

ANEXO D

RESULTADOS INDIVIDUALES DE ENTREVISTAS

6.1.1 FARMACÉUTICA DELTA

RAMA ESPECÍFICA DE ACTIVIDAD: COMPRA, VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS

GIRO: MEDICAMENTOS

NÚMERO DE EMPLEADOS: 70

TIPO: COMERCIO

TAMAÑO: GRANDE

ENTREVISTADO: LIC. MARCO RODRÍGUEZ, GERENTE DE VENTAS

FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA: MIÉRCOLES 16 DE MARZO DE 2004, 8:30 AM

♦ Breve descripción de la empresa

La empresa se dedica a la compra, venta y distribución de medicamentos a médicos particulares, clínicas, farmacias y a hospitales. Su personal se compone mayormente por agentes de ventas quienes se encargan de las dos últimas funciones antes mencionadas. La otra parte se encarga de los asuntos administrativos y de la actualización de la información que cada semana se da a los vendedores. Sus esfuerzos están encaminados a “vender y cobrar más”.

♦ Estructura y jerarquía (toma de decisiones, organigrama, manuales)

Las funciones “son simples, en pocas palabras son: aumentar las ventas, vender más, vender más y cobrar más”. Es decir, que lo que se vende sea realmente cobrado a la mayor brevedad posible.

Entonces, “todas nuestras funciones, están encaminadas a vender y cobrar”.

Por otro lado, las funciones específicas del entrevistado, se refieren a la organización de las funciones de sus colaboradores, de los procesos, del control de las ventas, de la planeación (“los mercados que voy a atacar, cómo voy a controlarlo, los recursos que invertiré, cuánto ganaré y qué medios voy a utilizar: publicidad en radio, periódicos, etc.)

A pesar de que el entrevistado conoce a la perfección las funciones del gerente general, las suyas y las de cada uno de los trabajadores, afirmó que no están estipuladas

en ningún documento, sino que se saben por “la práctica”. Esto según dijo, porque “en los documentos inviertes tiempo, y luego te haces esclavo de ellos, y tienes que estar actualizándolos, porque siempre cambian. No quiere decir que no sea práctico, las grandes corporaciones sí funcionan así, pero la nuestra es pequeña, por lo que hemos optado mejor por ser más prácticos y más ágiles”. También aclaró, que en la empresa, “todas las funciones son importantes, porque si uno falla, no se vende y por lo tanto la empresa no gana”.

Respecto a la toma de decisiones, el gerente dijo que el proceso sigue una línea plana como “la jerarquía que tenemos[...] somos tres gerentes, y somos nosotros quienes tomamos las decisiones, cada uno para su área, si es algo muy importante entonces sí nos consultamos, pero la mayoría de las veces cada uno decide, porque aquí ya sabemos qué queremos y cómo tenemos que hacerlo”.

Hablando de la estructura establecida en el organigrama, mencionó que sí existe “porque yo la he hecho varias veces”, pero no se encuentra en ningún documento, “todo está en nuestra mente”, y repitió [...] somos una organización plana, de tres niveles, no hay mucho que recordar”.

El entrevistado está convencido de que “entre más simple sea la organización, es más fácil manejarla”.

- ◆ Sistematización y Estrategia (puntualizando en la comunicación, cambio organizacional, programas de evaluación, capacitación, etc.)

Hablando de comunicación, Rodríguez dijo que “es complicada en la cuestión técnica, pues manejamos mucha información por lo que cada 15 días tenemos reuniones directas con el personal y cada tres meses con los foráneos”. En cuanto a órdenes no tenemos dificultad, pero afirmó “la comunicación precisa cuesta trabajo”.

Los medios de comunicación que se utilizan son: el teléfono celular y circulares en las que se escribe toda la información que se utilizará en el día.

La información tiene “puntos de control”, cuando alguien no hace lo que se escribió en las circulares el gerente “se da cuenta inmediatamente y habla con él”. Así se sabe si las estrategias y sistemas están sirviendo. “nos esforzamos porque cada empleado tenga todo para hacer bien su trabajo”.

El entrevistado describió el proceso de la información en los vendedores: “tienen que venir semanalmente por su información: circulares, carpetas. Además hacen una visita diaria al almacén y al departamento de cobranza, donde se les retroalimenta sobre

su labor del día anterior y lo que se hará en ese mismo día”. De acuerdo al gerente, “es un método ya establecido que ha funcionado muy bien”. También dijo que cada día que llegan a la oficina central para recoger la información, “una persona ya se encargó de actualizar lo que cambió”.

Sobre la evaluación del trabajo se mencionó que se realiza a través de la eficiencia, “en nuestro caso, por cuánto vendes, cuántas piezas y de qué precio, y también cuánto cobraste de lo que vendiste”. Se tiene un control de ventas y cobros diarios, por los que allí se puede observar el desempeño del empleado.

De acuerdo a Rodríguez, los puntos de comparación de las ventas se hacen “contigo mismo”

Hay estándares, el punto de comparación es “contigo mismo”, cada vendedor sabe cómo va, porque además se les da una retroalimentación completa cada semana sobre su eficiencia, pues se comparan las cifras de los cinco días y se habla con él respecto a sus logros y problemas. “Se habla con él y se analiza el problema, y las posibles soluciones”. El entrevistado aseguró que para llegar a este sistema (que no tiene ningún nombre) “tuvieron que pasar muchos años”.

Respecto a la comunicación externa se dijo que con los proveedores, es “más formal”, a través de correo electrónico, circulares, boletines, llamadas, visitas.

En general, el gerente afirmó que el sistema de comunicación que tienen es suficiente, y no es necesario mejorarlo.

Comentando sobre los problemas a los que más comúnmente se enfrenta la empresa, se afirmó que eran los proveedores. Pues a veces no tienen los productos que requerimos, porque trabajan por lotes, y no hacen más hasta que se les acabe. Por eso, ellos han optado por tener 78 proveedores, “para que no tengamos faltantes y continuando el mismo servicio a mi cliente”.

Sobre los programas de capacitación y motivación, Rodríguez dijo que se dan cada cuatro meses, en los que se reconoce a los asistentes (que son todos los empleados) con un diploma y un incentivo a quienes destacaron en las evaluaciones. En estos programas, “vienen fabricantes a exponer un nuevo producto y después nosotros hacemos el resto, sobre aspectos técnicos, resultados, etc.”.

Capacitar es necesario, “te va refrescando, y así es más fácil venderle a los médicos, porque se sabe perfectamente bien lo que se está ofreciendo, hablamos en su mismo lenguaje”.

Respecto a lo que llama “mejora continua”, él prepara a su gente en dos puntos principales: técnicas de venta (métodos para vender, formas de enfrentarse al cliente, negociación). La otra directamente es nuestro producto, “pues manejamos 2500 medicamentos, de los que tienen que aprenderse nombre , fórmula, miligramos, laboratorio y para qué sirve”.

“Nuestro mercado está bien definido, y todos sabemos lo que tenemos que hacer y cómo. Además contamos con estrategias bien definidas para hacerlo que tienen 22 años de validez, que se van actualizando con la experiencia. Por ello nuestro margen de creatividad en este negocio es mínimo, lo que se tiene que hacer es vender más”.

◆ Cultura

No existen elementos estipulados en ningún documento, pero los empleados sí saben que lo que se debe hacer es “vender más y cobrar más”. Además, “todo se concentra en la mejora continua, en desarrollarse poco a poco”.

Aunque el trabajo es difícil por el proceso de aprendizaje y debido a que las “ventas no son fáciles”, los empleados se encuentran “a gusto” en la empresa. Pues según nos dijo el entrevistado, casi no han recibido quejas.

◆ Liderazgo

Respecto al fomento de líderes, se confirmó que no lo hay, pues “los jefes son los jefes y de ahí los demás”. No hay supervisores, son los propios gerentes quienes hacen esas funciones, por lo que los únicos líderes son los tres gerentes. “Cada quién defiende y controla su área”.

