



FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA



**“LA INTEGRACIÓN DE UN ÁREA DE
ENTRENAMIENTO EN UNA EMPRESA DE
COMIDA RAPIDA”**

**INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD
PROFESIONAL**

Que para obtener el título de
Licenciado en Pedagogía
Presenta

GISELA CHAVEZ GONZALEZ

FACULTAD DE FILOSOFÍA
Y LETRAS

Asesor: Lic. Patricia Zurita Gutiérrez

COLEGIO DE PEDAGOGÍA

CIUDAD UNIVERSITARIA

Mayo, 2002.



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

PAGINACIÓN

DISCONTINUA

Vivir es una constante y maravillosa aventura y ustedes me la brindaron.
Este trabajo es por y para ustedes
Los quiero mucho
MIS PADRES

GRACIAS...MI FAMILIA

Por el empuje, cariño y sueños infundidos
Papá

Por la comprensión y cariño incondicional. Por el ejemplo de coraje y mujer en su máxima expresión
Mamá

Los juegos, risas y sueños compartidos nutren el quehacer diario de mi presente. Si el propósito de vivir es ser feliz, yo empecé a cumplirlo con ustedes.
MIS HERMANOS

Por el respaldo y consejo presentes desde nuestra niñez. Porque eres un hombre feliz.
Oswaldo

Por las risas, confidencias y luchas en medio de la incongruencia de la edad. Porque eres mi amigo
Edgar

Por aparecerte con esa mirada, motivarme a emprender la aventura más responsable de mi vida y estar aquí
Sergio

Por el apoyo y por ser y dejarnos ser parte de tu familia
Isabel

GRACIAS...MI EQUIPO

Participar del crecimiento de los demás, aunque sea en una mínima parte, es una tarea gratificante. Cuando además se hace con alegría, confianza y entrega, las ideas vienen solas y se les va dando forma hasta que se cristalizan. Esto lo viví con ustedes. En este trabajo está todo ello...están ustedes.
Adolfo, Alejandro, Iván, Jesús, Juan Manuel, Mauricio, Nancy, Pablo, Rubén, Silvia, Yola

GRACIAS...

Por las pláticas interminables y los descos compartidos. Porque hoy esas pláticas se nutren de vivencias y los nuevos descos se siguen compartiendo
Clarasynda

Porque mi inicio profesional coincide con el descubrimiento de una gran y admirable compañera
Porque afortunadamente ha trascendido y hoy es mi admirable y entrañable amiga
Myriam

Por el primer voto de confianza...y por dejarse convencer por esas tres principiantes
Ing. Alfonso Arizmendi

Por crecer en hacer las cosas bien y la inspiración que esto daba a mi trabajo
Rafael Contreras

Por el "empujón", la oportunidad, la confianza y hasta los "cabezazos"
Luis Montero

Por acompañarme en el camino del descubrimiento propio
Gloria Acevedo

Por la oportunidad que me dió de ver al mundo con otros ojos
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Por las alas...

“La integración de un área de entrenamiento en una empresa de comida rápida”

Indice

Introducción

1. Organización	
1.1 Definición de la Organización.	1
1.2 El individuo, Grupo y Estructura	4
1.3 Desarrollo Organizacional	10
2. Capacitación	
2.1 Capacitación – Entrenamiento	15
2.2 El entrenamiento como proceso	20
2.3 La capacitación en las Organizaciones	37
3. Experiencia Profesional	
3.1 Descripción de la empresa	
- Historia	40
- Filosofía	41
- Crecimiento en México	43
3.2 Análisis y definición del área de Entrenamiento	
- Destinatarios del Entrenamiento	45
- El Entrenamiento en el Sistema DPM	47
- Análisis e identificación de áreas de oportunidad	49
3.3 Organización e Integración del área.	
- Misión y definición de Programación de Entrenamiento	50
- Normatividad del área	52
- Organización e Integración de área	52
3.4 Descripción de programas	
Programas Estratégicos	
- Diplomado de Entrenadores	54
- Seminario de Supervisores	59
- Programa de Gerencia en Entrenamiento	67
Programas Operativos	
- Programas de PSIS	69
Taller Masa Fria	69
Taller de Inventarios y pedidos	72
- TMS	75
Programas de Apoyo	
- Evaluación de Actuación	76
4. Análisis de la experiencia	79
Conclusiones	85
Bibliografía	
Anexos	

1. Organización

1.1 Definición de Organización

La vida de todo ser humano está ligada a diferentes organizaciones en las que nace, se desarrolla, se educa y trabaja. Por su propia naturaleza el hombre tiende a reunirse con otros seres humanos y se organiza para lograr ciertos fines. Conforme la humanidad se va desarrollando, este tipo de organizaciones se va volviendo cada vez más complejas y va tomando cada vez más importancia, hasta que a mediados del Siglo XX, las organizaciones se tornan en objeto de estudio y se desarrollan diversas líneas de pensamiento que pretenden entenderlas y con ello poder influir en su comportamiento para hacerlas más efectivas. Antes de iniciar con estas teorías es necesario revisar algunas de las definiciones que sobre el término organización se han dado.

Robbins¹ describe a la organización como "la unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes". Por su parte Bernard, citado por Kreitner y Kinicki², menciona que la organización es el "sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas, identificando una serie de elementos que le dan sentido a la organización". En estas dos definiciones podemos reconocer dos aspectos que, si bien son complementarios, tienen diferencias que toman sentido para efectos del presente trabajo.

En la primera de ellas, el término "organización" tiene un sentido de sujeto; es decir, la Organización es una entidad específica que cuenta en su interior con elementos tales como la coordinación consciente y el logro de objetivos o metas comunes a los individuos que la integran; mientras que en la segunda definición se refiere a la "organización" como ese sistema de actividades que permiten lograr ciertos objetivos. Se puede decir que bajo esta perspectiva, la Organización es vista como la acción específica que tiene que llevar a cabo esa entidad para lograr las metas. Con el propósito de ubicar el marco en el que se desarrolló este trabajo,

¹ Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México. Prentice Hall, 1993. Pag. 3

² Kreitner, Robert y Kinicki Angelo. *Comportamiento de las Organizaciones*. México. McGraw Hill, 1993. Pag. 534

hablaremos de la Organización bajo la primera perspectiva, retomando para ello la definición de Johansen³ quien define a las Organizaciones como el "conjunto de individuos que desarrollan ciertos roles particulares y que a través de su interacción (normalmente formalizada) busca alcanzar (o están cohesionados en torno de) objetivos comunes".

