilidades por comodidad, desidia o simple costumbre por los diferentes niveles jerárquicos y de experiencia.

4. Ciclo Kaizen

El significado de la palabra Kaizen es mejoramiento continuo y esta filosofía se compone de varios pasos que nos permiten analizar variables críticas del proceso de producción y buscar su mejora en forma diaria con la ayuda de equipos multidisciplinarios. Esta filosofía lo que pretende es tener una mejor calidad y reducción de costos de producción con simples modificaciones diarias. Al hacer Kaizen los trabajadores van a ir mejorando los estándares de la empresa y al hacerlo podrán llegar a tener estándares de muy alto nivel y alcanzar los objetivos de la empresa. Es por esto por lo que es importante que los estándares nuevos creados por mejoras o modificaciones sean analizados y contemplen siempre la seguridad, calidad y productividad de la empresa.

El Kaizen utiliza el Circulo de Deming como herramienta para la mejora continua. Este círculo de Deming también se le llama PDCA por sus siglas en inglés.

Plan (Planear): en esta fase el equipo pone su meta, analiza el problema y define el plan de acción

Do (Hacer): Una vez que tienen el plan de acción este se ejecuta y se registra.

Check (Verificar): Luego de cierto tiempo se analiza el resultado obtenido.

Act (Actuar): Una vez que se tienen los resultados se decide si se requiere alguna modificación para mejorar.

Los fundamentos importantes en la realización de filosofía de Kaizen es Compromiso y Disciplina a todo nivel de la organización. La disciplina y constancia son lo que hace que Kaizen se diferencia de otras metodologías y por lo que la hace ser filosofía. El grupo de personas que realizan Kaizen luego de arreglar un problema siguen mejorando y no paran ni se quedan esperando otro problema.¹³

El ciclo Kaizen y el concepto de Mejora Continua no son nuevos, sin embargo siguen siendo aplicables en los equipos de trabajo donde el nivel de estrés es alto y el número de crisis son numerosas, pues existe descontento, descoordinación y un bajo apego a procedimientos corporativos por el hecho de sentir que son inoperantes por la frustración de no completar ciclos.¹⁴

En más de una oportunidad me he referido a Walmart como una enorme empresa, con enormes capacidades, resultados y nómina de altos estándares; sin embargo, por el tamaño, el gobierno corporativo y el crecimiento desmesurado también es muy lenta en sus capacitaciones, implementaciones y procesos, así como en la intervención o mejora de micro procesos. Estos últimos procesos internos y cambiantes entre tienda y tienda son los que es plausible la intervención de estrategias de intervención y estándares de acción, recompensa y retroalimentación en su forma más pura.

Botón: es mejor trabajar en equipo.

Este botón no es el primero que se enuncia en el trabajo aun y cuando el cúmulo de todas las estrategias se dirijan a este concepto. En la aplicación también debe ser tocado como un tema consecuente y no el motivo principal, es decir será el resultado de trabajar los diferentes botones y poder concentrarse en cada uno antes de identificar que el equipo se ha formado pero partiendo de otra premisa: el ganar ganar.

¹⁴ John Miller, Mike Wroblewsky. (2013). Creating a Kaizen Culture. United States: MC Graw Hill.

El equipo debe ser interdisciplinario como se presenta precisamente el concepto Kaizen y se vuelve una filosofía en directa proporción al convencimiento y resultados obtenidos por los participantes y su inclusión en el papel que corresponde en el plan de acción.

En la práctica se deberá poner en la mesa pros y contras de los departamentos afectados o participantes: recibo, facturación, sistemas, piso de ventas y cajas. De manera que identifiquen los momentos de “crisis” operativa y se planee de manera coordinada como se interviene y sobre todo en que momento y bajo que reglas se analizará la retroalimentación y cambios respecto a esa crisis.

Lo importante no es la crisis ni salir adelante de la misma sino la enseñanza y la previsión. Aunque suena interesante, práctico y fácil de implementar. En la teoría, sin embargo al momento de bajar la información el principal problema no es el ensayo, sino el análisis de este. El principal problema y enemigo numero uno de la planeación es el tiempo y el argumento de que lo que no se tiene nunca es éste.

Botón: Hablar bien de los demás es hablar bien de mi (trabajo).

Es el ultimo botón para trabajar y se va al final porque es el que debe permear la capa límbica de las personas, pues lo mismo que el concepto de ganar-ganar y trabajo en equipo es un concepto ampliamente difundido, mas como un rezo que como un significado; y del cual se necesita una referencia de satisfacción al realizar la acción y ser repetitiva (esta se debe de programar para ser automática y no pensada).

CAPÍTULO 5

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Intervención operativa y Diagnóstico

La correcta aplicación de una auditoría de comunicación interna permite corregir las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan, así como el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la empresa.

No se limita a diagnosticar y medir los resultados, sino que cumple además una función de asesoramiento a los responsables de la función de comunicación, indicando el camino a seguir, opinando argumentalmente sobre el porqué de los problemas en materia de comunicación, sobre cómo deben realizarse las acciones y elaborarse los planes.