La posibilidad de subir de puesto también es mínima, ya que la categoría de vendedor es la más alta, pues los altos puestos ya están establecidos y no han cambiado en 10 años. Sólo los almacenistas y analistas pueden crecer. Pero sí se han preocupado porque estén contentos con el trabajo que tienen, para que no pidan mayores cosas.

◆ Aprendizaje

Para el gerente, el proceso de aprendizaje es indispensable, y ellos mismos se encargan de formar a cada empleado. “Para entrar aquí, se requiere por lo menos preparatoria. No más porque a final de cuentas tenemos que preparar a todos. Nosotros trabajamos con médicos, así que tenemos que tratar de hablar más o menos su mismo

lenguaje, para que podamos entendernos. Lo que va a ser resultado de una buena capacitación técnica y de servicio al cliente”.

Estudian también quiénes son su competencia a través de la información que el mismo cliente les provee.

Como en casi todas las organizaciones, se aprende a través de la experiencia, de la retroalimentación que le dan los jefes a sus empleados, a través de capacitación y evaluaciones.

En la empresa, cada empleado que comienza, primero “entra a trabajar en el almacén durante tres o cuatro meses, para que ahí esté en contacto directo con el producto, leerlo, manipularlo [...] después sale a repartir, y luego a vender”. Entre esas etapas, el empleado tiene un proceso de aprendizaje individual, ya que también se les otorga un plan de estudios. Luego interactúan por grupos. “Tenemos un plan estructurado, y después de otros 4 meses ya salen a vender. En general, se tardan de 6 a 7 meses para soltarse en el trabajo”.

◆ Perspectiva organizacional

Como la mayoría de las organizaciones, se tienen expectativas de crecer, pero “cuesta mucho trabajo, debido a la competencia, al mercado, a la situación económica”. Por ello no cuentan con algún plan establecido, “todo se da por la marcha”. Su visión es a corto y mediano plazo, “pues pensar más allá de 10 años no sería realista, pues no tenemos la capacidad de predecir qué puede afectarnos en ese tiempo”.

Así, el desarrollo debe ser muy pensado, planeado. “Nuestra visión es consolidarnos primero y luego crecer”.

Respecto al mercado se dijo que es muy competitivo, “económicamente es difícil, los márgenes de ganancia son pocos”. Por ello “debe lograrse la eficiencia para controlar bien los gastos”.

“Nuestro mercado no tiene una economía muy rica [...] tenemos un mercado de consumo de mediano hacia abajo, comparando con Guadalajara, Monterrey, porque la gente tiene mayor poder adquisitivo.”

“Las empresas más grandes son líderes, pero nosotros en nuestro mercado somos muy buenos.. no podemos competir con empresas más grandes... cada quien tiene lo suyo, y debe hacerlo bien”. Esta empresa dice Rodríguez, marca la diferencia por su servicio y puntualidad.

6.1.2 IMPERQUIMIA

RAMA ESPECÍFICA DE ACTIVIDAD: COMPRA, VENTA DE IMPERMEABILIZANTES

GIRO: IMPERMEABILIZANTES

NÚMERO DE EMPLEADOS: 40

TIPO: COMERCIO

TAMAÑO: GRANDE

ENTREVISTADO: ARQ. ROSARIO ZÚÑIGA, GERENTE ADMINISTRATIVA

FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA: MIÉRCOLES 16 DE MARZO DE 2004, 6:00 PM

◆ Breve descripción de la empresa

La empresa se dedica a la compra-venta de impermeabilizantes a otras empresas, tiendas departamentales, particulares, etc. Además ofrece el servicio completo, es decir, si el cliente lo requiere, además de la venta del producto, se realiza la aplicación del mismo en techos, paredes, etc. Cuenta con poco personal administrativo, por lo que la mayoría de ellos son albañiles, maestros de obra, pintores, entre otros. Los esfuerzos de la organización van encaminados a mejorar las ventas, conservar a los mejores clientes, traer mayores recursos y trabajo.

Cabe destacar, que lo primero que la gerente dijo en la entrevista fue: “lo siento, no estamos bien organizados”.

◆ Estructura, jerarquía, asignación y simplificación de responsabilidades y funciones

La primera pregunta en cada entrevista que se hizo se refería a cuáles eran las funciones del gerente de la empresa, o en su defecto las del entrevistado, que cuenta también con un puesto determinante en la organización. En el caso de Imperquimia, la gerente administrativa afirmó que “lleva la administración general. Sabe el sistema operativo y administrativo de la empresa. Y se encarga de supervisar que el almacén esté bien, que haya liquidez en las cuentas y de buscar clientes nuevos”. Además dijo que estas funciones, así como las de los demás empleados se encontraban establecidas dentro del “Manual de sistema operativo”, donde además de las labores del personal se explican los procesos de trabajo en la organización.

La entrevistada afirmó que las funciones de la gerencia, en términos de “necesarias” son las de traer mayores recursos, clientes, créditos y obras a la empresa. Sobre las menos “importantes” mencionó que “no había ninguna”.

Respecto a la estructura en la organización, Zúñiga dijo que sí se contaba con un organigrama establecido, que también estaba dentro del Manual.

Hablando de la toma de decisiones, la gerente, mencionó que “las decisiones son de común acuerdo entre el personal administrativo, pero el dueño (director general) tiene la última decisión. Además dijo que las decisiones son tomadas sobre todo “cuando se comienza un trabajo para un cliente, y se discute lo que podemos ofrecerle, los tiempos en los que se va a trabajar acorde a él, y la existencia de los productos, etc.”

Hablando del modelo organizacional, la arquitecta no pudo contestar aún definiéndole los 3 modelos. Mencionó que podrían ser los tres, pues no estaba muy segura.

◆ Sistematización y Estrategia (puntualizando en la comunicación, cambio organizacional, programas de evaluación, capacitación, etc.)

Sobre la comunicación, la gerente dijo que era más que nada descendente, pues el personal administrativo era el que tomaba las decisiones, y las comunicaba a los supervisores y capataces quienes son los encargados de transmitir la información a los equipos de trabajo. Por lo tanto, no tenían mucha consideración con lo que los trabajadores querían decir. Además afirmó que los empleados en las obras se conocen “desde hace mucho tiempo”.

Se cuenta con 20 empleados fijos y entre 50 y 100 de obra que van rotándose, por lo que no se tiene una preocupación fija en ellos, pues en la mayoría de los casos están cambiando durante las épocas del año. Son comunidades de trabajadores que laboran 4 meses y luego se van, “entonces con tanta rotación es imposible crear estrategias de integración, o identificación [...] sólo se les enseña lo que se debe hacer, cómo debe hacerse y para cuándo”. Además el supervisor de obras retroalimenta e informa a los capataces del trabajo de sus empleados, y de los cambios que se harán o de la información necesaria para que se realice el trabajo de la mejor manera.

Sobre la comunicación externa se afirmó que sólo se llevaba entre la gerencia, los clientes y los proveedores, a través de las llamadas telefónicas y correos electrónicos.

Los medios de comunicación existentes en la empresa, se mencionaron: las llamadas telefónicas también (pero celulares) y la radio (frecuencia de la propia empresa), que tienen los supervisores y capataces.

Se habló también de estrategias y programas de capacitación a lo que se respondió que la única capacitación es la que recibe “a veces” el personal administrativo, con los cursos y seminarios proporcionados por la CANACO sobre algún tema que les interese en determinado momento.

El mercado en el que se desenvuelve la empresa “es competitivo”. Se tienen dos problemas principales: “que la competencia abarate los precios, aún reduciendo la calidad del producto” y, “que se contrate gente, estén trabajando y el cliente no pague, porque tenemos que parar la obra”.