Retomando la definición de este autor, ésta inserta un nuevo elemento a los ya mencionados (objetivos comunes y la reunión de dos o más individuos alrededor de ellos), que es la *formalidad* de la Organización, la cuál da origen a escuelas, instituciones, organizaciones religiosas, empresas, etc y en las cuales podemos ubicar a las empresas. Al ser integradas por seres humanos, las Organizaciones son entidades dinámicas, en constante movimiento que se comportan de manera diferente y que además influyen de manera determinante en las personas que tienen relación con ellas ya sea de manera directa o indirecta. Para entender ello, es necesario acudir al Comportamiento Organizacional, el cuál ha sido definido por Davis y Newston⁴ como el "estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones" y agrega que es "una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales". Para hacer esto el Comportamiento Organizacional se auxilia de disciplinas como la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y las ciencias políticas a través de la cuáles se puede entender la manera en que interactúan los tres elementos principales que conforman una organización: los individuos, los grupos y la estructura.

Sin embargo, varios autores coinciden en que en el campo del Comportamiento Organizacional no hay verdades absolutas y que en lo que hay que insistir es en identificar e interpretar los comportamientos que se dan al interior de las empresas, así como del entorno del que se rodean para poder prever ciertas conductas y con ello poder intervenir para controlar las variables.

³ Johansen Bertoglio, Oscar. *Anatomía de la empresa. Una Teoría General de las Organizaciones Sociales*. México. Limusa, 1982. Pag. 12

⁴ Davis, Keith y Newstrom, John W. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. McGraw Hill, 2001. Pag. 5

El caso de las Empresas en nuestro país no es la excepción y así podemos observar como éstas se ven impactadas constantemente por cambios. Por ejemplo: el hecho de que las personas ya no buscan antigüedad en las empresas (debido en parte a la constante búsqueda por el desarrollo personal, profesional y/o económico) y éstas mismas ya no ofrecen la seguridad de empleo de antes ya que las fusiones y los constantes cambios en sus sistemas productivos y comerciales por mantenerse a la vanguardia en el mercado lleva constantes modificaciones, incluso de estructura, al "adelgazar las organizaciones" y tratar de hacerlas más efectivas.

La especialización del trabajo también es un asunto que las organizaciones han tenido que afrontar, invirtiendo en capacitación que ayuden a los empleados a cumplir con las funciones asignadas, pero que al mismo tiempo vayan creando lealtad de los mismos hacia la empresa y así evitar que se vayan a otra.

La inserción de las mujeres en la vida laboral, la inestabilidad financiera de nuestro país, producto de las recurrentes crisis vividas, la presencia de empresas y marcas transnacionales en nuestro país, el cambio de características de nuestra población (disminución de la natalidad en las ciudades grandes y con ello la perspectiva de que la composición del recurso humano de las empresas se verá modificada en los próximos años, de acuerdo al censo del 2000), la disminución de ofertas de trabajo, la sobre demanda de empleo en algunas áreas, son algunos de los cambios más importantes que se han dado en los últimos diez años. Por ello es que las organizaciones han tenido que ver y analizar su entorno para poder dar respuesta y aprovechar mejor los recursos con los que cuenta. Las ha llevado a modificar procesos y premisas de reclutamiento y selección, de capacitación y desarrollo de su personal, de organización, de diseño de trabajo, de remuneración, de integración y sobre todo de dirección ya que, como mencionan Kreitner y Kinicki⁵, un objetivo valioso para los directivos de hoy y del futuro es el desarrollo de una filosofía progresiva para la dirección de nuestro recurso más importante: la gente.

⁵ Kreitner, Robert y Kinicki, Angelo. *Op. Cit.* Pag. 535

Tomando como base este principio, se considera importante revisar de manera muy breve los elementos que integran una organización y sus características ya que de ello depende la fuerza y el sentido que le dan a la capacitación de su personal y, a su vez, la participación que estos sistemas de capacitación tienen en el desarrollo y comportamiento de la empresa.

1.2 Individuo, Grupo y Estructura

Para abordar cada uno de estos elementos, se tomarán básicamente a tres autores con el propósito de centrar la atención entre sus coincidencias y sus diferencias al abordar cada uno de los elementos.

Retomaremos entonces el primero de los elementos que menciona Robbins⁶: los individuos. Las empresas están constituidas por individuos con características diferentes entre sí y estas diferencias individuales deben ser tomadas en cuenta cuando intentamos abordar a las Organizaciones e influir en ellas.

El autor menciona que lo importante no es si las personas tienen las mismas capacidades o no sino en saber en qué difieren las capacidades de las personas y en aprovechar esa información para aumentar las probabilidades de que el empleado se desarrolle en el trabajo, y define a la personalidad como el "concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona". Agrega que los rasgos de personalidad son aquellos "comportamientos que un individuo repite ante diferentes situaciones producto de factores heredados y de factores aprendidos a través de los años y del medio en el que se ha desarrollado".

Kreitner y Kinicki⁷ mencionan que para poder entender la manera en que influyen las diferencias individuales en una organización es necesario abordarlas desde 4 dimensiones: 1) el concepto de uno mismo, 2) rasgos de la personalidad, 3) habilidades y 4) valores personales y ética.

⁶ Robbins, Stephen P. *Op. Cit.* Pag. 99 -104

⁷ Kreitner, Robert y Kinicki, Angelo. *Ibidem.* Pag 88- 112

Por su parte, Kast y Rosenweig⁸ también le otorgan un peso importante a la personalidad y agregan la motivación describiéndola como una necesidad de acción que puede ser generada por un estímulo externo o bien, puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo. Sin embargo agregan que para entender el comportamiento individual es necesario un considerable conocimiento referente al medio organizacional como son la estructura, los procesos y normas que influyen en el comportamiento de los individuos. En la medida que una organización conozca las principales características de los individuos que la integran e identifique la manera en que las diferencias individuales se conjugan dentro de la misma, podrá tomar acciones más eficientes en cuanto al manejo, retención y aprovechamiento del recurso humano, generando beneficios tanto para la empresa como para los individuos que la conforman. Es por ello que, en el momento de trabajar en un área dedicada a la capacitación es importante ubicarse en este elemento de la organización pues hacia ellos va dirigido y del impacto que tenga en los individuos depende, en parte la efectividad de los diferentes planes y programas que de ella se deriven.

El siguiente elemento es el Grupo. Los seres humanos somos esencialmente seres sociales, por lo cuál tendemos a reunirnos con otros individuos y formamos los grupos. Kast y Rosenweig⁹ definen al grupo como el "conjunto o agregado de personal que se consideran relacionadas de alguna manera o unidas por vínculos o intereses comunes".

Robbins¹⁰ define al grupo "como dos personas o más que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar objetivos particulares". Dentro de toda organización se encuentran dos tipos de grupo: formales, cuando el grupo de individuos que interactúan para lograr objetivos específicos y definidos por la organización, mientras que los grupos informales son aquellos cuyo objetivo común no necesariamente tiene que ver con los objetivos de la empresa u organización. Este mismo autor identifica los siguientes grupos dentro de las organizaciones:

⁸ Kast, Fremont E. y Rosenweig, James E. *Administración en las Organizaciones*. México, McGraw Hill, 1988. Pags 292 -298

⁹ Kast y Rosenweig. *Op. Cit.* Pag. 348

¹⁰ Robbins, Stephen P. *Ibidem* Pag. 293

Grupos de mando.- son los grupos que están determinados por los organigramas, formados por subordinados que dependen directamente de un administrador dado.

