

48
09

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA.

Informe académico que presenta, Ma. Enriqueta Pérez Valencia, para obtener
el título de Licenciada en Pedagogía, bajo el nombre de:

**DOS EXPERIENCIAS DE CAPACITACIÓN EN EL GIRO
DEL AUTOSERVICIO.**



Ciudad Universitaria, Septiembre 1996.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*El ratón se quejaba en su agujero: No me importa
comer trigo, migas de pan o granos de maíz: Lo que
no soporto del mundo es esta opresión y esta oscuridad.*

Jaime Sabines.

A mi familia . . .

**Emelia, amiga de mi vida.
Hermanas, corazón resuelto.
Hermanos, palabra clara.
Sobrinos, que iluminan.**

ÍNDICE

	Páginas.
INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN.	
1. Reseña Histórica del grupo empresarial	1
2. La Empresa y sus intereses	2
3. El Puesto y sus objetivos	10
CAPITULO II MARCO TEORICO	
CONCEPTOS TEÓRICOS	
A. CALIDAD	12
1 Reseña Histórica de la Calidad	12
1.2. Eduard Deming	12
1.3. Kaoku Ishikawa	13
1.4 Philip B. Crosby	14
1.5 Joseph M. Juran	15
2. Definición de Calidad	16
2.1 Todo plan de calidad debe cubrir	16
3 Etapas del Proceso de Calidad	17
4 Roles del Proceso de Calidad	17
5. La Calidad en México	18
B. CAPACITACION	
1. Concepción Legal de la Capacitación	18
1.2 Capacitación para el Trabajo.	19
1.3. Capacitación en el Trabajo.	19
2. Adiestramiento	19
3. Entrenamiento.	20
4. Desarrollo	20
5. Educación.	20
C. REINGENIERÍA.	
1. Reseña Histórica de la Reingeniería.	20
1.2 Definición de Reingeniería	23
1.2.1 Definición de Procesos	24
1.3 Mecanismos de Implantación de la Reingeniería.	24
1.4 Factores Claves para Cambiar una Estructura.	24

1.5	Pasos de un Modelo de Reingeniería	25
1.6.	Elementos Constitutivos de un Proceso de Reingeniería	25

CONCEPTOS DEL SECTOR AUTOSERVICIO

A.	LAS EMPRESAS	
1.	Clasificación de las Empresas.	27
1.2	Definición de las Empresas de Servicio.	28
1.3	Definición de Servicio.	28
B.	LOS ARTICULOS	
1.	Clasificación de los Artículos.	29
1.2.	Definición de Merma.	29
C.	PRODUCTIVIDAD.	
1.	La Productividad	29
1.2	Eficacia y la Eficiencia.	30
1.3	La Flexibilidad	30
1.4	Estrategía.	30
D.	CULTURA ORGANIZACIONAL.	31

CAPITULO III **PROGRAMA PROGRESA**

1.	Descripción del diseño	32
2.	Objetivo de Progresas	34
3.	Metodología de trabajo	35
4.	Contenido e Implementación de cada Programa de Progresas	39
5.	Recursos Publicitarios Progresas	41
6.	Evaluación: Dificultades, Aciertos, Errores	43
7.	Evaluación General de Progresas	45

CAPITULO IV **PROGRAMA DESARROLLO DE EJECUTIVOS**

1.	Descripción del diseño	47
2.	Objetivo del Programa	48
3.	Metodología de trabajo	48
4.	Elementos Constitutivos de los Procesos de Reingeniería	52

5. Tipos de Procesos Clave	54
6. Evaluación de resultados	55

CAPITULO V

REFLEXIONES SOBRE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL DEL PEDAGOGO

1. Valoración de la Formación Profesional en Función del Puesto	56
2. Evaluación del Cumplimiento de Metas y sus Retos	57
3. Propuestas y Recomendaciones	58

Conclusiones	60
---------------------	-----------

Bibliografía	64
---------------------	-----------

INTRODUCCIÓN.

El estudio que aquí se presenta, tiene por objetivo fundamental brindar a los interesados en el campo pedagógico una experiencia reciente en materia de capacitación dentro de una empresa del giro del autoservicio, de forma tal que perciba variables cuya evolución es muy similar en las empresas mexicanas del mismo giro, que conozca los aciertos, dificultades y errores encontrados en la implantación de dos programas de capacitación, sustentados en distintos principios teóricos; con el objeto de que estas experiencias, puedan ser empleadas como puntos de referencia al incursionar en una situación similar.

La experiencia que se presenta se enmarcará en una empresa líder en el autoservicio con 40 años de existencia y con retos de mejoramiento en la operación para maximizar la rentabilidad de sus recursos, se exhibirán dos programas de capacitación en los que participé como coordinadora. Ambos fueron definidos, activados y valorados bajo los criterios del Director General de Operaciones de la empresa de estudio y de un Dr. en Psicología del Trabajo, como asesor externo, el Gerente de Recursos Humanos y quien esto escribe, en calidad de Subgerente del mismo departamento.

El primero de los programas se llamó *PROGRESA*; estaba dirigido a la población de mandos intermedios, esto es, personal con el puesto de Jefe de Departamento o bien en entrenamiento para desempeñar dicho cargo, estos últimos son identificados con la categoría de Trainee, dicha categoría hace referencia al personal que laboraba en tiendas y que se encontraba insertado en un programa de capacitación tanto teórica como práctica para habilitarlo en el desempeño de subgerente de tienda o bien de jefe de algún departamento. El segundo programa, denominado *DESARROLLO DE EJECUTIVOS*, fue enfocado para el personal con nombramiento de Gerente de Tienda o personal próximo a recibir dicho nombramiento.

El análisis de ambos programas de capacitación presenta algunos aspectos que debemos contemplar, para lograr la efectividad en la implantación en este tipo de modelos de capacitación, al mismo tiempo que éxito profesional del pedagogo que se involucra, ya que generalmente la actividad laboral confronta nuestra formación profesional y la fundamentación teórica no es el único elemento necesario para llevar a buen término un proyecto laboral en el ámbito de la instrucción y formación de personal. Por ello pretendo mostrar los aspectos generales y las condiciones reales que se viven en la implementación de los procesos de capacitación, así, el futuro pedagogo podría anticiparse adecuadamente a la planeación de la capacitación y observaría aspectos que durante nuestra formación pudieran parecer poco trascendentes y que en realidad laboral tienen un impacto significativo en los resultados finales.

Es un hecho que la capacitación de personal ha sido desarrollada tanto por Psicólogos Industriales, Ingenieros Industriales, Maestros Normalistas, Administradores de Empresas o cualquier otro especialista del tema en que se va a capacitar al resto del personal de una empresa, como en el caso de los "Informáticos". Aún cuando la capacitación constituye el campo de acción laboral de varias profesiones, deseo destacar la importante colaboración que en este terreno puede brindar el Pedagogo, ya que como estudioso de los fenómenos educativos y más específicamente

de los procesos de enseñanza-aprendizaje, resulta una profesión apta para adentrarse exitosamente en el ámbito de la capacitación de personal. Cabe señalar que la formación profesional del Pedagogo lo habilita en aspectos que son de gran utilidad dentro de la capacitación de personal, tales como:

- Definición de objetivos de aprendizaje
- Seleccionar y ordenar los contenidos de aprendizaje
- Organizar y distribuir actividades y recursos en función del tiempo dispuesto
- Aplicación de las teorías didácticas
- Elaborar programas de aprendizaje con los contenidos idóneos para dichos objetivos
- Evaluación de resultados, identificación de deficiencias o problemas en la estrategia adoptada, entre otros aspectos.

Así pues, si la capacitación es uno de los campos de acción laboral del pedagogo, entonces tenemos el reto de contribuir con la efectividad de nuestra actuación laboral a mantener y fortalecer el prestigio de la profesión.

Esta necesidad surge del hecho de que, en diversas ocasiones, una institución, gremio o sector social, son estigmatizados a partir de eventos o datos aislados pero que, por diversas circunstancias, tuvieron una cierta relevancia en un momento determinado. Ejemplificando: en los procesos de reclutamiento y selección de personal en los años 70's, se prestaba especial atención a detectar en el candidato su actividad política, mediante ciertos indicadores como el haber tenido una formación en Colegios de Ciencias y Humanidades, el haber desempeñado algún puesto sindical, entre otros elementos que durante la entrevista de selección pudieran mostrar su interés en una actividad política, los cuales de ser encontrados en el candidato, contribuían para declinar su posible contratación, pues la empresa buscaba evitar movimientos políticos o sindicales en su interior. Se consideró que todo aquel que pudiera tener una visión crítica era una fuente potencial de problemas. Además en no pocas ocasiones la dinámica interna de las empresas, propicia que políticas no escritas, como ésta, se transmitan sin cuestionamiento alguno de una generación de responsables de selección de personal a otra. Análogamente, existe en el ámbito de la selección de personal, una especie de clasificación tácita de la actuación de los egresados de una determinada carrera. Es por ello que la imagen, compromiso y profesionalismo mostrado en la actividad laboral, va abriendo o cerrando puertas a nuestros homólogos de profesión.

Por otra parte, nuestro país ha experimentado en los últimos años un alarmante crecimiento del desempleo, lo que nos obliga a ser más competitivos e innovadores, para capitalizar las oportunidades que van disminuyendo ante tal situación. La apertura comercial de México, nos abre nuevos mercados que sólo podremos alcanzar si actualizamos nuestras bases tecnológicas y administrativas. Ello implica un compromiso tanto para las empresas como para los profesionistas, esto es, trabajar por mantener y desarrollar sistemas con mayor calidad, en donde alcancemos la competitividad en esta lucha por sobrevivir.

Por lo antes expuesto, podemos afirmar que: los Pedagogos empleados en la capacitación, tenemos la exigencia de desarrollar nuestra formación tanto en el aspecto psico-social, como en el de conocimientos de vanguardia para evitar la extrema especialización que bloquea la efectividad laboral. Por su parte las empresas deben ser flexibles, dinámicas y crear estrategias que den soluciones para fortalecer la productividad y competitividad mediante desarrollos integrales, que comprendan entre otros aspectos, desde el análisis de necesidades, el rastreo, localización y evaluación de oportunidades, hasta estudios de factibilidad para hacer posible la negociación y el flujo de recursos financieros destinados a la adquisición de tecnología de vanguardia, aunada a la capacitación continua del personal. De esta manera se podrá dar fuerza y dinamismo a la planta productiva del país que en estos momentos enfrenta graves problemas.

El presente estudio aborda fundamentalmente la experiencia de capacitación en dos programas, sustentados particularmente en *principios de calidad* en la primera experiencia y de *reingeniería* en la segunda. Para ambos habrán de identificarse los aciertos, obstáculos y errores con el objeto de extraer las enseñanzas que podrán coadyuvar al desarrollo de nuestro campo de acción laboral.

En la primera parte se expondrán las características de la empresa, los objetivos de capacitación que se perseguían, la población afectada y los elementos necesarios que permitan ubicar la actividad laboral que desempeñé. La segunda parte abordará de forma breve la definición de algunos conceptos recurrentes, como capacitación, desarrollo, productividad, servicio, y otros más. También se presentarán los aspectos fundamentales de la teoría de círculos de calidad y de reingeniería; retomando entre otros autores a Kaoru Ishikawa, Michel Hammer y James Champy. Posteriormente se mostrará un análisis de las dos experiencias de capacitación, definiendo en cada una, el diagnóstico inicial, el plan de trabajo, la aplicación y la evaluación de dicha implementación. Por último se realizará una reflexión crítica de la actividad del Pedagogo en dicho terreno laboral y se darán recomendaciones para el profesionista que desee desempeñarse en terrenos similares.

CAPITULO I CONTEXTUALIZACION.

La esencia de este estudio es describir aciertos, obstáculos y errores experimentados en dos ambiciosos programas de capacitación de personal: el primero diseñado con algunos principios de calidad y el segundo basado en la reingeniería. Para ello, describiré a continuación a la organización y presentaré datos como el giro, objetivos, estrategias y tipo de mercado en el que se desenvuelve la empresa en estudio; el objetivo es ubicar al lector en el ambiente en que se realizaron dichos programas.

RESEÑA HISTÓRICA DEL GRUPO EMPRESARIAL.

En el año de 1958, en la zona centro de la Ciudad de México se abrió al público una gran tienda de autoservicio (concepto ya existente desde los años 20's), que comercializaba una amplia diversidad de productos en la línea de abarrotes y ropa. La aceptación en el mercado fue exitosa, pues evitaba largos desplazamientos del cliente en su necesidad de adquirir simultáneamente productos diferentes; además de las ventajas que representó el ubicarse en una zona popular y de fuerte vida comercial.

La visión empresarial, centra en la venta de artículos de primera necesidad, sumado a las condiciones económicas de México, con la pérdida de poder adquisitivo de los distintos sectores de la población, permiten a nuestra empresa en estudio crecer en número de tiendas, incrementar su línea de productos y abordar otros conceptos de venta, diversificando su campo de acción y creciendo aceleradamente, hasta el punto de ser identificada como una gran corporación, para posteriormente colocarse dentro las 5 grupos empresariales más importantes del país.

A lo largo de casi 40 años de existencia el grupo fue abordando diferentes giros comerciales, específicamente tiendas departamentales, restauranteras y de autoservicio. En el giro del autoservicio nos referimos a las tiendas destinadas a la venta de abarrotes, en éste renglón el grupo identificó mejor a su clientela consumidora de abarrotes creando diferentes empresas en las que cada una de ellas buscaría satisfacer las necesidades de diferente nivel socioeconómico, así, creó una nueva empresa, la cual existiría bajo un concepto de austeridad en la presentación de sus unidades, promoviendo precios bajos y dirigiéndose a la clientela de bajos recursos, en ella se enmarcará el presente estudio.

Dicho Grupo empresarial hoy por hoy se reconoce como un grupo comercial fuerte y líder del autoservicio nivel nacional (revista Expansión, 1995) constituido por:

- Una empresa restaurantera que abarca diversos mercados, bajo varios nombres comerciales.
- Una empresa departamental, la cual vende ropa, accesorios de belleza y blancos.
- Tres empresas de diferente nombre comercial, que enfocan sus ventas al renglón de abarrotes, perecederos, blancos, electrodomésticos y ropa.

LA EMPRESA Y SUS INTERESES.

Materia del presente estudio será una de las empresas de autoservicio enfocada a la venta de abarrotes. Por razones obvias, omitiré su razón social y nombre comercial, substituyéndolo por **Empresa "A"**, misma que a continuación se describe dentro del status que comprende el periodo del año 1991 a 1994.

Nuestra **Empresa "A"**, como integrante de uno de los consorcios más importantes por su impacto en el mercado a nivel nacional, es una empresa que forma parte de la iniciativa privada, y como tal, está pensada para maximizar su ganancia a través de un *nuevo* concepto empresarial, en el cual busca aprovechar en su mayor expresión los recursos humanos, materiales y económicos con que cuenta. Su giro es el autoservicio, con especial énfasis en la venta de abarrotes a precios bajos.

Históricamente el término de Autoservicio se empleó para distinguir a las empresas productoras de bienes, de aquellas que proporcionaban a sus clientes ciertos beneficios gratis (Arana de la Garza, 1990). En términos de economía, este tipo de corporaciones se han clasificado por su actividad empresarial con la nomenclatura de empresa de servicio: dichas empresas se catalogan conjuntamente con el sector industrial, y están ubicadas dentro del grupo terciario del conjunto económico de nuestro país, donde el primer grupo lo ocupa la minería y el segundo la agricultura, en el capítulo II (pag. 27), se abodará mas a detalle dicha clasificación.

Hoy definimos al servicio como el elemento que engloba la atención al cliente, la calidad de los productos, la rápida respuesta para satisfacer las necesidades del cliente y el bajo costo, en donde el cliente ejerce la libre elección de los productos que desee adquirir.

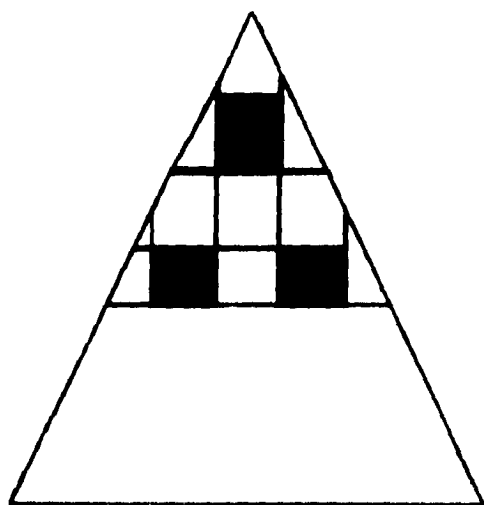
El tipo de mercado en el que se desenvuelve nuestra empresa "A" se conoce como de competencia perfecta, ya que se ubica dentro de la iniciativa privada y compite con empresas muy similares a ella, bajo las mismas condiciones de estructura de mercado, información y racionalidad de los consumidores. Es decir no compiten con el productor de los bienes, sino con otras empresas de autoservicio de venta de abarrotes.

Con las anteriores observaciones podemos entrar de lleno a la descripción siguiente de la empresa

NOMBRE DE LA EMPRESA	EMPRESA "A" (para este estudio)
GIRO	AUTOSERVICIO
INICIO	1982, ABRE TIENDAS BAJO EL NUEVO CONCEPTO
PRODUCTOS QUE PROMUEVE	ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD Y ALGUNOS DE LUJO, POR EJEMPLO: ABARROTÉS, PERECEDEROS, ROPA, ETC. SU ENFOQUE DE VENTA ESTA EN ARTÍCULOS PRIORITARIOS E INFERIORES
NÚMERO DE UNIDADES UBICACIÓN GEOGRÁFICA	52 TIENDAS QUERÉTARO, GUADALAJARA, ACAPULCO, MONTERREY, CUERNAVACA, PACHUCA, TOLUCA, AGUASCALIENTES, PUEBLA, SIENDO UN TOTAL DE 15 UNIDADES EN ESTAS CIUDADES, IDENTIFICADAS COMO ZONA FORÁNEA. EL RESTO DE LAS UNIDADES SE EXTIENDE DENTRO DEL DISTRITO FEDERAL Y ZONA CONURBADA. TODAS LAS UNIDADES SE COLOCAN DENTRO DE ZONAS POPULARES Y DE GRAN DENSIDAD POBLACIONAL, IDENTIFICADAS COMO ZONA LOCAL.
TIPO DE MERCADO	CLIENTELA DE ESTRATO SOCIOECONÓMICO MEDIO Y BAJO.
NUMERO DE EMPLEADOS:	100 EN PROMEDIO, CON UN MÍNIMO DE 60 EMPLEADOS Y UN MÁXIMO DE 200 EMPLEADOS POR UNIDAD.
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA:	LAS TIENDAS SE AGRUPAN EN ZONAS GEOGRÁFICAS DE 10 UNIDADES APROXIMADAMENTE, ADEMÁS SE DIFERENCIAN ENTRE LOCALES Y FORÁNEAS. EL RESPONSABLE DE CADA GRUPO DE TIENDAS SE DENOMINA DISTRITAL, SU NIVEL EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ES DE SUBDIRECTOR POR ULTIMO EL DIRECTOR DE OPERACIONES ES QUIEN DIRIGE A LA ORGANIZACION EN DICHA MATERIA Y POR ENDE COORDINA LOS ESFUERZOS DE LOS PUESTOS ANTES CITADOS. EL PERSONAL DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE ÁREAS TALES COMO: CONTABILIDAD, AUDITORIA, FINANZAS, RECURSOS HUMANOS, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS, NOMINA, SISTEMAS, SERVICIOS GENERALES, MERCADERÍAS, COMPRAS, ETC. SE CONFORMA DE 400 PERSONAS UBICADAS FÍSICAMENTE TODAS ELLAS EN LAS OFICINAS GENERALES. (ver organigrama 1, pag. 5)
PUESTOS TIPO POR TIENDA:	GERENTE DE TIENDA, 1 POR TIENDA, MÁXIMA AUTORIDAD. SUBGERENTE, 2 Ó 3 CON ESPECIALIZACIÓN EN PISO DE VENTA Y OPERACIONES. JEFE DE DEPARTAMENTO, 24 EN PROMEDIO MAS 1 TRAINEE. AUXILIARES, DE 1 A 5 POR CADA JEFE DE DEPTO. CAJEROS, 30 EN PROMEDIO, CONSIDERANDO JORNADAS DE TRABAJO PARCIAL Y DE TIEMPO COMPLETO. (ver organigrama 2, pag. 6)
OBJETIVO.	SER LA EMPRESA NUMERO 1 POR EL SERVICIO BRINDADO A CLIENTES, PROVEEDORES Y EMPLEADOS
ESTRATEGIA:	MANTENER PRECIOS BAJOS EN LA VENTA DE ABARROTÉS Y ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD. EXHIBIDOS EN TIENDAS DE PRESENTACION AUSTERA