La evaluación del trabajo se lleva a cabo de supervisor de obra a capataz, y éste al empleado. Cuando no se hace bien el trabajo (que según la gerente sucede pocas veces) se le llama la atención directamente (del capataz). La retroalimentación “buena” sobre su labor se da “con un palmada en el hombro”.

◆ Cultura

Hablando de cultura, paradójicamente se afirmó que estaba “bien” establecida, y que sus elementos se encontraban en el Manual. Y que era conocidos por los empleados desde que llegaban a la empresa. “Pero como son personas que trabajan con nosotros desde hace ya muchos años, están entrenados en el procedimiento de trabajo y en lo que queremos, por lo que a veces se les actualiza solamente”. Es decir, que los empleados conocen la misión, visión, filosofía y valores de la organización desde que están en ella, y si cambia algo, sólo se les notifica.

Los empleados “tienen bien conocido” que nuestra misión es “realizar los trabajos con calidad, a un buen costo y en el menor tiempo posible”.

◆ Liderazgo

No se detectan líderes informales, los líderes son formales y tienen bien establecidas sus funciones, además de que saben con quien comunicarse si sucede algo imprevisto. Sólo toman decisiones respecto a la organización de los empleados para cada tarea y la formación de grupos, o con situaciones fáciles de manejar. Pero no sobre cuánto material hay que usar, cómo utilizarlo, alargar el tiempo, quejas del cliente, etc.

Entonces, el liderazgo en los equipos de trabajo se da sólo en los capataces, quienes están encargados de cada grupo. “Ellos son quienes han estado con nosotros desde el inicio y ya sabe cómo hacer las cosas, y son ellos quienes enseñan a los demás”.

◆ Aprendizaje

Para la arquitecta Zúñiga, el aprendizaje es un proceso que en su empresa se da sólo a través de la experiencia y la capacitación de los líderes y ellos a los grupos de trabajo. El conocimiento nuevo no se escribe, sino se “queda en la mente del capataz y él lo recuerda a los empleados [...] es algo que se da sobre la marcha”.

◆ Perspectiva organizacional

La gerente afirmó que “como todos, queremos crecer y tener más obras, comercio y servicio, pero nuestro mercado es altamente competitivo y sólo nos queda seguir trabajando”. Pero que debido a la situación económica, “que no está nada bien”, no se tiene una visión a corto plazo para desarrollarse como lo desearían.

“Tenemos que luchar contra nuestra competencia y debido a su reducción de precios, perdemos clientes, pero hacemos todo lo posible para conservar a los que tenemos”. La gente para la cual trabajamos debe entender que “esta empresa nunca sacrificará la calidad por un precio menor”.

Al preguntar sobre cómo observaba el entorno empresarial en la ciudad de Puebla, Zúñiga respondió: “no es difícil tener una empresa en Puebla, pero lo que detiene muchas cosas son los recursos y la situación económica del país”. Por ello, “nosotros sabemos que debemos actualizarnos, pero no contamos con los recursos ni con la forma de hacerlo [...] es un círculo vicioso, porque todos dependemos de todos”.

6.1.3 MEGA COMERCIAL MEXICANA

RAMA ESPECÍFICA DE ACTIVIDAD: TIENDA DEPARTAMENTAL DE AUTOSERVICIO

GIRO: TIENDA DEPARTAMENTAL

NÚMERO DE EMPLEADOS: 162

TIPO: COMERCIO

TAMAÑO: GRANDE

ENTREVISTADO: LIC. OMAR LÓPEZ HERNÁNDEZ, SUBGERENTE ADMINISTRATIVO.

LIC. AMBROSIO NÚÑEZ, SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS.

FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA: SÁBADO 20 DE MARZO DE 2004, 10:00 AM

◆ Breve descripción de la empresa

Es una tienda departamental en la que se venden todo tipo de productos para el hogar, la oficina, etc. Sus empleados se dedican básicamente a la atención al cliente, se

encuentran divididos entre los que tienen mayor contacto con ellos, y el personal administrativo, que también supervisa a los demás. Los esfuerzos de la empresa van encaminados a preservar sus clientes y continuar siendo la principal competencia de Wal Mart.

◆ Estructura, jerarquía, asignación y simplificación de responsabilidades y funciones

Existe una administración de 3 subgerentes y gerentes de operaciones. Cada subgerente tiene a su cargo los jefes de departamento y el gerente general tiene 3 subgerentes.

El gerente general dirige sus esfuerzos a las promociones, negociaciones con proveedores, tiene el contacto con nuestros compradores, directores. En resumen, es el que responde todos los esfuerzos de la tienda.

Existe un manual en donde se detallan para cada puesto cuáles son sus funciones, su área de trabajo, su influencia.

Respecto a la toma de decisiones se afirmó que son los gerentes, subgerentes, jefes de depto., y los auxiliares quienes las toman, con el debido consenso de los puestos jerárquicos.

También se descubrió que existe un organigrama establecido, donde también quedan claras las líneas que deben seguirse para comunicarse dentro de la empresa.

SE habló también de que el personal joven era quien había tenido más rotación. “La gente mayor es más responsable, se involucra y se pone la camiseta rápido”.

El modelo que sigue la organización es “múltiple, pero se enfoca más a la preocupación por los empleados”.

◆ Sistematización y Estrategia (puntualizando en la comunicación, cambio organizacional, programas de evaluación, capacitación, etc.)

Sus estrategias van dirigidas a su propia competencia (Comercial Mexicana) y a Wal Mart. Pero “no se vale echar tierra, sino conservar a los clientes”.

Respecto a los programas con los trabajadores se mencionó que “se han hecho 6 trabajos con el de ‘Quién se llevó mi queso’ y ‘El caballero de la armadura oxidada’ , o sea con libros comerciales de fácil uso se han hecho cursos”.

A raíz de cualquier cambio, “ se motiva, por ejemplo: si se reduce la plantilla: se les dice por qué es, la gente sabe las razones, se da atención personalizada a quienes tengan dudas, etc.”

La comunicación está a cargo de RRHH. A veces se llegan a contratar a otras para que haga encuestas.

Sus problemas regulares: la competencia, necesitamos más competitivos desde al año pasado, la primera es Wal Mart. A nivel mundial CM es la única que le ha competido un poco más. La empresa ya se está estabilizando.

Los mismos productos los vende la competencia, las negociaciones que hace Wal Mart son bastante agresivas. “Ellos tienen el dinero que no tenemos, pero ahí vamos, hay buenos planes para este año, y buenas alianzas, pero en precios y proveedores no estamos tan bien”.

“Nuestras metas son diarias y por meses, de hecho todos los lunes se hace una junta con todos los subgerentes y jefes de departamentos, gerentes, en el cual se dicen los avances de la semana anterior, y los objetivos de la semana que llega y si se alcanzó o no alcanzó. Siempre son muy emotivos, con aplausos, lágrimas. SE piensa hacer una canción o himno para la tienda, algo que integre mucho”.

“Se motiva a todos, hasta los de limpieza si algún cliente les pregunta dónde queda algo o con quién dirigirse, ellos lo saben y los llevan”.

Cómo se evalúa el desempeño individual, primero es la valoración de 3, 6 y un año. El logro de metas no es pesado, ahí se evalúa por el desempeño en algunas áreas, se trata de que sea puntual, si le gusta, trato a cliente. El jefe de cajas supervisa el trato a clientes, y de los vendedores el subgerente de su área. Qué lo motiva.

Los medios de comunicación que se utilizan en la empresa son: sala de juntas, videos, diapositivas, videocassetera, UNIVERSIDAD COMERCIAL MEXICANA “que es gente que tú más o menos ves que se destaca en su departamento, tiene oportunidad para empezar a escalar más puestos. Entonces se crea una especie de tutor en cada tienda, que viene la gente donde explicamos, y damos cursos, negociación efectiva, sistema integral de cajas, de ventas... de bienvenida también es un video”.

