

## Plan estratégico para disminuir los altos índices de rotación de personal

### Strategic plan to decrease high staff turnover rates

ROBLES-ARIAS, Isela Margarita†, HERNÁNDEZ-ENRÍQUEZ, Héctor Arnulfo y VALDEZ-GUERRERO, Raquel

*Instituto Tecnológico de la Paz, La Paz, Baja California Sur, Boulevard Forjadores De Baja California Sur 4720, CP: 23080, México.*

ID 1<sup>er</sup> Autor: *Isela Margarita, Robles-Arias* / ORC ID: 0000-0001-5164-156X, CVU CONACYT ID: 404596

ID 1<sup>er</sup> Coautor: *Héctor Arnulfo, Hernández-Enríquez* / ORC ID: 0000-0003-2073-7299, CVU CONACYT ID: 276422

ID 2<sup>do</sup> Coautor: *Raquel, Valdez-Guerrero* / ORC ID: 0000-0003-0972-0189, CVU CONACYT ID: 407004

DOI: 10.35429/JED.2020.23.7.32.43

Recibido: Abril 10, 2020; Aceptado: Junio 30, 2020

#### Resumen

Se presenta un plan estratégico, adecuado a las necesidades de la empresa Sam's Club para contribuir de manera eficaz) en la disminución de la rotación de personal en el área operativa principalmente en los departamentos de abarrotes, cajas y protección. En el desarrollo de este proyecto se utilizó la investigación documental y de campo para la obtención de información interna y externa de la empresa. De manera interna se analizó la información histórica de bajas y encuestas de salidas, así mismo se aplicaron cuestionarios de clima laboral a los colaboradores y entrevista a los jefes de departamento. En cuanto al ambiente externo se estudió mediante entrevistas a los trabajadores de las principales empresas competidores de Sam's Club. Tanto el objetivo general como los específicos fueron cumplidos en su totalidad dando como resultado el diseño de estrategias que permitan hacerle frente a la problemática que esta presentado la empresa actualmente, se recalca que la implementación y desarrollo de las estrategias queda a decisión y responsabilidad de los gerentes responsables de la empresa.

**Planeación estratégica, Rotación de personal, Diagnóstico, Plan de mejora, Intervención**

#### Abstract

A strategic plan is presented, appropriate to the needs of the Sam's Club company to contribute effectively) in reducing the turnover of personnel in the operational area mainly in the departments of groceries, boxes and protection. Documentary and field research was used in the development of this project to obtain internal and external information from the company. Internally, historical information on casualties and exit surveys was analyzed, as well as working climate questionnaires were applied to employees and interviews department heads. As for the external environment, it was studied through interviews with workers from the main competitors of Sam's Club. Both the general and the specific objectives were fully fulfilled resulting in the design of strategies to address the problem that is presented by the company today, it is emphasized that the implementation and development of the strategies is a decision.

**Strategic planning, Staff turnover, Diagnosis, Improvement plan, Intervention**

**Citación:** ROBLES-ARIAS, Isela Margarita, HERNÁNDEZ-ENRÍQUEZ, Héctor Arnulfo y VALDEZ-GUERRERO, Raquel. Plan estratégico para disminuir los altos índices de rotación de personal. Revista de Desarrollo Económico. 2020. 7-23:32-43.

† Investigador contribuido como primer autor.

## Introducción

Los modelos de planeación estratégica representan una alternativa de solución, para las empresas cada vez les es más difícil conservar a sus trabajadores, dado que entran en juego situaciones emocionales, económicas, personales y sociales, que pueden hacer que las personas cambien constantemente de parecer con respecto a su permanencia dentro de la empresa (Fernandez, s.a.).

Por lo tanto, cuando una persona sale de la organización, es necesario cubrir el puesto vacante, acontecimiento que no siempre es fácil ni inmediato. Por esta razón, la rotación de personal perjudica la eficiencia de la organización y puede indicar que el capital humano se va a otras organizaciones por una mejor retribución económica, mejor clima laboral, mayor calidad de vida, oportunidades de crecimiento profesional, cercanía del lugar de trabajo, mejores prestaciones, entre otros (Chiavenato, 2014). La aplicación de modelos de investigación para la realización de diagnósticos es una oportunidad para conocer la problemática y presentar soluciones reales en los contextos operativos de las organizaciones y tal es el caso de la empresa. Sam's Club En el cual se incluyen diversas estrategias acordes a las necesidades de la empresa para hacer frente a esta problemática.

Sam's Club es una cadena estadounidense de tiendas de venta al mayoreo que opera mediante clientes miembros de su club de precios. Con sede en Bentonville Arkansas, es operada por Walmart con presencia en diversos países, tales como Estados Unidos, México, Canadá, Brasil y China; y fundada en el año de 1983 en Midwest City, Estados Unidos. En mayo del 2012, Sam's Club llegaba a 47 millones de clientes solo en Estados Unidos y Puerto Rico, operando con 612 tiendas. (Club, 2020) Sam's Club es una tienda de autoservicio en forma de club y de almacén con ventas del mayoreo y medio mayoreo mediante sistemas de membresía. Su piso de ventas suele ser de 7,000 a 11,000 metros cuadrados.

Este formato de tienda está enfocado a familias de alto volumen de consumo y a clientes institucionales (hospitales, hoteles, restaurantes y pequeños comerciantes). Presentan los productos en envases grandes y/o empaques múltiples, operan con grandes volúmenes de compra y bajos márgenes de comercialización. Manejan 5,000 SKU de las divisiones de abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales.

Sam's Club tiene presencia en los 32 Estados de la República Mexicana. Sam's Club normalmente está presente en ciudades de más de 100,000 habitantes, sin embargo, se han instalado en ciudades donde estaba en presencia Bodega Aurrerá. Fue en noviembre del 2009 Sam's Club sucursal La Paz Cola de ballena abrió sus puertas liderado por el primer Gerente General Carlos Dávalos, el cual contaba con el mínimo personal requerido para su operación; en general, el club se conforma por las siguientes áreas: membresías, operaciones, perecederos y abastecimiento.