Estructura de la Empresa "A"

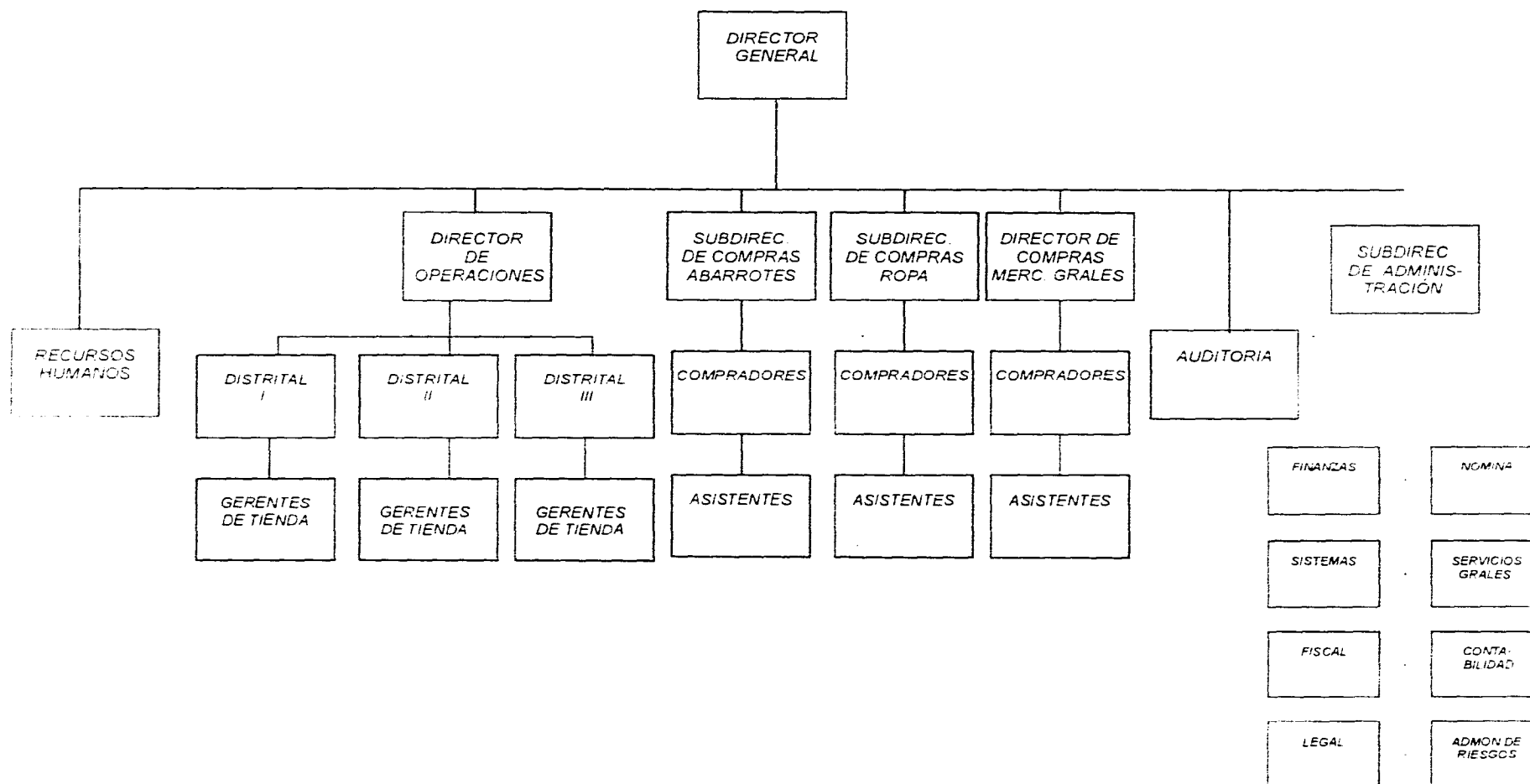
La Empresa se compone de dos grandes porciones, una denominada área Administrativa, ubicada físicamente en las oficinas generales (ver organigrama 1). La segunda área denominada Operaciones ubicada físicamente en las tiendas, (ver organigrama 2)



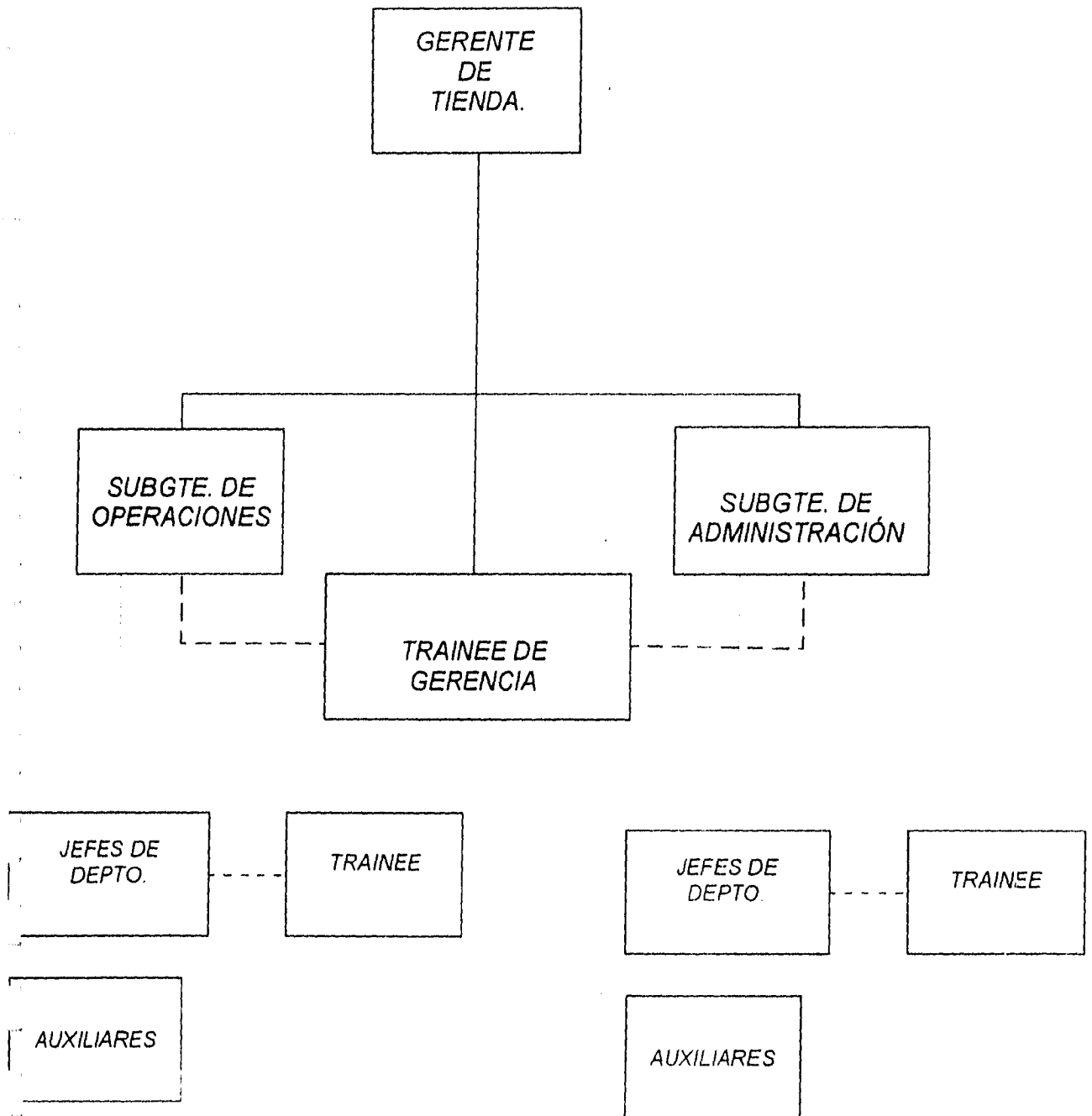
Area Administrativa

Area de Operaciones

ESTRUCTURA GENERAL DE LA EMPRESA



ESTRUCTURA DE TIENDAS



Existe una combinación de factores que hacen singular el éxito de la empresa "A", por una parte la situación económica de México, que en la década de los años 90's hace evidente la crisis económica en el país y el estancamiento de los ingresos de la población, que dan como resultado que una considerable cantidad de clientela orientara sus recursos económicos a la adquisición de artículos inferiores y prioritarios, comprando cada vez en menor cantidad artículos de lujo, de tal suerte que la venta en la empresa "A" se ve altamente favorecida, es prudente aclarar que la empresa se dirigía a este tipo de clientela desde su aparición en 1986 en el mercado.

Por otra parte paralelamente al citado fenómeno económico, al interior de la empresa "A" se habían identificado ciertos factores desfavorables para sus estándares de operación, que llevaron a la creación de programas de *mejoras empresariales*, entre dichos factores destacan:

- Alta rotación del personal con 1 día y hasta 1 año de antigüedad.
- El trato entre el gerente de tienda y su subalterno era tenso, con propensión al conflicto.
- Las empresas competidoras retoman el concepto de venta de la empresa "A" y disputan el mismo mercado.
- Se incrementa considerablemente el volumen de pérdidas, es decir el índice de merma (ver definición cap. II pag. 29, conceptos del sector autoservicio).
- El personal no está capacitado para reemplazar a los ocupantes de puestos superiores.

Aquí deseo señalar que tanto la implementación del programa de mejora empresarial como el crecimiento en ventas que experimenta la empresa "a" por el fenómeno en el mercado, ambos factores contribuyen al éxito empresarial que más adelante se abordará. Es decir gracias a la suma de ambos el resultado final, considero que uno sólo de ellos no hubiera sido suficiente para alcanzar el mismo impacto.

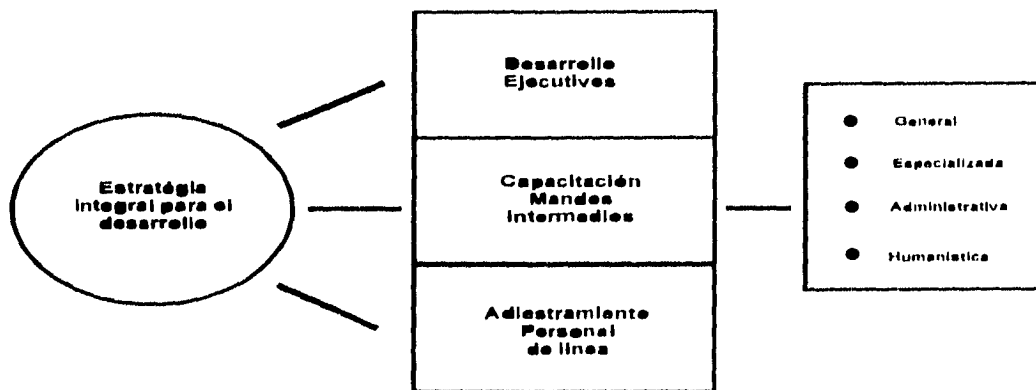
Ahora bien, posterior a la detección dichos factores desfavorables se decide iniciar el primer programa de mejora empresarial, el cual nació en 1991, por una convocatoria que hace el Dirección de empresa "A", a todo su personal ejecutivo (gerentes de tienda y subdirectores). En esa reunión se estudian durante tres días el estado de la empresa, determinan áreas fuertes y áreas débiles o de oportunidad, a través de un programa integral de Capacitación, que tenía por objetivo el desarrollo tanto de la operación como el de sus recursos humanos (ver diagrama 1, pag. siguiente).

Bajo la planeación de programas concretos de acción, se conformó el plan de trabajo denominado *PROGRESA* y el llamado *DESARROLLO DE EJECUTIVOS*. El primero buscaba la mejora de la organización en 11 puntos identificados como áreas débiles, a través de equipos de trabajo, constituidos bajo los principios de Círculos de Calidad, en el que se involucraban en el análisis y solución del problema a los empleados que se desempeñaban en el área de operaciones de la organización. El Segundo pretendía la Mejora de la organización a través del rediseño de procesos clave, iniciando con el desarrollo y formación del personal ejecutivo en la cultura de Reingeniería.

Este Programa que se enfocaba a modificar el Estilo de liderazgo, comprimir y adelgazar la estructura organizacional.

Ambos programas se vivieron únicamente en el área de operaciones de la empresa, buscando el mejoramiento de la operación interna.

Diagrama No 1

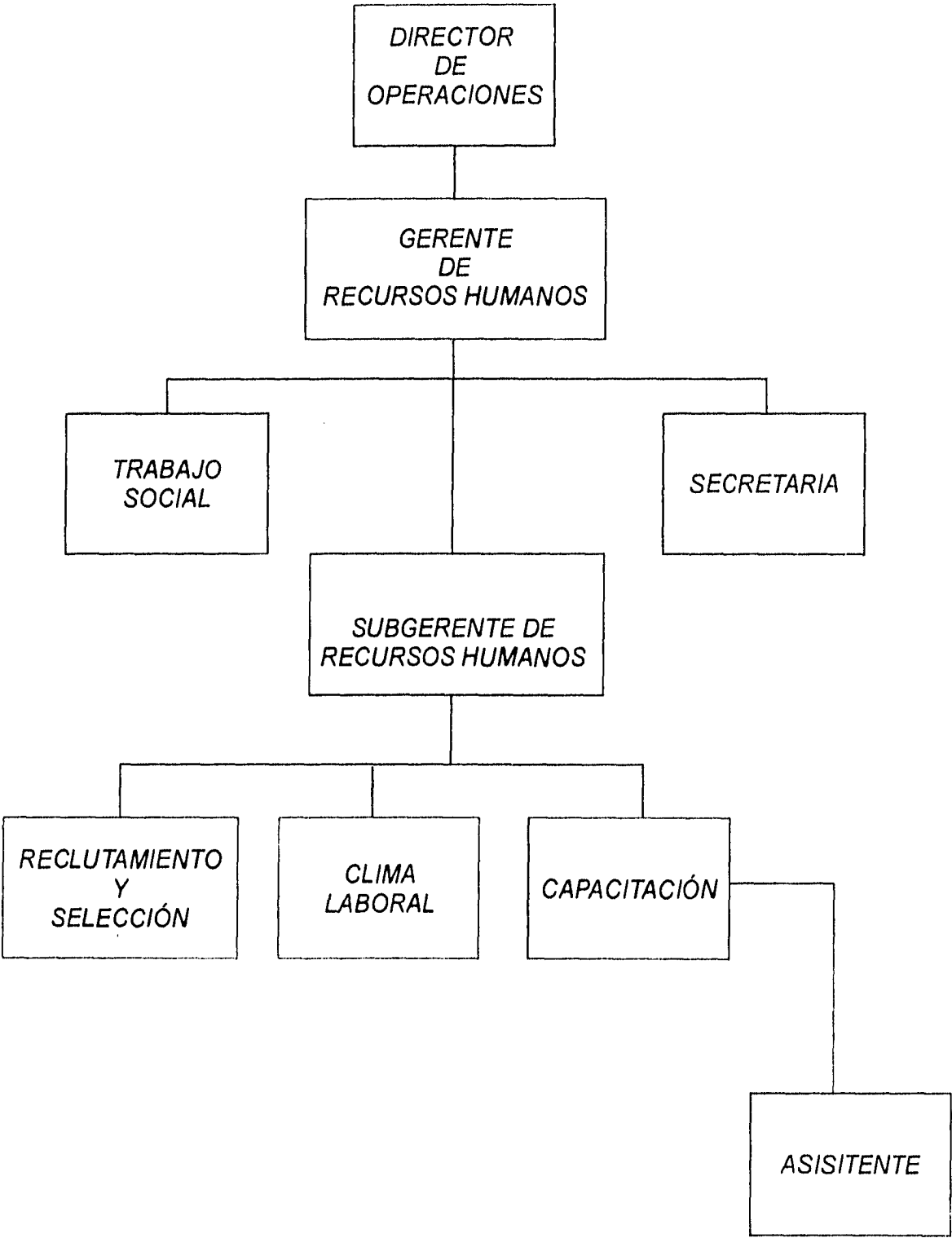


La actividad del programa denominado *PROGRESA* inicialmente intentó involucrar a toda la empresa, pero finalmente se trabajó únicamente en el área de operaciones, bajo asesoría y consultoría de un Dr. en Psicología y con apoyo del departamento de recursos humanos, mismo que cubría las necesidades tanto en el área de operaciones (tiendas), como en el área administración (oficinas generales). El Departamento de Recursos Humanos extrae y procesa toda la información referente a: Clima Laboral por unidad, encuestas de salida, Capacitación, Administración de sueldos del personal en entrenamiento y Selección de Personal de Mandos Intermedios, entre otros puntos (ver organigrama 3, siguiente pagina).

Mi relación con el programa *PROGRESA* nace debido a mi función como subgerente de recursos humanos. De hecho, se me encomienda la coordinación del programa, actividad que consiste en dotar a los integrantes de los programas de acción de la información existente en el departamento, además de realizar las actividades logísticas para la implantación del programa y responsabilizarme de la difusión del mismo.

A fin de ubicar mejor el puesto a continuación se le describe.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



EL PUESTO Y SUS OBJETIVOS

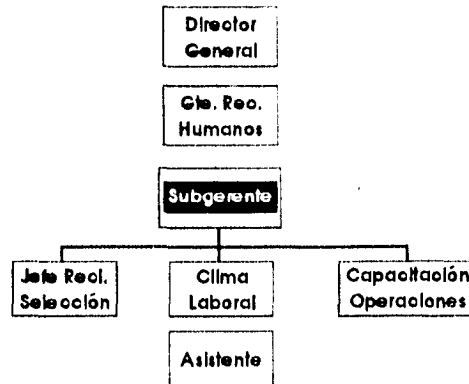
I. Identificación del Puesto

Nombre del puesto SUBGERENTE

Area de adscripción GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Puesto al que reporta GERENTE

Puestos que le reportan 3 JEFES DE DEPARTAMENTO Y 1 ASISTENTE

ORGANIGRAMA



II Objetivo del puesto.

COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE LOS JEFES DEL DEPARTAMENTO, DENTRO DE LAS POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIAS APROBADOS, A FIN DE GESTAR LA INTEGRACION, FORMACION Y EL DESARROLLO DEL POTENCIAL DEL RECURSO HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA.

III Responsabilidades.

Coordinar los esfuerzos en los procesos.
Capacitación a gerentes, planeación, logística y medición.
Programa de comunicación interna.
Empacadores voluntarios.
Asesoría y supervisión de: Reclutamiento y selección, inducción, clima laboral, entrevistas de salida, entrenamiento en operaciones

Autoridades.

Contratación de personal de mandos intermedios.
Obtener información.
Administrar gastos.
Corregir deficiencias.

IV Principales actividades

Selección de personal de mandos intermedios
Contratar o promover al personal idóneo para cubrir puestos vacantes

Inducción a la empresa y lineamientos en la inducción al puesto
Programación de aumentos de sueldo de tramees
Obtener y transmitir la información sobre el estado del recurso humano
Programa de comunicación interna
Aprobar documentos de control interno
Resolver quejas, peticiones o problemas del cliente interno
Elaboración de planes de trabajo
Verificar cumplimiento en políticas y procedimientos

V Condiciones de Trabajo

Disponibilidad total de horario

VI Coordinación de los programas

Comunicar a tiendas progresos, aciertos y efectos de los programas, a fin de convocar y motivar al personal de tiendas.