También se dan programas de capacitación para cada departamento auxiliares, etc., que tienen que tomar todos los empleados, para agilización de la documentación, y la mejora en trato a clientes, y obtención de resultados, etc.

Debido a una fuerte competencia, la información cuyo origen es externo es sumamente importante. Por eso, checan diariamente los precios de sus competidores. La estrategia se enfoca en una guerra de los precios. El cliente mismo tiene derecho a la información y sabe en cual centro comercial los precios son más convenientes para él.

La atención por el cliente debe ser máxima para lograr su fidelidad: existencia de diferentes formas de pago para facilitar sus compras (relación privilegiada con BANAMEX ofreciendo al cliente usar su tarjeta de débito hasta 300 pesos de compras en caso que él no tiene el dinero suficiente por ej.)

Semanalmente, existen reuniones de información para el personal. Cada departamento debe dar cuenta de la situación con el gerente. Cada lunes, hay una junta de la dirección por la compañía. El martes, llaman al subdirector y gerentes de tiendas para operar a una baja de la información vía los diferentes canales de comunicación e informar a los diferentes departamentos sobre los resultados esperados de parte de la dirección etc.

A través del correo electrónico existencia de circulares diarias en relación con algún descuento, alguna promoción, sobre la política de los precios en vigor, cualquier modificación etc.

Para la información ascendente, el personal va en primero tratar con el subjefe del área. Depende de la importancia del asunto, la información puede llegar al jefe de departamento, subgerente o a veces (peculiar) directamente al gerente de la tienda.

Las relaciones informales que pueden desarrollar los empleados no van a afectar la organización. No existen casos de conflictos (privilegios etc.) debidos al hecho que hayan familiares dentro de la empresa, evitan esos problemas inútiles prohibiendo tener directamente familiares dentro de ésta.

◆ Cultura

Están establecidos los valores de la empresa, están por todos lados: no defraudar a tu país, (1937), a tus proveedores, a tus clientes, a tu empresa, a tus trabajadores, etc.. y todos los saben , a través del manual de bienvenida y cursos. Ejemplo: por la zona no hay niños que vengan a empacar, que se contrató de acuerdo al DIF a personas de la tercera edad, entonces nos hemos dado cuenta que ellos no platican, llegan siempre a su hora, nunca hemos tenido problemas de que se roben algún producto, no entregaron algo. Hay clientes que se han puesto a llorar de ver eso, funcionó mucho “le pegamos”.

Se busca un perfil que vaya con la tienda, con el que el gerente quiere.

◆ Liderazgo

Para alguien que quiera crecer también se le envía a curso de información, se le consideraría de acuerdo a su desempeño.

Se promueve la creatividad : con miras a desarrollo. Es para que el empleado tenga la oportunidad de capacitarse para que en algún momento pueda utilizar los planes de desarrollo que la empresa les brinda.

Por otro lado, la creatividad ya cuando alguien vemos diferentes candidatos con habilidades, se les da un plan de trabajo que ellos tienen que desarrollar, en donde tienen que proponer nuevas medidas, para mejora de sus depts.

La información y conocimiento están bien controlados. En la medida de que cada empleado conozca lo que se va a hacer, y por qué, entonces estamos bien.

◆ Aprendizaje

A diferencia de la mayoría de las empresas, ésta aprende a través de mecanismos de capacitación, retroalimentación, grupos de trabajo, manuales, pláticas, interacción, etc. Como se observó se tienen bien definidos sobre cómo se quiere que el empleado conozca a la empresa y su entorno y proponga ideas y planes de mejora.

Tienen un plan básico de capacitación del personal durando unos 30 días:

- Primera semana, cursos de introducción al conocimiento general de la empresa: cómo surge una empresa, cómo crece ella, cual es el personal directivo en el ámbito de la dirección, cómo se organizan vía los diferentes departamentos existentes dentro de la empresa. Dentro el curso existe un punto primordial que son los principios directivos hacia los empleados, los mismos proveedores, los dueños.
- El objetivo para el empleado es encontrar las herramientas necesarias para su propio desarrollo durante su estancia. Los jóvenes son más fáciles a integrar a la empresa. Es una fuente de maniobra particularmente importante... más cerca del cliente.

◆ Perspectiva organizacional

La visión de crecimiento de la empresa se establece al nivel de la dirección general con un plan de 5 a 10 años. Debido a la importancia de la competencia, se debe desarrollar la empresa con una estrategia agresiva vía la apertura de otras tiendas. Por eso, se hacen estudios de mercados esenciales para el conocimiento del terreno y evaluar las posibilidades de establecimiento para cualquier zona.

Respecto al mercado en Puebla, el responsable lleva poco tiempo en la ciudad, pues es del DF, y no puede realmente opinar sobre el asunto pero nota que la fidelidad de los clientes gracias a la calidad de los productos, del servicio hacia al cliente, la política de los precios etc.

6.1.4 OPERACIONES DE SERVICIOS DE PUEBLA (SUP)

RAMA ESPECÍFICA DE ACTIVIDAD: SERVICIO DE LIMPIEZA

GIRO: LIMPIEZA

NÚMERO DE EMPLEADOS: 80

TIPO: COMERCIO

TAMAÑO: GRANDE

ENTREVISTADO: LIC. DANIEL VÁZQUEZ, GERENTE ADMINISTRATIVO

FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA: MIÉRCOLES 23 DE MARZO DE 2004, 9:00 AM

♦ Breve descripción de la empresa

Es una empresa dedica a los servicios de recolección de basura en la ciudad. Alguno de sus empleados son quienes recorren la ciudad a bordo de un camión y quitan la basura dejada por los vecinos de todos los barrios. Otros se dedican a las funciones administrativas, como conseguir empresas que se interesen por el servicio, ayuntamientos, etc.

Sus funciones son básicamente mantener la ciudad limpia y a las empresas que tienen como clientes. Sus esfuerzos van encaminados a la consolidación en el país, la búsqueda de más clientes y la formación de una planta separadora de basura.

♦ Estructura, jerarquía, asignación y simplificación de responsabilidades y funciones

Las funciones del Lic. Vázquez son: coordinar, dirigir, planear, ocuparse de todos los aspectos financieros del negocio (elaboración del presupuesto, elaboración de la estructura de los efectivos, control presupuestal, la asignación y la aplicación de los recursos en una forma óptima según los proyectos que fueron establecidos por la empresa).

Las funciones están establecidas por las directrices de corporativo describen los diferentes puestos, el perfil para éste y implementa a través de una serie de procedimiento en las áreas.

La empresa está certificada ISO 9000 y debe guardar en un “manual de la Organización” todas las actividades documentadas con un procedimiento para que lleguen de la parte de la calidad hasta la eficiencia.

Todas las áreas son importantes, pero dos puntos deben estar subrayados:

- Liquidez. La tesorería debe tener siempre el dinero necesario para las operaciones.
- Existencia de un fondo de dinero para enfrentarse a las posibles urgencias.

Se busca también, llevar la empresa a un nivel de endeudamiento razonable para permitir a la empresa pagarlas sin llegar a la quiebra, renovar el equipo no solamente de transporte, computadoras por ejemplo: capacitar a los agentes.

- ◆ Sistematización y Estrategia (puntualizando en la comunicación, cambio organizacional, programas de evaluación, capacitación, etc.)

La empresa está certificada ISO 9000.

Importancia de los empleados: En la estructura de costos, el 70% representa la nómina. Por el nivel de su giro, el nivel del personal de la empresa es muy bajo. Trabajar por la recolección de basura no está bien visto por la sociedad, son tareas que sólo la gente sin calificación puede hacer.

Presencia de una psicóloga con quien el empleado va a poder platicar. Los evalúa, los da capacitación para que los empleados sean efectivos (norma de calidad ISO 9000). Vía este medio tienen un apoyo psicológico primordial en el cual se establece una discusión entre el empleado y la organización.