En este caso de estudio se planteó una investigación aplicada con un enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, a través del modelo de planeación estratégica propuesto por (Wheelen, 2015), en el cual se integra un análisis estratégico del macrosistema de la empresa, mismo que posteriormente se convierte en entrada para las definiciones estratégicas.

El trabajo se centra en la determinación de los factores clave para el éxito de la organización y la investigación de datos relacionados con el entorno interno y externo de la empresa, el procesamiento se realizó con el método de asignación de factores mediante matrices IFAS y SFAS para determinar una matriz FODA y posteriormente elaborar la propuesta de un plan estratégico adecuado a las necesidades de la empresa.

La planeación estratégica se basa, además, en un análisis estratégico que comprende dos áreas fundamentales:

- Un análisis entorno interno, que trata de las condiciones del sistema o empresa que afectan o puede afectar a éste. Tal análisis se enfoca a dos variables principales: fortalezas y debilidades.

- Un análisis del entorno externo, que trata principalmente de las condiciones del macrosistema o entorno, que afecta o puede llegar a afectar al sistema (empresa). Este análisis suele enfocarse a dos variables principales; oportunidades y amenazas del entorno.

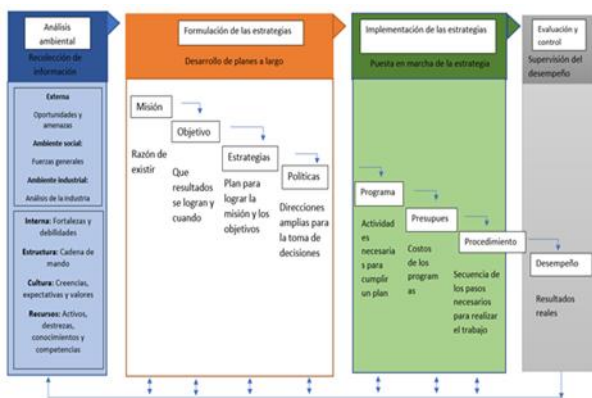
Objetivo General: Diseñar un plan estratégico mediante el modelo básico de administración estratégica de Thomas L. Wheelen y J. David Hunger, para disminuir la rotación del personal en la empresa Sam's Club.

Específicos:

- Realizar un diagnóstico de la empresa.
- Encontrar la causa raíz del problema.
- Diseñar e integrar un plan estratégico de la empresa Sam's Club.

En este apartado, se desarrolló la primera etapa del modelo básico de administración estratégica de Thomas L. Wheelen y J. David Hunger, la cual consiste en analizar el ambiente interno y externo de la empresa Sam's Club, misma que presenta un índice de rotación de personal del 79% en los departamentos de Abarrotes, Cajas y Protección, por lo tanto, se pretende encontrar las principales causas que ocasionan el alto índice de rotación de personal y con base a esto, diseñar estrategias que permitan mantener en un máximo de 83% anual la rotación de personal en dichos departamentos.

- Desarrollo Modelo de Administración Estratégica (Wheelen, 2015).



**Figura 1** Modelo de Administración Estratégica  
Fuente: (Thomas L. Wheelen, 2015) Administración Estratégica y política de Negocios

Las etapas que se encuentran dentro del recuadro rojo representan únicamente a las que se utilizaron para el desarrollo de este proyecto

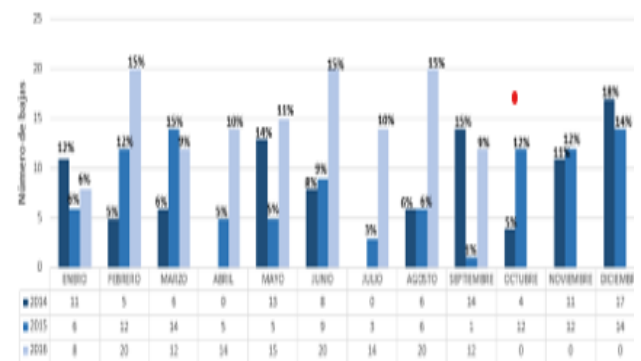
**Análisis ambiente interno**

Tipo de investigación: Para la realización de este proyecto se realizó el tipo de investigación documental y de campo, implementando un enfoque de investigación mixto, el cual está integrado por métodos cualitativos y cuantitativos, de manera que la información que se recopiló fue significativa mostrando una perspectiva más amplia y profunda acerca de la rotación de personal en los departamentos de Abarrotes, Cajas y Protección.

En la investigación documental se examinó todo el registro histórico de la rotación de personal que ha tenido la empresa Sam's Club en los últimos 3 años, es decir; la información correspondiente a los años 2016, 2017 y 2018.

Se analizaron las entrevistas de salida únicamente de estos años ya que la empresa no cuenta con los expedientes de los trabajadores que decidieron separarse de la empresa.

**Rotación de personal histórica del año 2016, 2017 y 2018**



**Gráfico 1** Rotación de personal histórica Sam's Club del año 2016-2018  
Fuente: Elaboración propia. Recuperado de base de datos de Sam's Club

Al analizar de manera general la información histórica, se encontró que los meses con mayor rotación de personal son Febrero-Marzo y Noviembre-Diciembre. No obstante, la rotación de personal se ha presentado con mayor frecuencia en el año 2018, predominando los meses de febrero, junio y Agosto, presentando bajas hasta de 20 personas por mes. En consecuencia, la rotación de personal que presenta actualmente la empresa Sam's Club rebasa los límites establecidos tal y como se muestra en la Tabla 2.