Grupos de trabajo.- también determinados por la organización, están constituidos por las personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral,

Grupos de interés.- conformados por personas que pueden formar parte de un grupo de mando o de interés y que se afilian para alcanzar un objetivo específico de interés para cada uno de ellos.

Grupos de amigos.- formados cuando los miembros individuales del grupo tienen una o varias características en común.

Un individuo puede formar parte de varios tipos de grupo dentro de una organización, pero estos grupos no son estáticos, tienen una dinámica interna e incluso viven diferentes etapas en su desarrollo. El autor menciona cinco etapas que son:

Formación ... se caracteriza por su gran incertidumbre en cuanto al propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros están "probando las aguas" para determinar qué tipo de conductas son aceptables. La etapa se termina cuando los miembros se empiezan a considerar parte de un grupo.

Tormenta ... etapa de conflictos internos. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las limitaciones que el grupo impone a la individualidad. Es más, hay conflicto en cuanto a quién controlará el grupo. Cuando esta etapa ha concluido, el grupo tendrá una jerarquía de mando relativamente clara.

Organización ... se desarrollan relaciones estrechas y el grupo tiene cohesión. Existe un fuerte sentido de identidad de grupo y camaradería. La etapa de la normatividad termina cuando la estructura del grupo se consolida y el grupo ha asimilado una serie común de expectativas en cuanto a la definición de la conducta correcta de los miembros.

Actuación / realización ... En este punto, la estructura ha sido aceptada y es del todo funcional. La energía del grupo en lugar de llegar a conocer y comprender a los demás se dirige a realizar la actividad encomendada.

Suspensión / aplazamiento ... En esta etapa, el grupo se prepara para la desbandada. El cumplimiento de la actividad ya no es la prioridad del grupo. En cambio, la atención se dirige a formalizar las actividades. En esta etapa, las respuestas de los miembros del grupo varían. Algunos se sienten estupendamente, enorgulleciéndose de los logros del grupo; otros quizá se depriman porque pierden la camaradería y las amistades logradas durante la vida del grupo de trabajo.

Por su parte, Kreitner y Kinicki¹¹ mencionan seis etapas:

Etapas 1: Orientación. Durante esta etapa en la que se "rompe el hielo", los miembros del grupo tienden a sentir incertidumbre e inquietud sobre asuntos tales como cuáles son sus roles, quién está a cargo y cuáles son los objetivos del grupo. La confianza mutua se encuentra bajo mínimos y hay un cierto grado de contención mientras se decide quién se pone al frente del grupo y cómo lo hace. (...) Los líderes suelen confundir este período de luna de miel con un mandato para un control permanente del grupo. Sin embargo, los problemas que irán apareciendo más adelante pueden obligar a un cambio de liderazgo.

Etapas 2: Conflicto y reto. Se trata de un período de prueba. Los individuos ponen a prueba las políticas y los supuestos del líder al mismo tiempo que tratan de determinar cómo encajan ellos mismos en la estructura de poder. Pueden empezar a formarse subgrupos y pueden producirse formas sutiles de rebelión, como los retrasos. Muchos grupos se encallan en la etapa 2 porque las políticas de poder estallan en abierta rebelión.

Etapas 3: Cohesión. Los grupos que logran superar la etapa 2 lo consiguen, por lo general, porque un miembro que merece respeto, y que no es precisamente el líder, lanza un

¹¹ Kreitner y Kinicki. *Idem* Pags. 257 - 258

desafío al grupo para que resuelva sus luchas de poder y pueda lograrse algo. Los asuntos relativos a la autoridad y al poder se resuelven de forma bastante rápida en discusiones objetivas y positivas del grupo. Se experimenta una sensación renovada de espíritu de equipo, ya que los miembros creen que han encontrado los roles que les corresponden.

Etapa 4: Delusión. Una vez resueltas las disputas principales en torno a la autoridad y al poder, los miembros de grupo experimentan una sensación de alivio por haber pasado ya “lo peor de todo ello”. Lamentablemente, se van acumulando presiones a medida que la búsqueda de armonía y buena voluntad hace que los individuos oculten sus quejas. La participación es muy activa durante esta etapa.

Etapa 5: Desilusión. El sentido poco realístico de armonía de la etapa 4 comienza a erosionar al grupo cuando algunos de sus miembros sugieren que el grupo no está a la altura de su potencial. Pueden surgir conflictos entre subgrupos en torno al tema de si los individuos debiesen manifestar sus puntos fuertes y sus limitaciones relativas. La menor coherencia del grupo se pone de manifiesto a través de un absentismo creciente, de la suspensión del compromiso y de los comentarios críticos.

Etapa 6: Aceptación. La valla que separa las etapas 4 y 5 se parece a la que se levanta entre las etapas 2 y 3. Por consiguiente, la solución recae de nuevo sobre un miembro influyente del grupo, que no suele ser su líder y que plantea a sus compañeros el reto de realizar alguna prueba de la realidad. Este ejercicio fomenta un mayor entendimiento sobre las expectativas mutuas de los miembros entre sí y respecto al grupo como un todo.

En las diferentes etapas que manejan los autores, podemos encontrar coincidencias importantes que están relacionadas con el reconocimiento del grupo por parte de los individuos que lo están integrando, un periodo de adaptación y aceptación a las normas y políticas del mismo, un momento en el que los individuos se reconocen como parte de ese grupo y que se orienta al desarrollo de la actividad y por último, un momento en el que el grupo se torna de nuevo crítico y

en el cuál la actividad o tareas a realizar pasan a un segundo plano. Kreitner y Kinicki son los que consideran una sexta etapa en la que se define la permanencia o no de un grupo de trabajo, lo cuál es sumamente importante para el logro de los objetivos que justifican su existencia.

El identificar estas etapas es importante para el desarrollo de este trabajo por dos razones: la primera porque, si bien los programas de capacitación van dirigidos en primera instancia a los individuos, los resultados deben de impactar también a los grupos a los que éstos pertenecen y con ello lograr un impacto en la organización. La segunda razón es que este trabajo habla precisamente de cómo se fue integrando un grupo de trabajo formal cuya tarea está enfocada a la coordinación de esfuerzos alrededor de los diferentes programas de capacitación.

La estructura de la organización es el tercer elemento que influye en el comportamiento de la misma. Es definida por Kast y Rosenweig¹² como “una entidad abstracta integrada por varios puestos más que personas”. La estructura de una organización es representada por diagramas que muestran la manera en que ésta está organizada y cómo se agrupan ciertas actividades y tareas.