Difusión y actualización de los programas para cada ejecutivo.

Realizar visitas aleatorias a tiendas para valorar la aplicación de los programas o procesos.

Dialogar periódicamente con los ejecutivos o líderes sobre sus requerimientos de información y sondear sobre sus percepciones y obstáculos en la creación de sus programas o procesos.

Presentar al Director o Asesor externo:

- * La valoración de las acciones en tiendas y de los responsables de la ejecución y creación de los programas.
- * Señalar puntos discutibles en la aplicación de programas o procesos.
- * Proponer alternativas de ejecución en programas o procesos difíciles.

Retroalimentar al comité directivo sobre los puntos neurálgicos de los programas o procesos, brindándoles información procesada estadísticamente.

Dirigir las acciones logísticas, es decir, planear, delegar y supervisar: condiciones, formas, tiempos, costos, convocatorias, etc. para ejecutar cada nueva etapa del programa o proceso.

Adquisición de material publicitario, bien para informar o premiar al personal

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO.

A continuación trataré de esclarecer algunos conceptos recurrentes, afines al presente informe, con el objeto de unificar criterios y manejar la misma terminología técnica. Estos conceptos fueron elaborados con base en las definiciones que se encuentran redactadas en la bibliografía consultada.

CONCEPTOS TEÓRICOS

A.- CALIDAD.

1. Reseña Histórica de la Calidad.

En los Estados Unidos hacia los años 50's se dan los primeros indicios del pensamiento sobre Calidad. Sustentado fuertemente por los principios estadísticos de Schewart, se difundieron entonces las enseñanzas básicas, que más adelante fueron perfeccionadas en territorio Japonés a través de cuatro pensadores, considerados pilares de la Calidad, mismos que a continuación se abordan.

1.2. *Eduard Deming.* Especialista Norteamericano nacido en 1900. Desde 1947 había trabajado con la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros en Control de Calidad. Para el año de 1950 contribuye en la enseñanza de Métodos Estadísticos, desde donde postulaba que los requerimientos del cliente estaban siempre cambiando por lo que es necesario investigar constantemente la conducta del consumidor, pronunciándose por la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, y dando un fuerte peso a la acción e intervención de la administración gerencial en los efectos finales ya que los operarios solo son responsables de los problemas de calidad en un 15% y en consecuencia el resto depende de la gerencia. Así entonces, su propuesta se enmarca en 14 puntos, siendo estos:

- 1 Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
- 2 Adoptar la nueva filosofía, esto es, aceptar el cambio a la calidad en todo.
- 3 Dejar de depender de la inspección de masa, ya que ésta es ineficaz en el sentido que es tanto como aceptar que existieran artículos malos.
- 4 Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. Lo barato puede salir caro; conviene una relación larga entre comprador y proveedor, atendiendo la calidad.
- 5 Mejorar constantemente el sistema de producción y servicios.
- 6 Implantar la capacitación, con miras a mejorar el desempeño del trabajador.
- 7 Adoptar e implementar el liderazgo. Los Directores deben asumir este papel.
- 8 Desechar el miedo. La Dirección debe dotar de seguridad y confianza a todos sus empleados

- 9 Derribar las barreras entre las áreas de staff y operaciones, promoviendo la interrelación positiva entre departamentos de una organización.
- 10 Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra que pidan mejores niveles de producción sin presentar métodos.
- 11 Eliminar las cuotas numéricas. Conviene definir que es y que no es aceptable en la calidad.
- 12 Despertar el orgullo de hacer bien un trabajo. Respetar al trabajador y darle autoridad para la toma de decisiones sobre su trabajo. Escuchar y apoyar sus sugerencias.
- 13 Estimular la educación y la automejora de todo el mundo. La gente de la organización debe mejorar, a fin de que puedan aportar algo a la sociedad.
- 14 Crear una estructura para que la alta dirección retome los 13 puntos anteriores cada día.

Con el fin de diferenciar las posturas de cada uno de los pensadores, se señalará en un último párrafo denominado “resumiendo”, sus aportaciones colocando la letra (A), las similitudes de su propuesta con la de otros autores, colocando la letra (S) y las diferencias del pensamiento en relación a las de los otros aquí presentes, colocando la letra (D).

Resumiendo:

- A.- Para lograr el desarrollo es conveniente que la empresa trabaje con un solo proveedor. Así se constituirá un equipo en donde ambas partes estarán verdaderamente comprometidas.
- A.- Es necesario fijar mejoras basadas y medidas empleando herramientas estadísticas
- A.- La productividad no genera Calidad, pero si viceversa.
- S.- Se debe promover la comunicación interfuncional, a través de procesos que eliminen barreras.
- D.- Debe existir uniformidad y confiabilidad en los procesos de calidad.

1.3. Kaoku Ishikawa. Nació en 1915. Hijo de un destacado industrial, profesor de la universidad de Tokio, graduado en ella también en 1939, en los estudios de Química aplicada. Fue considerado padre de los Círculos de calidad. Fue también miembro destacado de la JUSE, Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses y asesor en Calidad en el Sudeste Asiático. El opinaba que la calidad debía satisfacer los requerimientos de la economía, utilidad y oportunidad de los consumidores y que ésta se logra a través de seis puntos fundamentales, mismos que a continuación se describen:

- 1 Determinación de las metas.
- 2 Determinación de métodos para alcanzar las metas. En este sentido presenta 7 herramientas estadísticas para controlar la calidad.
- 3 Proporcionar educación y capacitación al personal de la empresa.
- 4 Realización del trabajo.

- 5 Verificación de los efectos de la realización.
- 6 Ejecución de la acción adecuada a los planes de la dirección.

Resumiendo:

- A.- Los proveedores son parte esencial para el éxito de la empresa, por lo que esta última debe desarrollarlos hasta llegar a otorgar un certificado de calidad.
- S.- La estadística sigue siendo una herramienta indispensable para llegar a la solución de un problema.
- S.- La comunicación interfuncional debe circunscribirse a los criterios de ejecución y de control dictados por la organización.
- D.- Su enfoque es mas humanista

1.4. Philip B. Crosby. Fue Vicepresidente Corporativo de Calidad, a nivel mundial, en A.T.T. Fundó el "Quality College" en Florida y la "Philip Crosby Associates Inc.", empresa subsidiaria con oficinas en Argentina, Colombia, México y Puerto Rico, a través de las cuales proporcionaba consultorías. El postulaba que la calidad era cumplir con los requisitos, pero debe hacerse "bien, a la primera vez" para lograr la satisfacción real del cliente o usuario, buscando siempre, "cero defectos", "aprovechar el día" y otras frases más que son parte de los conceptos que el promovió y difundió. Su aportación más importante fue un Modelo de Proceso que establecía la relación "cliente- Proveedor", en la que ambos se comprometen a cumplir con los requisitos, su postura afirmaba que la "calidad no cuesta" aspecto por el cual fue muy criticado. Formuló 14 puntos guía para lograr la implantación de la Calidad, los cuales son:

- 1 Involucramiento del director general.
- 2 Integración del equipo interdisciplinario de mejoría.
- 3 Establecimiento de indicadores para la medición.
- 4 Identificar el valor real del costo de la calidad.
- 5 Sensibilización de los niveles operativos hacia la calidad.
- 6 Creación de programas de acciones correctivas (a través de círculos de calidad).
- 7 Formulación del plan del día "cero defectos".
- 8 Capacitación de supervisores para la calidad.
- 9 Celebración del día "cero defectos".
- 10 Definición de metas de mejoría.
- 11 Corrección de causas de error.
- 12 Programa de incentivos.
- 13 Formación de comités asesores de calidad.
- 14 Repetir, readecuando todo el programa.

Resumiendo:

- A.- La gerencia debe tener mas responsabilidad que los empleados.

- S.- La calidad es un proceso continuo, con los elementos ya señalados por otros pensadores, tales como: formación de equipos, capacitación al personal, control de costos y entrega de reconocimientos.
- D.- La fijación de standares a través de la estadística de errores cometidos, no es trascendente ya que el fin es "cero defectos".

1.5. Joseph M. Juran. Ingeniero Eléctrico y Abogado. Nació en Rumania en 1908. Llegó a los Estados Unidos de Norteamérica en 1912 y a Japón en 1954 en donde junto con Deming, fue considerado partícipe del éxito en este país en el ámbito de la Calidad. Fundó en 1979 el "Juran Institute". Autor del control estadístico de la calidad, propone un "programa de mejoras anuales estructurales" en la que reconoce la intervención de los círculos de calidad pero no los incorpora como tal en su propuesta. Sin embargo, apunta la importancia del elemento humano en la resolución de problemas de calidad, identificando puntos medulares como la organización, la comunicación y la coordinación de funciones. Su metodología se puede resumir en los 10 siguientes pasos:

- 1 Detectar áreas de oportunidad.
- 2 Establecer metas de mejora.
- 3 Planear el logro de las metas.
- 4 Brindar capacitación.
- 5 Empezar proyectos.
- 6 Registrar cualquier avance.
- 7 Brindar reconocimientos.
- 8 Comunicar resultados.
- 9 Evaluar.
- 10 Mantener el mejoramiento de procesos y sistemas.

Resumiendo:

- A.- Recomienda la creación de un Autocontrol de la calidad
- A.- Planificar la calidad a través de determinar las necesidades de los clientes y luego desarrollar los productos y procesos requeridos
- S.- La Gerencia es responsable del 80% de los problemas de calidad.
- D.- El control estadístico es recomendable, siempre y cuando no se enfoque como única herramienta.
- D.- Promueve la relación de equipo entre comprador y proveedor, pero señala que se deben desarrollar proveedores para mantener la importancia de la calidad, costo y servicio.

2. Definición de Calidad.

Mediante el análisis de los criterios anteriormente citados, se concluye que la *Calidad* implica satisfacer las demandas del cliente. Esto es, la prevención de errores, defectos, tiempos muertos, demoras, fallos, condiciones de trabajo peligrosas para el trabajador, servicios innecesarios o carencia de servicio y demás factores que no contribuyan a satisfacer las demandas del cliente.

2.1. Todo plan de Calidad debe cubrir:

- 1 Planificar a largo plazo.
- 2 Dar importancia a la calidad de producción, ello implica cubrir los requisitos del cliente que busca funciones e intangibles.
- 3 Mejorar la educación; tener empleados entrenados adecuadamente e informados.
- 4 Ahorrar más, lo que redundará en menores desperdicios y disminución de costos y entregas con la idea de "Justo a tiempo".
- 5 Producir más y consumir menos.
- 6 Mejorar la ética del trabajo.
- 7 Favorecer las relaciones de cooperación y servicio entre los involucrados con la empresa, como lo son: accionistas, proveedores, clientes, empleados; en contraposición a las relaciones de poder.
- 8 Mejora del producto o servicio por etapas.

La *Calidad* es un esquema de organización del trabajo (tipo Japonés) que persigue un mayor involucramiento de los trabajadores en la búsqueda del aumento de la productividad. Se menciona el adjetivo "japonés", porque retoma algunos principios que son parte de la filosofía japonesa, como la idea del Mejoramiento Continuo, reconocido como "Kaisen", la planeación de sistemas que no permitan que se cometan errores, denominado "Takayoke" o "a prueba de tontos", se identifican áreas de trabajo con las 4 "s" que en japonés significan: Acomodado, Limpio, Impecable, Ordenado; y por último se introduce la concepción del control numérico estadístico, la reducción de tiempos muertos y una mayor comunicación.

El *Control Total de Calidad*, se define como calidad de trabajo, de servicio, de la información, del proceso, de las personas, del sistema, de la empresa y de los objetivos de ésta. Todo lo anterior requiere del apoyo de la estadística, el mantenimiento, la mejora continua y la creatividad para innovar.

La implantación del Control Total de Calidad requiere de: identificar el proyecto de mejora, clarificarlo y justificarlo, describiendo la situación actual, haciendo la recopilación y análisis de datos, la validación de causas del problema, la creación de la contramedida. -esto es acciones que contribuyan a eliminar el problema-, seguidamente implementar esas contramedidas, verificar sus resultados y reiniciar un nuevo esquema.

3. Etapas del Proceso de Calidad.

Las etapas esenciales y secuenciales de la calidad en las empresas se planean, siguiendo al sentido común, en las fases que a continuación se enuncian.

Gestación Interna: definir qué tiene que hacer el negocio, en cada área y en cada nivel para lograr la satisfacción del cliente.

Elaboración del Plan de Trabajo; se traduce en la estrategia, misión y valores circunscritos dentro de un sistema flexible y dinámico que permita la actuación del empleado.

Hacer, Verificar y Aplicar la Mejora

Movilizar el Recurso Humano, dicho factor se vuelve una prioridad en la actividad empresarial.

y por último *Evaluar, Renovar y Continuar el proceso.*

4. Roles del Proceso de Calidad.

Empresario: intuye el futuro, sus valores y misiones, da el sentido y rumbo general al negocio.

Director: toma decisiones estratégicas, dirige personas para el logro de objetivos, conceptualiza a la empresa como un todo. Debe poseer y promover un compromiso de capacitación a los empleados, saber hacer una adecuada delegación de autoridad, involucrar al personal en la aplicación de la información, a través de la misión corporativa. Debe percibir a la calidad como un modo de vida, como la única forma válida y efectiva de hacer las cosas.

El Líder Ejecutivo: es aquel que dirige alguna parte del programa, dirige a un grupo, busca y ejerce el poder, todo ello expresado en la capacidad de hacer las cosas, ya que éste toma el futuro con la participación de todos, es el personaje capaz de desatar el Control Total de Calidad para el logro de la competitividad. Son los hombres o mujeres capaces de conducir a otros.

Los tres roles antes descritos deben estar inmersos en un proceso de movimiento simultáneo con la corporación no solo de forma vertical, sino también horizontal, donde todos se vean involucrados en el desarrollo de la empresa.

5. La Calidad en México.

En el año de 1988 el gobierno de nuestro país crea la Fundación Mexicana para la Calidad Total, **FUNDAMECA**, la cual tiene por **objetivo** impulsar y promover la cultura de Calidad total en México, adecuada a nuestro entorno, para así contribuir al desarrollo nacional. En sus primeros años, su estrategia fue sensibilizar, difundiendo los principios básicos de Calidad y exhortando a todo tipo de organizaciones a participar en la Calidad Total. Su principal instrumento de gestión, desde 1990, es el Premio Nacional de Calidad. Para el año de 1994, la Fundación investiga y difunde los esfuerzos y resultados de las empresas mexicanas, que se encuentran dentro de dicho proceso con miras a la Mejora Continua. Como dato anecdótico, menciono que en el mismo año, concursaron 63 empresas de las cuales el 57% pertenecía al sector Industrial, el 38% al sector servicios y el 5% al sector comercial. En el sector comercio, mismo que hoy nos ocupa, incursionó en el ejercicio de la calidad hasta el año de 1993, con muy pocos representantes. Cabe señalar que a nivel nacional participaron 12 estados de nuestro país, mismos que asumieron implantar procesos de mejora continua involucrando a los sectores empresarial, laboral y educativo de cada estado.

Las empresas están buscando por todas partes caminos para mejorar su rentabilidad, la calidad se presenta como un enfoque coherente que de alguna manera asegura la satisfacción del cliente y aumenta las ganancias.

Considero que con la anterior reseña tenemos una visualización del concepto de Calidad, por lo que ahora nos adentraremos a otros conceptos no menos importantes para el presente estudio.

B.- CAPACITACIÓN

1. Concepción Legal de la Capacitación.

Desde el punto de vista legal, el proceso de enseñanza- aprendizaje está orientado a propiciar que una persona adquiera conocimientos, desarrolle habilidades y adecúe sus actitudes para desempeñar eficientemente las funciones de un puesto diferente al que ocupa, generalmente el inmediato superior. ya que la Ley Federal del Trabajo, en el artículo 153 "A", establece que la capacitación permitirá elevar el nivel de vida y productividad del trabajador. Cabe enfatizar que en la percepción empresarial la capacitación se traduce en el desarrollo de habilidades, destrezas o cambios de actitudes y conductas. El conocimiento que se brinde al capacitando debe favorecer a los individuos y a la empresa. Por último el aprendizaje se debe dar mediante los miembros de un grupo, en donde cada participante puede ser factor de cambio para otros.

1.2. Capacitación para el Trabajo.

Puede definirse como el cúmulo de conocimientos que se reciben antes de laborar formalmente en alguna actividad u oficio. Se imparte en las escuelas, universidades, colegios e instituciones que en general se dedican a la enseñanza y se enfoca principalmente a los niveles cognoscitivos y psicomotrices. Está perfectamente dividido de acuerdo a las profesiones y actividades requeridas por las empresas, por el país o por la sociedad en general. Su objetivo es dar las herramientas mínimas necesarias para que una persona pueda tener acceso a una actividad en particular, considerándolo un candidato potencial a desempeñar una actividad laboral determinada. (Pinto, R., 1990).

1.3. Capacitación en el Trabajo.

Son todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que se adquieren con el fin de hacer capaz a una persona o trabajador en el desempeño de una actividad específica. Generalmente se imparte en los centros de trabajo y se enmarca bajo los requerimientos de productos, materiales, equipos, normas y políticas concretas de la organización.

De acuerdo al artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo, en materia de Capacitación y Adiestramiento, se establece que las empresas deben:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos.
- Incrementar la productividad; y
- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

2. Adiestramiento.

Partiendo de la definición de ARMO (vol.XI-Número 42), el adiestramiento es el proceso de enseñanza-aprendizaje, que está orientado a propiciar que una persona adquiera conocimientos, desarrolle habilidades y adecue sus actitudes para desempeñar eficientemente las funciones de su puesto de trabajo.

3. Entrenamiento.

Es el desarrollo constante de las habilidades o bien de distintos tipos de aprendizaje adquiridas para su perfeccionamiento, a partir de un enfoque teórico y sustentado por marcos de referencia, que le dan un sentido objetivo a estas habilidades aplicadas a un trabajo en concreto. (Pinto, R., 1990)

4. Desarrollo.

Desde el punto de vista de A. García (1990), se acepta generalmente que este término, tiene mas que ver con el aumentar y el adecuar las actitudes y aptitudes positivas hacia todos los aspectos de la vida y tiene fuerte impacto no sólo en el ámbito laboral, sino también en lo personal y profesional. Es un proceso en el cuál se amplían las oportunidades del ser humano, las más esenciales son disfrutar de una vida prolongada, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente. El desarrollo tiene dos aspectos importantes; El primero, la formación de capacidades humanas (como conocimientos, destrezas, etc.). El segundo, el uso que la gente hace de las capacidades adquiridas (para la producción, política, etc.)

5. Educación.

La educación se considera como todas aquellas pautas de conducta que uno obtiene durante la vida y que provienen en general del medio ambiente (familia, escuela, amigos, etc.) que condicionan gran parte de nuestro comportamiento y ejercen influencia en nuestros valores y enfoques sobre todos los aspectos de la vida. (García Aretio, I. 1989). También el término hace referencia a la posesión de determinado número de conocimientos, igualmente nos referimos a él cuando se trata de poner de manifiesto lo que se ofreció o fue facilitado a una persona por parte de otras. El nivel educativo, es un factor previo que todo administrador de la capacitación debe considerar como insumo para su proceso.

C.- REINGENIERÍA.

1. Reseña Histórica de la Reingeniería.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, se vive una expansión del mercado de consumo, los productores de bienes y servicios experimentan una fuerte demanda de los consumidores, generada por años de austeridad. En este contexto, no tenía importancia la calidad o costo del producto, lo único importante era producir y vender ante un mercado nada exigente. En dicha

época aún se mantenían en boga las ideas de pensadores destacados como Adam Smith, quien, en el siglo XVIII estudia a las empresas desarrollando principios como la división y especialización del trabajo, en donde propone como forma de administración empresarial, la estructura vertical y piramidal, la cual diluye el poder y la responsabilidad. Precisamente uno de los principios mas cuestionados por la Reingeniería es la **división del trabajo** para la especialización. Cuando Adam Smith la presentó en su investigación *sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, lo hizo como un medio para elevar el rendimiento del trabajo grupal. Dicho principio fue ampliamente aceptado y practicado por las empresas aún hoy día, e indudablemente en su momento fue óptimo pues sirvió para romper el modo de producción típico de la última etapa del feudalismo. En aquel entonces, los gremios de artesanos se sintieron amenazados ante el cambio propuesto por Adam Smith, pues el paradigma era que el artesano debería producir la pieza completa, y a partir de la aplicación del principio de Smith, se divide dicho trabajo, dando cabida a la producción en serie, haciendo con ello que los trabajadores sólo se concentraran en operaciones muy específicas, convirtiéndolos en un mecánico con operaciones repetitivas, pues ya no fue el hacedor de piezas completas.