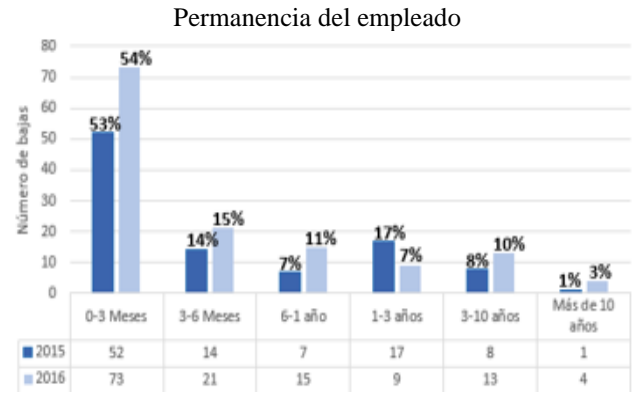
Comparación de rotación de personal permitida vs real					
Plantilla laboral autorizada año 2016	Índice de terminación de laboral permitido anual	Datos reales Período Enero-Septiembre 2016			
170 colaboradores	100%	56 bajas	41.8%	135 bajas	79%

**Tabla 1** Comparación de rotación de personal permitida vs real

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de base de datos históricos de Sam's Club

Debido a que la plantilla laboral autorizada corresponde a 170 colaboradores (equivalente al 100%) y un total de 56 bajas, es decir; un 41.8% de índice de rotación de personal que está permitido al termino de del año, sin embargo, en tan solo 9 meses transcurridos se han presentado un total de 135 bajas equivalente al 79% de rotación en lo que va del año. Por lo que estos resultados colocan a la empresa Sam's Club en una situación alarmante con respecto a la permanencia de su personal trayendo consigo consecuencias en el servicio que se otorga al cliente, aumento de responsabilidades entre los colaboradores, insatisfacción del cliente, baja productividad, entre otras.

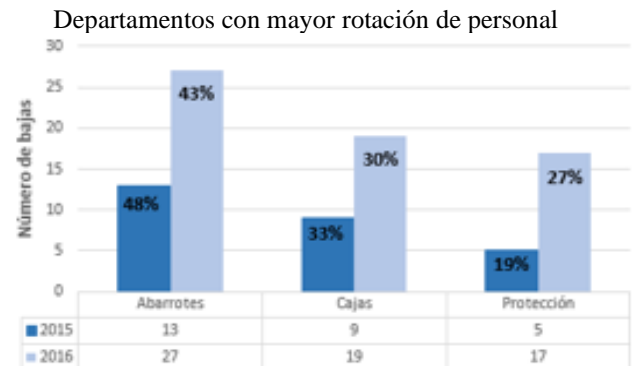
Otro aspecto relevante para considerar es la permanencia del colaborador en la empresa, tal y como se muestra en la gráfica en ambos años (2017-2018) sobresale el periodo de 0-3 meses, presentando un 53% y 54% respectivamente del total de personas que han terminado su relación laboral con Sam's Club, otro periodo considerable es el de 3-6 meses contemplando un 14% y 15% respectivamente, sin embargo, son pocas las personas que han durado más de un año.



**Gráfico 2** Permanencia del empleado, recuperado de Base de datos históricos de Sam's Club

Fuente: Elaboración propia, (2018)

Tal como se muestra en la gráfica, los departamentos que presentan mayor rotación de personal son:



**Gráfico 3** Departamentos de mayor rotación de personal. Recuperado de Base de datos históricos de Sam's Club

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tal como se muestra en la gráfica, los departamentos que presentan mayor rotación de personal son:

- Abarrotes.
- Cajas.
- Protección.

Con base a esto, en el año 2017 el departamento que presento mayor número de bajas fue abarrotes con un 48% del total de bajas, seguido por cajas con un 33% y protección 19%. En lo que respecta al año 2018 el número de bajas incremento un 200% en el departamento de abarrotes y cajas, y hasta un 340% en el departamento de protección. Sin embargo, ante los datos históricos presentados, el departamento de abarrotes sigue siendo el que predomina en bajas de personal.

Departamento de abarrotes considerando los resultados de las encuestas del 2017 y 2018 se obtuvo que los principales motivos de terminación laboral son:

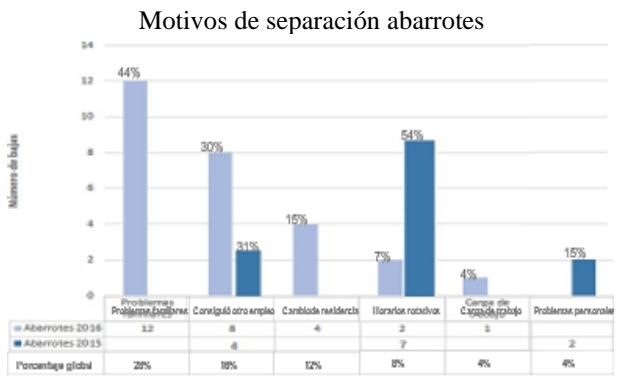
- Por problemas familiares (enfermedad o fallecimiento de algún familiar).
- Por qué consiguieron otro empleo con una mayor retribución económica.

Tal y como se muestra en la gráfica, se tiene que las principales razones por las que los trabajadores deciden dar por terminado su relación laboral con City Club:

- Consiguieron otro empleo con una mejor retribución económica.
- Por los horarios rotativos de trabajo.

**Departamento de protección**

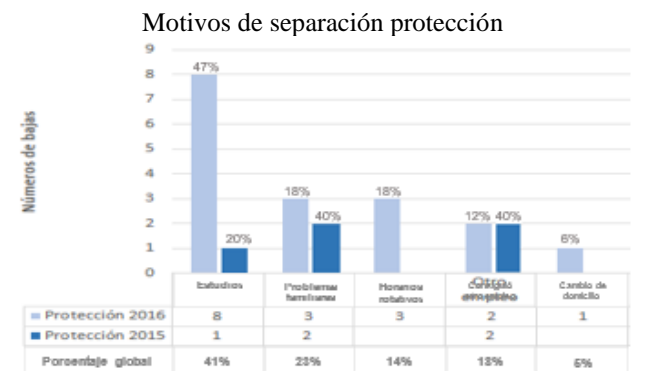
En cuanto al estudio de las entrevistas del año 2017 y 2018 del departamento de protección, encontramos que las principales causas por las que el colaborador deciden terminar su contrato laboral son: los estudios con un 41%, los problemas familiares representan el 23%, un 18% estableció que fue por que consiguieron otro empleo y finalmente el 5% estipulo que se debió por cambio de domicilio.