Robbins¹³ considera que la estructura está compuesta por tres elementos: “ El primero se refiere al grado en que las actividades de la organización se descomponen o diferencian. Esto se llama complejidad. En segundo está el grado en que se usan reglas y procedimientos, este componente se llama formalismo. El tercer componente de la estructura es la centralización, que se refiere al punto donde radica la autoridad para tomar decisiones.” Además menciona que existen diferentes variables que influyen en la conducta y actitudes de los empleados, como son: la división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, el tramo de control y la departamentalización.

Kreitner y Kinicki¹⁴ por su parte, consideran que la estructura está integrada por cuatro factores: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad.

¹² Kast y Resenzweig. *Op. Cit.* 279

¹³ Robbins. *Idem.* Pags. 497 - 498

¹⁴ Kreitner y Kinicki *Idem.* Pags. 535 -537

Kast y Rosenweig¹⁵ mencionan que "una organización puede ser vista como la fusión de dos conceptos: 1) el grupo como un conjunto de personas y 2) la estructura como un conjunto de puestos" En esta afirmación podemos ver como cada uno de los elementos mencionados (individuo, grupo y estructura) no son independientes, sino que al contrario, determinan en mucho el comportamiento que tiene una organización, pero al mismo tiempo se ven impactados por la manera en que cada organización los maneja.

Cuando hablamos de un área cuya principal función es definir los mecanismos y procesos a través de los cuáles se desarrollará a los individuos y grupos que conforman a la organización, es importante tomar en cuenta las características de estos tres elementos para poder definir las acciones correctas que permitan lograr su objetivo. En muchas ocasiones incluso estas áreas son asignadas para generar un cambio específico dentro de la organización a través de la acción directa en los dos elementos arriba mencionados. Es por ello que, antes de adentrarnos en las definiciones de capacitación y entrenamiento, hablaremos del cambio en las organizaciones y el Desarrollo Organizacional.

1.3 Desarrollo Organizacional

Además de los elementos internos de una Organización que se han revisado anteriormente, no se puede dejar de lado el medio o la sociedad en la que están inmersas las mismas. Las Organizaciones no son inamovibles ni en su estructura ni en su composición por los individuos y, en parte, esto responde a los factores externos que influyen en la misma. Ya anteriormente se habló de que las condiciones sociales, económicas y culturales influyen en la dirección que toman las Organizaciones. En la época actual éstas buscan formas de trabajo que le den la posibilidad de responder de manera más rápida y eficiente a lo que su entorno le demanda y para ello se toman una serie de decisiones que le faciliten el camino para el cumplimiento de sus metas. Es en este punto donde el Desarrollo Organizacional toma un papel importante.

¹⁵ Kast y Rosenzweig. *Ibidem* Pag. 280

Ferrer Pérez¹⁶ define al Desarrollo Organizacional como “un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno, con la ayuda externa e interna de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio, con son llamados algunas veces”.

Bennis¹⁷ menciona que el Desarrollo Organizacional es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

Gibson¹⁸ menciona que el término de Desarrollo Organizacional se utiliza para referirse al “proceso de preparación y administración del cambio”.

La constante que encontramos en estas definiciones es el cambio continuo en las organizaciones y las acciones planeadas para orientarlo en beneficio de la misma. Estos cambios son posibles a través de los individuos que la componen, de los grupos que la integran y de la forma en que están organizadas las relaciones de autoridad, poder y decisión.

Ferrer¹⁹ define los valores del Desarrollo Organizacional como sigue:

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última de que desarrollen todo su potencial.
- Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.

¹⁶ Ferrer Pérez, Luis. *Desarrollo Organizacional*. México. Editorial Trillas, 1996. Pag. 13

¹⁷ Bennis, Warren G. *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973. Pag. 2

¹⁸ Gibson James L. Ivancevich, John M., Donnelly, James H. *Organizaciones. Conducta, Estructura, Proceso*. México. McGraw Hill., 1990. Pag . 462

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo de la organización y el ambiente.
- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida).

Por su parte Gibson²⁰ enumera como características del Desarrollo Organizacional las siguientes:

1. *Es planeado.* El DO es un método que se basa en datos para lograr el cambio, y el mismo incluye todos los ingredientes que intervienen en la planeación administrativa. Abarca establecimiento de metas, planeación de la acción, implementación, control, y tomar acción correctiva cuando sea necesaria.
2. *Está orientado a los problemas.* El DO intenta aplicar la teoría y las investigaciones de un buen número de disciplinas, incluyendo a la ciencia del comportamiento conductual, a la solución de los problemas de la organización.
3. *Refleja un enfoque de los sistemas.* El DO es tanto sistémico como sistemático. Es un medio para ligar en forma más estrecha los recursos y potencial humanos de una organización con su tecnología, estructura y procesos administrativos.
4. *Es parte integral del proceso de administración.* El DO no es algo que estén haciendo unos extraños dentro de la organización. Se convierte en un medio de administrar los procesos del cambio organizacional.
5. *No es una estrategia para "remedios".* El DO refleja un proceso continuo y en marcha. No es una serie de actividades adaptadas y destinadas a implantar un cambio específico. Se requiere tiempo para que se convierta en un modo de vida en la organización.
6. *Se enfoca a las mejoras.* El DO está dirigido a las mejoras. No es sólo para organizaciones "enfermas", o para las "ricas". Es algo que puede beneficiar casi a cualquier organización.
7. *Está orientado a la acción.* El objetivo del DO está en los logros y los resultados. Al contrario de otros enfoques del cambio que tienden a describir cómo tienen lugar los cambios en las organizaciones, lo importante aquí es que se hagan las cosas.

¹⁹ Ferrer Pérez, Luis. *Op. Cit.* 18

8. *Está basado en teorías y prácticas sólidas.* El DO no es un gancho o capricho pasajero.

Tiene sólidas bases en la teoría e investigaciones de un buen número de disciplinas.

Guízar Montúfar²¹, por su parte, considera que el Desarrollo Organizacional ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios que tienen que ver con la explosión de los conocimientos, la rápida obsolescencia de los productos y la composición cambiante de la fuerza de trabajo la cual presenta una creciente tendencia a la especialización.

En las diferentes aportaciones que hacen los autores arriba mencionados se ubican tanto elementos técnicos como sociales que influyen en las organizaciones y reconocen como un elemento importante a las personas y las relaciones que se establecen entre ellas para poder lograr un cambio que sí favorezca a las organizaciones al mismo tiempo que contempla el desarrollo de esas mismas personas.

Los programas de capacitación son un medio del cuál se pueden valer dichas organizaciones para orientar este cambio, haciendo partícipes a las personas del mismo proceso y facilitando así el logro de las metas establecidas.

El papel que juega la alta gerencia de las organizaciones es vital para que este cambio se dé y por ende que los esfuerzos de capacitación de las personas respondan tanto a esa necesidad de especialización requerida para lograr las metas como a las necesidades de desarrollo y crecimiento de sus miembros (personas y grupos).

Todas las corrientes y teorías de Desarrollo Organizacional ubican a las Organizaciones como un sistema, el cuál está compuesto por varios subsistemas. El principio de trabajo indica que al intentar modificar cualquiera de ellas se deberá observar cómo impacta en las otras y tomar las medidas necesarias para guardar el equilibrio en ellas.