Es decir, marca las líneas para establecer el plan estratégico de comunicación interna que sistematice las comunicaciones de la compañía, optimice los canales y establezca las pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar, a quién y por qué medios. Sirve para:

- Para darnos una radiografía de cómo se está comunicando y acerca de cómo se debe comunicar.
- Para revisar las prácticas de comunicación interna, comprobando cómo están funcionando esas políticas en los colaboradores.
- Para detectar necesidades informativas y problemas de comunicación de los colaboradores.
- Para reducir costes y proponer procedimientos más eficientes, haciendo posible corregir desviaciones observadas.
- Para movilizar a directivos, líderes y mandos (emisores y receptores de información) a fin de que sus mensajes sean mejores y hagan posible una comunicación óptima y rentable.
- Si la auditoría se ha realizado anteriormente, para comparar los resultados obtenidos con los de otras auditorías.

Los Beneficios son:

- La comunicación interna desempeña un rol protagonista en la estrategia de las organizaciones.
- Impacta directamente sobre la gestión diaria y en los resultados finales de la institución.
- Reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.
- Es decisiva para optimizar los procesos internos ya que satisface las necesidades propias de la empresa y contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma.
- Ayuda a la empresa a difundir su política y su propia identidad y encauza el flujo de información, en especial sobre temas fundamentales.
- Es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, se sientan más involucradas en sus actuaciones cada día y así aumentar su motivación personal.
- Incrementa la satisfacción de los empleados y su grado de compromiso e implicación con la dirección de la organización.
- Ayuda a la organización a lograr sus metas globales, ya que transmite con velocidad y claridad tanto la política empresarial como los cambios acontecidas en la misma.
- Mejora la comunicación entre los departamentos, empleados, etc., tan habitual en las organizaciones modernas marcadas por la descentralización territorial y de funciones.
- Tiene un carácter dinámico, por lo que se va adaptando a medida que lo hace la organización, es flexible y maximiza el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.¹⁵

Se realizó el implantamiento de nuevas prácticas al interior de la unidad mediante enfoque en Estrategia y inserción de ideas de valor en momentos de crisis. Se tiene la base de como opera la compañía respecto a clientes y su forma de llegar a ellos. También la forma en cómo la compañía trabaja en forma de Gobierno corporativo y crea una cultura de negocio basada en valores que comparte o son los identificadores que hacen que los asociados se encuentren identificados.

Todo esto es manejado mediante procesos concisos y tiempos precisos; también cabe señalar que existen áreas de la empresa que coadyuvan a que la cultura organizacional se lleve a cabo como son el

¹⁵ Muñíz González, R. (2001). Marketing del Siglo XXI. España: CEF.

área de Recursos Humanos Corporativo y de tienda, área de comunicación, área Mercadotecnia, áreas de compras mediante convenios con proveedores de servicios aun y cuando no sean el propósito la venta de su mercancía (hoteles, aerolíneas, centros recreativos, gimnasios, hospitales, escuelas y universidades), área de ética y anticorrupción (línea directa y puertas abiertas), vicepresidencias conjuntas de diferentes operadoras y nacionalidades (dirección de comunicación formal y objetivos nacionales).

Con base en lo anterior, se tiene una empresa completa con mucha información, programas y enfoque en su comunicación interna. Es indicativo el tener presente que muchos de los esfuerzos por mantener una comunicación eficaz y un pronunciamiento como una gran empresa son correctos, bien intencionados y efectivos en su práctica. El propósito del proyecto es acotar el estudio de éstas mismas herramientas y estrategias desde una perspectiva diferente, mediante la diferenciación de las mismas.

Se presentan entonces los resultados de la intervención en el trabajo de la unidad Mi Bodega Zinapécuaro determinante 3938 en el periodo 2016-2017 como periodo de evaluación, considerando ésta como Tienda de Excelencia e incubadora de proyectos. Se realiza una intervención en la operación y dirección de la unidad como forma respaldada de incubadora de negocio respecto a Dirección Gerencial y Comunicación interna o Relaciones públicas al interior.

Identificación de la unidad Proyecto.

La unidad Mi Bodega Zinapécuaro se encuentra precisamente en esa localidad, se trata de un municipio Zinapécuaro de Figueroa, se encuentra a 52 km de la capital del estado de Michoacán, Morelia. Tiene 47,327 habitantes según censo Inegi 2015, y una extensión de 598 km². Las actividades principales de la localidad son la agricultura, ganadería, el procesamiento de madera y el turismo por balnearios y aguas termales.¹⁶

Esta determinante fue asignada por tener varias asignaturas pendientes; tienda abierta en noviembre del 2011 por lo que para el 2017 tenía mas de 5 años de funcionamiento, sin embargo con problemas en base por ser una de las unidades con la calificación más baja a nivel nacional respecto al indicador EOA o encuesta de compromiso, problemas de clima laboral y en mayo de 2017 cierre por inconformidades de pago de utilidades. Así mismo se tiene que los puestos principales de gestión en tienda, los jefes son los mismos que hace 5 años y que el crecimiento y movimiento de personal en la unidad era mínimo. En el rubro de merma o pérdida de utilidad por manejo de mercancía sus números también rondaban el nivel máximo permitido por la compañía. El principal problema detectado en ese momento fue la comunicación y gestión gerencial interna; por lo que se realiza el cambio de la gerencia y se evalúa el resultado trimestralmente.

El apoyo durante el proceso fue incluyente de cambios de puesto, personal y adecuación de procesos internos, así como el proceso de Relaciones Públicas internas a fin de mejorar el clima laboral y revertir el deterioro de la base de Recurso Humano.