**Gráfico 4** Motivo de separación en el departamento de abarrotes  
Fuente: 2017-2018 Diseño propio. Recuperado de base de datos

**Departamento de cajas:**

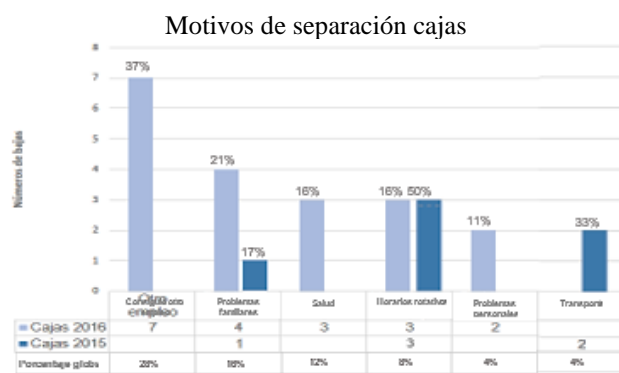
Con base en lo analizado en las encuestas de los años 2017-2018 del departamento de cajas, se pudo observar cuales son los principales motivos por los cuales desisten de seguir laborando en la empresa estos son: por que consiguieron otro empleo con un 28%, el 16% corresponde a los horarios rotativos, seguido de un 12% que concierne a problemas familiares, un 8% señalo que fue por problemas de salud y finalmente un 4% estipulo que fueron problemas personales y de transporte.



**Gráfico 6** Motivos de separación Protección  
Fuente: Diseño propio Recuperado de base de datos

Con base a los resultados tenemos que los dos principales motivos por los que el colaborador decide dar por terminada su relación laboral con la empresa son:

- Porque desean continuar con sus estudios, (las personas que renunciaron oscilan entre los 20-25 años de edad).
- Por problemas familiares (pérdida o enfermedad de algún familiar cercano).



**Gráfico 5** Motivo de separación en el departamento de cajas  
Fuente: Diseño propio. Recuperado de base de datos

Otro aspecto importante encontrado en estas entrevistas es que el 25% de los empleados califican como regular el trato obtenido por parte del gerente de tienda, el 45% estipuló que existe falta de apoyo por parte del personal y es necesario.

Entrevista a jefes de departamento (A).

La entrevista diseñada para los jefes de departamento anteriormente mencionados fue de tipo semiestructurada. Esta se conformó por nueve ítems con el objetivo de recopilar información sobre la rotación de personal bajo una estructura particular de preguntas y respuestas que permitirán establecer una conversación amena entre residentes y jefe de departamento.

Aplicación de la información del instrumento.

Para la aplicación de la entrevista se realizó de manera censal ya que solo estaban considerados los jefes de los departamentos de abarrotes, cajas y protección.

Nº Secuencia de preguntas:

- ¿El número de empleados que trabajan actualmente es adecuado para cumplir con las funciones encomendadas?, de no ser así; ¿Qué número de plantilla considera adecuado?
- ¿En ocasiones, efectúa mayor carga de trabajo hacia sus colaboradores? ¿Por qué?
- ¿Ha tenido algún altercado con alguno de sus colaboradores? (explique)
- ¿Qué actitudes diferentes ves entre los subordinados con mayor antigüedad en su puesto con respecto aquellos que acaban de ingresar?
- ¿Cuál es el principal motivo por el cual renuncian los empleados de su área?
  - Carga de trabajo.
  - Salarios bajos.
  - Exigencias del subgerente de piso.
- Antes de que su subordinado presente su renuncia.... ¿Veía un comportamiento diferente en él?
- ¿Por qué cree que su departamento es uno de los que tiene mayor rotación de personal?

- ¿Considera que el personal esta adecuadamente remunerado con respecto al trabajo desempeñado?

- ¿Cómo cree que es su estilo de liderazgo?

### Procesamiento de la información

Hallazgos encontrados

Se pudo observar que los tres departamentos tienen en común que cuentan con una plantilla incompleta de colaboradores, y esta empresa cuenta con un gran número de socios y con frecuencia aumentan la carga de trabajo para poder brindarles el mejor servicio.

Los jefes de los departamentos de abarrotes y protección han tenido pequeños altercados con sus colaboradores por su inconformidad en cuanto a la carga de trabajo y por las llamadas de atención al no realizar correctamente sus actividades.

Todos los jefes expresaron que los colaboradores de mayor antigüedad bajan su nivel de rendimiento conforme al tiempo vs con los trabajadores nuevos ya que estos últimos muestran disponibilidad, actitud e interés.

Los motivos más recurrentes para la renuncia del trabajo son: sobre carga de trabajo, salarios bajos, exigencia del subgerente de piso y los horarios de trabajo.

Los jefes de departamentos coincidieron que cuando un colaborador está a punto de renunciar empieza a ausentarse sin ninguna explicación, además de bajar el nivel de rendimiento en las actividades que realiza.

El jefe de abarrotes y cajas considera que su personal no está adecuadamente remunerado en relación con las funciones que desempeñan, en comparación con el jefe de protección quien cree que el sueldo pagado a sus colaboradores es el adecuado ya que no requiere tanto esfuerzo físico.

El estilo de liderazgo que consideran tener los jefes destaca el situacional, es decir, que dependiendo de la situación o del colaborador se adapta a ello.



Encuesta al clima laboral (B).

Diseño del instrumento En lo que respecta al cuestionario se basó en una escala de Likert que contempla cuatro rubros que son: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca, mostrando así la frecuencia de cada uno de los aspectos abordados en los cuestionamientos.

Así mismo, se estructuró por un total de 26 ítems las cuales se dividen en siete dimensiones, las cuales fueron estipuladas por el subgerente de capital humano debido a la importancia que tienen estas dimensiones para la empresa.

Dimensiones utilizadas en el instrumento.

El instrumento para la evaluación del clima organizacional mide siete dimensiones las cuales fueron establecidas por el subgerente de Capital Humano debido a la importancia que tiene cada una de ellas en la empresa. Los nombres de las dimensiones no se mostraron en el cuestionario esto con la finalidad de que las respuestas otorgadas por los colaboradores no se vieran influidas por las mismas, al mismo tiempo, las preguntas se distribuyeron de manera aleatoria entre las dimensiones evitando así el encasillamiento de los resultados.