²⁰ Gibson, Ivancevich y Donnelly. *Op. Cit.* Pag 463

²¹ Guízar M., Rafael. *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones.* México. McGraw Hill, 1998. Pag. 8

En la primera parte de este trabajo nos hemos detenido a identificar los elementos de la organización que bajo esta perspectiva componen el subsistema social. Sin embargo veremos a lo largo de este trabajo cómo los programas de capacitación se "nutren" precisamente de los otros subsistemas para el diseño y desarrollo de contenidos de los diferentes planes y programas de Capacitación.

2. Capacitación

2.1 Capacitación – Entrenamiento

La participación de la pedagogía en las organizaciones y, específicamente de los egresados de esta profesión es relativamente reciente ya que por lo general las posiciones responsables de la formación de los empleados han estado ocupadas por administradores y psicólogos industriales. Con el tiempo el pedagogo se ha ido incorporando a estas áreas mucho a raíz del desarrollo de la Pedagogía del trabajo o Pedagogía laboral.

Riedel²² define que la Pedagogía del Trabajo en la Empresa es algo que designa un “conjunto de reflexiones, organización y previsiones al servicio del desarrollo de la capacidad de rendimiento del producto, o como también se dice, de su cualificación. Las experiencias pedagógicas del trabajo, sea cual fuere su clase, han de sujetarse al servicio y a la utilidad de la empresa con el fin de aumentar el potencial de rendimiento de sus productores y simultáneamente su nivel de capacidad”.

Hilf, citado por el mismo autor²³ señala como objetivos de la pedagogía del trabajo en la empresa:

1. Conseguir que el trabajador se identifique con su tarea de modo que comprenda su sentido y finalidad (ha de llegar a comprender el significado de su trabajo en función del conjunto).
2. Hacer que el trabajador se familiarice con la labor que realiza (ha de eliminarse el miedo al trabajo que todavía no le es conocido, inciándole debidamente y evitando así sus prevenciones).
3. Procurar que el trabajador llegue a dominar su cometido (prepararle adecuadamente para que lleve a cabo un trabajo preciso, de ser posible una especialidad o que permita su utilización en labores diversas elevando de tal modo su condición profesional).
4. Procurarle medios para que alcance mayores logros (facilitarle lo necesario para que rinda económicamente haciéndole acreedor a merecimientos).

²² Riedel, Johannes. *La Formación para el Trabajo en la Empresa*. Madrid, España. Ediciones Raip, 1965. Pag. 11

5. Hacer que el trabajador se adapte a su taller (acostumbrarle a la limpieza, al orden y a la seguridad, enseñarle a comprender a sus compañeros y a sus jefes y a sentirse comprendido por ellos. De esta forma se asegura su colaboración y se forma su personalidad).

Por su parte, Colom, Sarramona y Vázquez²⁴ consideran que la Pedagogía laboral responde a dos tipos de exigencia básicas respecto a la formación:

- a) Ligadas al mundo del trabajo.
- b) Referidas a los técnicos y directivos, en sus dimensiones humana y profesional.

Esta es una visión que hace única la participación del pedagogo en las actividades educativas que se llevan a cabo en las empresas ya que no sólo las aborda desde el concepto de que los individuos deben aprender ciertos conocimientos o habilidades para desempeñar su trabajo, como lo hace la psicología industrial; ni tampoco como la organización de eventos, en su mayoría bajo la forma de cursos, que se deben de llevar a cabo para la formación de los individuos o para cubrir los requisitos legales, como lo hace el administrador; sino como todo el conjunto de actividades educativas que llevan a los individuos de una organización a desarrollarse tanto en el plano laboral como en el plano personal logrando así su desarrollo integral.

Riedel²⁵ vincula el papel de la pedagogía del trabajo con la idea de que en la educación perseguimos la formación y el desarrollo del hombre como un todo y no es posible separar una parte de dicho conjunto para configurarla individualmente.

Coombs y Ahmed, citados por Colom, Sarramona y Vázquez²⁶ hacen la siguiente clasificación:

²³ Riedel, Johannes. *Op. Cit.* Pag. 11

²⁴ Colom, Antonio; Sarramona, Jaime; Vázquez, Gonzalo. *Estrategias de formación en la empresa.* Madrid, España. Narce, 1994. Pag 11

²⁵ Riedel, Johannes. *Ibidem* Pag. 19

²⁶ Colom, Sarramona y Vázquez. *Op. Cit.* Pag. 14

1. Educación formal: "Sistema educativo altamente institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que se extiende desde los primeros años de la escuela primaria hasta los últimos años de la universidad"
2. Educación no formal: " Actividad organizada, sistemática, educativa realizada fuera del marco del sistema oficial para facilitar determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la educación..."
3. Educación informal: "Proceso que dura toda la vida y en el que las personas adquieren y acumulan conocimientos, habilidades, actitudes y modos de discernimiento mediante las experiencias diarias y la relación con el medio ambiente".

Retomando lo que se ha definido como los objetivos que persigue la pedagogía del trabajo la capacitación o formación en el trabajo la podemos ubicar dentro de lo que se denomina como Educación no formal, que bajo estas características no carece de orden ni sistema y que su campo de acción está delimitado por la organización o empresa en la que se ubica.

Rodríguez y Ramírez-Buendía²⁷ definen a la capacitación como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes de personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo; mientras que identifican al adiestramiento como al conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva.

Por su parte, Arias Galicia²⁸ define a la capacitación como al proceso para proporcionar competencias para un trabajo.

Si bien el término que se utiliza con mayor frecuencia en las empresas es el de capacitación, también se llegan a utilizar algunos otros:

²⁷ Rodríguez Estrada, Mauro; Ramírez-Buendía, Patricia. *Administración de la Capacitación*. Pags. 2-3

²⁸ Arias Galicia, Fernando. *Capacitación para la Competitividad y la Colaboración*. México. McGraw Hill, 1994. Pag. 498

Reza²⁹ hace las siguientes distinciones:

1. Capacitación

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva.

2. Adiestramiento

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz.

3. Desarrollo

Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos, y la importancia de los procesos de calidad total.

Es también el progreso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio ambiente social y natural que le rodea. Involucra aspectos relativos a sus actitudes y valores respondiendo a área de aprendizaje afectiva.

4. Formación profesional

Proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes, que permiten la preparación integral del hombre para una vida activa productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calificación y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural

²⁹ Reza Trosino, Jesús Carlos. Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. Panorama, 1995 Pag. 25

Craig³⁰ (1981) habla más bien de entrenamiento y lo define como un proceso por medio del cual el experto espera originar un cambio en la respuesta de los individuos a un ambiente o concurrencia de circunstancias.