Posteriormente, a fines del siglo pasado, Federico Taylor llevó este principio a su máxima expresión mediante su técnica de análisis de movimientos, en el que se establecían tiempos específicos por operación (estudio de tiempos y movimientos). Así se constituye lo que hoy conocemos como producción estandarizada por procesos. Taylor propuso romper el principio de unidad de mando, también antiquísimo, para acabar con el modelo de dirección gremial centrado en un maestro, capacitador de aprendices. Este autor sugirió que para cada proceso productivo hubiera jefes especializados por funciones. Es así que Taylor impulsó también la supervisión basada en funciones, misma que generó las estructuras funcionales, las cuales hoy también son cuestionadas por los partidarios de la Reingeniería, en virtud del objetivo del adelgazamiento de las estructuras. Posiblemente Taylor fue el impulsor del crecimiento horizontal de las organizaciones, puesto que sostuvo su técnica de tiempos y movimientos y de autoridad lineofuncional con base en una valoración, en la que consideraba que el hombre era flojo nato, por lo que entonces debía estandarizarlo para restringirle a operaciones muy simples. Planteamiento a la inversa de lo postulado hoy por la Reingeniería, ya que esta última parte del rediseño de procesos es para dar más operaciones a cada trabajador, ampliando sus facultades, promoviendo el trabajo en equipo y disminuyendo la supervisión estrecha.

Henri Fayol, contemporáneo de Taylor, criticó la división de funciones del supervisor, porque de esta manera se generarían gigantismos organizacionales, pero otros estudiosos de los procesos administrativos, difundieron el concepto de extensión de la gerencia, conocido como **Tramo de Control**, el cual no es otra cosa que el número óptimo de personas a supervisar. En aquel entonces, se sostuvo que el tramo de control debía ser de entre seis y ocho supervisados y que si un supervisor se sale de los límites establecidos pierde control y efectividad. Este aspecto también está cuestionado hoy por la Reingeniería, ya que esta última propone evitar el gigantismo organizacional, planteando que los supervisores pueden trabajar hasta con 40 supervisados.

En la década de los 80's, administradores como Michael Hammer y James Champy, se cuestionan el cómo pueden sobrevivir empresas diseñadas bajo principios obsoletos para las características del mundo de los negocios actuales; y a través de la Reingeniería, proponen una visión diferente de organizar y administrar las empresas de hoy, incrementando espectacularmente sus ganancias y rendimiento. La Reingeniería propone la estructuración de las empresas con base en procesos y no por funciones, señalando que las áreas staff deberían estar cerca del área de producción u operación. es decir se pretende modificar las estructuras organizacionales.

Es así como en la década de los 90's se tiene estructurada la idea de la Reingeniería de Negocios, la cual nace en los Estados Unidos de Norteamérica, como un cuestionamiento de la alta dirección de las empresas sobre ¿qué es lo que debemos hacer?. Dicha concepción se sustenta en la idea del Pensamiento Discontinuo, la cual busca la identificación y el abandono de reglas anticuadas y de supuestos fundamentales que sustentan las operaciones comerciales hasta entonces comunes. No se trata de cambiar el giro del negocio, sino de alterar en forma significativa los procesos que se seguían, hasta cambiar totalmente por un nuevo proceso de construcción del producto o servicio.

El análisis de la actual relación entre productores de bienes o servicios y los consumidores o clientes se caracteriza por 3 fuerzas, siendo:

Clientes

Interesados por la calidad, costo y servicio. Con una serie de necesidades e intereses a cubrir muy diversificados, como para continuar con la producción en serie. Además informado de lo que existe, lo que cuesta y dónde adquirirlo mejor. Los clientes asumen el mando.

Competencia

Las empresas productoras de bienes o servicios se enfrentan a la existencia de artículos similares existentes en mercados distintos y con bases competitivas distintas. Las estructuras organizacionales antiguas, por su tamaño, especialización y complejidad, difícilmente se adaptan a la diversificación de intereses del consumidor. La competencia se intensifica.

Cambio.

Los productos generados disminuyen considerablemente su tiempo de vida, ya que en corto tiempo son desplazados por productos mejores, el cambio constante exige menos tiempo para desarrollar nuevos productos o servicios. El cambio se convierte en una constante.

El reto implica ahora trabajo en conjunto del empleador y el empleado para inventar, hacer, vender, y prestar servicio. Para lograrlo, la propuesta central de la Reingeniería estriba en examinar otra vez el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una empresa, y preguntarse ¿ si yo creara hoy esta compañía, con lo que sé de ella y del mercado, qué resultaría?, ello implicaría echar a un lado los sistemas viejos y volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.

Resumiendo, la Reingeniería es una corriente administrativa fundamentada en el rediseño de procesos, que trata de generar ventajas competitivas para afrontar los retos de los 90's: época en la que los mercados son altamente complejos por la rapidez en los avances tecnológicos, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos y por los constantes cambios en los requerimientos de calidad y servicio. Nuestra época se convierte en la era del consumidor.

1.2. Definición de Reingeniería

La definición formal de Reingeniería se expresa como **la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.** (Hammer et Champy, 1994)

Es así como los directivos de la empresa deben determinar primero qué debe hacer su compañía y cómo debe hacerlo, olvidándose del ahora y determinando el *Deber Ser* de su compañía. No deben buscar cambios superficiales y arreglos sobre lo ya existente, sino Reinventar el negocio, abandonar por completo lo viejo. Su búsqueda es un salto gigantesco en el Rendimiento. Concentrándose en el proceso fundamental del negocio, olvidándose de las exigencias administrativas de las unidades del negocio, como departamentos, intereses jerárquicos, etc. sino en el cómo debería ser, para después cambiar la estructura de forma tal que satisfaga el requerimiento fundamental, que no es otro que poner los bienes en las manos del cliente que los pidió.

El objetivo es hacer lo que ya se está haciendo, pero bajo un enfoque de gestión diferente. Reingeniería es una filosofía de trabajo que busca generar ventajas competitivas sostenibles a través de la modificación y del eficientar los procesos internos, ello implica el cambio de procesos para el incremento de la productividad y el logro de la calidad total.

Enfatizando, la Reingeniería busca mejoras dramáticas, por medio del rediseño de los procesos fundamentales de la empresa, tales como *calidad, costos, velocidad y servicio.*

Lo fundamental para iniciar un programa de Reingeniería, es medir la madurez de la empresa a través de la determinación del grado en que se viven los siguientes elementos:

Planeación, sistemas y conceptos de calidad, métodos y procedimientos, cultura flexible al cambio y flexible en la toma de decisiones, conocimientos de los procesos de negocio e interés sobre la aplicación de la Reingeniería de procesos en sus organizaciones. Los puntos anteriores constituyen un parámetro que influye, facilita o dificulta el rediseño de procesos en la empresa.

1.2.1. Definición de Proceso.

Se entiende como una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente. Es donde se transforma un insumo en producto y se le da un valor agregado para el consumidor. (Hammer et Champy, 1994)

1.3. Mecanismos de Implantación de la Reingeniería.

Es muy importante señalar que existen 2 mecanismos de implantación de la Reingeniería, siendo:

Rediseño de procesos clave
Rediseño integral de la organización

No son excluyentes el uno del otro. Por ejemplo, el primero puede ser una fase contenida en la estrategia de implantación del segundo.

El rediseño de procesos clave es cuestionado, ya que se le considera como paliativo más que una solución de fondo, que aporta soluciones de corto plazo que pueden ser o no sostenidas. Mientras que el rediseño de la organización se considera como una solución completa y de largo plazo en la que el cambio es profundo y sostenido. (Hammer et Champy, 1994)

1.4 Factores Claves para Cambiar una Estructura.

En el *Business Week* del 20 de diciembre de 1993, John Byrne planteó siete factores clave para cambiar la estructura de un negocio a horizontal, mismos que a continuación se enuncian:

- ◆ Organizar a la empresa en función de procesos y no en tareas (los procesos críticos, asignando a un líder).
- ◆ Reducir la pirámide jerárquica, esto es, disminuir la supervisión, evitar las tareas fragmentadas y todos aquellos trabajos que no agregan valor a la organización, así como eliminar las tareas que no tienen impacto sobre el proceso del negocio, reduciendo el número de personas que están en contacto con el proceso al mínimo eficiente.
- ◆ Utilizar equipos de trabajo para manejar los procesos. Esto significa hacer equipos dándoles autoridad para autoadministrarse y dar al mismo un objetivo común en el cual puedan evaluarse metas y medidores cuantitativos y cualitativos al fin del proceso.
- ◆ Dar a los clientes y a su satisfacción la categoría más importante como parámetro de medición de desempeño.

- ◆ Recompensar al equipo de proceso en función de su desempeño, bajo un sistema de pago y prestaciones, diseñado para evaluar precisamente al equipo de trabajo y no al individuo, y así crear una cultura sólida y próspera en el proceso.
- ◆ Maximizar el contacto cliente-proveedor. Esto debe llevar a que el cliente tenga un contacto tan cercano con el proveedor, de tal suerte que exista una concatenación entre éstos para dar una respuesta acorde a las necesidades del cliente por parte del proveedor.

Informar y dar entrenamiento a todos los empleados. Esto significa que debe haber una adecuada comunicación a lo largo y ancho de la empresa, además de una excelente capacitación en el trabajo que traiga como beneficio el dominio pleno del proceso a realizar.

1.5 Pasos de un Modelo de Reingeniería.

A fin de que la organización sea más eficiente y obtenga mejores resultados se dan 11 pasos que buscan el rediseño de una empresa ejemplo:

- ⇒ Diagnóstico particular de la empresa en : planeación, calidad, cultura organizacional, sistemas de trabajo y conocimiento de los empleados sobre procesos de negocio y dimensionamiento del proceso de inducción.
- ⇒ Involucrar a la alta dirección, en el diagnóstico e inducción, asumiendo un compromiso para su implantación.
- ⇒ Conocimiento profundo del concepto de Reingeniería.
- ⇒ Difusión del concepto de Reingeniería, al segundo nivel organizacional y selectivamente al personal de mandos intermedios.
- ⇒ Realizar la selección de algunos procesos críticos.
- ⇒ Selección del equipo de trabajo y delegación de responsabilidades.
- ⇒ Medición de avances y resultados, en las etapas, antes y después de la implantación.
- ⇒ Corrección y optimización del proceso rediseñado e implantando.
- ⇒ Difusión de los resultados obtenidos con el rediseño, informando a toda la empresa, esto es una fuerte labor de involucramiento.
- ⇒ Seguimiento continuo de las actividades, por lo menos en forma anual.

1.6. Elementos Constitutivos de un Proceso de Reingeniería.

Trabajador de caso. Es la persona que ejecuta todo el proceso, es el responsable de todo, de principio a fin, evitando problemas generados por los pases laterales, el trabajador cambia de controlado a facultado.

Equipo de caso. Es el reunir al grupo de personas con todas las destrezas requeridas para resolver el problema específico o para atender la solicitud en cuestión. Así varios oficios se combinan en uno solo, desaparece el trabajo en serie.

El trabajador toma decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Es decir, que los trabajadores mismos realizan una parte de la tarea que antes ejecutaban exclusivamente los gerentes. en cuanto a la toma de decisiones se refiere, comprimiendo tanto el trabajo vertical como horizontal.

Etapas simultáneas del proceso. A diferencia de la concepción Fordiana, muchas de las tareas se hacen simultáneamente, y se reduce el tiempo que transcurre entre los primeros y últimos pasos del proceso, lo que desemboca en un aceleramiento de los procesos a partir de su deslinearización. Con ello las organizaciones consiguen disminuir la repetición del trabajo que es una de las fuentes principales de demoras.

Los Procesos se presentan con Múltiples Versiones. De forma tal que la gama de necesidades del cliente tenga mayores alternativas de solución. Esto significa que se hace a un lado la ejecución clásica de un proceso de estandarización global, puesto que en las actuales condiciones del mercado, los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, resultan muy complejos, dado que tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones posibles. En cambio, al diseñarse diversas versiones para un mismo proceso éste resulta ser más sencillo y cada versión solo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada, sin excepciones ni situaciones especiales.

El Trabajo se realiza en el sitio razonable. Esto es, se evitan los pasos laterales de un empleado a otro supervisor o controlador, en diferentes departamentos; procurando que el proceso no se vea partido en pequeñas partes, las cuales consumen tiempo de revisión antes de incorporarle otra etapa. Ello evita también costos indirectos.

Controles Globales. Se busca disminuir el número de personas destinadas a verificar y supervisar el trabajo de otros, aceptando un rango moderado de abuso o error, que se traduzca en tiempo efectivo de respuesta. Se reducen las verificaciones y controles, la consolidación se minimiza.

Dar Tareas al proveedor. Se trabaja en conjunto tanto empresa como proveedor y se delegan en este último algunas responsabilidades, como puede ser la reposición continua de algún artículo, que genere algún beneficio para la empresa, como el evitar los costos de almacenamiento de productos. Ello implica descargar en el proveedor la función de reposición de existencias, buscando el beneficio de ambas partes.

Gerente de caso. La existencia de este elemento ofrece al cliente un solo punto de contacto, hay un responsable del servicio final. En general los gerentes cambian el papel de supervisores por el de entrenadores, ya que deben destinar más tiempo a ayudar a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente. Los gerentes cambian de anotadores a líderes, suministran recursos, contestan preguntas y ven por el desarrollo del individuo a largo plazo.

Operaciones centralizadas y descentralizadas. Prevalecen operaciones híbridas, esto es, tanto de centralización como de descentralización, combinando las ventajas de ambas.

Las estructuras organizacionales cambian, de jerárquicas a planas. El trabajo se organiza en torno a procesos que son ejecutados por personas integradas en equipos.

En este momento del marco teórico considero prudente señalar la existencia de dos actores importantes en la aplicación de las mejoras empresariales; el uno, *la empresa* que busca mejorar en términos de rentabilidad, productividad, en si se enfoca a los beneficios financieros. El otro es *el empleado* que es visto como el instrumento para lograr dicho objetivo y para que éste se encuentre en condiciones de contribuir a los cambios que le propone la empresa, se le debe desarrollar, motivar, brindar conocimientos, comunirale, mejorar sus relaciones interpersonales, etc. En sí, se espera que aprenda nuevas formas que contribuyan al cumplimiento de las metas de la empresa. Ahora bien como pedagogo considero que se trata entonces de un proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que se busca facilitar los cambios en las pautas de conducta de los empleados, en el cual debemos prestar especial interés a la metodología utilizado en dicho proceso, pues hay que entender que existen implicaciones ideológicas que van más allá de acrecentar las ganancias de las empresas. Es decir al implementar las mejoras empresariales se espera que el individuo cambie culturalmente.

CONCEPTOS DEL SECTOR AUTOSERVICIO

A.- LAS EMPRESAS.

1. Clasificación de las Empresas.

Para el presente estudio se retoma una de las clasificaciones mas comunes utilizadas por el Estado para clasificar las distintas actividades económicas, quedando los sectores de la siguiente forma:

- 1.- Agricultura, Silvicultura y Pesca
- 2.- Industria Agroalimentaria
- 3.- Energía
- 4.- Bienes de uso intermedio (minería, industria química, vidrio, papel, plástico)
- 5.- Equipo industrial
- 6.- Equipo de uso doméstico (electrodomésticos)
- 7.- Materiales y equipo de transporte
- 8.- Bienes de consumo (industria textil, farmacéutica, mueblera, zapatera)
- 9.- Construcción e Ingeniería Civil
- 10.- **Comercio**
- 11.- Transportes y Telecomunicaciones
- 12.- **Servicios Mercantiles** (hoteles, restaurantes, servicios a empresas y particulares)
- 13.- Bienes Raíces
- 14.- Seguros
- 15.- Servicios Financieros
- 16.- Servicios no mercantiles (salud, educación, administración publica)

A los sectores 10 y 12 pertenecen algunas de las empresas del Grupo Empresarial materia del presente estudio.

1.2. Definición de Empresas de Servicio.

Las empresas de servicio deben tener una meta estable de mejora (Rosander, 1990.) esto es, eliminación de errores, los cuales se descubren a través del análisis de problemas, reclamaciones del cliente y de las sugerencias del empleado. El Servicio son las acciones que dan valor agregado al producto que vende la empresa. Toda empresa que produzca tangibles o intangibles da servicio, así es que las empresas de servicio contemplan que la meta de mejora supone lo siguiente:

- Planes a largo plazo
- Expansión para atender más clientes
- Reducción progresiva del número de características de no calidad, siendo la meta "cero defectos"
- Entrenamiento continuo
- Comunicación de arriba a abajo y viceversa.

1.3. Definición de Servicio.

El **Servicio**, se da como tal cuando de verdad se ofrece al comprador todo aquello que él esperaba encontrar; es decir, cuando el comprador queda satisfecho, cuando se induce a la repetición. El servicio es también la reproducción de una experiencia de compra satisfactoria, generada por la obtención de una percepción muy cautivadora generalmente por encima de las expectativas del cliente. De acuerdo a la concepción de Rafael A. de la Garza (1990) el servicio se da cuando:

las percepciones son iguales o mayores que las expectativas del cliente

o cuando se controla el reflujo

El **Reflujo** es el mecanismo psicológico que hace que un comprador "se vuelva sobre sus pasos" interiormente, después de realizar una compra y valore si realmente cubre sus intereses o se siente timado, en resumen, es aquel análisis que lleva al cliente a:

Devolver un producto
Resignarse o
Dejarse manipular.

La satisfacción del cliente, es una percepción individual que experimenta un comprador al adquirir un producto, en la que define si fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas, lo que garantiza el proceso ciclico de compra repetitiva.

B.- LOS ARTÍCULOS

1. Clasificación de los Artículos.

De acuerdo a la clasificación en términos de la teoría microeconómica (área de las ciencias económicas, que se enfoca al estudio del comportamiento de unidades pequeñas, tales como; consumidores, empresas, mercados o industrias individuales) sobre los productos, artículos o bienes de consumo, tenemos que existen los siguientes tipos de bienes:

Prioritarios; son los bienes cuyo consumo aumenta conforme lo hacen los ingresos. Aquí se ubican los bienes de primera necesidad, sobre todo los alimentarios.

Inferiores; son aquellos bienes cuyo consumo disminuye a medida que aumentan los ingresos, pues son substituidos por el consumo de bienes de mayor calidad. Ejemplo de ello es la margarina, las papas, el retazo con hueso, las menudencias.

De Lujo; estos bienes aumentan su consumo mas rápidamente que los ingresos. Ejemplo de ello son los gastos de vacaciones, cine, libros, discos, teatro, autos, joyería.

Es importante subrayar el carácter estrictamente económico de esta clasificación, en la que los bienes se clasifican con base en la "elasticidad-ingresos", esto es, que su consumo está ligado al hecho de que la cantidad en la que los bienes son adquiridos varía, ya sea que aumenten o disminuyan su precio en la medida que los consumidores vean alterados sus ingresos.

1.2 Definición de Merma.

Es la cantidad de artículos que no han sido vendidos por descuido, maltrato, mal acomodo en la exhibición de productos o simplemente fueron pérdida, pero que no se pueden vender ya. Esto quiere decir que es la diferencia entre el inventario teórico y el inventario real.

C.- PRODUCTIVIDAD

1. La Productividad.

La entendemos como el mecanismo que busca aprovechar todos los recursos de una empresa a fin de hacerla mas rentable con menos insumos, ello conlleva evaluaciones de costo/beneficio a través de la determinación de los insumos utilizados y los resultados

alcanzados. Esa operación daría el índice de logro en función de un determinado propósito. La Productividad es la razón entre los resultados y los recursos utilizados. La productividad se da posterior a la fijación de un resultado, justo cuando se busca la optimización de los recursos. Cabe mencionar que en un mundo globalizado la diferencia la hace la forma en que los individuos aplican los conocimientos y es por eso que el origen de la productividad es el individuo mismo. Ahora bien, un proceso productivo lo podemos definir como una cadena de proveedores y clientes (interno) que permiten la satisfacción de la demanda del cliente final (el que paga).