Clasificación de dimensiones con sus ítems.

Dimensión	Ítems
Identidad	(1,17,12)
Ambiente	(6, 2)
Compañerismo	(3, 11, 14, 9)
Liderazgo	(18, 13, 20, 23)
Motivación	(15, 16, 5, 10, 4, 19, 8)
Remuneración	(21, 7)
Movimientos del personal	(22, 25, 24)

**Tabla 2** Clasificación de las dimensiones con sus ítems  
Fuente: *Elaboración propia.*

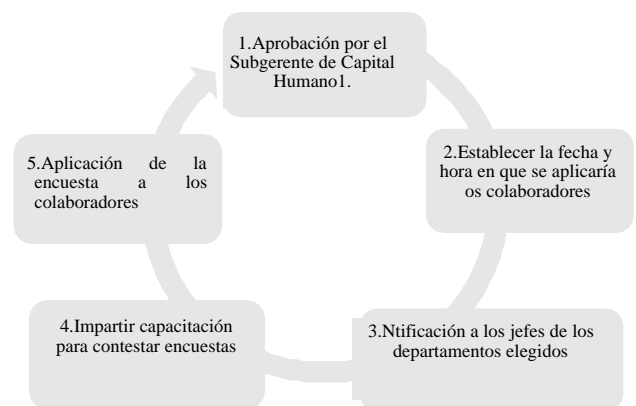
Las dimensiones se recopilaban de varios autores debido al contexto en que cada uno de ellos lo percibían, estos son: Litwin y Stringer, Mobley y Lozano.

A continuación, definimos lo que pretendemos conocer con cada una de ellas.

- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro de la empresa. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa.
- Ambiente: Condiciones físicas bajo las que el colaborador realiza sus actividades.
- Compañerismo: Tipo de atmosfera social y de amistad que, con la cohesión entre sus integrantes, ayuda a que se exploten las capacidades individuales y a que el resultado de la acción del grupo sea mejor.
- Liderazgo: Grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.
- Motivación: Grado en que el empleado siente satisfacción en el puesto y las actividades que realiza.
- Remuneración: Grado de satisfacción en relación con el pago y prestaciones que recibe el empleado a cambio de su trabajo.
- Movimientos del personal: Implica las situaciones que el colaborador puede presentar durante su pertenencia en la empresa como lo son problemas de traslado, falta por problemas personales o familiares, entre otras.

**Aplicación del instrumento B**

Una vez que se diseñó la encuesta, se tuvo que realizar una serie de pasos para poder ser aplicada a los colaboradores de los departamentos de Abarrotes, Cajas y Protección.



**Figura 2** Proceso de pasos para la aplicación de la encuesta  
Fuente: *Elaboración propia.*

Población y Muestra seleccionada.

### Población

Actualmente la planilla de colaboradores de la empresa Sam's Club cuenta con un total de 151 empleados, entre los cuales se encuentran colaboradores sindicalizados y no sindicalizados, distribuidos en los diferentes departamentos con los que cuenta el club.

### Muestra Seleccionada

Para este proyecto la unidad de análisis serán todos los colaboradores que pertenecen a los puestos de Surtidor de abarrotes, cajas y vigilantes. Dando como resultado la aplicación de 58 encuestas, la cual se cumplió a su totalidad ya que se lograron aplicar 60 encuestas abarcado a su totalidad los departamentos de Abarrotes, Cajas y Protección.

### Procesamiento de la información del instrumento B

Se utilizó la herramienta google drive para la aplicación de encuestas en línea al personal, esta herramienta permitió filtrar la información para su análisis e interpretación. Asimismo, el diseño de las gráficas que se eligió fue de barras utilizando un formato 2D, el cual permitió facilitar la visualización y análisis de estas.

### Resultados obtenidos en el instrumento B

Por cuestión de espacio no se incluyen gráficas. Semáforo de prioridades.

Con base a los resultados obtenidos, se muestra la clasificación de las dimensiones que se utilizaron para evaluar el clima laboral, estas a su vez se dividieron en tres grupos que permitieron identificar las dimensiones que requieren mayor atención por parte de la empresa.

Dimensiones que requieren atención inmediata (0%-44%)	
Remuneración	44%
Movimiento del personal	40%
Motivación	38.28%
Dimensiones que pueden ser fortalecidas 45%-70%	
Ambiente	60.8%
Liderazgo	46%
Dimensiones que pueden permanecer igual 71%-100%	
Identidad	80%
Compañerismo	72%

**Tabla 3** Clasificación de las dimensiones según su necesidad de atención

Fuente: *Diseño propio*

### Matriz IFAS (Resumen del análisis de factores internos)

La matriz IFAS resume el análisis de los factores internos en las categorías generales de fortalezas y debilidades, así como de analizar que tan bien responde la administración de la Para la realización del análisis del ambiente externo se llevó a cabo una investigación de campo, en la cual se aplicaron entrevistas a las principales empresas que empresa Sam's Club a estos factores específicos en vista de su importancia para la misma.

En la columna 2 (valor) se asigna un valor a cada factor, de 1.0 (más importante) a 0.0 (No importante), con base al posible efecto de este en la posición estratégica actual de la empresa.

En la columna 3 se asignó calificación a cada factor de 5.0 (sobresaliente) a 1.0 (mala), con base la respuesta de la empresa a ese factor. Finalmente, en la columna 4, se multiplico el valor de cada factor por su calificación para obtener la ponderación, se realizó la sumatoria de esta última para obtener la calificación total. Los resultados arrojaron una calificación de 2.43 quedando por debajo del promedio, lo que significa que Sam's Club no le está haciendo frente de manera óptima a ciertos factores cómo lo son: inconformidad de horarios, salarios bajos, falta y obsolescencia de herramientas de trabajo y falta de reconocimiento por su trabajo a colaboradores, lo que ha incrementado los índices de rotación de personal.