El área a la que nos referiremos en este trabajo lleva el nombre de Entrenamiento, sin embargo es importante considerar que el nombre responde a la traducción de la palabra en inglés "training" con la cual se define toda acción educativa llevada a cabo en el marco de las empresas y que, al ser esta empresa una franquicia de origen estadounidense hereda el nombre a su representante de franquicia en México. Así, aún cuando se utilice esta palabra a lo largo de la descripción de esta experiencia, la consideramos en su sentido más amplio incluyendo tanto actividades de capacitación, adiestramiento, desarrollo y formación de los individuos de la empresa.

El entrenamiento es entonces el medio por el cual las organizaciones buscan que los individuos que la conforman lleven a cabo las funciones para las que han sido contratados de manera eficiente y de acuerdo a los requerimientos establecidos, pero al mismo tiempo busca dar los elementos necesarios para que se desarrolle dentro de la empresa y con ello logre un desarrollo personal que lo satisfaga y lo haga sentirse impulsado a continuar desempeñando sus actividades. Las acciones e inversiones que hacen las organizaciones para contar con programas de entrenamiento deben de tomar en cuenta estos alcances para con ello facilitar el impacto en los resultados del negocio.

³⁰ Craig, Robert L. *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. México. Diana, 1981 Pag. 53

2.2 El Entrenamiento como Proceso

Independientemente del nombre que lleve el área especializada en la formación del recurso humano en las organizaciones hay algunas condiciones que son claves para que las acciones de la misma tengan éxito. El primero de ellos es ver al entrenamiento como un sistema compuesto por una serie de elementos que enteraccionan entre sí y dan un producto o servicio.

Richard Menschel, citado por Guizar Montúfar³¹ define un sistema como una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado para lograr una mayor actividad en las empresas.

Forela³² (1981) lo define como un conjunto o combinación de elementos, integrados e interdependientes cuyas relaciones entre sí y con sus componentes lo hacen formar un todo unitario que cumple con una determinada función para lograr un propósito común y mantener cierto grado de estabilidad.

Colom, Sarramona y Vázquez³³ consideran que la formación exige arrancar de dos principios fundamentales:

1. Principio sistémico: La formación debe concebirse como un conjunto de elementos interrelacionados en orden a conseguir la función que le es propia (desarrollo de la competencia humana e incremento de la competitividad de la organización); para desarrollar esta función, la formación ha de estar abierta a los cambios en el medio interno y en su entorno.
2. Principio tecnológico: La formación se desarrolla a través del control de los diversos tipos de procesos (de aprendizaje, laborales, de comunicación, de decisión, de innovación, etc.) que tienen lugar en la organización.

³¹ Guizar Montúfar, *Rafael Op. Cit.* Pag. 46

³² Forela, N. *Sistema de Relaciones Laborales: subsistema de capacitación.* México. STPS CENAPRO, 1981. Pag. 23

³³ Colom, Sarramona y Vázquez *Ibidem* Pag. 27

A partir de lo que mencionan los autores podemos resumir que la capacitación o el entrenamiento es una serie de elementos ordenados e interrelacionados que tienen como objetivo facilitar el desarrollo y formación de las personas en la organización y que para lograrlo se debe asegurar el buen desarrollo de cada una de sus partes y relacionarlos con los elementos que conforman el resto de los subsistemas de la misma organización.

Algunos autores han definido los siguientes modelos del sistema de capacitación:

Siliceo³⁴ identifica las siguientes etapas del proceso:

- a) Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacer a corto, mediano y largo plazo: diagnóstico de necesidades.
- b) Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: planeación.
- c) Definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
- d) Señalar la forma y método de instrucción ad hoc para el curso.
- e) Una vez determinado el contenido y forma y realizado el curso, se deberá evaluar
- f) Seguimiento o continuación de la capacitación.

Colom, Sarramona y Vázquez³⁵ consideran definen los siguientes pasos:

1. Identificación de necesidades

La identificación de necesidades de formación y lo consideran uno de los principios básicos de la planificación y hacen la siguiente diferenciación:

- Necesidad.- Déficit objetivamente existentes entre la realidad de la actividad laboral y lo que sería deseable.
- Demanda.- Supone la explicitación de una carencia o propósito.
- Expectativa.- Es el efecto presentado –y muchas veces deseado- de la formación.

³¹ Siliceo, Alfonso *Capacitación y Desarrollo de Personal* México. Limusa, 1991 Pags. 95 -163

³⁵ Colom, Sarramona y Vázquez. *ibidem* Pagas. 53 - 130

Para que un programa de formación sea útil a la organización y a sus miembros tiene que cuidar que exista una armonía entre estos tres elementos y deberá estar basado en un análisis de la realidad laboral. Este análisis deberá contemplar:

- actuaciones que provocan sentimientos de frustración;
- actuaciones deseables que no se llevan a cabo;
- actuaciones deseables pero valoradas como "no posibles";
- actuaciones deseables, pero para las cuales no existe real voluntad de llevarlas a cabo;
- actuaciones deseables, pero no realizadas adecuadamente;

La existencia y/o definición de perfiles es una de las bases más importantes para poder identificar de qué tipo de actuaciones estamos hablando. Estos presuponen las condiciones ideales del desempeño de trabajo a partir de las cuales se van definiendo las demandas a las que debe atender un plan de formación.

2. Planificación de la formación.

Dentro de esta fase, los autores contemplan lo siguiente:

- Establecimiento de Metas de la Formación, refiriéndose a los resultados generales que se espera lograr al final, no forzosamente de manera inmediata, del proceso de formación.
- Objetivos de la Formación son aquellos resultados esperables en función de las acciones de formación, esto es, que derivan directa e inmediatamente de la formación. Estos tienen que ser alcanzables con los recursos y las acciones aplicadas deberán incidir en la formación de los destinatarios en cualquiera los siguientes ámbitos: conocimientos, habilidades y actitudes.

Por sus características, los autores clasifican los objetivos en: terminales (que se consiguen al final de las acciones de formación) procesuales o de proceso (que hacen referencia directa a las actividades aplicadas en las tareas de formación y que proporcionan una base confiable para la consecución de los objetivos de resultado).

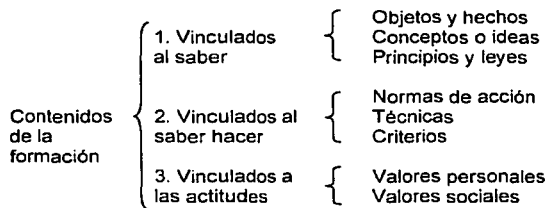
Los criterios que establecen para la definición objetivos son:

- a) *Relevancia*, esto es, que los objetivos que se pretende conseguir merezcan los esfuerzos que se invertirán en su logro.

- b) *Claridad de formulación*, que no debe vincularse a la exclusiva concepción conductual de los objetivos. La claridad demandada tiene que ver con la directa vinculación con uno de los ámbitos indicados, y con la concepción clara en la mente del formador.
- c) *Posibilidad de evaluación*. Esta característica no puede ser decisiva para condicionar totalmente la planificación de la formación, si se entiende por evaluación la estricta aplicación de pruebas inmediatas y objetivas. Una concepción amplia de las técnicas e instrumentos de evaluación permitirá una gama también amplia de objetivos de formación, si bien no se puede olvidar que algún momento habrá que dar razón de su consecución o no.