Dentro del programa de capacitación, existe una función llamándose DNC (Decisiones de necesidades de capacitación):

Cada año, los diferentes grupos de personal hacen una evaluación de sus propios conocimientos (académicos, habilidades y actitudes como por ejemplo el sentido de la responsabilidad, puntuales, si cumplen lo del uniforme etc.) sobre eso se hace una calificación. Después que la dirección haya hecho un requerido de capacitación, el supervisor evalúa el empleado. A partir de esto se programan varios cursos según las necesidades del personal: motivación, liderazgo.

Además, los empleados deben conocer las políticas de la empresa, para qué están trabajando. El auditor de calidad entrevista a los diferentes grupos para explicar la capacitación, de que se trata etc.

El 85% del personal tiene permanencia en la empresa.

Los objetivos de la organización están establecidos: quienes son (50% del capital es colombiano que pertenece a socios españoles y norteamericanos), que pueden hacer etc.

Luego la estrategia del grupo se coloca en el ámbitos internacional.

En México, se ocupan de la parte de recolección de basura, existencia de una planta de separación de residuos.

◦ Proceso de toma de decisiones:

- Sólo las inversiones arriba de 1,000,000 de pesos deben ser objeto de una junta de la dirección, las demás decisiones es el Lic. Vázquez que las toma.

- De hecho, la ventaja de tener una persona que decide permite a la organización arreglar los problemas el más rápido posible y evita entra en un círculo vicioso de toma de decisiones en el cual no se podría encontrar, o difícilmente, una solución eficiente.

Herramientas para motivar al personal: para la parte operativa, existen premios de productividad que están enfocados principalmente al que asistan a su trabajo. Este representa 3% de su salario.

En caso de los supervisores, en función de su capacidad a cuidar los efectivos, seguir el trabajo de éstos vía los reportes, se hace una ponderación cada noche: ¿su camión no tiene choque ¿ por ej. ¿Los objetivos están logrados?

Al término del mes, “la dirección autoriza al supervisor tener a 100% de esto por tu buen desempeño, aquí fallaste puedes tener sólo 30% y se les da una compensación mensual.”

Para la parte administrativa, los “buenos puntos” se dan cada año hacia el mes de mayo y se decide para saber quién tiene derecho.

Se hace un diagnóstico.

Procedimiento de atención al cliente: Contratación, resolución de quejas, modificación de esos contratos.

◆ Cultura

Integración del personal: cultura de empresa.

Existe una manifestación afán de dar la posibilidad al personal de convivir y mezclar la parte administrativa y operativa: 12 de diciembre.

Fiesta incluyendo los familiares a través por ejemplo de un campeonato de fútbol.

La convoca de la compañía es general. Todo el personal está invitado.

♦ Liderazgo

Como se observó se le da mucha importancia a los empleados, y a sus capacidades y aspiraciones de crecimiento dentro de la empresa, por lo que ésta les da todas las herramientas necesarias para lograrlo de acuerdo a su trabajo diario.

♦ Aprendizaje

La información que circula así como los conocimientos que se adquieren son otros elementos muy bien cuidados por la empresa, ya que se preocupa porque los empleados estén actualizados y adaptados e integrados a los objetivos y visión de la empresa.

Como se observó dedican varias estrategias a la capacitación, al fomento de la creatividad, de la comunicación, entre otros.

♦ Perspectiva organizacional

Para ellos, dentro de su campo, la competencia es un poco desleal, pero va mejorando y obteniendo más clientes. Además tienen una visión de crecimiento a la que ya han establecido estrategias bien determinadas para lograrla.

Desde su punto de vista, el sector empresarial poblano es competitivo, pero mucho más en otras ciudades.

6.1.5 VICTORINOX MÉXICO, SA DE CV

RAMA ESPECÍFICA DE ACTIVIDAD: COMPRA Y VENTA DE TODO CLASE DE MERCADERÍAS

GIRO: HERRAMIENTAS

NÚMERO DE EMPLEADOS: 120

TIPO: COMERCIO

TAMAÑO: GRANDE

ENTREVISTADO: LIC. CECILIA DOBLADO, JEFA DE RECURSOS HUMANOS

FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA: MIÉRCOLES 23 DE MARZO DE 2004, 12:00 PM

◆ Breve descripción de la empresa

La empresa se dedica a la compra y venta de herramientas (sus conocidas navajas suizas, tijeras, relojes, entre otros) a particulares, a familias y a empresas. Cuentan con salas de exhibición en hoteles, tiendas departamentales, etc., además de tiendas en el centro de la ciudad y plazas comerciales.

La matriz del país se encuentra en la ciudad de Puebla, y son ellos quienes controlan la ciudad de México, Monterrey y Guadalajara. El personal es mayormente administrativo (respecto a la matriz en donde se realizó la entrevista), quienes se encargan de las ventas por zonas y en las tiendas y aparadores existentes con sus productos alrededor del país y, en específico para esta entrevista, en la ciudad de Puebla.

Los esfuerzos de la organización van encaminados a seguir siendo el líder en el mercado, ganar y conservar más clientes, y ser más competitivos con las empresas japonesas.

◆ Estructura, jerarquía, asignación y simplificación de responsabilidades y funciones

De acuerdo a la entrevistada, las funciones del gerente son coordinar los diferentes departamentos, estar pendiente de las ventas a nivel nacional y coordinar también los principales puntos de venta en el país.

Las funciones de la Licenciada Doblado están dirigidas a administrar los recursos humanos, es decir, velar por los intereses de los empleados en aspectos como: sueldos, problemas jurídicos, el impacto de ellos en la organización (comportamiento), comunicación, etc. Aunado a la capacitación, creación y aplicación de programas con el director y gerentes regionales.

Cabe resaltar que el propio dueño tiene un modelo mental de cómo hacer las cosas y no quiere cambiarlas, por lo que él ha definido la estructura y organización de la empresa, pero éstas no se encuentran escritas en un manual.

Según la jefa de RRHH, su puesto es “reciente” y ha sido inestable, pues ha contado con tres encargadas a lo largo de sus tres años de funcionamiento. Lo que demuestra de acuerdo a ella, que el director general tiene una visión muy cerrada de las cosas, de cómo manejar su empresa a todos los niveles. Además, afirmó, que sí existen manuales de funciones e identidad creados por la primera directora de dicho departamento, pero dijo que cuando el director los vio afirmó “es muy bonito, pero no me

sirve, y no voy a usarlos". Pero, el único departamento que cuenta con un manual de funciones es el de Ventas, pues como se observó es el área más importante de la empresa. Pero en general, la empresa no cuenta con el establecimiento de un organigrama, o definición-descripción de otros puestos, funciones y otros aspectos de la organización. Doblado dice: "sí existen pero no se usan". Así que dicha información es "de boca a boca" y con retroalimentación de los jefes.

Se sigue el mismo modelo organizacional que en Suiza, lo que provoca muchas veces un shock cultural. Es decir, el director general es de nacionalidad suiza y tiene una visión empresarial europea, que muchas veces no aplica a la de sus jefes de departamentos y no toma en cuenta sus decisiones, especialmente de Recursos Humanos.

Por lo que puede asumirse, que el proceso de toma de decisiones es exclusivo del director y tiene siempre la última palabra para cualquier proceso, situación, problema, etc.

Además dijo, "tal vez tanto hermetismo se deba a que esta empresa es una empresa familiar".

- ◆ Sistematización y Estrategia (puntualizando en la comunicación, cambio organizacional, programas de evaluación, capacitación, etc.)

De acuerdo a la entrevistada, el director general como ya se mencionó, "no es de la idea de diagnósticos organizacionales", por lo que no existen sistemas que evalúen aspectos generales de la empresa: desempeño, comunicación, etc.