Factores internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
<b>Fortalezas</b>				
F1 Buen ambiente laboral	0.09	4.0	0.36	Aunque existe falta de compañerismo entre áreas.
F2 Buen lugar para trabajar	0.07	3.0	0.21	Les gusta formar parte de la empresa.
F3 Áreas de trabajo seguras	0.03	2.0	0.06	El 69% de los trabajadores consideran sus áreas de trabajo seguras.
F4 Existe compañerismo	0.05	4.0	0.20	Buen compañerismo entre personal de la misma área.
F5 Oportunidades de crecimiento	0.09	3.0	0.27	El 54% de los colaboradores ha tenido oportunidades de crecimiento
F6 Brindad una buena inducción	0.02	5.0	0.10	Los colaboradores están satisfechos.
F7 Los colaboradores conocen la forma de pago	0.02	1.0	0.02	Conocen sus percepciones y deducciones.
F8 Ubicación estratégica	0.02	4.0	0.08	La mayoría de sus colaboradores viven cerca
<b>Debilidades</b>				
D1 salarios bajos	0.10	2.0	0.20	No están acorde a las funciones que desempeñan.

ROBLES-ARIAS, Isela Margarita, HERNÁNDEZ-ENRÍQUEZ, Héctor Arnulfo y VALDEZ-GUERRERO, Raquel. Plan estratégico para disminuir los altos índices de rotación de personal. Revista de Desarrollo Económico. 2020



D2 Inconformidad en el horario de trabajo	0.08	3.0	0.24	No cuentan con un servicio de transporte para horario vespertino.
D3 Falta y obsolescencia de herramientas de trabajo	0.10	2.0	0.20	Entorpece la eficiencia de las actividades.
D4 Falta de tacto hacia los colaboradores por parte de los subgerentes	0.05	1.0	0.05	La forma en cómo se dirigen a ellos ocasiona descontento.
D5 Plantilla incompleta de colaboradores	0.10	1.0	0.10	Ocasiona una mayor carga de trabajo.
D6 Falta de reconocimiento a colaboradores	0.10	2.0	0.20	No sienten que valoran su trabajo.
D7 Falta reforzar la capacitación en el área de operaciones	0.06	2.0	0.12	Especialmente en el departamento de cajas
D8 Escaso involucramiento del departamento de Capital Humano con colaboradores de nuevo ingreso.	0.02	1.0	0.02	Se requiere mayor atención al personal que acaba de ingresar
Clasificación total	1.00		2.43	

**Tabla 4** Matriz IFASFuente: *Diseño propio, (2018)*

## Análisis ambiente externo

### Tipo de investigación.

Para la realización del análisis del ambiente externo se llevó a cabo una investigación de campo, en la cual se aplicaron entrevistas a las principales empresas que representan una elevada competencia para Sam's club estas son:

City Club, Walmart, Chedraui. Ley, Soriana, Bodega Aurrera, Mega

### Diseño del instrumento

La herramienta utilizada para recabar la información entre los trabajadores de las empresas anteriormente mencionadas fue la entrevista, la cual de diseño de manera semiestructurada. Esta se conformó por diez ítems con la finalidad de conocer aspectos como el salario, las prestaciones, el clima laboral, el tipo de liderazgo de los jefes, entre otras.

### Aplicación del instrumento

Para la aplicación de la entrevista se realizó de manera censal debido a que se conocían las empresas a las cuales se asistiría.

Día 1 – Día 2: Empresa Walmart, City Club y Ley las garzas.

Día 3 – Día 4: Empresa MEGA y Chedraui Colima.

Día 5 – Día 6: Empresa Soriana y Bodega Aurrera.

Cabe mencionar que fue sencillo aplicar la entrevista a estas empresas, debido a que hubo flexibilidad por parte de los colaboradores para responder cada una de nuestras preguntas.

## Procesamiento de la información

De acuerdo a la información proporcionada se encontró que la empresa más consciente con el trato a sus colaboradores tanto en salarios, prestaciones extras legales y ambiente laboral es Sam's Club, quien ofrece a sus empleados el servicio de transporte para horario vespertino, el pago de un mes de aguinaldo, incapacidad por maternidad a los padres de familia, bonos de productividad y oportunidades reales de crecimiento, además las cajeras tienen tapetes anti fatigas que le da solución al cansancio del trabajador. Todo ello ha permitido que los trabajadores conserven una antigüedad considerable dentro de la empresa. De igual manera Bodega Aurrera es la segunda empresa que ofrece mejores salarios y clima laboral a sus colaboradores. Finalmente, Walmart es la tercera empresa que ofrece a sus colaboradores mejores prestaciones extras de ley y mejores salarios

Las tablas 5 y 6 que a continuación se presentan, muestran la comparación que se hizo sobre las empresas que son competencia para Sam's Club, resaltando con diferentes colores la competencia baja, media y alta para la empresa.

Salario quincenal	Sam's Club	Walmart	Chedraui	Ley	Soriana	Bodega Aurrera	Mega comercial mexicana	City Club
Surtido de abarrotes	\$2300	\$2150	\$1900	\$1700	\$1850	\$2110	\$2300	\$2196
Cajeros (a)	\$2800	\$2750	\$2200	\$1785	\$1960	\$2480	\$1800	\$2444
Protección	\$2500	\$2200	\$1500	\$1725	\$2072	\$2500	\$2300	\$2444

Representación de los colores
City Club
Competencia fuerte
Competencia media
Competencia baja

**Tabla 5** Comparación de salariosFuente: *Elaboración propia*

Ambiente de trabajo	Sam's Club	Walmart	Chedraui	Ley	Soriana	Bodega Aurrera	Mega comercial mexicana	City Club
Bueno	x		x			x		x
Regular		x		x	x		x	
Malo								