3. Contenidos de la formación.

Para los autores los contenidos deberán estar vinculados con los tres ámbitos anteriormente señalados:



Una vez identificados los objetivos con los que están vinculados, se recomienda que los contenidos tengan las siguientes características:

- *Vinculación con los objetivos*.- Esta condición deriva de la decisión tomada de considerar en general a los objetivos como los elementos rectores de la planificación.
- *Organización jerárquica*.- La finalidad es ponderar su nivel de importancia o de generalización (cuadros sinópticos o clasificación por sistema decimal).
- *Organización secuencial*.- Este tipo de organización claramente indicativa del orden en que deben ser dominados, conviene de manera especial cuando se trata de objetivos aplicativos, especialmente en la aplicación de técnicas altamente estructuradas, que exigen una disciplina en el orden de las acciones (diagramas de flujo o algoritmos)

- *Organización significativa.*- Se trata de un tipo más complejo de organización, que busca el establecimiento de relaciones lógicas entre los conceptos, a la vez que ciertas estructuras jerárquicas y secuenciales.
- *Integración de ámbitos diversos.*- Este requisito deriva de la concepción de los objetivos de la formación laboral como "problema", para cuya resolución es preciso aplicar conocimientos y técnicas de origen multidisciplinario, esto es, pertenecientes a campos (o, si se prefiere, disciplinas diversas).
- *Adaptados a los condicionamientos espacio-temporales.*- Es lo que se denomina como contextualización. Este requisito demanda que los contenidos respondan a la realidad más próxima e inmediata para así potenciar su funcionalidad aplicativa.

La contextualización de los contenidos responde aquí a la necesidad de preparación inmediata para la actividad laboral, pero también a una de las exigencias básicas de la motivación de las personas adultas: su potencialidad para resolver problemas de la vida ordinaria.

4. Estrategias metodológicas.

Se entenderán como aquel conjunto de situaciones y de actuaciones que los formadores prepararán y llevarán a cabo durante el proceso de formación para conseguir que los destinatarios de tal formación alcancen los conocimientos, habilidades y actitudes previstas. Esto demanda congruencia entre los objetivos y contenidos planificados con respecto a la metodología relacionada.

Algunos de los principios básicos para la selección y aplicación de las metodologías son:

1. **Autoformación.** Puesto que es el propio sujeto adulto el principal sector del proceso formativo.
2. **Participación.** Es un modo de hacer factible en cualquier circunstancia el principio anterior, puesto que sólo se logra el compromiso personal con una situación cuando se ha podido participar en su determinación.

3. **Actividad.** Entendida como el extremo opuesto a la mera recepción de la formación. Requiere reflexión y crítica por parte de los receptores, así como la puesta en escena de todas sus facultades para el logro de la comprensión plena de las metas perseguidas.
4. **Funcionalidad.** Por cuanto los adultos que reciben formación han de constatar fehacientemente que podrán resolver con garantías los problemas laborales habituales.
5. **Economía.** Condición ésta que se vincula con la factibilidad de la misma formación.

Recursos para la formación. Se refiere a todo el conjunto de elementos materiales -también personales- que se requieren como soportes de los contenidos y para la realización de las prácticas correspondientes. Los autores insisten en que no se refiere a la mera utilización de un equipo técnico, ya que además se concibe como:

1. Un recurso instruccional (tanto para la enseñanza como para el aprendizaje)
2. Una experiencia mediadora o indirecta de la realidad.
3. Un organizador o predeterminante del diseño instructivo

Gestión temporal. La gestión óptima del tiempo destinado a la formación resulta ser un elemento fundamental en el costo y, en definitiva, en la factibilidad misma de la formación.

La planificación de un programa de formación ha de contemplar la variable temporal, entendida en la doble dimensión de:

- a) Tiempo durante el cual el formador y formandos estarán ocupados en la realización de las actividades que se han previsto para el aprendizaje.
- b) Tiempo complementario a las actividades anteriormente determinadas y que los formando habrán de dedicar para garantizar la consecución del aprendizaje.

La gestión temporal se vinculará con las actividades a realizar, contenidos a tratar y objetivos a conseguir, dividiéndolo en sesiones, cuya duración dependerá de las características de los sujetos y naturaleza de la formación, así como de otras variables contextuales como: horario en que se desarrolla el programa, actividades anteriores desempeñadas por los sujetos, comodidad de la situación, etc.

Criterios e instrumentos de evaluación. Concebida como una tarea que aparece desde antes de planificación, en la fase de diagnóstico de necesidades, para mantenerse durante la planificación y la aplicación de la formación, además, lógicamente, de los resultados.

- *Evaluación de la planificación.*- Pretende garantizar la coherencia interna de cada uno de los elementos que integran la planificación: objetivos, contenidos, recursos..., así como la debida interdependencia entre ellos.
- *Evaluación del proceso.*- Es la que garantizará inicialmente la correcta aplicación del programa de acuerdo con la planificación previamente realizada. Permite la introducción de las correcciones que sean necesarias para idoneidad de programa.
- *Evaluación de los resultados.*- Consiste en verificar si los efectos de un programa se acomodan o no a los previstos en el proyecto (o a los decididos durante la ejecución del mismo). Es la verificación de los resultados previstos en la planificación, los logros decididos durante el proceso de aplicación del programa y también aquellos resultados no previstos anteriormente, pero que son consecuencia del programa. Estos pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

Por su parte Reza³⁶ considera que dentro del sistema de capacitación se encuentran 5 subsistemas, lo cuales son:

Planeación

En este subsistema se lleva a cabo el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) el cuál se lleva a cabo a partir de los siguientes pasos:

- Primer paso: definición de la situación idónea de un puesto de trabajo. El "deber ser o hacerse", considerando los recursos materiales necesarios para desempeñarlo, las actividades a realizar, los índices o medidas de eficiencia, los requerimientos, las características del ambiente laboral físico y las medidas de seguridad pertinentes.

³⁶ Reza Trosino, Jesús Carlos. *Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones*. México. Panorama Editorial

- Segundo paso: determinar la situación real, "el es o se hace". Para obtener la información básica, deberán diseñarse instrumentos que permitan capturarla, para ello podrán llevarse a cabo entrevistas, aplicación de cuestionarios, pruebas de desempeño, dinámicas grupales, etc.
- Tercer paso: confrontar ambas situaciones para hacer un análisis comparativo entre la situación idónea y la situación real, para determinar las discrepancias.
- Cuarto paso: determinación de necesidades para la adecuada toma de decisiones.