Hablando de comunicación, la jefa de RRHH afirmó que es mayormente "descendente, directa y no hay retroalimentación". Por lo tanto, regularmente lo que se comunica a los empleados son órdenes. LA comunicación informal es muy común, pero nunca ha afectado de manera importante a la empresa. Dentro de la comunicación horizontal, Doblado afirmó que también existen distancias entre los propios jefes, "y el propio director se salta jerarquías y él decide todo".

Los medios de comunicación existentes son las circulares, los tableros de anuncios, la intranet, las llamadas telefónicas.

Respecto a la comunicación externa, con los clientes y puntos de venta se realiza a través de ella, el gerente de ventas o solamente. Para sus clientes, existe un departamento de atención a ellos.

Doblado comentó que los principales problemas a los que se enfrenta su departamento son: falta de apoyo del director, falta de presupuesto establecido para sus

acciones. Sobre la organización, dijo que según su punto de vista lo que más frena el crecimiento es que la empresa familiar, “por lo que hay gente trabajando aún cuando no funciona para la empresa, y muchos gerentes tienen actitudes de divas”, además “existe una visión muy cerrada hacia el cambio, y lo peor es que finalmente la gente se acostumbra a ello”.

Respecto a la empresa en general afirmó que, “aunque pareciera que no, el ambiente en general es bueno”. Esto se debe a que “aún cuando no se toma muy en cuenta las opiniones de los empleados, se les motiva con incentivos económicos, premios, vacaciones, capacidad de escalar puestos (aunque son muy conformistas)”. Además, comentó Doblado, se fomenta su creatividad, pues “hay cursos de serigrafía, en los que el personal puede ayudar en la producción de los objetos que se venden. Crearlos más personalizados, así ellos se sienten mejor porque contribuyen con la empresa y en la venta de los productos [...] se sienten orgullosos”.

Preguntando sobre la estrategia, la jefa de RRHH respondió que la empresa “busca conservar a sus clientes, conociendo sus necesidades”. Entonces, dijo Doblado, la estrategia está destinada a los públicos externos, porque dentro “existe una gran resistencia al cambio por parte de los directivos”.

De acuerdo a la capacitación, Cecilia Doblado afirmó que ella se encarga de los programas de actualización para los empleados, pero que la dirección general no está muy contenta ante esto. Pero sí dijo, “para que alguien entre en la empresa, los jefes de área entrevistan a los solicitantes, y cuando los aceptan los traen a Puebla y los capacitan. Se tienen a prueba 3 meses, se miden sus capacidades, su desempeño y sus logros, lo que se retroalimenta”. Además a quienes están trabajando actualmente en la organización, “también se les dice cómo van, y si lo están haciendo mal se les da un plazo de un mes, sobre todo a quienes tienen una familia que mantener”.

Finalmente puede decirse, que aunque la comunicación ascendente no esté muy bien establecida, la estrategia de la empresa funciona porque la marca “Victorinox” está posicionada mundialmente, por lo que las ventas siguen siendo altas. Y respecto al interior, pues con mantener a los empleados contentos con su trabajo, al recibir premios, productos de la empresa, etc., laboran debidamente.

◆ Cultura

Los elementos culturales son conocidos por la gente también “de boca a boca”. Además por lo que se mencionó, los empleados están muy integrados con la empresa,

porque aunque no se les tome en cuenta para las decisiones, como se dijo anteriormente, son incentivados, reconocidos y promovidos en su creatividad.

La única política bien conocida por todos es “vender más”, como casi todas las empresas de comercio.

◆ Liderazgo

No se detectan líderes informales, pues como líderes se concibe a los jefes de áreas, departamentos y gerentes.

En contraste, sí existe capacidad de crecimiento por parte de las personas que quieran subir puestos, pero el problema es que hay “conformismo de puestos”. Los empleados están bien con lo que tienen, por lo que a muchos no les interesa subir.

◆ Aprendizaje

Como casi todas las empresas el aprendizaje se da a través de la experiencia, retroalimentación y capacitación. Pero además se fomenta también el aprendizaje en equipo, a través de talleres de negociación efectiva, con los agentes de tiendas departamentales, provincia, salas de exhibición.

◆ Perspectiva organizacional

La visión empresarial es seguir siendo el líder del mercado y ser más competitivo con las empresas japonesas entrantes a México.

Doblado afirmó que “el desarrollo depende del cambio, y si no se da, la empresa no crecerá”, por lo que ella misma trata de implementar un cambio progresivo, pero que es rechazado por los directivos.

Respecto a su visión de las empresas poblanas comentó que, su principal problema es que “dependen del país entero, pues la situación económica ha causado mucho desempleo, que genera violencia”.

Específicamente la ciudad de Puebla tiene la desventaja de que la mayor parte de sus empresas son familiares. “No está bien, son muy conservadores, hay muchos gerentes viejos que quitan oportunidades a personas con conocimientos e ideas más frescas”.

Además, dijo “el entorno internacional nos afecta, ya que con los atentados del 11 de marzo y de septiembre, hemos tenido menos ventas”.

Finalmente puntualizó que aunado a todos estos factores, “nuestro país está sufriendo una competencia injusta, desleal: la piratería y las imitaciones, con menos

calidad y precio”. “Esto se da con la entrada de empresas japonesas, lo que debería estar regulado [...] deben protegerse las empresas o consorcios mexicanos de calidad, deben protegerse la seguridad y calidad de los productos. Competir ilegalmente, no debería permitirse”.

6.1.6 COMPAÑÍA EMBOTELLADORA PERDOMO SA DE CV (PEPSI)

RAMA ESPECÍFICA DE ACTIVIDAD: BODEGA DE REFRESCOS

GIRO: BODEGA

NÚMERO DE EMPLEADOS: 164

TIPO: SERVICIO

TAMAÑO: GRANDE

ENTREVISTADO: LIC. JORGE CARRASCO, JEFE DE DESARROLLO DE MERCADO

FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA: MARTES 30 DE MARZO DE 2004, 10:00 AM

◆ Breve descripción de la empresa

La organización se dedica a la distribución y venta de sus productos: refrescos de la marca PEPSI. Dentro de la bodega en donde se realizó la entrevista, se encuentra poco personal administrativo: Gerente general, comercial, de zona, jefe y coordinador de territorio, jefe de Desarrollo de Mercado. La mayoría de empleados son repartidores, choferes, cargadores que trabajan en el camión repartiendo las cajas de refresco a los clientes de la empresa.

◆ Estructura, jerarquía, asignación y simplificación de responsabilidades y funciones

Las funciones del gerente general y los demás gerentes, según el entrevistado van encaminadas al apoyo del área de ventas. Además, realizan las tareas comunes de un gerente: coordinar todos los esfuerzos y al final tomar las decisiones dentro de su área.

Las funciones están concentradas en un manual de identidad, donde se definen los puestos, funciones, donde se contemplan los elementos de la cultura organizacional.

La toma de decisiones sigue una línea de empleado que consulta a su supervisor, y éste al gerente quien es el que, después de analizar la información necesaria, decide qué hacer.

- ♦ Sistematización y Estrategia (puntualizando en la comunicación, cambio organizacional, programas de evaluación, capacitación, etc.)

La empresa cuenta con el sistema ABC Brett, que consiste en potenciar a los empleados a través de talleres motivacionales, capacitación, integración, retroalimentación, pláticas, etc.

Cada empleado cuenta con tarjetas en donde vienen definidas las funciones que les corresponden, y lo que no debe hacerse, así como a quién debe dirigirse en caso de algún problema o imprevisto. Además cada uno, cuenta con una carpeta operacional, en donde tienen hojas con códigos, datos, fechas, clientes.