**Representación de los colores**

	City Club
	Competencia fuerte
	Competencia media
	Competencia baja

**Tabla 6** Comparación de clima laboral de acuerdo con la percepción del empleado

Prestaciones	Sam's Club	Walmart	Chedraui	Ley	Soriana	Bodega Aurrera	Mega Comercial Mexicana	City Club
Caja de ahorro	x	x	x	x	x	x	x	x
Vales de despensa	x	x	x	x	x	x	x	x
Prestamos por parte de la empresa	x	x	x	x	x	x	x	x
Agüinaldo								
15 días				x	x			x
20 días								x
30 días	x	x	x			x	x	
Días de descanso por productividad	x	x				x		
Incentivos por membresías vendidas por las cajeras	x							
Incapacidad de maternidad para papas	x							
transporte	x			x				
Bono de puntualidad			x		x			x
Bonos de productividad	x	x	x				x	

**Tabla 7** Comparación de prestaciones que ofrecen las empresas superiores a lo que marca la ley

**Matriz industrial**

En La matriz industrial resume los factores de éxito clave de una empresa en específico, tal y como se muestra en la tabla 8. Esta asigna un valor a cada factor con base en la importancia de ese factor para lograr el éxito en la industria, esta también especifica con qué nivel de eficacia responden los diversos competidores a cada factor. En la columna “valor” se asignó una calificación a cada factor de 1.0 (más importante) a 0.0 (No importante), con base en el efecto de importancia para los competidores en general.

Para asignar valor a la columna que representa a la competencia, se asignó una calificación a cada factor de 5 (sobresaliente) a 1 (malo), con base en la respuesta actual de cada una de las empresas a ese factor en particular, el cual representa la eficiencia con que esa empresa maneja cada factor de éxito clave. En la columna “calificación ponderada” únicamente se multiplico la calificación de la columna 2 (valor) por su calificación registrada en la columna 3 (competencia). Al finalizar, se hace una sumatoria de la calificación ponderada para analizar qué empresa representa mayor competencia para Sam’s Club.

Factores de éxito clave	valor	Sam's Club y Calificación Ponderada	Walmart Calificación Ponderada	Chedraui Calificación Ponderada	Ley Calificación Ponderada	Soriana Calificación Ponderada	Bodega Aurrera Calificación Ponderada	City Club Calificación Ponderada
Salarios	0.20	5.0 / 1.0	3.0 / 0.60	3.0 / 0.60	2.0 / 0.40	2.0 / 0.40	4.0 / 0.80	2.0 / 0.40
Salario acorde a la carga de trabajo	0.20							
Prestaciones	0.20	5.0 / 1.0	3.5 / 0.70	3.0 / 0.60	2.5 / 0.50	1.5 / 0.30	4.0 / 0.80	3.0 / 0.60
Supuestos de ley	0.20							
Horarios	0.14	4.0 / 0.56	1.0 / 0.42	3.0 / 0.42	3.0 / 0.42	1.5 / 0.21	1.0 / 0.42	2.0 / 0.28
Rotativos	0.01							
Formas de trabajo	0.06							
Horario nocturno	0.01							
Ambiente de trabajo	0.20	4.0 / 0.80	1.0 / 0.20	5.0 / 1.0	2.0 / 0.40	3.0 / 0.60	3.5 / 0.70	3.0 / 0.60
Trabajo en equipo	0.10							
Relaciones interpersonales	0.10							
Reconocimiento del trabajo	0.08	4.0 / 0.32	3.0 / 0.24	4.0 / 0.32	4.0 / 0.32	2.5 / 0.20	3.5 / 0.28	2.5 / 0.20
Compromiso	0.04							
Moral	0.04							
Oportunidades de crecimiento en la empresa	0.04	5.0 / 0.20	0.0 / 0.16	3.5 / 0.14	1.5 / 0.06	4.0 / 0.16	4.0 / 0.16	3.0 / 0.12
Acceso de pasajes	0.02							
Calificaciones	0.02							
Seguridad	0.04	5.0 / 0.20	4.0 / 0.16	5.0 / 0.20	3.0 / 0.12	3.0 / 0.12	4.0 / 0.16	3.0 / 0.12
Higiene	0.02							
Entrenamiento de trabajo	0.02							
Señalamientos de seguridad	0.02							
Liderazgo	0.10	4.0 / 0.40	1.0 / 0.10	4.0 / 0.40	1.0 / 0.10	2.5 / 0.25	4.0 / 0.40	1.0 / 0.10
TOTAL	1.00	4.48	2.58	3.68	2.08	2.24	3.72	2.50

**Tabla 8** Factores de éxito clave

Fuente: *Diseño propio, 2018*

El resultado obtenido en la matriz industrial se obtuvo lo siguiente:

La empresa Sam's Club está posicionada como competencia directa de City Club, debido a que obtuvo una calificación de 4.48 siendo sobresaliente con respecto a los factores de éxito clave evaluados, siendo los más altos en salarios, prestaciones y ambiente de trabajo, de la misma manera Bodega Aurrera con una calificación de 3.72 por arriba del promedio.

Otra empresa que representa competencia significativa es Chedraui con 3.68 estando por arriba del promedio, siendo su principal factor de éxito el ambiente de trabajo, seguido de buenos salarios y prestaciones

Las otras empresas como Walmart, Mega, Soriana y Ley están por debajo del promedio en cuanto a los factores de éxito clave, las cuales no representan competencia significativa en general.

**Matriz EFAS (resumen del análisis de factores externos)**

La matriz EFAS resume el análisis de los factores externos en las categorías generales de oportunidades y amenazas, así como de analizar que tan bien responde la administración de la empresa Sam's Club a estos factores específicos en vista de su importancia para la misma. En la columna 2 (valor) se asigna un valor a cada factor, de 1.0 (más importante) a 0.0 (No importante), con base al posible efecto de este en la posición estratégica actual de la empresa.

En la columna 3 de asigno calificación a cada factor de 5.0 (sobresaliente) a 1.0 (mala), con base la respuesta de la empresa a ese factor.

Finalmente, en la columna 4, se multiplico el valor de cada factor por su calificación para obtener la ponderación, se realizó la sumatoria de esta última para obtener la calificación total. Los resultados arrojaron una calificación de 3.89 quedando por arriba del promedio, lo que significa que la competencia implementa ciertos factores estratégicos que son más atractivos para los empleados y logran una permanencia considerable dentro de la empresa además de atracción de personal, lo que se convierte en un punto alarmante para Sam's Club si no atiende correctamente y a tiempo estos factores.