1.2. Eficiencia y Eficacia.

En relación a la productividad de las empresas es necesario identificar el concepto de Eficacia y el de Eficiencia, ya que toda empresa genera alguno de éstos dos tipos de resultados:

Uno de **Eficacia**; ésta se refiere a la medida en la que los resultados satisfacen al cliente mediante la entrega de un valor, es relativa al mercado, es entendida como la capacidad que tiene la empresa para satisfacer a sus clientes al entregarles productos o servicios que cumplen con sus expectativas.

El otro la **Eficiencia**; se refiere a la forma en que el uso de los recursos satisface a los inversionistas, o sea es la satisfacción del inversionista mediante la optimización de los recursos, sin desperdicios y con excelente administración del tiempo, ésta debe ligarse fuertemente a los ciclos de vida de los productos, conlleva la revisión de los procesos administrativos para definir: si deben hacerlo mejor, hacerlo diferente o dejarlo de hacer. El gran reto de la administración actual es poder lograr la eficacia sin perder la eficiencia, mantener esa gran virtud de las empresas se llama flexibilidad.

1.3 La Flexibilidad.

Es el indicador de la eficiencia con que una empresa puede cambiar en la búsqueda de la eficacia, es la llave que permitirá a las organizaciones ser competitivas en los nuevos mercados, por ser el origen y el soporte de la productividad empresarial.

1.4 Estrategia.

Entendemos por estrategia el accionamiento continuo e inteligente para mejorar diferencialmente la posición relativa de la empresa en los mercados. Implica darle sentido efectivo a la visión del negocio, para estimular *Misiones* concretas ante escenarios probables por medio de *Objetivos* asequibles, tendientes a *Rentabilizar* el negocio.

D. LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Es el conjunto de hábitos que definen al liderazgo que se ejerce para organizar y dirigir el esfuerzo humano y conseguir la congruencia con la estructura y con la razón de ser o el propósito de la empresa. La cultura es el conjunto de signos y símbolos que transmiten conocimientos e información, portan valores, suscitan emociones y sentimientos (Salcedo, C., 1995).

Cabe señalar que para comprender los cambios culturales dentro de las organizaciones es importante identificar tres puntos de entrada:

El primero se refiere a las **interrelaciones** que forman las personas dentro de las relaciones sociales de producción, por ejemplo si cambia la tecnología cambiaría la gente y la cultura, es decir al cambiar la percepción de su entorno, se darán cambios individuales y de grupo, ya que la cultura sólo existe en la interpelación de unos con otros.

El Segundo punto es el **conocimiento**, los cambios deben tener un conocimiento que los sustente para facilitar la adopción al cambio, ya que si modificamos el conocimiento también se dará un cambio cultural.

El tercer punto está en relación con los **símbolos culturales**, que son entendidos como aquellos factores que interioriza la gente sobre lo que dicho cambio significa para su vida. Si son cambiados los símbolos, cambia la forma en que la gente se ve a sí misma y por ende a su cultura: por ejemplo, la televisión lleva los símbolos de una sociedad que utiliza alta tecnología, este símbolo quizá sea diferente al símbolo que al respecto tiene la familia mexicana en cuanto a la concepción interiorizada de la tecnología, pero dicho cambio representa culturalmente desarrollo o status, entonces contribuye a la aceptación laboral de un cambio tecnológico.

La intención de resaltar los principios base de las teorías de calidad y de reingeniería con las concepciones empresariales es señalar que existen puntos de coincidencia teórica, que mas adelante veremos si se cumplen o modifican en la aplicación de las mejoras empresariales.

CAPITULO III

PROGRAMA *PROGRESA*

DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO.

El programa de Mejora Empresarial denominado *PROGRESA* nace a finales del año 1989, como una inquietud del Director General por mejorar el funcionamiento y los resultados de la Empresa "A", materia del presente estudio, con la participación y asesoría de un consultor externo Doctorado en Psicología. Se convoca a todo el personal Directivo de la organización (también conocido como personal Ejecutivo) integrado por: Directores, Subdirectores y Gerentes, a participar en un taller de trabajo, con duración de 3 días. Debido a que el análisis requería la entrega absoluta de los ejecutivos a este asunto, se buscaron las condiciones propicias para el aislamiento y trabajo excesivo, optando por hospedarlos en un hotel del estado de Querétaro. Este hecho (entre otros más) evidencia, la exigencia que conlleva la aplicación de mejoras empresariales de invertir; tiempo, recursos humanos y financieros.

El objetivo era diseñar un plan de trabajo que conjuntara los esfuerzos de todo el personal, para alcanzar el crecimiento de la organización. Dicho plan maestro de trabajo, más adelante constituiría lo que se conoce en la operación como "Carpeta *PROGRESA*".

La primer tarea del cuerpo Directivo consistió en hacer un diagnóstico de la empresa, identificando los puntos fuertes y débiles. Una vez reconocidos, la empresa "A" realizó una depuración llegaron a la conclusión de que tenían 15 puntos básicos a crecer y que contaban con toda la infraestructura necesaria para determinar la solución a los problemas detectados. Se formaron equipos interdisciplinarios (diversas áreas de especialización de la empresa) y se les proporcionó una metodología para solucionar problemas, la cual a continuación se especifica:

Metodología de Solución de Problemas.

CUADRO No 1

PASO 1	Identificar y Definir el problema.	Por consenso definir que problemas abordarían
PASO 2	Analizar las causas	Aplicar el cuestionamiento ¿Por qué? ¿Por qué?, ello es listar por prioridades las causas. La recomendación fue utilizar datos objetivos que se pudieran medir.
PASO 3	Establecer Objetivos	Responderse ¿Cómo soluciono éstas causas?, aplicando el cuestionamiento ¿Cómo? ¿Cómo?, hasta llegar a una solución tentativa, para estar en posibilidades de formar un objetivo.
PASO 4	Resolver y Ejecutar	Preguntarse ¿Cómo funciona?, lo que implica discriminar cuales son los elementos de interés para el equipo de trabajo, esto es, qué quieren solucionar.
PASO 5	Medición, Seguimiento y Control	Cuestionarse ¿Cómo se va activar? ¿Cómo se va a solucionar? aquí se recomendó verificar con los colegas la efectividad de la solución, a fin de detallar el plan de medición.

Posteriormente a este ejercicio, llegaron a desglosar 11 programas de trabajo, definiendo para cada uno, las causas que dieron origen al problema; y presentando en un primer acercamiento, la posible solución contenida en una serie de objetivos específicos para cada problema.

Así entonces **las áreas débiles de la organización**, detectadas como problemas por el personal ejecutivo, se expresaban en ideas tales como:

- ➔ Necesidad de cubrir oportunamente puestos de nueva creación
- ➔ No se cuenta con personal capacitado para cubrir puestos diferentes al que ya desempeñan.
- ➔ Se incrementa considerablemente el índice de merma anual.
- ➔ Las tiendas requieren mayor productividad y mayores ventas.
- ➔ Existe la necesidad de mejorar el servicio al cliente.
- ➔ El índice de rotación de personal va en aumento, no hay permanencia del personal de línea en tiendas.
- ➔ Se hace evidente la baja motivación del empleado.
- ➔ El mercado ahora compite bajo la misma estrategia que la organización.

Los programas de trabajo que se desprendieron de las anteriores ideas se señalan en la columna "INICIO". Posteriormente a lo largo del trabajo, algunas veces de inmediato y otras con mucho tiempo de intervalo, se modificaron, quedando como se muestra en la columna llamada "FINAL".

PROGRAMAS *PROGRESA*.

CUADRO No 2

INICIO.	FINAL.
INDUCCIÓN AL PERSONAL	INDUCCIÓN al puesto y a la empresa
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
CAPACITACIÓN AL PERSONAL	CAPACITACIÓN
DESARROLLO DE LA MUJER	FAST-TRACK
CALIFICACIÓN AL LOGRO	desaparece
IMAGEN INTERNA Y EXTERNA	se fusiona con el siguiente
SERVICIO AL CLIENTE	IMAGEN Y SERVICIO INTERNO-EXTERNO
MERCADERÍAS	ABASTO
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
MERMA	se absorbe por otros programas como forma de medición.
ROTACIÓN DE PERSONAL	ídem.

OBJETIVO DE *PROGRESA*.

Eficientar las áreas débiles de la organización a través de la ejecución de 11 programas de trabajo que buscan estandarizar la operación, incrementar la productividad, optimizar los recursos de la empresa, estimular la motivación del personal y crear la plataforma necesaria para brindar mejor servicio al cliente.

Primer Etapa.

METODOLOGÍA DE TRABAJO.

Una vez definidos los 11 programas de trabajo *PROGRESA*, por votación de grupo, se realizó la **elección de líderes**: uno por cada programa. Cabe señalar que las personas que fueron elegidas para dicho cargo ocupaban puestos tales como: Subdirector Distrital, Subdirector de alguna área administrativa, y un gerente de tienda, destacado por sus resultados en la operación.

También se definió el **Comité Directivo PROGRESA**, (C.D.P.), el cuál estaría integrado por estos líderes, el Director General, el Asesor Externo y el Coordinador de *PROGRESA*. Dicho comité evaluaba periódicamente el desarrollo general de *Progresá* determinando estrategias para la continuidad de los objetivos. Así también, en conjunto formularon los *Valores Organizacionales*, *La Misión* y *La Visión de la Empresa*, elementos que se incorporarían más adelante en la llamada Carpeta Progresá. La función esencial de este equipo fue la evaluación a nivel macro del programa, es por ello que en el transcurso de sus diferentes etapas de desarrollo, el C.D.P. desempeñó la actividad de jurado.

Los líderes armaron su **equipo de trabajo**, escogiendo del siguiente nivel de la estructura organizacional, al personal que pudiera tener mayores destrezas para alcanzar el objetivo del programa en cuestión. En casos excepcionales, se recurrió a invitar al equipo a Jefes de departamento. Cuando ello sucedió se debió al grado de especialización de la tarea que éste desempeñaba, misma que podía enriquecer la visión del equipo de trabajo. El llamado a los candidatos a formar el equipo, fue realizado por el líder a manera de invitación personal. Cabe recordar que hubieron personas que rechazaron la propuesta. Los motivos que se detectaron fueron: temor a un excesivo trabajo laboral; el hecho de que el desarrollo dentro de la organización estaba fuera de sus intereses personales; la desconfianza, pues pudiera tratarse de una estrategia de explotación, o sea sin beneficio personal. Finalmente los equipos quedaron integrados por 4 ó 7 elementos.

En el **primer encuentro** del Líder (L) y su equipo de trabajo (EDT), se abordaron los siguientes puntos:

- ⇒ Se explicó el interés del Director en mejorar la empresa.
- ⇒ Se explicaron las principales áreas de oportunidad que tenía la empresa.
- ⇒ Se enfatizó en el hecho de que, ellos para el líder eran los mejores elementos de la empresa para dar solución al problema que en ese momento les era encomendado por el Director.
- ⇒ Se presentó el problema y la metodología de "solución de problemas" (ver el cuadro # 2, pag.30).
- ⇒ Analizaron de forma individual el problema, luego fueron exponiendo ideas y consensando por equipo lo que podían hacer para dar solución al problema, hasta registrar las ideas ya depuradas.
- ⇒ El L presentó al E.D.T "Los parámetros de presentación final de cada programa".(ver el cuadro # 3)

- ⇒ Se definió de forma general el plan de reuniones de trabajo, quedando de acuerdo en la próxima fecha, tiempo de inicio y duración de la reunión, cada integrante del equipo en su actividad diaria debería continuar pensando en el programa, de tal forma que validara la viabilidad en la operación en tiendas, o bien crear novedosas alternativas de solución.

PARÁMETROS DE PRESENTACIÓN FINAL DE CADA PROGRAMA.

CUADRO No 3

1. ANTECEDENTES

Se recomendó abordarlos como una breve historia del tema principal de su programa, redactarlo en forma positiva, motivacional, sencilla, real y concreta.

2. OBJETIVO

Se solicitó redactarlo en términos de acciones medibles y alcanzables. Enfatizando en la importancia del cliente y del servicio.

3. POLÍTICAS

Se pidió que se especificaran las normas bajo las cuales se iba a regir el programa, a fin de normar la función del empleado.

4. CARACTERÍSTICAS PRÁCTICAS

Se expresó la importancia de que cada programa fuese sencillo, claro, práctico, flexible y completo.

5. MEDICIÓN

En este punto se deben proyectar ventas, beneficios y establecer los mecanismos de control de cada programa. Se sugirió dar respuesta a las preguntas: ¿Quién haría qué?, ¿Cuánto durará?, ¿Cómo controlaremos el mantenernos en la eficiencia?

6. CIERRE

Despedirse con frases motivacionales, que animen al jefe de departamento a seguir preparándose, de forma tal que sienta que *PROGRESA* lo ayudará a ser mas productivo.

En cada reunión el E.D.T. en conjunto iban delineando el contenido y forma de activación del programa, si era necesario obtener alguna información o servicio. En materia de recursos humanos de la empresa, se recurría a la coordinadora de *ProgresA*, y si la información requerida la poseía alguna área administrativa sólo la podía solicitar el L., y si se trataba de información externa o de la operación diaria se le encomendaba (como tarea) a algún elemento del EDT. En un periodo aproximado de 3 meses quedaron estructurados los 11 programas de *PROGRESA*. (ver el cuadro # 2, pag. 31).

Segunda Etapa.

El objetivo de ésta es involucrar en el proyecto de mejora empresarial, al personal de mandos intermedios de tiendas (esto es: jefes de departamento y subgerentes) la población a trabajar era alrededor de 1,200 empleados, distribuidos en un promedio de 24 por tienda, en toda la República Mexicana. Para esta etapa se contaba ya con los programas *Progresas* (ver cuadro # 2), el programa de cada EDT estaba ya completamente estructurado, cumpliendo ya con los parámetros de presentación final (ver cuadro # 3). Había implicado un arduo trabajo para llegar a la "solución del problema" que contenía cada programa, ahora este material se reproduciría para hacer llegar los ejemplares de cada programa *Progresas* a cada tienda.

METODOLOGÍA DE TRABAJO.

1. El personal de gerencia y los jefes de departamento (J.D.) en la clasificación J.D., incluimos para este estudio a los subgerentes de tienda y al personal trainee, el cual deberían leer cada programa *Progresas*. Con ese fin se hicieron llegar a cada tienda un promedio de 6 ejemplares por tienda de cada programa. El objetivo era que todos los JD dieran lectura a los programas.
2. Se convoca a los JD a una junta de trabajo, se planeó ir citando a grupos pequeños, hasta cubrir a toda la población, sin afectar la operación diaria de tiendas. En la junta de trabajo se retomó la forma antes descrita como el primer encuentro (ver cuadro #3). Esta vez las sesiones fueron impartidas por el asesor externo y al cierre de cada una se presentaba el Director. En esta sesión se mostró a los participantes la metodología de solución de problemas.
El objetivo de dichas juntas era involucrar a los JD en un compromiso con la Dirección, para alcanzar en equipo objetivos concretos de mejora empresarial. Así entonces, dichas reuniones se realizaron en la ciudad de México, en un hotel de 3 estrellas, iniciando con un desayuno, seguido de la junta de trabajo, cabe señalar que al personal de tiendas se les brindaba el transporte aéreo y el hospedaje de ser necesario.
3. Al regreso de los JD a sus tiendas, la gerencia estructuraría un calendario de reuniones, con el objeto de que dicho personal analizara cada programa, utilizando la herramienta de "solución de problemas": el propósito era generar alguna aportación al programa, en otras palabras, enriquecer su acción. Después de registrar las ideas de la tienda, todos los participantes elegían a 3 ó 4 representantes de su tienda, para ese programa en cuestión, y sólo uno de ellos iría al concurso nacional. A fin de identificar fácil y rápidamente a este último le llamaremos LRDT, esto es, líder representante de tienda, uno por cada programa *Progresas*, un total de 9 por tienda.
4. El equipo de los 4 representantes de su tienda asumían la responsabilidad de realizar una presentación exitosa de las aportaciones de su tienda, redactaban, hacían el material didáctico necesario para la exposición (pancartas, acetatos, video, materiales en unicel, escenas teatrales, etc.) y elegían a uno de ellos para presentar sus propuestas en el concurso nacional *Progresas*.

5. Dicho concurso consistía en una sesión por programa, en la que cada tienda enviaba a su LRDT, éste exponía en 10 min. aprox. sus aportaciones ante el CDP y ante sus homólogos de otras tiendas. El objetivo era elegir la mejor aportación e insertarla en el programa que finalmente formaría parte de la carpeta *Progresas*.
6. En las sesiones del concurso, todos y cada uno de los participantes (LRDT y CDP), elegían de forma individual, el que a su criterio era el mejor, después se contabilizaban los votos y el más votado sería el ganador para ese programa. Los criterios para elegir al "mejor" fueron muy diversos. A continuación se citan algunos de los evidentes: lo impactante del material didáctico utilizado; la habilidad y seguridad en sí mismo del LRDT, la claridad y el entusiasmo que éste transmitiera; lo novedoso, útil y factible de aplicar sus propuestas en todas las tiendas de la empresa.
7. De cada sesión del concurso se obtenía primero, segundo y en algunos casos hasta tercer lugar como ganadores de cada programa, sus aportaciones le eran entregadas al L y a su EDT, ya que deberían retomarlas para su incorporación al programa. Una vez realizadas las modificaciones, se entregaban a la coordinación para la reproducción y difusión formal.

Tercer Etapa.

Al concluir el proceso de la segunda etapa, se realizó una ceremonia de premiación *Progresas*. Los asistentes fueron los integrantes del CDP y los LRDT que obtuvieron un primer o segundo lugar, con todo su equipo. Aquéllos que habían obtenido un tercer lugar participaron pero sin su equipo de tienda. Los asistentes fueron en promedio 200 personas, que representó el 14% de la población participante.

El evento se llevó a cabo en un centro vacacional del IMSS. Para el efecto, se contrató el servicio de camiones para cubrir el transporte de todos los invitados; y se contrató también el servicio de una empresa de animación. Después del desayuno el grupo de animación organizó diversos juegos, los invitados podían participar libremente de ellos o bien hacer uso de las instalaciones. En seguida de la comida, se llevó a cabo la ceremonia, en la cual se entregaron reconocimientos materiales a cada ganador (ello implica que todos los asistentes recibieron un reconocimiento). Con escenas del evento se editó un video, que más adelante se proyectaría en todas las tiendas de la empresa, y en el cual también se incluían unas palabras del Director al empleado. Se informó a todo el personal de los logros alcanzados; se exhortó a continuar con el uso frecuente de *Progresas* y se señaló que éste quedaría como una herramienta de trabajo.

A lo largo de tres años de trabajo cada programa experimentó modificaciones: unos casi al inicio de su gestión y otros gradualmente a lo largo de su vida. A fin de acercarnos al ¿Por qué esos cambios? a continuación se retomará el nombre del programa inicial y se abordará brevemente el razonamiento del cambio, su objetivo y forma de medición.

CONTENIDO E IMPLEMENTACIÓN DE CADA PROGRAMA *PROGRESA*

1. **INDUCCIÓN**, se fue profundizando su campo de acción, abordó inducción a la empresa, al puesto y la entrevista de ajuste; diseñó elementos motivacionales y de seguimiento del programa. Su objetivo era posibilitar la adhesión del empleado a la empresa a través del conocimiento sobre la misma en el que identificara al grupo como líder en el ramo del autoservicio, además de informarle sobre los beneficios que adquiriría al ser empleado por el grupo. La forma de medición fue determinada por dos criterios:
 - a) cumplimiento en todas las tiendas en un 80% mínimamente del procedimiento estipulado por el mismo programa de inducción.
 - b) el índice de rotación anual debería disminuir en el siguiente ejercicio, sobre todo en la población con antigüedad menor a un año.