Este sistema obliga a tener un seguimiento a cada empleado, y se les reconoce con incentivos cuando se logran los objetivos planteados. Lo anterior se logra a través de las estadísticas de aportación que se comparan, y se concluye cómo le ha ido a cada uno durante la quincena. Aunado a ello, se realizan evaluaciones de desempeño y trato a clientes y empleados desde el gerente general hasta los puestos más bajos.

Las reuniones que se mencionaron antes, en donde cada sector se junta todas las mañanas y que duran alrededor de 30 minutos, se llaman “Clínicas de Ventas”, donde se da capacitación sobre cómo hacer el trabajo. En ellas también se tratan temas motivacionales, y de facilitación de sus labores: “cómo negociar con los clientes, tratar a un cliente conflictivo, persuasión, etc.” Además es allí donde se les retroalimenta, pues como se les da seguimiento a cada uno, se investiga lo que pasa con él, y si no cumple bien su trabajo se le retroalimenta desde su jefe, hasta sus compañeros..

Las líneas de comunicación en la empresa son directas, y son tanto ascendentes como descendentes, todas con una retroalimentación. Esto porque se les ha instruido dentro de una visión sistémica, saben que el trabajo de cada uno depende de los demás y que el suyo afecta también a los demás. Así también se ha establecido una completa interacción y participación entre todos los empleados.

Los medios de comunicación que están presentes en la empresa no son muchos, entre ellos una revista que se publica para todas las bodegas e industrias pertenecientes a la embotelladora Perdomo. Pero la comunicación necesaria y requerida se da en las clínicas de ventas cada día. Los avances tecnológicos (aparato que trae cada abastecedor), también los ayuda a la captura de datos que se analizan al final del día.

Hablando de sus públicos externos, Carrasco afirmó que cuentan también con estudios de su competencia y de sus clientes, actuales y potenciales. Por lo que han

implementado una estrategia para mantenerse presentes en todo sitio en el que se encuentre su competencia más grande que es COCA COLA. Además tienen una estrategia bien definida de ventas, negociación, y descuentos.

Respecto a sus clientes, también cuentan con un departamento dedicado a las quejas (que según él, no suelen ser muchas). El proceso puede ser directo a esa línea telefónica o de los abastecedores, a RRHH y luego a la gerencia.

Existe entonces una preocupación por el comportamiento, por su impacto. Por ello la empresa se ha preocupado por mantener “alegres” a sus empleados. De conocer lo que quieren personalmente, y tratar de satisfacerlo, a modo que él también haga todo lo posible por hacer bien su trabajo y así, ayudar a la empresa a crecer. Lo que tiene como consecuencia que no haya mucha rotación de empleados, pues éstos están sumamente integrados con su empresa.

Durante la entrevista también se mencionó que hay posibilidad de escalar puestos, “sólo es cuestión de que el empleado lo desee y lo demuestre en su labor diaria”.

Respecto a los cambios organizacionales, se afirmó que se adaptan fácilmente a ellos (tanto internos como externos), ya que desde que entran a la empresa han aprendido sobre el mercado en el que se desenvuelven, los clientes con los que tratan, conocen de ventas, se les ha enseñado a observar y aprender de ello, de experimentar. Tiene retroalimentación diaria de sus jefes y propios compañeros. Entonces son trabajadores que saben lo que hacen y saben cómo hacerlo. Saben cómo resolver un problema, siendo ellos quienes tomen la iniciativa y propongan algo, o bien, sabe a quien dirigirse para que los apoyen en el problema.

◆ Cultura

El sistema con el que cuentan, hace que los empleados estén completamente motivados e integrados, “tienen bien puesta la camiseta”. Además cada día por la mañana recuerdan sus metas, las de la empresa, la visión y los valores de la misma. Por lo que la cultura “no está contemplada solo en las carpetas operacionales y manuales, sino en las mentes de los trabajadores, y en sus cabezas”

◆ Liderazgo

La organización se preocupa también por crear líderes, personas que en algún momento podrán tener un puesto mejor. “Se trata de tener buenos empleados, gustos de trabajar aquí, y que sean creativos, con iniciativa y que sepan mover a la gente”.

◆ Aprendizaje

Como se observó, los empleados adquieren nuevo conocimiento y lo reafirman cada día en las Clínicas de Ventas. Además, a través de la retroalimentación de jefes y propios compañeros. Y también de la experiencia como la mayoría de las organizaciones.

Cabe resaltar que en cada reunión se realiza un reporte, que de acuerdo a su importancia, se adjunta a los manuales de la empresa quedando así como nuevo conocimiento para ella.

◆ Perspectiva organizacional

En la empresa, de acuerdo a Carrasco, se procura mantener sólo la competencia de Coca, porque ya se está acostumbrado a eso. “Y es allí donde reaccionamos al cambio, haciendo alianzas “no oficiales” para quitar a los demás competidores del mercado”.

Respecto la visión general de las empresas en Puebla, dijo que el mercado poblano “no es difícil”, hablado desde su punto de vista y de su producto. Pero la situación económica del país es lo que lo afecta, ya que hace que tengan menos clientes, y las rutas no se expandan. “Y aquí en Puebla estamos al parejo de la Coca, nos peleamos los clientes”. Pero aunque saben que Coca tiene más, ellos trabajan para estar siempre presentes donde está su competencia. Sus metas no son tener más clientes sino tener pocos muy redituables y conservarlos.

Por todo lo anterior, “estamos preparados para ser líderes del mercado, lo hemos planeado por años”

6.1.7 AUTOMOTRIZ REYES HUERTA

RAMA ESPECÍFICA DE ACTIVIDAD: VENTA DE AUTOS Y CAMIONETAS

GIRO: AUTOS

NÚMERO DE EMPLEADOS: 30

TIPO: COMERCIO

TAMAÑO: GRANDE

ENTREVISTADO: LIC. BÁEZ, AUXILIAR DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA: MIÉRCOLES 31 DE MARZO DE 2004, 10:00 AM

- ◆ Breve descripción de la empresa

Empresa dedicada a la compra-venta de automóviles. Su personal básicamente es administrativo y de atención al cliente. Sus esfuerzos están dirigidos a seguir compitiendo con las demás compañías de su giro y lograr tener mayores ventas.

- ◆ Estructura, jerarquía, asignación y simplificación de responsabilidades y funciones

Sus funciones son ayudar al director d RRHH en sus tareas administrativas: selección del personal, pagos, etc.

De acuerdo con el organigrama todo está escrito en un manual organizacional.

“En la toma de decisiones y comunicación... la información viene de abajo hacia arriba, cuentan con circulares, tienen juntas regulares de retroalimentación”.

- ◆ Sistematización y Estrategia (puntualizando en la comunicación, cambio organizacional, programas de evaluación, capacitación, etc.)

Cuentan con cursos de capacitación, además de morivación, se llevan estadísticas del desempeño de cada empleado, se les dan incentivos a quien cumple bien con su trabajo.

Cada año realiza capacitación para el personal sobre la tecnología, atención a clientes, ventas, etc. A lo que sigue una evaluación de capacitación, en la que s checa qué tanto aprendieron o asimilaron los conocimientos que se les dieron, y si los tomaron como deberían ser.

Si no los aprueban los castigan en no tomar cursos hasta un determinado tiempo, pero no sé si les ha funcionado para motivarlos.

Sí hay posibilidad de subir en la jerarquía ya sea por la antigüedad o por méritos.

- ◆ Cultura

Se tienen establecidos los valores, metas y visiones. Se comunican a los empleados a través de las circulares y constante reafirmación de los jefes.

- ◆ Liderazgo

Liderazgo en ventas: se les proporciona un auto de la misma empresa, tienen un poco más de privilegios para ponerlos como ejemplo a los demás compañeros.

El gerente es líder democrático, él siempre tiene disponibilidad para cualquier empleado... política de puertas abiertas.

◆ Aprendizaje

Se aprende a través de la experiencia y capacitación continua.