Relaciones Públicas, Comunicación interna asertiva.

Se nombra un representante de los asociados para temas de trabajo, apoyos y quejas; quien trabaja paralelamente con Recursos Humanos, teniendo la parte de Gerencia como un apoyo o facilitador, dejando de lado instrucciones directas o comunicación unilateral. Se identifican reuniones mensuales para seguimiento de temas generales.

¹⁶ Centro Estatal de Estudios Municipales. (2015). Zinapécuaro. Mayo,2018, de Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México Sitio web:

<http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM16michoacan/municipios/16110a.html>

Los resultados de la prueba fue comunicación mas directa y franca, aportando su apoyo el subdirector de RH y subdirector de operaciones por lo que cada visita corporativa se realiza la retroalimentación de avance en comunicación lateral.

Se realiza el cambio en la gestión de la Gerencia de la unidad respecto al direccionamiento de las instrucciones corporativas. Se realiza la capacitación para uso de medios informáticos a todos los líderes generando la autoridad para la realización de instrucciones de mercadeo, fungiendo la gerencia como apoyo, esto de manera de mantener una disciplina, autogestión y coaching de los que dirigen la determinante.

La práctica de coaching en vez de instrucciones directas y unilaterales generó un clima de autodirección donde como se verá en el siguiente apartado se tuvieron crecimientos al interior y exterior de la unidad por mejora de competencias.

Indicadores internos

Estos representan la inversión directa de provocar un cambio en la dirección de unidades individuales, mantener un liderazgo transaccional e impulso de nuevas generaciones de trabajadores. Es decir cambios directos en la manera de trabajar y poder mantener una expansión y mantenimiento de base de empleados.

1. Rotación de personal

La rotación de personal implica uno de los mayores gastos de la compañía, no solo por el desembolso en contrataciones y profesionalización del empleado, sino también el tiempo en la

reorganización de un nivel de ejecución óptimo del área donde se tiene la baja el impacto colateral del área.

Se identifica primeramente las principales causas de baja de la unidad en observación y su reincidencia.

El año 2017 se tenía en plan de rotación el 39.19% esto es representado en asociados por 22 asociados de los cuales se mantuvo en plan terminando con el 37.5 % es decir 20 asociados causaron baja durante ese periodo. El porcentaje es directamente proporcional al número de empleados que se tienen en nómina en la tienda, siendo éste de 54 asociados. Para tener un mejor panorama de este resultado se tiene que comparar con el año anterior donde se tuvieron 22 bajas que representó el 40% por lo que el resultado mejoró en un 4 %.

El porcentaje de mejoría puede ser bajo, sin embargo es en el análisis profundo donde se tiene la diferencia. Esto es mediante el motivo de baja y el nivel de puesto de la baja.

- Los principales motivos de las bajas fueron por un mejor sueldo, falta de probidad, cuidado de familia y estudios. Este dato es repetitivo en 2016 y en 2017.
- Los puestos de mayor rotación fueron Cajero, abarrotes, Mercancías Generales y panadería. (esto es repetitivo en los dos periodos, 2016 adiciona líder de Hogar, líder cajas, líder carnes).
- El rango de tiempo laborando en la unidad es de un 65 % asociados de menos de 1 año laborando. Los de mayor tiempo se tiene la baja por trabajo de mayor sueldo.

Los datos comparativos de esto se presentan en tabla anexo y el análisis de datos y entrevistas se toma de los consensos de los departamentos de Gerencia y Recursos Humanos; indicando el cambio en la base de rotación, es decir se tiene casi la misma rotación en número de empleados, sin embargo el tiempo

y puesto de los mismos es de menor impacto de un año a otro, se reduce el concepto de falta de probidad (robo), las bajas en 2017 fueron de asociados de piso de ventas sin puesto jerárquico aun y coinciden las bajas en este periodo por continuación de estudios, cambio de residencia y cuidado de hijos.

La mejoría en la rotación es plausible desde el punto de vista de impacto financiero y de operación en la tienda, pues como se verá adelante se debe a la rotación de puestos en mismo nivel, cambios en la comunicación de gestión de trabajo y coaching y por último la estructura de información lineal.

2. Encuesta de opinión

La encuesta de opinión es un tópico de la empresa que ya fue descrito y comprende las dimensiones en que la empresa (Dirección y vicepresidencias) se retroalimentan respecto al nivel de compromiso y satisfacción que tienen los empleados de Walmart respecto a: La compañía, Oportunidades, gestión líder directo y liderazgo gerencial.

Se realiza el comparativo del resultado del 2016 vs 2017 teniendo un crecimiento en el indicador de 10 puntos: EOA 2016 58 % vs EOA 2017 68%. Esto representa internamente un buen adelanto respecto al clima laboral interno, sin embargo esta por debajo de la media nacional que en el 2018 fue del 80 %. (Se anexa tabla de resultados EOA).

Los puntos que se tuvo el reflejo de una mejoría directa y plausible fueron: Orgullo por trabajar en Walmart, reporte de situaciones éticas, satisfacción por trabajar en Walmart, Igualdad de oportunidades y beneficios.

Las principales oportunidades sobre las que se tiene un retroceso fueron: el contar con los recursos, materiales, tecnología y equipo para realizar el trabajo, el jefe inmediato hace gran trabajo, sentirse cómodo expresando sus preocupaciones, las opiniones son escuchadas en el trabajo.

