

Evidencia 1

Diagnóstico de estrategias e indicadores del reto

AD2007B.1 Líneas de acción estratégicas

05 de noviembre del 2021

Equipo #6:

Carolina Velarde Díaz A01720509

José Xavier Higuera Alanis A01204670

Karime Alejandra Piña Cortez A01383780

Kízari Hernández Huerta A00828451

Sandra Aydeé Sotelo Flores A01625347

Docentes

Profa. Itzel Alejandra Zarate Solis

Índice

Video	1
Antecedentes de la organización	1
Metodología de evaluación y diagnóstico del plan estratégico e indicadores	1
Aspectos revisados por: Productos y servicios, Resultados intermedios e Impactos.....	1
Tabla de evaluación de informes/gráficas	2
Principales <i>insights</i> detectados a través de reportes/gráficas y entrevistas a usuarios actuales	5
Áreas de oportunidad para elaboración de reportes/gráficas identificadas	6
Propuesta de indicadores de medición de resultados a través de gráficos, reportes y KPIs alineados a las líneas de acción del plan estratégico	6
Conclusiones y recomendaciones	7
Bibliografía	8

Video

Antecedentes de la organización

Oxxo es una cadena de tiendas de conveniencia con más de 30 años de experiencia, cuenta con establecimientos a lo largo de toda la república mexicana, además de Colombia, Chile, Perú y Brasil.

Oxxo se mantiene en constante transformación, actualmente se encuentran en la búsqueda de afianzar el rol de *HR Business Partner*.

El área de recursos humanos monitorea el desempeño a través de tableros de gestión, un *Minimum Viable Product (MVP)*. Rotación predictiva para el área operativa y un boletín para el área estratégica.

A consecuencia de la pandemia muchas de las actividades fueron mudadas al formato remoto, lo cual en combinación con el aislamiento por cuarentena ha aumentado los niveles de estrés en los colaboradores, por lo que para OXXO es muy importante hacer una revisión de cerca, con el fin de encontrar focos de atención o patrones de sobrecarga de trabajo en los colaboradores que los pueda llevar a caer en el *Burnout*.

Metodología de evaluación y diagnóstico del plan estratégico e indicadores

Para la metodología de evaluación se tomará en cuenta el nivel de relación de los indicadores con las líneas de acción estratégicas usadas para lograr los objetivos marcados por la empresa. Asimismo, se evaluará tanto la eficiencia como la eficacia, así como la legibilidad y grado de complejidad de los indicadores. Se considera que los indicadores deben de ser prácticos y deben ser de utilidad para la empresa. Todo con el propósito de identificar si estos cumplen con las necesidades previamente establecidas.

En cuanto al diagnóstico del plan estratégico y los indicadores, se evaluará el nivel en el que este se encuentre alineado con los objetivos y visión de la empresa. Tomando en cuenta tanto la misión y visión, así como hacia quiénes están orientados los objetivos (clientes, shareholders, usuarios, etc.). También se medirá el avance y el alcance de este mismo. Es importante notar que mientras la propuesta está relacionada con el área de recursos humanos, se cuenta con datos de diferentes áreas dentro de la empresa. Es por esto que se considera como positivo que los indicadores complementen diferentes áreas de la empresa.

Aspectos revisados por: Productos y servicios, Resultados intermedios e Impactos

En OXXO se consideran en constante cambio y Recursos Humanos (RH) no es la excepción. RH atraviesa una de las transformaciones más grandes hasta ahora buscando afianzar el rol del *HR Business Partner* como socio de negocio del resto de las plataformas dejando atrás el de uno más transaccional (asegurar nómina, contrataciones, bajas, movimientos, etc.).

En el equipo de Estrategia y Analítica de RH se busca dotar a su área funcional de herramientas tecnológicas y analíticas que faciliten su gestión, brinden información útil en tiempo real de una

Evidencia 1: Diagnóstico de estrategias e indicadores del reto

manera clara, sencilla y orientada a sus principales retos en la operación a través de diferentes proyectos en formato *Minimum Viable Product (MVP)*.

Siendo uno de los principales productos a entregar un Tablero de Gestión con foco en RRHH, que incluya un boletín que se pueda entregar al equipo de RH periódicamente para analizar los resultados intermedios.