2. **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**, se definieron formas de selección interna para ocupar puestos vacantes, y creativas formas de reclutamiento externo. Su objetivo fue establecer los lineamientos necesarios para contratar oportunamente, al empleado ideal, con posibilidades de desarrollo y de permanencia en la empresa. Su forma de medición cubría los siguientes puntos:
 - a) cubrir al 100% las plazas generadas por las siguientes aperturas.
 - b) analizar estadísticamente un formato diseñado por el programa, el cual evalúa el desempeño del Trainee y registraba la opinión de los gerentes de tienda sobre éstos (personal en periodo de entrenamiento para desempeñar un puesto de mando intermedio).
 - c) el índice de rotación de personal debería disminuir en relación al año anterior, en el personal de uno a tres años de antigüedad en la empresa.

3. **CAPACITACIÓN**, elaboró planes de capacitación anual por nivel organizacional, esto es: Línea, Mandos intermedios y Gerencia. Su objetivo era estandarizar la operación en tiendas, establecer áreas a capacitar, temas y contenidos a abordar por los capacitadores externos, también quedó estipulado el aspecto de logística. Su forma de medición fue:
 - a) mejora del clima laboral, evaluada por la muestra aleatoria anual realizada por el departamento de Recursos Humanos.
 - b) disminución del índice de merma en relación al ejercicio anterior.
 - c) formar por lo menos en un área débil a los elementos con posibilidades de desarrollo (personal clasificado como "estrellas").

4. **DESARROLLO DE LA MUJER**, en virtud de la cantidad de mujeres laborando en la organización y especialmente al interés de una mujer de la alta dirección a nivel corporativo, se creó este programa, mismo que buscaba capacitar internamente al personal femenino, a fin de incrementar sus posibilidades de desarrollo dentro de la empresa. Es importante señalar que el grueso de la población y especialmente de personal cubriendo el puesto de Jefes de departamento eran de sexo femenino, en tanto que en puestos Ejecutivos y particularmente

cubriendo puestos de Subgerentes sólo existían en un 5% de la población total del cuerpo Directivo. A pesar de ello el programa pierde poder, bajo el argumento de que todo el personal independientemente de su sexo debería tener posibilidad de desarrollo en la organización. En consecuencia se dió un nuevo nombre al programa, el cual una vez consensado ante el C.D.P., queda cómo **FAST TRACK**. Su objetivo era formar al personal con potencial (clasificado internamente como "estrellas") para que en corto tiempo cubriera algún puesto superior al que en su momento desempeñaba. En su contenido se determinaron criterios de selección, forma del entrenamiento, seguimiento y control de las tablas de remplazo de los puestos de mando en la organización. Su forma de medición, fue cubrir en los puestos de mando vacantes, preferentemente con personal formado en el programa y no solo de recién ingreso a la organización.

5. **CALIFICACIÓN AL LOGRO**, en un inicio se establecieron los parámetros de medición del desempeño del personal. Las propuestas del trabajo implicaban cambios en la forma de administración del beneficio económico destinado al personal con desempeño sobresaliente, que debían ser autorizadas por el área corporativa de la organización. Aunado a ello, en ese momento la organización compacta sus estructuras directivas, lo que resta poder al entonces Director General ahora con cargo de Director de Operaciones. La cobertura de *Progreso* involucra únicamente al área de operaciones y deja de contar con la participación directa del personal de áreas administrativas. Es así que desaparece el programa como tal, siendo retomado de forma indirecta por el programa de Fast-track, en cuanto a la calificación del desempeño individual, ya que era un criterio de selección para incorporar a los empleados al plan de formación determinado por Fast-track.
6. **IMAGEN INTERNA Y EXTERNA**, en este programa se abordaban temas tales como, los uniformes de empleados, la seguridad y la administración de espacios físicos dentro de las tiendas (formas, colores, dimensiones, etc.), buscando el brindar confort además de estimular al comprador y al empleado. Su Objetivo era crear una identidad de empresa a través del manejo de símbolos, así como rediseñar la distribución de espacios internos y externos de cada tienda, a fin de brindar servicio al cliente y al empleado. La forma de medición, se sustentó en aplicar los cambios propuestos en las nuevas aperturas de tiendas, y en algunas viejas unidades con el afán de valorar la aceptación, y mejorar el índice de venta anual por tienda.
7. **SERVICIO AL CLIENTE**, se buscaba crear una serie de servicios que estimularan la compra del cliente, por lo que muchas veces se veía traslapado el campo de acción con el del programa antes citado (n° 6), entonces se unificaron, quedando el objetivo y forma de medición antes mencionados.
8. **MERCADERÍAS**, este programa se enfocaba a la estandarización del "lay-aut" (forma de organización de los espacios destinados al piso de ventas), spaceman (medidas físicas ideales

del mobiliario y espacios del cliente, forma de distribución de productos dentro de un anaquel o góndola, etc.) básicos, reglamentación de promociones, productos de temporada (navideña, escolar, vacaciones, etc.): esto es, aquellos asuntos concernientes a la forma de presentación de los productos en las tiendas, su forma de distribución, ¿qué vender?, ¿cuándo y cómo vender?. Creó planes de mercadotecnia y comercialización, estandarizó el surtido y la exhibición de productos, creó el recibo nocturno, fortaleció la comunicación entre las áreas de compras y las tiendas. El programa fue muy ambicioso e involucró a otras áreas de la organización, profundizó su trabajo en el análisis de la problemática y necesidades de cada tienda. Así, a lo largo de 2 años aproximadamente cambió su nombre por **ABASTO** y su objetivo fue: Estandarizar el abastecimiento y forma de venta de productos en tiendas. Su forma de medición fue por medio de encuestas de servicio y por el incremento en el índice de ventas.

9. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, su campo de interés era la reglamentación de la forma de operación de las tiendas, definiendo la manera de llevar a cabo cada procedimiento. Era la parte legislativa de la operación diaria en tiendas. Su objetivo era lograr la estandarización de los procedimientos de la operación diaria a través de estimular el uso y asimilación de las políticas internas de operación. Su forma de medición se basó en la disminución del índice de merma, encuestas posteriores a la activación de una campaña que promovía el uso de las políticas, y la incorporación de la informática en la difusión de las mismas. Es importante mencionar que el programa no desapareció, pero sí enfrentó serios problemas de efectividad, esencialmente por el acelerado crecimiento de la organización. La difusión de las políticas y procedimientos demandaba una fuerte infraestructura para la automatización, aspecto que no fue cubierto, lo que dejó en el programa áreas inoperantes.

10. MERMA, en el momento de profundizar en este problema, se cae en la cuenta de que es generado por factores que ya contemplaban otros programas en sus planes de acción, entonces deja de existir como tal y se convierte en la forma de medición de esos otros.

11. ROTACIÓN DE PERSONAL, Ídem: después de un estudio inicial, es absorbido como forma de medición de otros programas.

RECURSOS PUBLICITARIOS *PROGRESA*.

Su objetivo era sensibilizar al empleado en la existencia de *PROGRESA*. los diversos materiales fueron surgiendo en diferentes momentos del programa, pero todos conservaban los colores del programa, mismos que a continuación se presentan.

Se trabajó con una empresa publicitaria, la cual creó **la canción PROGRESA**, se produjo en un tiraje aproximado de 9,000 cassettes, cuya distribución cubrió al personal de todas las tiendas, en una entrega única, para mantener la cobertura se entregaba de forma reglamentada al personal de nuevo ingreso. La Dirección dió la orden de escuchar la canción una vez al día, por medio del audio general de tienda, aspecto que incomodó a la clientela, según registros de sugerencias del cliente. Entonces, la instrucción a las gerencias de tiendas especificó que fuese en la apertura y cierre de la operación a fin de no involucrar a la clientela y si abarcar a todos los empleados de diferentes turnos. La frecuencia de presentación fue disminuyendo hasta quedar en solo los días 1 de cada mes.

El contenido de la canción nunca mencionaba el nombre de la empresa y algunas de las ideas que expresaba eran:

...Adelante , todos juntos, *PROGRESA*...

...*Día a día con entusiasmo y optimismo PROGRESA...*

... *Ser mejores es nuestra meta, todos juntos PROGRESA...*

La realización fue muy profesional, bajo su estilo de "rap" alcanzó gran aceptación e impacto en el personal.

Se diseñó un **tríptico de PROGRESA** en el que se explicaban los rasgos generales del programa e incluía una invitación del Director a los empleados para conocer el programa y sumar los esfuerzos hacia un beneficio común.

Luego el programa de Inducción creó **el carnet de inducción y capacitación**. El objetivo era mantener el registro de cada uno de los cursos que recibiera el empleado a fin de estimular la participación a los mismos y mantener el control. También este programa creó **el manual de bienvenida**, diseñó un práctico reglamento interior de trabajo de bolsillo, e institucionalizó la entrega de estos últimos cuatro en el personal de recién ingreso a la empresa.

Se elaboraron **camisetas** de algodón que cortenían una leyenda por cada lado: " *PROGRESA, para seguir adelante*", "*pregúnteme, quiero servirle mejor*", la distribución se realizó en forma periódica a fin de que cada día 1 del mes todo el personal la portara dentro de la unidad correspondiente.

Se difundieron **carteles** que exhortaban al uso de los programas *PROGRESA*. Otros carteles eran parte de la campaña publicitaria del programa de políticas y procedimientos; y en ellos se promovía la idea de apego a las normas. Como parte de este programa se creó un personaje que aparecía en imágenes caricaturescas que expresaban las ventajas de usar el programa.

Se contó también con un **video cassette** por tienda que contenía la inducción a la empresa y un cortometraje de *PROGRESA*. En este último el sonido era únicamente el tema musical del

programa, la realización contenía efectos visuales que proyectaban dinamismo y consolidaban una buena proyección de lo que la empresa quería lograr.

La coordinación del programa convocó a los empleados a la creación de la porra *PROGRESA*. En este sentido, se logró que la participación de las tiendas llegara hasta en un 90%, enviando a concurso hasta 3 propuestas; el CDP, valoró el contenido de la letra y a las finalistas se les solicitó una grabación informal con el personal de su tienda. Una vez elegida la ganadora, se hizo una invitación abierta al personal para participar en una grabación de la misma, dentro de las instalaciones del IMER. El evento se grabó en video, el cual fue enviado más adelante a todas las unidades, quedando como parte del material del curso de inducción a la empresa. Por último, se definió el material de premiación para la ceremonia final; el cual incluía, relojes de pulso, llaveros, reconocimientos en cristal, placas metálicas incrustadas en madera y medallas todos ellos en los colores y nombre *PROGRESA*.

EVALUACIÓN

Dificultades

Sin duda alguna, la mas grave fue el hecho de lo que internamente se llamo "compactación de las estructuras directivas del grupo", que consistió en remitir a todas las categorías directivas a ocupar el puesto anterior inmediato, por ejemplo quien tenía el cargo de vicepresidente, se convierte en director general. Así en el caso del Director General de la empresa "A", se convierte ahora en Director de área, o sea se convierte en Director de Operaciones, dicho aspecto tiene un efecto negativo en este programa, ya que se trataba del impulsor, creador y máxima autoridad del programa y pierde poder jerárquico, por ende pierde alcance en la implementación de *progresA*. En consecuencia el objetivo inicialmente planteado, de involucrar a toda la organización se vió seriamente debilitado, ya que el personal ejecutivo del área de Administración, diplomáticamente fue desertando hasta dividir nuevamente a la empresa en dos subconjuntos incompatibles.

En seguida se presenta una reflexión sintetizada del tipo de obstáculos vividos en *PROGRESA*, señalándolos en dos apartados uno llamado "errores" y otro "aciertos"; de acuerdo a su forma de resolución, siendo;

Aciertos:

- ➔ Los líderes para cada programa ya tenían una autoridad formal dentro de la estructura de la empresa.
- ➔ El L. tuvo libertad para constituir su EDT.

- ➔ El L. para integrar su EDT, lo hizo a manera de invitación y reconociendo las destrezas que dicho elemento poseía.
- ➔ El puesto organizacional de los L. representaba una forma de asegurar el seguimiento de los programas, ya que no podrían eludir el compromiso formal con el director general; ni tampoco podrían desentenderse del trabajo que ello implicaba, pues los subalternos serían quienes indirectamente empujaran el desarrollo del programa bajo la supervisión del L.; además que indirectamente se fue dando una competencia entre homólogos (L.) por presentar trabajos de mayor calidad.
- ➔ Previamente se diseñó una herramienta de trabajo (solución de problemas) que disminuyó la ansiedad que pudiera generar la necesidad de crear algo nuevo, y al mismo tiempo enmarcó la forma de trabajo dentro del programa.
- ➔ La empresa invirtió "fuertes cantidades de dinero", aspecto evidente ante los empleados. La decodificación del mensaje era: "la empresa invierte en un proyecto importante para el grupo, y si yo soy uno de los pocos elegidos a colaborar en el proyecto entonces también soy importante para la empresa". Se estimuló la disposición al trabajo en estos programas.
- ➔ En la segunda etapa, se evitó la resistencia al cambio a través de convertir a los JD en hacedores del cambio.
- ➔ En el momento de involucrar a los JD en *Progresas* fue exitosa la forma de trabajo en la que primero todos leen, luego exponen ideas y posteriormente eligen un equipo de representantes.
- ➔ Para el electo como JRDT, representaba un reto y a la vez un estímulo hablar ante los directivos y demás homólogos. También ello propició la comunicación intertiendas, sinergia en cada tienda, y un vívido sentimiento de pertenencia a la empresa.

Errores:

- ➔ No se definieron formalmente nomenclaturas para las nuevas funciones de *Progresas*, (por ejemplo; JRDT, CDP, L. etc.) aspecto que dificultaba la comunicación.
- ➔ Los L. y su respectivo EDT, habían realizado trabajos de calidad, por lo que se vivió cierto descontento al tener que aceptar modificaciones a su programa fuera de la visión del equipo, y algunas veces inoperantes.
- ➔ Se generaron gastos excesivos en la reproducción de material destinado a informar e involucrar al personal de tiendas, sin haber previsto la inserción de la informática como herramienta de difusión.

→ El consultor externo participaba directamente en los procesos internos de la empresa, aspecto que llevó en algunas situaciones a coartar el ejercicio innovador, y aún a que este consultor tomara autoridad sobre las estructuras formales de la organización. Además, se presentaron dificultades en la comunicación ante los JD por la falta de lenguaje común que nace en las peculiaridades de la operación.

→ En la segunda etapa, la forma de calificar la participación de los JRDT, no tenía bien definidos los criterios. El voto era igual para el CDP que para los JRDT, siendo que estos últimos se dejan llevar mas por la forma de presentación que por el contenido y la factibilidad global de la aplicación de las propuestas. Así el resultado final en algunos casos exigía dar un primer lugar a una propuesta con algunas deficiencias pero expuesta por un JRDT, seguro de sí mismo, con facilidad de palabra y con un material de apoyo llamativo. Cabe mencionar que la gran mayoría del personal no contaba con las habilidades necesarias para expresarse en público.

Al cabo del programa general algunos premiados se sentían defraudados al ver que su propuesta como tal, aún siendo ganadora, no se tomó en los programas. En los L. y su EDT se expresaba descontento al tener que aceptar ideas incompletas para su activación en la operación.

→ En algunos programas, como en el caso de Políticas y Procedimientos, no se lograron romper paradigmas.

→ Por razones de presupuesto, no se premió de igual forma a los JRDT que obtuvieron alguno de los 3 primeros lugares, debilitando la credibilidad para los subsecuentes programas.

→ El tiempo de existencia de *Progresá* desgastó la actividad de los involucrados, su tiempo de vida debió haber sido mas corto a fin de evitar retrocesos y otros problemas.

EVALUACIÓN GENERAL DE *PROGRESA*

El trabajo que implica el involucramiento de masas es exhaustivo y requiere un fuerte compromiso de la máxima autoridad del programa, ya que unos avanzan mientras que otros desisten. En este caso, el director controlaba la inercia negativa no claudicando en su objetivo. Es importante aclarar que en esta situación el papel que jugó el CDP fue muy importante, ya que la dirección de vez en vez podía descansar en este cuerpo las exigencias del programa.

Podemos hacer una evaluación cualitativa del Programa *PROGRESA* mencionando sus alcances:

Estandarizó la operación en tiendas

Se registraron mejoras en el servicio al cliente

Se fomentó la administración participativa

Se registraron mejoras en el clima laboral en tiendas

Disminuyó, al cabo del 3er año, el índice de rotación de personal, hasta en un 60%

Disminuyó el índice de merma
Mejóro destacadamente los resultados en ventas.

Pese a que se vivieron dificultades mal resueltas (ya señaladas en el apartado "errores") sería injusto no reconocer que la empresa "A" es pionera en el grupo empresarial en la aplicación de este tipo de programas de mejoras empresariales, ello por si sólo tiene bastante mérito. Además los resultados registrados en el renglón financiero, de ventas, de aprovechamiento de los recursos existentes y productividad, fueron positivos para los intereses de la corporación y especialmente para los accionistas. Otro logro destacado, fue anticiparse como empresa a los cambios que más adelante las políticas del país exigirían en forma legal, como lo fue la creación del recibo nocturno, y el desarrollar estrategias para competir ante la apertura del comercio internacional.

Las ventajas empresariales que aportó el Programa *Progresar*, fueron suficientemente significativas al interior y exterior de la compañía. Así entonces, la estrategia fue retomada por el resto de las empresas del mismo grupo.

CAPITULO IV

PROGRAMA DE *DESARROLLO DE EJECUTIVOS*.

DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO.

La empresa "A" vislumbraba una fuerte necesidad de apresurar su adaptación a las próximas demandas que el mercado del autoservicio experimentaría con la llegada a México de empresas internacionales tales como: Carrefour, All-Mart, Home-Mart, Dillar's y otras. Evidentemente, al finalizar el programa Progresas, las áreas débiles en la organización se encontraban favorablemente fortalecidas, sobre todo en lo que respecta a los Recursos Humanos. Uno de los logros en ésta fue el consolidar una valoración psicométrica de todo el personal con puesto ejecutivo y de mandos intermedios, así como también realizar una valoración del clima laboral en tiendas. A partir de estos estudios se pudo obtener la siguiente información, la cual representa el status de la organización antes de iniciar con el programa de *Desarrollo de ejecutivos*, mismo que fue concebido dentro del marco teórico de la *Reingeniería*.

- ➔ La población de mandos intermedios se encontraba ya clasificada psicométricamente, bajo las siguientes categorías: *Estrellas, Sostén y Bajas expectativas*. La primera categoría contemplaba al personal con potencial de desarrollo; la segunda incluía al personal que aún cuando su potencial no fuese tan alto para ocupar un puesto de mayor jerarquía, sí reportaban funcionalidad en la operación; la tercera contenía una pequeña cantidad de empleados: aquellos a quienes previa evaluación, se les consideraba como elementos inoperantes y conflictivos, es decir no funcionales. Para insertarlos en dicha categoría se sumaban los comentarios del gerente de tienda al cual reportase dicho empleado, además de otros elementos, como evaluaciones anteriores de desempeño o la percepción de la Jefa de Personal al respecto. Como consecuencia de su inclusión en esta categoría, a dichos empleados se les congelaba su desarrollo (capacitación interna), hasta estudiar de forma individual la separación de la empresa.
- ➔ En lo concerniente al personal ejecutivo, especialmente dentro de la población de Gerentes de tienda, se reportaba en un alto porcentaje la presencia del estilo de liderazgo autocrático dominante, lo que hacía evidente la necesidad de trabajar en el desarrollo de las habilidades gerenciales en lo concerniente a: liderazgo, comunicación (particularmente la vertical) y manejo del conflicto. Las deficiencias en estos aspectos bloqueaban la innovación y creatividad del empleado promedio en la operación en tiendas.
- ➔ Por otra parte, se detectó la dificultad casi generalizada para actuar bajo los principios del pensamiento administrativo, debido al bajo grado de estudios de una parte importante de la población en cuestión, pues muchos de estos casos habían obtenido un mando intermedio, como resultado de muchos años de trabajo productivo y destacado en la empresa y no por poseer una formación académica de alto nivel. Habría entonces que trabajar sobre el fortalecimiento de los conocimientos administrativos (planeación, organización,

coordinación, control, etc.), desarrollar dichas habilidades en la operación diaria y estimular el cambio de actitudes, enfocándolas ahora hacia una agresividad constructiva, de colaboración y de motivación al logro.