La gestión realizada fue el cambio de roles de trabajo, intercambio de funciones y apoyos interdepartamentales. Trabajo en los puntos de crisis por medio de intervención multidisciplinaria y retroalimentación directa de líderes para mejorar tiempos, movimientos y corrección de errores gestionado por los equipos.

3. Promociones Internas

A pesar de ser una unidad con gestión de más de 5 años y cambio de 2 gerentes previos, se mantenía la base de asociados sin movimiento de puestos, por lo que se tenían puestos de mayor poder interno, así mismo una rutina cotidiana en la que los asociados de mayor tiempo hacían menos y los de menos tiempo tenían que terminar las tareas pesadas o sin dirección precisa por parte de sus superiores, esto generaba un clima de apatía y una espiral de trabajo sin fin.

Al momento de la implantación de elementos de autogestión, coaching, cambio de roles de trabajo y trabajador multitareas. Resultado de esto se realizaron cambios de puesto y propuestas de crecimiento, resultado de esto se exportan 1 subgerente, 2 jefes de operaciones para trabajar en otras unidades como parte de esas gerencias; el nombramiento de 5 jefaturas nuevas por cambios en estructura de puestos, 3 asociados multifuncionales con seguimiento a crecimiento a 1 año (trabajo en operaciones y staff). Coaching directo a subgerente de nuevo nombramiento para conocer, afianzar y avance de puesto (periodo 2 años).

4. Tiempo extra

Se tuvo una reducción de un 20% respecto al año anterior, esto es mediante el cambio en la gestión de pago en días festivos y prima dominical, es decir se redujo el pago en el rubro de tiempo extra mas no se genero tiempo extra en las quincenas lo anterior implica mayor manejo de jornadas

internamente pues la unidad se encuentra dentro de presupuesto por lo que se integran asociados de experiencia adicionales o líderes de departamento en las fechas de pago extraordinario generando una equidad en el trabajo y mejor respuesta para la atención a clientes. El resultado cuantitativo del ejercicio 2017 arrojó un crecimiento en ventas sostenido del 11 % promedio en el año y un alcance a ventas del 103.6 %

Durante el mes de marzo la nomina que trabajó durante el ejercicio del 2017 tuvo un bono promedio de 55 días de nómina (no recibido en los 5 años anteriores) por su desempeño, esto también conforme a los nuevos puestos ganados con su nuevo sueldo.

Este punto fue uno de los mayores refuerzos que se realizaron durante el tercer cuatrimestre del año, así como el periodo 2018 respecto a la equidad de jornadas, trabajo en equipo, autogestión y propuesta de nuevos retos dentro de la empresa. Los puntos de la encuesta de Opinión respecto al manejo de recursos, comunicación y liderazgo fueron comunicados respecto a este punto reforzando: jornadas justas, ahorro planeado y rutinas de trabajo.

5. Numero de Asociados Multifuncionales.

La comunicación respecto a ser multifuncional (dominio de más de un departamento o actividad), se dirigió de dos maneras:

- Asociados de línea o base baja de la gestión operativa, es la manera de terminar el trabajo en los tiempos estimados. Hoy tu puedes aportar la ayuda y el día de mañana te apoyaran. Es la mejor manera de encontrar todos tus talentos. Trabajas con diferentes liderazgos, conoces nuevas formas de hacer las cosas. Es el momento de aprender, es el momento de enseñar.
- Asociados de niveles medios: El primer paso para conocer y proponer es la autogestión, los asociados agradecen tus consejos y tu aprendes de ellos. El clima laboral es importante y compartir el trabajo gratificante. Haz que mas gente vea tu trabajo. Se un experto en tu área y enseña, tus compañeros sabrán recompensar. Siempre hay que estar listo para dar el siguiente paso, a donde el camino tuerza.

La propuesta de Valor del recurso humano de la empresa es Integridad. La integridad conlleva hacer las cosas bien, en un entorno de adversidad y malas costumbres. El asociado si sus valores personales concuerdan con lo expresado por los clientes, cambia su perspectiva de valorizar el trabajo y comienza a gestionar su crecimiento y el de los que lo rodean. Esto es mentalidad de Fundador.

Mentalidad de Fundador.

“La mentalidad del fundador no se trata, en realidad, de una persona o de la impronta de un líder, sino de institucionalizar aquellos valores fundamentales que impulsaron a cada compañía”.

Los tres rasgos principales son:

- El sentido de insurgencia, caracterizado por un sentido de propósito mayor o un horizonte a largo plazo, acompañado de la definición de algunos activos o capacidades que son bandera del modelo de negocios.
- Una obsesión con los empleados de primera línea, aquellos que están más en contacto con los clientes y que son los encargados de brindarles una experiencia satisfactoria.
- Actitud de dueño, definida como un fuerte sentido de responsabilidad por los empleados, los clientes, los productos y decisiones y un sesgo hacia la acción rápida.¹⁷

¹⁷ ALLEN, JAMES ZOOK, CHRIS. TEMAS GRUPO EDITORIAL SRL. Año: 2016 ISBN: 9789873887338

Estudio del impacto financiero.

Una de las ventajas de mantener una correcta comunicación con los empleados es poder mantener los canales de comunicación abiertos, ser francos y poder tener retroalimentación del mensaje. Durante el periodo de intervención se mantuvo contacto con los líderes mediante coaching indicando ellos mismos los planes de acción con sus subordinados, también se trabajo con los asociados de base para trabajar en propuestas y eliminar pretextos, logrando sinergia y generación de talento.