En ese sentido, derivado de la última aplicación de la encuesta anual de clima organizacional se encontraron diversas áreas de oportunidad en las que el negocio debe accionar. Entre ellas, se encuentra el brindar atención a la sobrecarga de trabajo en los colaboradores que se ha intensificado por el ajuste en las dinámicas laborales por el trabajo remoto o *home office*. Teniendo como resultado de impacto el afectar directamente el *Burnout*.

Tabla de evaluación de informes/gráficas

Tipo de informe	Ventajas	Desventajas	Inconsistencias
Tablero digital de asesores de tienda	A pesar de que no será considerado en el reto, observamos que este tablero con el fin de darnos la idea de su gestión de datos, tiene indicadores muy relevantes y, al parecer, se puede dividir por zonas y asesores, lo que puede dar un punto de vista general y otros más particulares, tienen estadísticas con base en puestos activos y bajas, lo cual ayuda a realizar una comparación.	No tiene gráficos ni es atractivo visualmente, no se pueden generar conclusiones visualmente debido a que sus dimensiones son muy amplias, además de que no marca escalas, factor que no da referencia para entender si un número está bien o mal. Algunos títulos no se alcanzan a visualizar claramente y no es muy efectivo para tomar decisiones rápidas.	No se observan en el tablero
Boletín HRBP	A pesar de que no será considerado en el reto, observamos que este tablero, con el fin de darnos la idea de su gestión de datos, tiene la ventaja de poderse segmentar por periodo y plaza, también tiene indicadores muy bien establecidos y segmentados por categoría, cuestión que	Muchos indicadores no están visibles, no se sabe si es por cuestiones de confidencialidad o no están disponibles, hay muchos datos que no son intuitivos y el acomodo del tablero digital no es muy armónico debido a los datos faltantes.	Muchos indicadores no tienen números ni visualizaciones.

Evidencia 1: Diagnóstico de estrategias e indicadores del reto

	facilita su entendimiento.		
Reporte de tecnología en la nube	Utilizan Azure, plataforma que se puede conectar muy fácilmente a otras herramientas de análisis, además de que es seguro, no es muy costoso, cuenta con una alta disponibilidad y escalabilidad. Tiene muchas herramientas adicionales que pueden ser de gran uso para la empresa.	Se necesita a una persona encargada de la administración de los datos, todos sus datos recaen en un mismo proveedor, aspecto puede ser inseguro para la empresa.	No aplica
Base de datos logística	Contiene fechas tanto de envío, como de entrega, tiene categorías, ubicación geográfica y datos sobre ventas que son muy útiles al momento de hacer un análisis cuantitativo.	No contienen datos de de donde se envió ese cargamento, no contiene datos de horas de envío y tiene distintivas faltas de ortografía.	Faltas de ortografía en varios registros.
Base de datos ventas	Contiene una descripción amplia de la venta, lo que ayuda a segmentar tanto cualitativa, como cuantitativamente.	No contiene un ID de la venta, no contiene fechas, no tiene un campo para conectarse con la base de datos de logística.	No hay inconsistencias detectables a simple vista, pero más adelante se profundizará en su análisis.
Base de datos población objetivo	Contiene datos de cada empleado, su ID, género, fecha de ingreso, fecha de nacimiento, nacionalidad y su jerarquía dentro de la empresa.	No se tienen datos de características específicas de los empleados, como su sueldo, estatus marital, hijos, horarios, si trabajan de forma remota o presencial, mismos que podrían ser de gran ayuda para hacer una segmentación un poco más específica.	Hay algunos datos faltantes o nulos en varias categorías.
Reportes Outlook	Contiene información relacionada al uso de correo electrónico,	No se cuenta con información detallada referente a la duración	Hay algunos datos nulos, faltantes o con faltas de ortografía a