OBJETIVO DEL PROGRAMA.

Habilitar al personal con nombramiento o aspirante al puesto de Gerente de tienda, para aplicar la Reingeniería de procesos clave, accionando programas que llevaran a: la reducción de la pirámide jerárquica; agilizar la toma de decisiones; disminuir los procesos centralizados; e eficientar los sistemas de información computarizada. Todo ello con el fin de apresurar la adaptación de la empresa a las nuevas demandas del mercado.

Primera Etapa

Después de analizar los resultados arrojados por una prueba psicométrica denominada 3D, diseñada por M.J. Reddin, se optó por dar inicio a un trabajo de valoración profunda del personal ejecutivo a fin de determinar su status, para después trabajar en el fortalecimiento de áreas débiles. Para tal efecto, se contrataron los servicios de una empresa estadounidense de Consultoría Empresarial.

El trabajo realizado por estos consultores tenía por objetivo detectar el estilo de trabajo (de liderazgo) del personal que desempeñaba el cargo de Gerente de tienda.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

La forma de activación consistió inicialmente en la aplicación de un cuestionario en el que el ejecutivo se autoevaluaba. Además se sondeaba información sobre las percepciones o imágenes que algunas personas laboralmente cercanas al ejecutivo se habían formado de éste y de la forma en que éste interactuaba y operaba en su esfera de trabajo (ver cuadro no. 4, pag. 46), a fin de tener los elementos necesarios para diseñar un plan de mejoramiento personal del ejecutivo. Junto a las percepciones de los ya mencionados y la propia del ejecutivo, se buscaba que el mismo reflexionara sobre *"el quién quisiera ser"* este último análisis realizado de forma personal sondeaba el aspecto concerniente a las aspiraciones de los ejecutivos. El proceso en su totalidad contemplaba la integración de la percepción de los demás con respecto al ejecutivo y la forma en que se percibe a sí mismo, ambos aspectos correlacionados con los ideales del ejecutivo, es decir con la persona que éste quería llegar a ser. Todo ello, como ya señalamos a fin de tener los elementos necesarios para diseñar un plan de mejoramiento personal para cada ejecutivo.

En seguida se presentan breves descripciones de las categorías de análisis del estilo de liderazgo:

1. **Ser Proactivo**, significa qué tan desarrollada se tiene la habilidad de elegir sus respuestas bajo distintas circunstancias, qué tan responsable es de sus propias actitudes y acciones. Si es

capaz de decidir a través de sus propios valores o bien si sus actos son producto de las circunstancias.

Ejemplos:

mantiene el control de sus actos, asume responsabilidad personal, realiza cosas.

2. **Empezar con el fin en mente**, significa el grado de claridad personal sobre el destino y la dirección que se desea alcanzar, esto es saber si cuenta con un marco de referencia para la toma de decisiones.

Ejemplos:

planifica sus proyectos, mantiene un enfoque a largo plazo, brinda dirección a los grupos de trabajo, proporciona a los demás una imagen amplia de las cosas.

3. **Poner primero lo primero**, es decir tiene el hábito de la administración personal, organiza tiempo y recursos en virtud del grado de importancia.

Ejemplos:

se centra en temas importantes, evita las crisis, delega tareas, coordina esfuerzos de trabajo.

4. **Pensar ganar-ganar**, es decir qué tanto cuenta con el compromiso de analizar todas las opciones hasta que se encuentre una solución satisfactoria para los involucrados. Ello implica clarificar las expectativas de elementos tales como: resultados deseados, recursos, responsabilidades y consecuencias.

Ejemplos:

comparte el crédito por los éxitos, equilibra determinación con consideración.

5. **Buscar primero entender, luego ser entendido**, o sea qué tan bien se comunica, si escucha con empatía para resolver las diferencias de percepción, buscando entender el punto de vista de la otra persona y después ser entendido.

Ejemplos:

es sensible ante los sentimientos de otros, entiende las preocupaciones del grupo de trabajo, se comunica claramente.

6. **Sinergizar**, representa el desarrollar conjuntamente con su equipo de trabajo la mentalidad de ganar-ganar, es decir si genera la cooperación creativa, en donde el todo es más grande que la suma de sus partes. En suma qué tanto valora las diferencias y brinda perspectivas y alternativas bajo un clima de respeto mutuo.

Ejemplos:

apoya la toma de riesgo responsable, genera la unidad de equipo, valora las opiniones de los demás

7. **Auto-renovación**, quiere decir si cuenta con un programa sistemático y equilibrado para la auto-renovación en cuatro áreas de su vida: física, mental, espiritual y social-emocional.

Ejemplos:

busca mejorar sus relaciones, cuida su salud personal, está actualizado en sus áreas de conocimiento, encuentra diversión en la vida, desarrolla habilidades de liderazgo.

8. **Cuenta del banco emocional**, en su interacción con las demás personas, realiza cosas para aumentar la confianza en una relación.

Ejemplos:

asiste y ayuda a los demás, se disculpa ante los errores cometidos, es honesto.

9. **Equilibrio entre la producción y la capacidad productiva, (P/CP)** para indagar si alcanza el éxito a largo plazo se consideran dos componentes; 1) su habilidad para producir, o sea su capacidad productiva (CP). 2) los productos obtenidos, o resultados deseados. Así, el manejo en equilibrio de ambas fuerzas propiciarían la efectividad en el trabajo. Es decir se buscaba el equilibrio entre trabajo y descanso, vida laboral y vida personal.

Ejemplo:

Equilibra la realización del trabajo con las necesidades de las personas.

Las personas que respondieron el cuestionario que sondeaba sobre el perfil de liderazgo, se presentan en el siguiente cuadro "4":

Clasificación típica de personas que responden al cuestionario del Gerente.

Cuadro No. 4

A QUIEN SE DIRIGE	QUIENES OPINAN	CUANTOS OPINAN
Uno mismo (el gerente)	cómo te ves a ti mismo	1
Superior	cómo te ve tu jefe	1
Pares	cómo te ven tus homólogos	3
Subaltemos	cómo te ven los subordinados	4

TOTAL 9 x ejecutivo.

La forma de registro de las respuestas a cada criterio se convirtieron en puntajes para facilitar su uso como se enuncia a continuación:

RESPUESTA	PUNTAJE FINAL %
No sabe	----
6 Excelente	100
5 Muy Bien	80
4 Bien	60
3 Regular	40
2 Mal	20
1 Muy Mal	0
Sin Respuesta	---

A la evaluación anterior se adicionó una valoración del estilo de dirección del ejecutivo, a través de la representación en video de 10 casos típicos de conflictos laborales en el autoservicio, en los que el gerente debería tomar decisiones, cada caso poseía 5 alternativas de posible solución.

Luego de analizar el perfil de liderazgo de cada ejecutivo y de computarizar los resultados, se pudo identificar una serie de áreas donde se necesitaba mejoramiento. Así también se evidenciaron las fortalezas. En cuanto a las áreas de oportunidad, fue importante definir sus dimensiones, quedando señaladas de la siguiente forma:

Estilo de Liderazgo
La gerencia y los niveles de comunicación
La competencia y la colaboración
La motivación de los individuos
El manejo del conflicto

Entonces, mediante la participación de dos asesores externos, se llevaron acabo sesiones de retroalimentación individuales del ejecutivo, para ayudar a construir y evaluar su propio "Plan de Acción", destinado a trabajar en áreas de oportunidad, que desde el punto de vista de la alta dirección de la empresa debían modificarse. Cabe señalar que dichos asesores en algún momento del tiempo, habían trabajado dentro de la empresa como empleados a nivel ejecutivo. Ambos eran de nacionalidad mexicana, uno de ellos investigador de los procesos de administración en empresas mexicanas. Dichos aspectos aumentaban las posibilidades de éxito en el trazo de las líneas de trabajo a seguir por la empresa en este programa de *Reingeniería*.

Posteriormente se llevaron a cabo evaluaciones a través del *Assesment Center*, el cual pretende mejorar la correspondencia entre cada trabajador y la ocupación que dentro de la organización se le ha asignado. En esta metodología de trabajo, se buscaba identificar y medir los rasgos personales del ejecutivo, tales como:

- ☐ **Potencial:** Capacidad para enfrentarse a situaciones nuevas y resolver problemas complejos con éxito.
- ☐ **Habilidades administrativas:** aplicación de las mismas en los simulacros de trabajo típicos de la empresa "A", evaluando Planeación, Organización, Dirección, Control, Percepción de situaciones, Análisis de situaciones, Toma de decisiones, Creatividad, Relaciones interpersonales y Comunicación, entre los más importantes.
- ☐ **Características de la personalidad:** Cómo actúa, percibe, enfrenta y resuelve las situaciones de trabajo que se le presentan.

Ya concluida la etapa de detección de las áreas de oportunidad en los gerentes de tienda, se dió inicio al trabajo de sensibilización al cambio, el cual paulatinamente fue cubriendo la capacitación en:

- * Solución de problemas.
- * Manejo del desacuerdo.
- * Habilidades gerenciales de Reddin
- * Organización y planeación
- * Liderazgo centrado en sinergia
- * Habilidades de entrenamiento.

Se dió bibliografía específica para profundizar sus conocimientos y se entregó un compendio sobre *Reingeniería* en el que se daba respuesta a las interrogantes obligadas, como: ¿qué es la reingeniería?, ¿cómo se activan dichos procesos en los negocios?, etc. Concluida la lectura se realizó un taller de trabajo, en el que durante dos días se abordó lo siguiente: la presentación del nuevo modelo (reingeniería), se explicó la teoría de la reingeniería de procesos, se definió el rol que iban a desempeñar los gerentes de tienda; en seguida se propició el análisis en conjunto sobre la empresa "A", a través de preguntas como: ¿Cuáles son nuestras creencias sobre nuestra empresa?, ¿Necesitamos un cambio en el estilo de liderazgo?, ¿qué acciones se sugieren?, etc. En sí se marcaban las pautas para reforzar el cambio de conducta e iniciar el análisis para la aplicación de la reingeniería de procesos clave dentro de la empresa "A". Las etapas del taller fueron:

1. **Sinergia**, se explicaban los esquemas teóricos de la reingeniería y se definieron los valores y creencias de la empresa.
2. **Organización y Planeación**, se llevaron ejercicios vivenciales que propiciaran la activación de la planeación y delegación de tareas.
3. **Comunicación**, se presentó una descripción de los puntos necesarios para planear, la cual fue seguida de un caso práctico que abordaba ciertos problemas frecuentes en tiendas. El fin era obtener el análisis de todo el grupo e identificar las habilidades de cada uno.
4. **Enseñanza y supervisión**, se habló sobre las habilidades de un entrenador, para llegar a la idea del "gerente como maestro".
5. **Resolución de problemas**, se explicó una metodología, y se trabajó por grupos en la crítica e enriquecimiento de la propuesta hasta llegar a una propuesta de grupo de las formas de solución de problemas.
6. **Cierre**, se evaluó a los miembros del equipo, se consensó sobre las habilidades aprendidas y se tomaron compromisos.

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LOS PROCESOS DE REINGENIERÍA.

El Gerente.

Su objetivo era acelerar el paso del cambio y lograr la interdependencia global de toda la tienda. Su función básica fue apoyar a los líderes de grupo para que los equipos logaran la mejora, optimizando tiempos y recursos.

El Sub-gerente o Master.

Sus objetivos eran mejorar la calidad, productividad y servicio. Su función era aprobar al líder que determina el grupo, darle retroalimentación de su actuación y registrar su evaluación.

El Líder de equipo.

Sus metas se ubicaban en ideas tales como; el cliente es primero, cambiar ahora, congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, la urgencia para concluir. Su función era trabajar para cubrir el servicio, surtido, venta, control, presupuesto, clima laboral, control de gastos, análisis de competencia y entrenamiento. Por sección departamental los mismos compañeros de trabajo (es decir la célula) elegía al Líder de equipo, a fin de que éste monitoreara su trabajo. Las tareas específicas del líder se situaron en: Determinar las necesidades operativas; garantizar el cubrir el horario de operación de la tienda; asignar a los integrantes tareas específicas para mantener el ímpetu en la atención al cliente, motivar a la gente y continuar con el sentido de urgencia de las tareas diarias de la operación.

Un integrante de la tienda podía jugar en tres equipos:

- 1) en el de su **célula**, es decir empleados de una misma sección departamental.
- 2) en **correo**, esto es el trabajo extra pedido por el gerente
- 3) en **apoyo y consejo**; este era un grupo que el subgerente reunía para pedir consejo de organización, técnica, tiempo y recursos materiales.

No todos los integrantes de una sección estaban calificados para pertenecer a los 3 grupos. Los empleados elegidos por el gerente, para trabajar en su equipo portaban en su gáfete la letanía "Soy el mejor". Los que eran elegidos por el Master, para darle apoyo y consejo portaban en su gáfete la letanía "Espíritu competitivo". Así, un mismo empleado podía llevar en su gáfete hasta dos letanías, el objetivo era generar una distinción entre sus compañeros debido a un mayor esfuerzo, es decir una mayor puntuación.

El Líder podía premiar a algunos integrantes de la célula a través de tarjetas. Los integrantes de la célula podían premiar o consignar al líder a través también del uso de tarjetas, por ejemplo: "EQUIPO LIBRE DE PROBLEMAS", "SOLUCIONES OPORTUNAS", "CLIENTES SATISFECHOS", en caso de consigna bastaba que apareciera una tarjeta roja, para que el líder estuviera consciente de que su actuación no fue buena.

El gerente y el Master pedían al equipo que calificaran su actuación a través del uso de una tarjeta: Verde o Roja, la primera indicaba que estaban satisfechos con la dirección y la segunda lo contrario

Metodología de los procesos clave.

- 1 El distrital trabajo en conjunto con los gerentes de tienda a su cargo, para establecer los criterios, estrategias para cumplir su proceso de reingeniería;

- II Periódicamente se realizaba un registro de los resultados logrados por tienda y luego por distrito.
- III El responsable de evaluar a cada distrito fue elegido mediante un sorteo interdistrital, a fin de que cada distrital calificara un distrito diferente al suyo mismo.
- IV Al término de cada período de evaluación se emitía un informe sobre el grado de avance en cada proceso clave, desglosado por tienda y por distrito.
- V El Distrito ganador se determinaba con base al global de la calificación obtenida
- VI El Distrito ganador recibió un distintivo por cada uno de los empleados que lo integraban, entregado en una ceremonia de premiación a la cual asistió el Director de operaciones.

TIPOS DE PROCESOS CLAVE.

Una vez definida la forma de organización e implementación de los procesos clave, se crearon varias propuestas de procesos, de las cuales la dirección autorizó únicamente trabajar sobre tres de ellas, siendo las siguientes:

→ *Un jefe de departamento responsable de dos o más departamentos de piso de venta*, es decir se estudio la carga de trabajo operativo que éste debía realizar a fin de identificar aquellas tareas que pudieran delegarse a subalternos, además de marcar claramente las tareas de supervisión y dirección que ahora debería desempeñar con mayor efectividad. En el periodo de piloteo la selección de jefes ejecutantes se baso en la selección del mas capacitado operativamente, don de mando y facilidad de expresión.

→ *Modernización de sistemas de información y registro de las áreas de recibo*, en ella se crearon sistemas de cómputo que cubrieran las necesidades específicas de estas áreas, de tal manera que el jefe de recibo o bien el personal de gerencia tuviera acceso a la información real y en el momento preciso, para agilizar la toma de decisiones.

→ *Una jefa de personal cubriría las necesidades de su puesto por distrito*, esto es realizar las mismas funciones ahora para su tienda y para las de su distrito, sus actividades administrativas referentes al control de personal y nómina sería delegadas al departamento de nómina ubicado en las oficinas generales.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

Es importante señalar que el trabajo iniciado por el entonces Director General, perdía fuerza por una parte por la opresión en la estructura organizacional, en la que él había perdido jerarquía, por otra parte el desgaste del personal involucrado en el desarrollo de mejoras empresariales, ya que para este entonces nos encontrábamos en el año cuatro de introducir al personal a estas formas de trabajo.

De los 3 procesos claves se activó el de los jefes de departamento, quizá en gran medida por el la reducción de la pirámide organizacional, aún cuando las funciones que este realizaba en gran medida fueron redistribuidas más que cambiar radicalmente aquellas. La modernización del departamento de recibo representó beneficios muy significativos en la operación, y dió mayor efectividad a la toma de decisiones de los jefes de recibo. El cambio planeado con las jefas de personal, fue inoperante por varios factores entre ellos la empresa no tenía la infraestructura necesaria para en manejo de nómina para llegar a la centralización del proceso, por lo que definitivamente se declinó su activación.

Sin embargo el trabajo de fortalecimiento en la formación del personal con puesto de gerencia se vió considerablemente enriquecido, los cambios gestados se expresaban en mayor colaboración entre gerentes, efectividad en el manejo del conflicto y con posibilidades de autocritica.

CAPITULO V

REFLEXIONES SOBRE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL DEL PEDAGOGO

A fin de estar en condiciones de determinar el grado de cumplimiento de las metas encomendadas al pedagogo involucrado en el ámbito de la capacitación, dentro de empresas del giro del autoservicio, se abordará el siguiente esquema de análisis:

1. Revisión de la formación profesional del pedagogo en función de la descripción del puesto.
2. Evaluación del cumplimiento de las metas y sus retos.
3. Presentación de las reflexiones, en términos de propuestas y recomendaciones

VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN FUNCIÓN DEL PUESTO

Conforme al esquema titulado "Descripción del Puesto", localizado en el capítulo I, (pagina 10) del presente reporte académico, se desprende que la formación profesional es acorde al puesto, y además, que dicha formación recibida en la Facultad de Filosofía y Letras brindó de los elementos teóricos necesarios para emprender actividades tales como: comunicación interna, reclutamiento y selección de personal (incipientemente), inducción de personal a la empresa y todas aquellas labores que requerían coordinación de esfuerzos, planeación y organización de tareas. Sin embargo es preciso señalar que existió también la necesidad de fortalecer la formación en los siguientes ámbitos:

- En lo referente al conjunto de actividades inherentes al puesto y ligadas más estrechamente al campo de formación del psicólogo, tales como; aplicación e interpretación de pruebas psicométricas, conocimiento de los procesos del individuo dentro del ambiente de trabajo y otras relacionadas con la motivación laboral. Es decir elementos que permitieran una mejor comprensión de los fenómenos de grupo y especialmente de los organizacionales clásicos, como, la elaboración de estrategias, cambios estructurales, etc.
- En el uso y conocimiento de la informática como herramienta de trabajo. En este sentido hubo necesidad de aprender a utilizar y explotar tanto la paquetería comercial como los programas exclusivos de la **empresa "A"**.
- En el área precisa de la capacitación. Al respecto hay que señalar que fue necesario profundizar el conocimiento sobre aspectos particulares de estos procesos de enseñanza-aprendizaje, ya que existen elementos del mismo que no son tratados con profundidad en el curso de nuestra carrera. Por ejemplo; las técnicas necesarias para desarrollar programas de

capacitación en áreas operativas y asegurar una adecuada transmisión del conocimiento hacia los capacitandos en este tipo de actividades, esto es faltan elementos que nos habiliten en la elaboración de programas de aprendizaje con los contenidos idóneos para alcanzar los objetivos predeterminados

- Por otro lado, tampoco se recibe información suficiente sobre el cómo cumplir con los requisitos legales, cómo formar capacitadores, o sobre las modalidades de vanguardia desarrolladas durante los últimos años en este terreno.
- En el aspecto económico-administrativo del puesto. Durante el desempeño laboral se tuvieron que realizar planes y juicios bajo una estructura de lógica empresarial. Esto es adquirir las habilidades necesarias para traducir los logros en conocimientos, habilidades y actitudes; en beneficios económicos para la empresa, además de aprender algunas formas de administración de sueldos y otros asuntos referentes al manejo del personal, propios de un subgerente de recursos humanos.