Todo lo anterior genera un ambiente de trabajo proactivo y genera equipos de trabajo de alto desempeño; esto se traduce para las clientas en un lugar limpio, ordenado, visible y fácil de transitar. El primer objetivo y respecto a objetivos y alineación de estándares de la compañía se logran. El segundo objeto de estudio fue la transformación de la familia o entorno del asociado, un trabajador que gusta de su trabajo habla bien de él en un negocio donde el 90 % del mismo es abierto al público para compra de satisfactores esto genera tráfico y la mejor versión de publicidad humana que es la palabra de boca en boca.

Uno de los aspectos restrictivos de las poblaciones donde se instalan negocios del formato Mi Bodega Aurrera es la falta de medios de difusión (sólo TV) y la dificultad para contratar de manera formal algún tipo de apoyo de medios local; este es aunque no de manera grave la situación de la localidad de Zinapécuaro por lo que impactar de manera exponencial a los mismos asociados incidió en el incremento de clientes teniendo un crecimiento promedio de 4.5 % vs 2016 y un crecimiento en ventas promedio del 11 %.

Esto de manera sintética implica que muchos de los negocios locales, así como familias que acostumbraban a hacer sus compras mediante un recorrido en coche a las ciudades cercanas: Acámbaro a 20 minutos y Morelia Sauces 35 minutos en transporte; y con formatos de negocio mas grande como Soriana, Chedraui y Bodega Aurrera optaran por hacer sus compras localmente. Esto es únicamente enunciativo por comentarios de los mismos clientes pues no existe un estudio de mercado al respecto.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

Uno de los conceptos que mas representan un cambio de paradigmas es el Pensamiento de Fundador, porque este no se aplica únicamente en los niveles más altos de la estructura jerárquica de una empresa, sino implica una remoción de ideas establecidas y que sino estorbaban si dejaban poco paso a la luz de nuevas ideas de como hacer las cosas. El trabajo en una corporación esta establecido por normas una tras otra por ser la manera humana de aportar control y seguridad, en mas de una ocasión la frase “no pienses, tu ejecuta” mosqueo mi cabeza por ser una idea implantada y aceptada por ser la manera cómoda de aceptar el trabajo y solo realizar procesos idénticos.

Algo que aprendí estudiando la maestría es que no se logra un grado más de estudios o se es mas inteligente, sino por el contrario se adquieren mas dudas y con éstas la avidez de conocer mas respuestas, lo que se adquiere con estudio e investigación son maneras diferentes de vivir un entorno y proponer su cambio.

La mercadotecnia es una especialidad fascinante, contiene metodologías para analizar lo mas extraño para un humano que es el comportamiento racional y no racional de otro humano o en su conjunto.

Tengo trabajando 15 años en una de las empresas más grandes y exitosas del mundo, donde hay poco que inventar para la mediocridad y muchas cosas por probar para quien pierde el miedo a fracasar y ver oportunidades donde todo mundo dice que no las hay.

La actualidad del mundo, la rapidez de la información, el continuo frenesí por mantenerse en el mercado (cualquiera que sea éste) lleva a nuevas dimensiones todos los negocios, tal es el caso del

autoservicio, que pasa de establecimientos físicos a medios electrónicos, eficientando tiempos, costos de mantenimiento y envío, recorta la cadena de distribución y reduce costos y por ende precio de venta, es más cómodo y fácil entre muchas otras cuestiones o atributos.

De acuerdo con lo anterior la parte humana es cada vez menos primordial en la forma de hacer negocios o cerrar una venta; inclusive el proceso de mercadotecnia se ralentiza y se crean códigos y productos que intercambian información y corrigen en automático el error antes humano para no sólo diagnosticar una demanda sino predecirla, proveedores como Nike, Coca Cola, Apple, Walmart suman información y compran información para siempre exceder las expectativas del cliente.

A todo esto la parte fundamental de toda empresa y aun primordial pues como se vio en el proyecto los trabajadores no sólo son eso, también son clientes y por ende se tiene que tener satisfactores congruentes hacia el interior de las empresas para poder tener y mantener esa base de clientes.

Vale lo mismo un peso de un cliente externo que un interno, sin embargo, en el actual modelo de seguimiento a promociones y cadena de valor vale mas el comentario de quien no conoce el producto que quien lo manufactura. Esta fue una de las premisas que llevo al plano mercadológico este proyecto pues no todos pueden opinar, no es posible dar razón a todos, ni siquiera es posible escuchar pues los enfoques difieren abismalmente, sin embargo, para mantener un rumbo hay que darlo a conocer de una manera que quien lo camina no solo lo camine, sino lo acepte y confíe en llegar a destino.

El área de gestión de un servidor en la compañía es operativa y de dirección, es decir llevar a cabo los procesos y traducir las necesidades, deseos e instrucciones de la dirección de la compañía a aquellos que deben ejecutarlas físicamente.

Esto en la práctica es gestión de personal y es sumamente difícil cuando las condiciones de comunicación no son las adecuadas, o el nivel de importancia que se le da a las relaciones públicas internas, la forma en como se comunica el personal entre si y recibir la retroalimentación interpretativa de lo que se entregó como una instrucción.