Factores externos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
<b>Oportunidades</b>				
O1 Mejorar el proceso de dotación de personal	0.10	5.0	0.50	Obsolescencia en el reclutamiento y selección.
O2 Utilizar los resultados de las evaluaciones de desempeño	0.06	3.0	0.18	Para establecer premios, sanciones y mejoras.
O3 Capacitación a jefes inmediatos y subgerentes de cómo tratar a sus colaboradores	0.10	4.0	0.40	Sensibilizar a los jefes para que sean más empáticos.
O4 Fomentar actividades recreativas con los colaboradores	0.09	4.0	0.36	Para fomentar el sentido de pertenencia.
O5 Programar y dar seguimiento a juntas semanales 3 generaciones	0.04	2.0	0.08	Para retomar información importante acerca de la retención del personal.
O6 Implementar el reconocimiento social al trabajo bien hecho	0.08	4.0	0.32	Para motivar a los colaboradores.
O7 Programar las capacitaciones para colaboradores considerando días con menos afluencia de clientes.	0.03	2.0	0.06	Para evitar retrasos en sus actividades.
O8 Fomentar el uso de universidad soriana para el crecimiento del personal	0.02	1.0	0.02	Para que los colaboradores sientan el apoyo e interés por parte de la empresa.
O9 Crear una cuponera de premios para el empleado del mes	0.02	4.0	0.08	Premiar de manera más atractiva al personal.
<b>Amenazas</b>				
A1 La competencia maneja salarios más altos	0.10	5.0	0.50	Como lo son City Club, Bodega Aurrera y Wal-Mart.
A2 La competencia ofrece un número mayor de prestaciones extralegales.	0.02	4.0	0.08	Como City Club, Chedraui y Wal-Mart.
A3 Empresas del mismo giro comercial otorgan transporte a empleados de horario vespertino.	0.10	5.0	0.50	City Club y Ley manejan esta presentación.
A4 La competencia cuenta con mejores herramientas de trabajo	0.08	4.0	0.32	Como navaja retráctil, tapete antifatiga y radios en buenas condiciones.
A5 La competencia no emplea mayor carga de trabajo a sus colaboradores	0.04	2.0	0.08	Respetan sus horarios de salida no les piden que se queden más tiempo.
A6 La competencia ofrece bonos de productividad	0.03	3.0	0.09	Como Sam's Club, Wal-Mart, Chedraui y Mega.
A7 Empresas del mismo ramo brindan a sus colaboradores un día de descanso extras por productividad	0.07	4.0	0.28	Como Bodega Aurrera, City Club y Wal-Mart.
A8 Fuga de talentos valiosos para la empresa por mejores oportunidades de trabajo	0.07	2.0	0.09	La competencia emplea mayores oportunidades.
Clasificaciones totales		1.0	3.89	

**Tabla 9** Matriz EFAS Resumen del análisis de factores externo

Fuente: Elaboración propia

**Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS)**

La matriz SFAS resume los factores estratégicos claves de la empresa Sam's Club, combinando los factores de mayor significancia tanto internos (matriz IFAS) como externos (matriz EFAS) tal y como se muestra en la tabla 10. Dicha matriz proporciona la información esencial para la formulación de estrategias.

Para la elaboración de esta se enlistaron los factores más importantes de ambas matrices. En la columna 2 se asignó de igual manera, valor a cada factor de 1.0 (es más importante) a 0.0 (No importante), con base al posible efecto de ese factor en la posición estratégica de la empresa. En la columna 3 se estableció calificación a cada factor de 5.0 (sobresaliente) a 1.0 (mala), con base la respuesta de la empresa a ese factor. Después se multiplico el valor de cada factor por su cualificación para obtener la calificación ponderada en la columna 4. En lo que respecta a la columna 5 (duración), se señaló con una "X" el plazo en el cual se pretende hacer frente a dicho factor.

Finalmente, de acuerdo con los datos arrojados en la matriz SFAS se obtuvo la calificación ponderada de cada uno de los factores estratégicos un total de 3.69, lo cual nos indica que en general es una empresa promedio en la industria, sin embargo, requiere de ciertos ajustes que le permitan llegar a 5.0 para ser una empresa sobresaliente.

Es importante mencionar que los factores que tienen mayor calificación ponderada se utilizaran para la formulación de estrategias que nos permitan disminuir el índice de rotación de personal en la empresa Sam's Club.

**Matriz SFAS**

Factores estratégicos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Comentarios
F1 buen ambiente laboral	0.07	3.0	0.21			X	Aunque existe falta de compañerismo entre áreas.
F5 oportunidades de crecimiento	0.09	3.5	0.31			X	El 54% de los colaboradores ha tenido oportunidades de crecimiento
D1 salarios bajos	0.09	2.0	0.18			X	No cuentan con servicio de transporte para horario vespertino
O1 Mejorar el proceso de dotación de personal	0.06	2.0	0.12	X			Obsolescencia en el reclutamiento y selección
O2capacitación a jefes inmediatos y subgerentes de cómo tratar a sus colaboradores	0.08	4.0	0.32	X			Sensibilizar a los jefes para que sean más empáticos
O3Fomentar actividades recreativas con los colaboradores	0.08	3.0	0.24	X			Para fomentar el sentido de pertenencia
O4 Implementar el reconocimiento social por el trabajo bien hecho	0.09	4.0	0.32	X			Para motivar a los colaboradores sobre sus resultados
A1 la competencia cuenta con mejores herramientas de trabajo	0.08	4.0	0.36	X			Como navaja retráctil, tapete antifatiga y radios en bunas condiciones
A2 empresas del mismo ramo ofrecen a sus colaboradores un día de descanso extras por productividad	0.10	4.0	0.40	X			Bodega Aurrera, Soriana y City Club
Clasificaciones totales	1.00		3.51				

**Tabla 10** Matriz SFAS matriz del resumen del análisis de factores estratégicos

Fuente: Elaboración propia