Dichas carencias fueron subsanadas a través de la asistencia a cursos de formación impartidos por otras instituciones educativas y por cuenta de la misma empresa. Los cursos recibidos fueron, Técnicas de entrevista; Pruebas de lápiz y papel; El Cleaveer; El Reddin; Formación de instructores; Administración de sueldos; Técnicas de negociación efectiva; Administración básica gerencial; Administración de la Calidad Total; Liderazgo efectivo; Psicología y educación.

EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE METAS Y SUS RETOS

En virtud de la valoración de las metas contra los objetivos de los dos programas descritos en los capítulos No. 3 y 4 de este informe, podemos afirmar que los resultados esperados por la empresa fueron alcanzados. Ahora bien, la contribución del pedagogo encomendada por la empresa en términos de tareas como:

- * Difundir información;
- * Planear, programar y supervisar eventos;
- * Preparar datos estadísticos de opiniones por nivel y problemáticas recurrentes;
- * Analizar actividades a través de formar juicios evaluativos de los procesos;
- * Proponer opciones y alternativas de acción para facilitar la operación de los programas

Fueron también exitosas, en la medida que era lo esperado por la dirección. Sin embargo los retos profesionales del pedagogo, vividos como dificultades en esta experiencia, pueden ser sintetizados en los siguientes puntos:

- * La planeación de procesos de enseñanza-aprendizaje bajo una cultura de utilidad empresarial, lo que plantea el problema de insertar a la capacitación del personal en el objetivo mismo de maximizar las ganancias de la organización.
- * La dificultad para convencer a algunos ejecutivos que mostraban falta de compromiso en los procesos, cuando uno es un trabajador más y no un consultor externo. Dicho de otra manera en ausencia de un ascendente jerárquico o curricular.
- * La forma de manejar el "temor al despido" que mostraban algunas personas de niveles inferiores, cuando la estrategia de mejora empresarial implica reducción de personal.
- * La canalización de la frustración de los empleados que obtuvieron un lugar de ganador en los eventos de presentación de ideas para mejorar alguna operación de la empresa y cuyas propuestas realmente no fueron empleadas.
- * El involucramiento de aquellos que nunca llegaron a sentir como propia la aplicación de los programas.
- * Las limitaciones para fortalecer la propia visión y capacidad de análisis del conjunto empresarial, dado que la formación profesional se orienta sobre todo a la investigación y conocimiento de la educación dentro de instituciones educativas o de formación escolarizada y no en el marco de una corporación empresarial.

PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

Considero que el estudio profesional de la capacitación pertenece eminentemente al área de estudio del pedagogo, puesto que se refiere a procesos de enseñanza-aprendizaje. Pese a ello, la realidad en el campo laboral de la capacitación de personal, se encuentra considerablemente competida por otras profesiones (administradores de empresas, psicólogos, técnicos en informática, trabajadores sociales, etc.). Además y como consecuencia del precepto empresarial de "obtener más con menos" en la dinámica laboral las empresas del giro del autoservicio buscan que un solo individuo sea capaz de satisfacer las funciones concernientes al campo de la psicología, de la capacitación y de la administración de personal. Así pues, aunque el saber psicológico y el saber pedagógico se dividen para su estudio, en esta realidad laboral se encuentran unidos. Es decir, el mismo empleado debe realizar actividades de reclutamiento y selección de personal, evaluaciones de clima laboral, manejar teorías psicológicas de motivación, estructuración eficaz de procesos cognoscitivos a través de la óptica empresarial, cumplimiento de los requisitos y demás aspectos legales de la capacitación y de la administración de personal.

Por la formación profesional el pedagogo está instruido para definir objetivos de aprendizaje, trabajar los contenidos y evaluar resultados de la enseñanza, es decir su campo de estudio son los procesos de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo es preponderante que dicha formación este

perfectamente diferenciada de los procesos de enseñanza-aprendizaje dirigidos a los niños o adolescentes, ya que en el ámbito de la capacitación de personal, no se trata sólo de transmitir conocimientos, sino de transmitir capacidades operacionales, para ello se requiere contar con una metodología de la formación de adultos en donde los métodos adoptados realmente faciliten la adquisición del conocimiento y la evolución de actitudes, en empleados que casi de inmediato van a aplicar lo que les fue enseñado. Así también se debe procurar un estilo de enseñanza más participativo, esto es menos tradicional, para realmente propiciar la iniciativa y la delegación que se requiere laboralmente en el adulto.

En consecuencia, la reflexión me lleva a recomendar al pedagogo a desarrollarse o completar su formación con la adquisición de los elementos citados en el apartado "1" de este mismo capítulo.

Por otra parte y a la luz de todo lo expuesto en este trabajo me permito proponer al colegio de pedagogía de la UNAM, una revisión de la forma en que se imparte la carrera, ya que el riesgo que yo encuentro es que nuestra formación se quede estancada en un constante registro de datos de los sucedido en el pasado, en donde difícilmente se asocia la teoría y la historia del saber pedagógico con la realidad laboral o con temas de vanguardia en dicho campo de estudio. Algunas ideas a considerar en una eventual revisión de nuestra formación académica, pudieran ser:

- * Estructurar y fortalecer materias de estudio que aborden temas concernientes a la capacitación de personal, complementar la formación en el uso de la tecnología y abordar cuestiones prácticas relacionadas con el desarrollo, administración y evaluación de procesos cognitivos.

- * Crear espacios destinados a polemizar en temas de enseñanza- aprendizaje dentro de las empresas, los cuales por su naturaleza pueden ser mas fácilmente relacionados al ámbito de la capacitación empresarial, promoviendo estos temas como una oportunidad de trabajo para los egresados de nuestro colegio.

- * Recabar la información necesaria, de los programas de capacitación, particulares de las empresas y empleados mexicanos, para promover el estudio e investigación en esta área del conocimiento desde una perspectiva tanto teórica como empírica.

Estas y otras ideas, bien podrían constituir el núcleo inicial de una nueva línea de formación académica dentro de la carrera de pedagogía, sin abandonar su cometido inicial, el que le dió razón de ser, sino que, por el contrario, extendiendo su área de estudio.

En mi opinión el pedagogo tiene en la capacitación una fructífera carrera laboral en México y creo que debemos aceptar el reto y la responsabilidad que implica el liderar comportamientos al interior de las mejoras empresariales.

COPIA RESERVA DE LA UNAM
SALA DE LA BIBLIOTECA

CONCLUSIONES

Los países más desarrollados imponen a través de estos modelos de mejoras empresariales, una forma de administración que lleva a las empresas mexicanas a circunscribirse dentro de valores y formas de vida diferentes a nuestra cultura, por lo que para su implementación en México, considero que los profesionistas involucrados debemos profundizar en el área de investigación, para no sólo nutrirnos de las experiencias externas. Y por otra parte, las empresas deben reflexionar en la manera de retomar dichas teorías a efecto de ensayar, innovar e identificar las formas apropiadas para estimular el acuerdo de voluntades dentro de su propia atmósfera de trabajo. Dicho de otra manera, descubrir su propio plan estratégico, que implemente cambios paulatinos, continuos y acordes a las características del empleado mexicano.

Creo necesario desmitificar los resultados empresariales generados por la implantación de modelos de calidad o de reingeniería, pues ello implica la conjugación acertiva de varios elementos y características.

Las empresas que decidan trabajar con programas de mejoras empresariales, deben realizar análisis detallados de su margen de inversión, especificando la cantidad y proporción de lo presupuestado en tiempo y dinero para dichos programas; a fin de poder establecer una relación directamente proporcional de los resultados de la implementación de los programas con el aumento de los indicadores de la competitividad. Así entonces, si esta relación no muestra ser directamente proporcional, sería momento de revisar los otros factores, que pueden estar impidiendo el aumento de los indicadores de la competitividad, como sería el caso de un producto que ya no fuera necesario en el mercado, o ya no fuera rentable, etc. Con ello quiero apuntar que existe algo más, aparte de las innovadoras formas de administración empresarial, para explicar el desempeño de una corporación.

En este informe vimos como la situación económica del país afecto favorablemente la evaluación de los efectos del programa *progrsa*. En tanto que en el programa *desarrollo de ejecutivos*, vimos como el factor "tiempo" y la "disminución de la jerarquía" del lider principal afecto negativamente los resultados finales del programa. De ahí que considero que es la conjugación acertiva de elementos internos y externos los llevan al éxito en la empleo de programas de mejoras empresariales.

Cabe puntualizar que en este informe la implementación de las teorías de calidad y de reingeniería de negocios, se sitúan dentro del marco de uno de los grupos empresariales mas fuertes a nivel nacional. La empresa poseía por su magnitud, un respaldo macroeconómico que le permitió maniobrar, ya que los problemas económicos inmediatos no eran un obstáculo para implementar cambios internos, que al inicio de su aplicación generarían más gastos que aumentos en el terreno financiero de la corporación. Considerando lo anterior, es inevitable preguntarse -- si la pequeña y mediana empresa están en condiciones reales de ensayar la aplicación de los modelos de mejoras empresariales.

Ahora bien, en lo que respecta a las dos experiencias de nuestro estudio, puntualizo dos errores que contradicen los supuestos primordiales propuestos por este tipo de teorías:

1 Dar un papel centralista en la actuación interna de la empresa a los consultores de la iniciativa privada, ya que difícilmente se podrá romper una barrera de status en el conocimiento del proceso, asumida por el personal ejecutivo sin cuestionamiento alguno. Así también es indispensable que los actos del consultor sean congruentes con los postulados de las teorías que promueve, esto es, que si las teorías hablan de participación del empleado entonces el consultor debe dar a su cliente libertad de acción.

2 Por otra parte el sutil pero efectivamente transmitido "Beneficio empresarial" que dejaba sentir al empleado la necesidad de alcanzar el beneficio de la empresa por encima del beneficio del cuatrinomio: grupo-empleado-empresa-cliente.

Realizando un breve análisis de los supuestos en que descansan este tipo de modelos de administración (calidad y reingeniería), en donde tácitamente expresan que alcanzarían una efectiva activación si cuentan con personal: *comprometido* con la empresa, *informado* de lo que sucede al interior de la empresa, y con una *autoseguridad* tal que les permita ser capaces de expresar sus propios puntos de vista. Apoyándome en mi experiencia laboral dentro de empresas de autoservicio me permito hacer las siguientes consideraciones sobre las características de la población de línea y de mandos intermedios, los cuales son los empleados a los que básicamente se dirigieron estos programas de mejoras empresariales:

En lo que respecta a *personal comprometido*, encuentro que esta población pertenece aun estrato socio-económico de clase media y baja, en la que una característica casi general es que la familia es numerosa y de bajos recursos, por lo que habitualmente cada uno de sus miembros contribuye al gasto familiar. Es decir en el hogar cada integrante aporta a la economía familiar una parte para alcanzar un beneficio de grupo. Este aspecto cultural de esta población, juzgo que representa un aspecto positivo para la puesta en marcha de estos programas en esta población, ya que dicho aspecto de su cultura facilita que el personal este dispuesto a sacrificar sus interés individuales por alcanzar un objetivo colectivo o de grupo.

En cuanto al *personal informado*, aquí se complica un poco el asunto, pues por una parte la mayor responsabilidad del acto de informar recae en la percepción y decisión de la dirección de la empresa. Es ella quien determina qué información difundir, a que nivel y el para qué, lamentablemente el estilo de dirección autocrático, tan común en las empresas mexicanas del giro del autoservicio, da como resultante casi invariable que el personal directivo no sea siempre el mas interesado en involucrar a otros en la toma de decisiones. Si a ello le adicionamos que el grosso de la población laboral de la empresa "A", muestra cierta apatía primero por cuestionar su entorno, y luego por manifestar su propio punto de vista, resulta entonces problemático cubrir esta condicionante al insertar programas de mejoras empresariales.

En lo referente al *personal con autoseguridad*, observo esta población generalmente no se atreve a decir lo que siente por que representa un peligro, exhiben una renuencia inicial a hablar. Es difícil criticar a aquél que tiene el poder. Infero que también se trata de una resultante cultura, consecuencia de los sistemas educativos, con métodos de enseñanza tradicionales, de los que se nutre esta población, en donde el profesor es el poseedor del saber y la verdad, los conocimientos que transmite son indiscutibles. Aunado a ello en el seno de las relaciones familiares de alguna manera también se conserva ese rol de base de sumisión ante la figura de autoridad. Además en el terreno laboral de la empresa "A", la convivencia de cotidiana es a través de estructuras autoritarias en que es conveniente subordinar el punto de vista personal en aras de adquirir la categoría de "buen desempeño". Todo ello frena el desarrollo de un espíritu crítico, impide una comunicación realmente eficiente, el control y la formulación de decisiones al implementar los programas. Sin embargo es importante destacar que esta población habitualmente recurre a revelar los problemas o puntos de vista personal en forma anónima.

De todo lo anterior desprendo que las características del trabajador mexicano son sensiblemente diferentes a las consideradas en la base teórica de estas metodologías. Por ejemplo, nuestra gente empleada en empresas de autoservicio tiene poca permanencia, y es difícil comprometer a alguien con la empresa cuando no hay tiempo suficiente tiempo, ni siquiera para que la conozca, -quizá por bajos salarios, -quizá por largas jornadas de trabajo, -quizá que el promedio de la población es muy joven y aún no tienen del todo definidos sus intereses a mediano y largo plazo. El hecho es que en este tipo de giro empresarial, los empleados a los que básicamente se dirigieron estos programas de mejoras empresariales experimenta un alto índice de rotación, como dato adicional, se tiene que un porcentaje significativo de esta población posee un bajo coeficiente intelectual, bajos niveles escolares y viven severos problemas económicos (según datos en los registros psicométricos y de entrevista en el departamento de recursos humanos). De ahí que mi consideración, se dirija primero al estudio de las características de la población y luego a diseñar estrategias que inviertan recursos al perfeccionamiento en la actitud individual del empleado, para luego adentrarse al trabajo en equipo en la aplicación de las mejoras empresariales.

Por lo que respecta al esquema de administración autoritario confrontado a la aplicación de una administración participativa, (a partir de la experiencia citada) advierto la existencia de una real dificultad tanto por el que tiene el mando como por el subordinado para trabajar bajo un esquema de participación y respeto mutuo. Con tales características la pregunta obligada es, ¿Cómo lograr que el gerente confiara en su gente y lograr que éste los facultara en la co-creación de las mejoras empresariales?. Considero que el mismo empleado sabe que no se confía realmente en él, pues existen hechos concretos, que lo llevarían a pensar contrariamente a lo estipulado por estos programas de mejora empresarial, un ejemplo entre otros más, se encuentra el acto de tener que registrar su tiempo real de estancia ("de trabajo") dentro de la empresa, checando tarjetas de tiempo, firmando, etc. con tales acciones la organización da clara muestra de su desconfianza en la honestidad y entrega de sus trabajadores.

Por último valdría la pena considerar lo que sucede a nivel macro en el ámbito de capacitación en nuestro país, en donde los organismos reguladores como sería el caso de la STyPS, se sumerge una actividad masiva de registros y procedimientos más que buscar formas efectivas para

convertirse en un órgano formativo, sensible a la realidad social y laboral de nuestro país. También destaco que se expresa en términos jerárquicos, como mando único, y no precisamente democrático, bien lo que deseo señalar es que en nuestra cultura existe una centralización del poder, que dan origen a crecientes formas de regulación y control, conducta que reproducen las empresas, los patrones y los mismos empleados. Dicha forma de ser considero que complica la activación de formas de mejoras empresariales que se sustentan en una verdadera y efectiva participación de sus empleados.

Sin embargo el puntualizar los obstaculos no implica que dichos programas de mejoras empresariales no hayan arrojado beneficios.

En cuanto a los aciertos, es importante señalar que las estrategias aplicadas por la empresa "A" lograron involucrar a los proveedores y sobre todo tomaron en cuenta al consumidor, al realizar trabajos concretos de mejora del servicio. Dichas estrategias contribuyeron al incremento de la productividad, representada en este caso por el logro de:

- ⇒ La estandarización de la operación, que repercutió en una disminución de errores, de desperdicios y de personal; lo que por ende redujo también los costos de operación.
- ⇒ El desarrollo de tecnología computacional hecha a la medida de las necesidades del grupo.
- ⇒ Se alcanzó un reforzamiento de la lealtad del empleado hacia la organización

En la búsqueda de la eficacia de tales programas estimo necesario formar empleado cooperativos e interdependientes, en donde el ejecutivo actué mas como líder que invite al concurso de sus subalternos mas que a la disciplina.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, Fernando: *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas. México, 1989.
- Arana de la Garza; Rafael Ginebra, Joan : *Dirección por Servicio*. Ed. Mc. Graw Hill. México,D.F.,1990. 240pag.
- C.Megginson; Mosle, Donald; Pietri, Paul: *Administración*. Ed. CECSA. México, 1992.
- Dauberville, Béatrice: *Les Sciences Humaines dans L'entreprise*. De. Economica. Paris,Francia, 1996.
- García,Angela: *Desarrollo Humano*. Informe 1990. De. Tercer Mundo. Bogotá, Colombia, 1990.
- García Aretio, Lorenzo: *La Educación*. De. Paraninfo. Madrid, España, 1989.
- Hammer, Michael; Champy, James: *Reingeniería*. Ed. Norma. México, 1994
- Ishikawa,Kaoru: *¿Qué es el Control Total de Calidad?*. Ed. Norma. Bogotá, Colombia. 1986.
- L.Allen, Randy: *Fundamentos del Comercio Detallista*. Ed. ANTAD biblioteca de negocios. México,1989.
- L.Karras, Chester: *Give and Take*. Ed. Crowell. New York,E.U., 1984.
- Margulies, Newton; P.Raia, Anthony: *Desarrollo Organizacional*. Ed. Diana. México, 1975.
- Manganeli, Raumond L.: *Cómo hacer Reingeniería*, Ed. Norma, Bogotá, 1995. 349p
- Nassif, Ricardo: *Pedagogía General*. Ed. Kapelusz, México 1991.
- Pedagogía para el Adiestramiento*. Vol XI-Núm. 42- ARMO, sector laboral. México, D.F., 1981.
- Pedagogía*. Compilación del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba. Ed. Pueblo y Educación. Cuba, 1989.
- Pinto, Roberto: *Proceso de Capacitación*. Ed. Diana. México,1990.
- Rosander A.C.: *Los catorce puntos de Deming Aplicado a los servicios*. Ed. de los Santos, México, 1990.

Revistas

Tecnoindustria bimestral, No 5 *Cómo implantar el control total de calidad. Reflexiones para la alta dirección.* Augusto Pozo, julio-agosto 1992, CONACYT, México p.19-32.

Management Today, mensual, No.4 *Qué esta pasando con la catedral de la Calidad?* Keyna Olivera, Marzo 1991, México p. 5-19.

Administrate Hoy, Mensual, año 1, No 10 *Reingeniería de procesos de Negocios.* Sección Pautas de la Administración, México 1995, p.33-41.

Tecnoindustria bimestral, No 14 *Dos culturas de trabajo bajo el mismo techo. Las maquiladoras Japonesas en México.* Cirstina Taddei y Jesús Robles, febrero-marzo 1992, CONACYT, México p.57-60.

Management Today, mensual, No.- *Liderazgo por calidad* Laura Serralde, Nov. 1991 México p. 3-13.

Tecnoindustria, bimestral, No.9 *No hay empresa con ventaja competitiva sin persona que la tenga* Enrique Canales, Abril-Mayo 1991, CONACYT México p. 10-12.

Administrate Hoy, mensual, No.15 *Por qué caminamos a la reingeniería de nuestros procesos?* Alejandro Castañeda, México p. 28-32.

Expansión, quincenal, Vol.XXVII No 672, *Las empresas mas importantes de México*, Agosto 16, 1995. Gpo. Edit. Expansión, México p. 200-304

Management Today, mensual, No.8 *1995 Premio a la competitividad* Edmundo G. Zavaleta, Dic. 1995, México p. 3-9.

Administrate Hoy, mensual, No.6 *PReingeniería corporativa* David S. Murphy Don R. Hansen, México p. 31-35.