Entre más grande es una empresa sus procesos se vuelven mas complejos, se tienen muchas oportunidades, mejoras, convenios y hasta adelantos tecnológicos, sin embargo la manera de bajar y permear en la mente de quien debe aplicarla o aprovecharla se vuelve un proceso lento, burocrático, cansado y en ocasiones confuso.

Es en ese punto donde el proceso mercadológico en una aplicación local puede funcional para metodológicamente y de manera consciente introducir cambios en el recurso humano y posteriormente reforzarlo mediante tácticas como el coaching o comunicación horizontal.

Fue sumamente difícil empezar este trabajo pues encontrar las convergencias entre la intervención operativa y el proceso de marketing fue confuso; sin embargo el proyecto de tener una propuesta de valor y este el distintivo del cliente objetivo: el recurso humano de base en tiendas del formato Mi Bodega; fue el momento de poder vincular las acciones.

El tomar de base una propuesta de valor como Integridad a la base humana de la organización aunque no es siquiera una frase, es una palabra aporta un significado mas al interior del trabajador, mas del lado de su corazón corporativo que los clientes externos que compran productos y servicios.

El cliente interno no solo compra productos, también compra autorrealización, y uno de los valores fundamentales es la integridad, trabajar en una empresa que refuerza ese valor y que además es matizado como identificación de seguridad y confianza por parte de quienes eligen libremente ir por el pan para su casa, su primer televisor, la medicina para sus hijos, el pagar su luz y agua y hasta retirar de su tarjeta de débito en una caja son entre mil cosas mas lo que hace que las clientas “ahorren mas y vivan mejor” o “mejoren su calidad de vida las familias Mexicanas” sino también reflejo del valor interno de su personal sientan “seguridad” y consideren al personal “parte digna y ejemplo de trabajador”.

La cultura organizacional a gran escala ve lo que quiere ver y en muchas ocasiones logra o forzar a que el enfoque o visión general sean acorde a lo indicado o percibido en una primera instancia. Lo que

quiero decir es que en el recorrido de este estudio se encontraron valores adyacentes a la cultura organizacional estipulada y que pueden ser motivo de estudio general o masivo para integrarse, redirigir o aprovechar como identificadores internos sin que esto implique una reingeniería de marca hacia los clientes externos.

Aunque la tecnología avance y se tenga contacto directo y configurado con el cliente final de cierto producto, la base de toda empresa y quien edifica su evolución y permanencia es su gente. El activo maspreciado de toda empresa debiera ser su recurso humano, y en el caso de una empresa de Servicios donde pasa de ser de empleado a cliente, critico y proveedor de un momento a otro; es en estos casos que recurrir a auditar la comunicación interna y trabajar en identificación, satisfacción, permanencia y promoción laboral es una excelente idea pues no solo se tienen resultados respecto a la productividad de los procesos internos sino resultados financieros aplastantes pues el mejor cliente de una empresa es aquel que conociendo las tripas de las misma compra por “convicción” y lleva este mensaje de su boca a la de su familia, luego amigos y vecinos y así de manera exponencial.

Recomendaciones.

Se presenta la medición de la unidad 3938 durante el periodo 2017, sin embargo la mayoría de las acciones se implementaron a partir de junio de ese año que fue el cambio de gerencia, aun así los resultados numéricos fueron sumamente satisfactorios, los indicadores internos subieron su posición respecto a las unidades del distrito y ranking por región. A la realización de este tipo de ejercicios la empresa los analiza y replica como centros de excelencia o tiendas modelo, por lo que de ser positiva la ejecución en cierto numero de tiendas se generaliza el uso de conceptos y herramientas, por lo que este proyecto mas que termino es el inicio de ejercicio de mayor proporción.

Todo crecimiento de personal debe tener un seguimiento en niveles base como jefaturas y supervisores de un año por lo menos y en el caso de gerencia y staff de 2 años; esto para afianzar el puesto y se experto en cada nivel, pues aun y cuando haya talento extraordinario sino se es experto y con

la preparación para otro salto se condena la excelencia y evolución de un liderazgo transaccional al fracaso (uno de los errores recurrentes en la compañía y que cuesta dinero y operatividad a las tiendas) pues los beneficios se incrementan pero la responsabilidad su incremento es exponencial.

En toda unidad y en toda empresa debe existir rotación de puestos y la comunicación para que este proceso sea fluido, público y en tiempo solo de esta manera se trabajarán sinergias y grupos de apoyo y no preferencias, desacato e inexperiencia. Cuando un asociado es experto en lo que hace deben prevalecer las condiciones para que éste busque una superación, la premisa de negociar ganar-ganar y esto sólo se logra con comunicación interna efectiva.

Si se incentiva el pensamiento de fundador, se deja abierta la puerta de la imaginación, la inventiva y se coloca un canal para recibir retroalimentación se va a tener mucho ruido, prejuicios, estupideces con intención entre otras cosas, sin embargo ahí también se encuentra la innovación y la evolución del negocio y que tal vez siempre estuvo ahí pero nadie quiso escuchar; pues casi todas las ideas revolucionarias vienen del interior de las empresas con recurso humano extraordinario.