Evidencia 1: Diagnóstico de estrategias e indicadores del reto

	como el número de correos recibidos, enviados, leídos, fecha de corte, el último día de actividad, también hay información del uso de la app de correo electrónico e información relevante sobre las reuniones llevadas a cabo a lo largo de cierto periodo.	de las reuniones o las horas de uso de la herramienta.	simple vista, principalmente, en el número de empleado o en algunas fechas, también en la base de datos del uso de la app, se tienen varios datos sin determinar o vacíos.
Reportes OneDrive	Este reporte es muy parecido al del uso de correo electrónico, viene la última fecha de actualización, el número de empleado, la fecha de la última actividad, los archivos compartidos tanto interna, como externamente y el periodo del reporte.	Esta base de datos es muy pequeña y solo tiene el conteo de reportes compartidos, no de los trabajados individualmente.	Hay filas de fechas vacías, nulos en el ID de empleado y otros datos faltantes.
Reportes Office 365	Este reporte contiene información acerca del uso de la herramienta de Office, vienen registros como la fecha de activación, la fecha de actualización del reporte y la fecha de la última actividad detectada, así como información relevante respecto a los dispositivos en los que se ha hecho uso de la herramienta.	No contiene detalle de los documentos trabajados, si no del tipo de dispositivo en el que se usó, aspecto que complicará el pronóstico del burnout.	Contiene fechas faltantes y el No de empleado está escrito con letras.
Reportes SharePoint	Esta base de datos especifica la actividad de las herramientas de SharePoint, el No de empleado, fecha de la última actividad, documentos compartidos tanto interna, como externamente, los archivos visitados	No contiene intervalos de tiempo específicos, también sería interesante visualizar la extensión de los documentos trabajados durante cierta fecha.	Contiene fechas faltantes y el No de empleado está escrito con letras o nulos.

Evidencia 1: Diagnóstico de estrategias e indicadores del reto

	externamente y el periodo del reporte.		
Reportes Teams	Esta información explica en donde se usó Teams, el último día de uso, además del conteo de chats privados, chats en equipo, llamadas, meetings y el periodo del reporte.	Al igual que en documentos anteriores, no contiene información específica acerca de la extensión de las reuniones o documentos que se trabajaron.	Contiene fechas faltantes y el No de empleado está escrito con letras o nulos.

Principales *insights* detectados a través de reportes/gráficas y entrevistas a usuarios actuales

Insights detectados en los tableros digitales:

- Tablero digital de asesores de tienda
 - De acuerdo al tablero digital de asesores de tienda, Oxxo cuenta con un 44% de rotación de personal en un lapso de tiempo de 6 meses, factor alarmante que indica inestabilidad de la empresa.
 - De igual manera se puede observar que en los últimos 6 meses la cantidad de capital faltante en inventario superó los 4,000 MXN.
 - De forma similar, se puede observar que la frecuencia de una vacante en tiendas inauguradas en un lapso menor a 6 meses va dentro de un rango de 0 a 3, cuestión que, indirectamente, evidencia su alta rotación de personal.
 - Se puede observar que el promedio de ventas semanales de las tiendas recién inauguradas en los últimos 6 meses varía mucho, puesto que van de un rango de 60,000 a 160,000 MXN, aspecto que puede deberse a la dependencia de algún o algunos otros factores.
 - En general los puestos de trabajo activos como ayudantes, encargados y líderes son ocupados mayoritariamente por mujeres.
- Boletín de HRBP
 - Como se puede observar Oxxo cuenta con dos esquemas de Recursos Humanos, los cuales son; empleados propios y comisionistas. En el último mes, el esquema está mayoritariamente ocupado por comisionistas (56.42%) que por empleados propios (43.58%).
 - El mayor porcentaje de tiendas con dos o más vacantes son por empleados propios (1.92%) que por comisionistas (1.38%).
 - El puesto de trabajo que mayor rotación tiene es el de ayudante, perteneciente al esquema de comisionistas con un 110.84%, consecutivamente el puesto de empleado con un 85.82%, el puesto de encargado con un 43.2% y el puesto de líder con un 8.55%.

Evidencia 1: Diagnóstico de estrategias e indicadores del reto

Insights detectados en las entrevistas a usuarios actuales:

- Actualmente, los usuarios actuales de Oxxo se encuentran en la búsqueda de variables que expliquen la rotación de personal a nivel nacional o, inclusive, la manera de segmentarlos por estado.

Áreas de oportunidad para elaboración de reportes/gráficas identificadas

Elaboración de los tableros digitales actuales:

- Se observa claramente la área de oportunidad de generar tableros digitales más interactivos con el usuario, que contengan acciones que activen filtros más específicos.
- Los tableros digitales no están equilibrados visualmente debido a la falta de información en algunos campos, no se sabe si es por cuestiones de confidencialidad o si no se cuenta con esa información.
- Necesitan gráficos más intuitivos para cualquier tipo de usuario y más simples, con el fin de evitar la sobrecarga de información y nombres muy largos que ocupen mucho espacio en el marco.