◆ Perspectiva organizacional

La competencia ha subido, ahora “hay muchas marcas de auto, antes eran son 5... ahora son alrededor de 20”.

Tienen muchos 50 años de experiencia. Por ello, se observa que otras empresas, “no controlan los problemas que existen alrededor y obviamente se van a la quiebra. Y en este grupo siempre se han mantenido atentos a lo que pasa alrededor”.

6.1.8 LABORATORIOS CLÍNICOS DE PUEBLA SA DE CV (LABORATORIO RUIZ)

RAMA ESPECÍFICA DE ACTIVIDAD: ANÁLISIS CLÍNICOS

GIRO: ANÁLISIS

NÚMERO DE EMPLEADOS: 75

TIPO: SERVICIO

TAMAÑO: GRANDE

ENTREVISTADO: DRA. ALMA RODRÍGUEZ, SUBDIRECTORA MÉDICA

FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA: MIÉRCOLES 31 DE MARZO DE 2004, 12:00 PM

◆ Breve descripción de la empresa

Es una empresa dedicada a la elaboración de análisis clínicos, así como otros estudios del mismo ramo. Sus empleados son básicamente profesionales en dichas labores, y siguen la visión de ser el líder del mercado y continuar con su estatus de calidad.

◆ Estructura, jerarquía, asignación y simplificación de responsabilidades y funciones

Sus funciones consisten en coordinar muchas de las funciones que se llevan a cabo aquí. Su giro es hacer análisis clínicos. “Entonces yo me encargo de coordinar esa parte y todo lo que implica mantenimiento de equipos, compra de equipos en coordinación con el director médico atención al cliente , oportunidades de mejora. En fin, involucramos

todo lo que es el proceso en sus tres etapas: pre, analítica y pos analítica. Esa es de manera resumida nuestro trabajo.

Tenemos un organigrama, nosotros somos una empresa que emplea, estamos certificados desde hace unos años ya bajo la certificación de ISO 9000. Estamos ahorita en el ISO año 2000, todas estas líneas nos obligan a tener una serie de requisitos como es el organigrama.

Tenemos en cada área de trabajo un manual. Corresponde a lo que es la descripción, analista, etc.”

Tienen una carpeta donde se definen su puesto y obligaciones, sus derechos de lo que debe de hacer en la empresa.

Todos cuentan con un organigrama y saben donde están ubicados, saben al jefe que deben recurrir en caso inmediato y a quien tienen que coordinar en sus actividades.

- ◆ Sistematización y Estrategia (puntualizando en la comunicación, cambio organizacional, programas de evaluación, capacitación, etc.)

Todos los años en el mes de octubre – noviembre se hace una encuesta de necesidades de capacitación, una vez que se pregunta a los supervisores que en coordinación con los analistas vean cuáles son sus necesidades de capacitación, ya sean cursos, actualización del software de un equipo, de la compra de un equipo.

Tenemos de manera periódica reuniones dentro del comité de calidad, donde discutimos los puntos malos y los errores que tuvimos , así como las cosas buenas, nosotros siempre estamos abierto a la oferta que ellos nos hagan, para mejorar, porque aunque coordinamos muchas actividades a veces no nos da tiempo de observar detalles muy específicos en cada departamento que los que trabajan allí se dan cuenta, y nos los hacen llegar, todos son muy participativos. Algunas son quejas y sugerencias de manera anónima, se hace una revisión del problema y vemos cuál es la posible solución.

No existe un departamento de comunicación: la comunicación fluye por diferentes canales, una es por mí, cuando algún equipo está dando problemas, llega acá conmigo ese mensaje y yo me encargo ,

Otro canal es a través de la directora de calidad, ella de manera muy especial tiene mucha relación con todos. Muchas sugerencias llegan a ella, no es el camino más idóneo y ella siempre se encarga de hacerlas llegar al comité de calidad. Se la encuentran

en el pasillo y así le dicen lo que quieren. No existe como tal , pero buscan a ella y saben que pueden decirle todo.

Los problemas como organización son pocos, porque yo ya he puesto muy claramente para todos los analistas qué deben realizar. En cuanto a nece. De capacitación se cumplen satisfactoriamente si no es que más de lo que nos marca la normal. Sí cumplimos con la norma del iso 9000.

El supervisor debe asistir a dos cursos enfocados a su área, al año. O asistir a tres congresos al año.

Algunas sugerencias y quejas, llegan lentamente pero sí se resuelven. Como organización funcionamos bastante bien, cuando tenemos una auditoría o algo parecido todos participamos , y hay gente muy entusiasta. Desde el que barre aporta sus ideas, y va con la de calidad y ella las hace llegar. Sí hay un canal de com. Bastante efectivo.

Lo suficientemente bien como para permitirnos subsistir como organizaicón.

Estamos con la intención de que nos cambien el inmobiliario, hay que cambiar sillas, proveedores, etc.

Podíamos mejorar otros canales de com. , alguien que viera las necesidades

Muchas veces nos ocupamos de las necesidades externas, pero no nos preocupamos por los empleados internos. Entonces como que hace falta alguien quien coordine y sea el enlace de todos los puestos directivos.

DE alguna manera los analistas tienen mucho tiempo aquí , es frecuente que ellos cehquen con la dra., porque nosotros creemos por la experiencia,

Interés del paciente, el analista es punto definitivo, ellos sí tienen la libertad de decidir. Son tomados en cuenta, aprovechando su experiencia. Toman decisiones, tal vez no las directivas, sino prácticas, algo que le beneficie al paciente, etc.

Existe un detpo. De servicios externos.

Medios: pizarrones en el edificio, circulares, preparación de manuales, modificaciones. Reconocimiento de la fecha de cumpleaños, sí existen al menos estas vías de comunicación e integración.

Periódicos murales, boletín mensual (interno y externo).

Servicio al cliente, muchos pacientes se vienen a mí.... solicitud de aclaraciones y quejas.

Periodicamente se dan evaluaciones muy sencillas, ante la atención, limpieza, tiempo de espera. Cómo se siente con el servicio, mejor iluminación, etc.

◆ Cultura

Sí existe y todo el mundo debe conocerla.

80 años de existir, realmente la misión y el lema del laboratorio es trabajar con calidad. Hay competencia en cuanto a costo, reducción de costos en pruebas, pero nosotros hemos tratado siempre de estar innovando pruebas y tecnología el menú de pruebas. Tener competencia sólo en cuanto a costos, pero no ante el menú de pruebas.

Porque tenemos la infraestructura tanto humana y tecnológica. Tenemos pruebas que otros no tienen.

Experiencia, actualización en preparación, estar a la vanguardia, gente a capacitación, para que aporten cosas nuevas.

◆ Liderazgo

Se capacita a los empleados para que sean líderes en su área, y de esta forma, la empresa siga con los valores de calidad que la han distinguido con el tiempo.

◆ Aprendizaje

Todos están en un aprendizaje y capacitación continua, porque no sólo como la empresa hizo en ISO nos lo pide, sino la Secretaría de Trabajo, nos pide que nuestras actividades de trabajo estén actualizadas.

◆ Perspectiva organizacional

Problema crónico, a veces que insisten los químicos en cursos de inglés, pero que nosotros hemos contratado al maestro y a los 2 meses ya nadie viene. Pero ya hemos visto que no son constantes.

Quizá somos el único laboratorio de Puebla y en el país, que tiene un catálogo más amplio de pruebas.

Competencia desleal, no hay regulación en cuanto a precios.

Nosotros no interpretamos las pruebas, pero la decisión es del médico. Las normas de SSA no nos permite hacer sugerencias. Yo no soy su médico tratante, hay molestias a veces por eso...

Puebla: hay mercado para todos, como para cualquier otro laboratorio, y si seguimos trabajando para que nuestras pruebas queden aquí. Debemos seguir trabajando con calidad y reducir tiempo de entrega de reporte. Es la única forma de mantenerse en el mercado.