Se deberá buscar un mecanismo interno para medición de cambios y propuesta que no sea genérico como la EOA de la empresa, sino adaptativa y enfocada a una unidad o región. El iniciar con encuestas con enfoque en el interés de gerencia o corporativo y por otro los de los asociados de línea y aspiracionales puede ser la mejor forma de cruzar datos de una manera cuatrimestral o semestral con el involucramiento o el aval de distritales de operación y Recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Bland, M. Jackson, P. (1992). Comunicación Interna Eficiente. Colombia: Legis. 1

Ettinger, K. (1961). Investigación y Relaciones Públicas. México: Herrero Hermanos S.A

Goldratt, Eliyahu M.; Jeff Cox. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. Great Barrington, MA.: North River Press. ISBN 0-88427-061-0.

Jorge I. Plans Álvarez. (1984). Curso Práctico de Técnicas Comerciales. Asturias: Ediciones Nueva Lente S. A de C.V. segundo fascículo.

John Miller, Mike Wroblewsky. (2013). Creating a Kaizen Culture. United States: MC Graw Hill.

Kotler P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. Northwestern University: Pearson.

Kotler P & Armstrong G. (2003). Fundamentos de Marketing. México: Prentice Hall.

Muñíz González, R. (2001). Marketing del Siglo XXI. España: CEF.

Salcedo, Antonio, and Miguel Angel Modrego. La propuesta de valor del supermercado, Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004. ProQuest eBook Central

Walton, Sam; Huey, John (1993). Sam Walton: Made in America: My Story.

Artículos:

Curso Práctico de Técnicas Comerciales. (1984). Ediciones Nueva Lente SA, 2do Fascículo, pág. 25.

Pilar Calderón. (2017). Liderazgo Tóxico. *American Trade*, 4, 120.

Páginas Web[PGP1] :

American Marketing Association. (2011). Mayo, 2018, de MarketingPower.com, Section Dictionary of Marketing Terms, sitio web:

<https://www.marketingpower.com/>

Centro Estatal de Estudios Municipales. (2015). Zinapécuaro. Mayo,2018, de Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México Sitio web: <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM16michoacan/municipios/16110a.html>

Comunicación Corporativa Walmart de México. (Febrero 2018). Informe Financiero y de Responsabilidad Corporativa 2017. Mayo 03,2018, de Walmart de México Sitio web: <https://www.walmartmexico.com/responsabilidad-corporativa/informe>

Comunicación Corporativa Walmart de México. (Enero 2018). Historia. Abril 12,2018, de Walmart de México y Centroamérica Sitio web: <https://www.walmartmexico.com/conocenos/historia>

López P., Segovia A., García C., Beade A.. (Enero 18, 2013). El Sector de Tiendas Departamentales y de Auto Servicio en México. Marzo 18, 2018, de PROFECO Sitio web: https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.asp

Walmart de México y Centroamérica Finanzas Corporativas. (Abril 25, 2018). Walmart de México y Centroamérica Resultados 1T18. Mayo 01,2018, de Walmart de México y Centroamérica Sitio web: <https://www.walmartmexico.com/sala-de-prensa/2018/04/25/walmart-de-mexico-y-centroamerica-resultados-1t18>

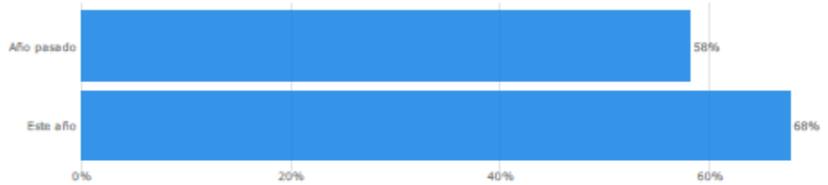
ANEXOS



¿La puntuación de compromiso de mi equipo? ▼

68%

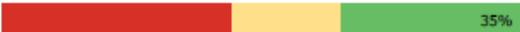
Comparación de la puntuación de compromiso - Año pasado vs Este año



Más altas y más bajas preguntas ▲

Nombre	Distribución	MI Equipo 2016	Total MEX/CAM
1. Sé cómo reportar una práctica de negocio no ética		79%	90%
2. Estoy orgulloso de trabajar para Walmart		74%	86%
3. Estoy muy satisfecho con Walmart como lugar para trabajar		74%	88%
4. En Walmart se pueden acceder con igualdad a las oportunidades y beneficios independientemente del gr		71%	87%
5. Con gusto recomendaría a un buen amigo o familiar para que trabajara en Walmart		65%	84%
Ver todo			
15. Cuento con los recursos (por ejemplo: materiales, equipo, tecnología) que necesito para hacer...		41%	78%
16. Mi jefe inmediato hace un gran trabajo liderando a los asociados		41%	75%
17. Me siento cómodo expresando mis preocupaciones sin temor a represalias		35%	70%
18. Mis opiniones son escuchadas en el trabajo		35%	74%
19. Mi jefe directo me da retroalimentación oportuna y útil		35%	78%

Estos elementos impulsan su puntaje de compromiso. Si se abordan, estos temas podrían aumentar la participación en su equipo.