Recolección de datos:

- Las bases de datos no contienen datos muy específicos acerca de la opinión de los empleados respecto a su carga de trabajo, con esto se hace referencia a que no se tiene un marco de referencia para definir cuál sería la carga de trabajo adecuada para el empleado, no se puede diagnosticar, claramente, el burnout si no se tiene un indicador que indique el nivel de satisfacción del empleado en cierto tiempo, sería muy útil contar con una encuesta o una recolección de datos del estado del empleado durante las semanas de recolección de datos. No obstante, se pueden encontrar insights muy interesantes con los datos proporcionados hasta el momento.
- No se tiene la duración de las reuniones de los empleados por la plataforma de Microsoft Teams o la extensión de los documentos trabajados colaborativamente, por lo que será un reto definir un nivel óptimo de trabajo, puesto que, por ejemplo, un empleado puede tener 5 juntas de 10 minutos y otras 2 de 1 hora, por lo que se pueden confundir las densidades de las cargas de trabajo al no tener una duración especificada.
- Sería muy interesante tener más datos demográficos de los empleados, por ejemplo la edad, si trabajan de forma remota o presencial, si tienen hijos, su estatus marital, su nivel de estudios, no con el fin de hacer una discriminación entre ellos, sino para poder detectar insights segmentados, específicamente, al perfil del empleado y con esto dar soluciones mucho más acortadas a las necesidades de cada empleado.

Propuesta de indicadores de medición de resultados a través de gráficos, reportes y KPIs alineados a las líneas de acción del plan estratégico

Debido a que uno de los principales factores que queremos medir es el *Burnout* en los empleados, se tomarán las métricas usadas por la *Maslach Burnout Inventory (MBI)* y la *World Health Organization (WHO)* para buscar medir tres dimensiones:

- Sentimiento de agotamiento o extenuación.

Evidencia 1: Diagnóstico de estrategias e indicadores del reto

- Aumento de la distancia emocional con su trabajo, o sentimientos de negativismo o cinismo relacionados a su trabajo.
- Reducida eficacia profesional.

Sin embargo, la medición no se centra en el “tiene” o “no tiene” *Burnout*, sino en los niveles a los que puede llegar, por lo que conforme a estas tres dimensiones, se medirán cinco perfiles en los que podrían entrar los empleados:

- *Burnout*: Puntajes negativos en extenuación, cinismo y eficacia profesional.
- *Overextended*: Puntaje negativo y muy fuerte exclusivamente en extenuación.
- *Ineffective*: Puntaje negativo y muy fuerte exclusivamente en eficacia profesional.
- *Disengaged*: Puntaje negativo y muy fuerte exclusivamente en cinismo.
- *Engagement*: Puntajes positivos en extenuación, cinismo y eficacia profesional.

Por lo que, aunque la mayoría de los datos dan un perfil sobre los colaboradores, es hasta que se incluya una base que recolecte la opinión de los empleados que pueda generar indicadores que puedan ligar al *Burnout* (como se propuso con las dimensiones y perfiles anteriores).

Además de este factor de medición que incluye tres dimensiones, se propone el de “sobrecarga al más capacitado” que busca medir la distribución del trabajo en nuestros colaboradores, buscando que sea equitativa sin “cargarle la mano” de más a uno de los empleados por su buen desempeño.

Conclusiones y recomendaciones

Para finalizar, se recomienda implementar los indicadores clave de rendimiento mencionados con anterioridad, mismos que fueron propuestos acorde a aspectos particulares de la estrategia de la organización a través de gráficos, reportes y KPI's.

Recomendamos también implementar una encuesta de satisfacción a los empleados de OXXO para medir los elementos necesarios para identificar el *Burnout*, no sólo datos de perfil de la persona generales, sino de su desempeño para con la organización.

Bibliografía

Maslach, C. & Leiter, M. (2021). *How to Measure Burnout Accurately and Ethically*. Harvard Business Review. Portal de Experiencia 21: https://experiencia21.tec.mx/courses/197692/files/68335703?module_item_id=10377288

Tecnológico de Monterrey en colaboración con Oxxo. (2021). *Lanzamiento Reto Oxxo*. Tecnológico de Monterrey en colaboración con Oxxo. https://drive.google.com/file/d/1jyKUQhMf8pGzcJ4CVvx0t2_q_ep4jGHH/view