	Nombre	Distribución	Mi Equipo 2016	Total MEX/CAM
1.	Cuento con el entrenamiento necesario para desempeñar mis funciones adecuadamente		59%	- 84%
2.	Mis opiniones son escuchadas en el trabajo		35%	56% 74%
3.	Conozco las oportunidades de carrera que hay disponibles para mí en Walmart		59%	- 77%
4.	Mi jefe inmediato hace un gran trabajo liderando a los asociados		41%	40% 75%
5.	Mi horario de trabajo me permite mantener un equilibrio entre mi vida personal y laboral		65%	56% 75%
6.	Cuento con los recursos (por ejemplo: materiales, equipo, tecnología) que necesito para hacer...		41%	44% 78%

Participación

	Invitado	Respondido	Tasa de participación
En general	37	34	92%
MEX/CAM	Invitado	Respondido	Tasa de participación

NOMBRE_EM	NOMBRE_DEP	DESC_MOTBA	PUESTO	CONTRATO	DESC_SEXO	EDOCIV_EM	ANTIGUEDAD	EDAD
CARDENAS CRUZ, JERONIMO ANDRES	PANADERIA	FALTAS INJUSTIFICADAS	AUXILIAR HC	Normal	Hombre	Soltero	1.21	21.1
ZARCO HURTADO, ANA JANNETH	TEMPORADA	TERMINO DE CONTRATO	CAJERO/A	Eventual	Mujer	Soltero	0.21	19.4
AMADOR TREJO, DALIA	CAJAS	SUELDO BAJO	CAJERO/A	Normal	Mujer	Soltero	2.49	23.0
MUÑOZ AREVALO, BLANCA ODILIA	FARMACIA	SUELDO BAJO	VENDEDOR	Normal	Mujer	Soltero /a	0.76	35.6
GUERRERO RANGEL, DENIS ESMERALDA	FARMACIA	SUELDO BAJO	VENDEDOR	Normal	Mujer	Soltero	0.30	19.8
BEDOLLA ANICUA, BRENDA LIZETH	CAJAS	SUELDO BAJO	CAJERO/A	Normal	Mujer	Soltero	0.67	20.3
CRUZ TREJO, VICTOR MANUEL	HOGAR/BLANCOS	CARGA DE TRABAJO	SUBJEFE/A	Normal	Hombre	Union Libre	4.38	29.6
REYNEL AVALOS, VIRIDIANA	PANADERIA	ESTUDIOS	AUXILIAR HC	Normal	Mujer	Soltero	0.97	19.1
MONTES DE OCA PEREZ, JAVIER	CARNES	SUELDO BAJO	TABLAJERO	Normal	Hombre	Soltero	0.73	21.9
HERNANDEZ JASSO, YULIAN ARTURO	RECIBO GENERAL	SUELDO BAJO	RECIBIDOR/A	Normal	Hombre	Soltero	0.04	20.5
CARRASCO CRESCENCIO, MONICA	FARMACIA	ESTUDIOS	VENDEDOR	Normal	Mujer	Soltero	0.01	19.8
ORTIZ LOPEZ, NICOLAS	ABARROTES/QUIMICOS	NEGOCIO PROPIO	VENDEDOR	Normal	Hombre	Soltero	0.53	26.4
ZARCO HURTADO, YESENIA GUADALUPE	CAJAS	SUELDO BAJO	CAJERO/A	Normal	Mujer	Union Libre	2.45	21.7
MUÑOZ RUBIO, ROLANDO	ABARROTES/QUIMICOS	NEGOCIO PROPIO	VENDEDOR	Normal	Hombre	Soltero	0.27	20.5
LAGUNA MORALES, JUAN CARLOS	CARNES	FALTA DE PROMOCION	TABLAJERO	Normal	Hombre	Casado	5.56	49.3
RANGEL GARCIA, ITZEL VANESSA	CAJAS	TRATO INCORRECTO CON COMPAÑER	CAJERO/A	Normal	Mujer	Soltero	2.07	21.1
MARTINEZ TREJO, DANIEL	CAJAS	ENFERMEDAD	CAJERO/A	Normal	Hombre	Soltero	1.91	23.4
BECERRIL SOTO, ANA MARIA	GERENCIA	FALTAS INJUSTIFICADAS	SUBGTE/A	Normal	Mujer	Soltero	10.79	31.3
GRANADOS MUÑOZ, HERIBERTO	CAJAS	TRATO INCORRECTO CON JEFE DIRECTO	CAJERO/A	Normal	Hombre	Soltero	0.39	26.0
VAZQUEZ ARELLANO, MAYRA	CAJAS	PROBLEMAS PERSONALES	CAJERO/A	Eventual	Mujer	Soltero	0.05	34.5
CORONA OCAMPO, JULIO CESAR	PROTECCION	PROBLEMAS PERSONALES	AUX PROTEC	Normal	Hombre	Union Libre	0.94	21.1
SANCHEZ FLORES, DIANA LAURA	TEMPORADA	PUESTO	CAJERO/A	Eventual	Mujer	Soltero	0.02	18.8
NIEVES CARMONA, ESTHER YULISSA	TEMPORADA	FALTAS INJUSTIFICADAS	CAJERO/A	Eventual	Mujer	Soltero	0.10	18.8
GARCIA NIEVES, ARMANDO	TEMPORADA	NEGOCIO PROPIO	CAJERO/A	Eventual	Hombre	Soltero	0.15	21.9
CAZARES ESPINOSA, ANA ISABEL	ABARROTES/QUIMICOS	CAMBIO DE RESIDENCIA	VENDEDOR	Normal	Mujer	Soltero	0.44	37.0
GALVAN MACIAS, RICARDO	TEMPORADA	FALTAS INJUSTIFICADAS	CAJERO/A	Eventual	Hombre	Soltero	0.18	18.8