La materia prima la constituyen la información que tiene la misma empresa acerca de los puestos y está constituida por las descripciones de puesto y los perfiles de los mismos para, sobre ellos, llevar a cabo lo que se conoce como análisis de puestos. La evidencia proporcionada por el análisis, muestra la necesidad de capacitación. Para la planeación del proceso de capacitación esta análisis se enriquece con un diagnóstico organizacional.

Diseño y Producción

Este segundo subsistema, tiene como propósito estructurar los medios didácticos y soportes técnicos para hacer efectivos los procesos de enseñanza – aprendizaje. Estos procesos quedan enmarcados en un programa o un plan de capacitación, sobre los cuáles el autor hace la siguiente distinción:

Plan de Capacitación: conjunto de lineamientos que contienen la estrategia global de la empresa, tendiente a satisfacer las necesidades de entrenamiento del personal que integra.

Programa de Capacitación: conjunto de tácticas a seguir, para la enseñanza – aprendizaje de los trabajadores, estructurado por área específica o por puesto, y cuya reunión constituye un plan.

Las fases para la planeación de programas son: La redacción de objetivos, la estructuración del contenido y la especificación de objetivos intermedios y particulares, la evaluación del evento en todas sus dimensiones, la selección de técnicas y materiales de apoyo, la preparación del instructor, la organización e integración del curso, la incorporación en una sola estrategia de todos los cursos / eventos / actividades tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación, la

programación en tiempo y recursos de los eventos, el suministro del apoyo logístico necesario y la evaluación en todas sus dimensiones.

Para la preparación de un programa de capacitación, el auto considera lo siguiente:

A) Marco de referencia.

Se refiere al conocimiento del marco normativo y la misión de la empresa, se analizan los alcances y los obstáculos de la misión organizacional y se elabora un informe de Detección de Necesidades de Capacitación.

B) Determinación de grupos

Se refiere al universo de participantes para conocer la cantidad de personas que incluirán en cada programa, así como las características que determinan el nivel y profundidad de cada tema.

C) Sistema

Es la revisión de los aspectos que pueden resolverse a través de los diferentes medios disponibles, para dar respuesta a las necesidades planteadas. En este sentido las alternativas puede ser: a) Medios diversos (ej. Lecturas, ciclos de conferencias, etc.) b) Becas (para casos en los que se requiera el desarrollo sistemático de conocimientos referidos a una rama del saber) c) Cursos externos, d) Cursos internos. Para los casos c) y d) se planteará la necesidad de estructurar el programa en cursos que pueden ser:

- **Modulares.** Cuando se trata de temas que se dirigen a un tópico específico, pero con una relación referida a un tema general.
- **Progresivos.** Si los contenidos de un curso son base o consecuencia de los conocimientos impartidos en otro.
- **Autónomos:** cursos específicos para un contenido susceptible de cubrirse en un tiempo relativamente corto.

D) Secuencia y sistematización

Si los programas son modulares o autónomos, se marca la secuencia lógica de los cursos integrantes, la progresión, los niveles, las fechas y sedes de los cursos autónomos.

E) Calendarización de programas

Para la organización de cada programa se señalará un calendario de cursos dependiendo de la duración, la secuencia modular, progresiva o por niveles y autónomos.

Es recomendable realizar una programación anual, semestral, trimestral y mensual que permita cualquier ajuste o adaptación, ya sea de tiempos o de nuevos contenidos.

F) Instructores

Es importante considerar el número, disposición, calidad y versatilidad de los instructores internos y externos con los que se puede contar. En este aspecto conviene considerar los objetivos, los contenidos, y la metodología conveniente de acuerdo al tipo de programa y al grupo específico.

G) Carta descriptiva

Es un plan de estudio que presenta una visión general y sintética del evento de instrucción porque:

1°. Concentra la atención del instructor y del grupo en áreas que requieran el máximo relieve.

2°. Asegura que se tengan en cuenta los recursos disponibles y que se utilicen al máximo. Esto vale especialmente para uno de los recursos de entrenamiento más escasos: el tiempo.

3°. Ofrece un medio para verificar que nada se haya pasado por alto.

La carta descriptiva o guía didáctica, es el documento que orienta la actividad del instructor, basado en un objetivo general y una serie de objetivos específicos; sugiere las actividades instruccionales a seguir para alcanzarlos con efectividad.

H) Coordinación de Eventos

Tiene por objeto armonizar todos los elementos que intervienen en la realización de un evento, de tal manera que éste cumpla con el objetivo para el cual se lleva a cabo.

Una buena coordinación contempla aspectos relacionados con:

1. Calendarización.
2. Recursos económicos y materiales
3. Promoción

Operación

Este subsistema es el encargado de la promoción y ejecución de cursos/eventos o cualquier otra modalidad de capacitación, que satisfaga las necesidades del personal y que ahayn sido captadas por medio de un diagnóstico confiable y completo.

Su objetivo entonces consiste en dar a conocer, ofrecer y coordinar los servicios y alcances del Sistema de capacitación a todos los actores involucrados con él, con el afán de satisfacer sus expectativas.

Las acciones genéricas para alcanzar este objetivo son:

- Coordinar y desarrollar los proyectos planeados, según los lineamientos dados por Planeación y Evaluación.
- Difundir en toda la empresa los eventos de capacitación a fin de promover la participación del personal en ellos.
- Aplicar los programas de evaluación que se generen en Planeación.
- Retroalimentar continuamente a los tres subsistemas sobre el desarrollo de los eventos de capacitación

Para facilitar la operación es conveniente establecer una serie de políticas las cuales, sugiere el autor, estén concentradas en el "Manual de Políticas" y lo define como el conjunto de normas o guías de funcionamiento que orientarán en su quehacer operativo, en su labor de ejecución de actividades. También es conveniente contar con políticas específicas para los instructores, los coordinadores e incluso los participantes de cada curso/evento.

Evaluación

Dado que la época actual se distingue por la rapidez de los cambios en todos los ámbitos, la evaluación la considera el autor como uno de los subsistemas más importantes ya que permite retroalimentar al Sistema completo de capacitación y de ahí hacer los ajustes necesarios para tener la seguridad de que se está satisfaciendo las necesidades detectadas.

La capacitación no está hecha de recetas de cocina que puedan aplicarse de la misma manera en cualquier ámbito y al respecto el autor menciona que en nuestro país pueden hacerse cosas, aprovechando incluso métodos y experiencias extranjeras, pero... deberán hacerse los ajustes necesarios a nuestra cultura.

La Evaluación es definida por el autor como la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los propósitos que generaron un currículum o un plan de capacitación y desarrollo

de recursos humanos, en cuanto a sus características, estructura, alcances, actores involucrados en él, contenidos, etc. Para ello, la evaluación debe ser:

- **Objetiva.-** es decir, real, sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla,
- **Metódica.-** basada en modelos o métodos ampliamente experimentados y probados en su efectividad, y
- **Completa.-** considerando en su análisis la mayor cantidad de variables, para que la interpretación sea correcta.

Por sus dimensiones, la Evaluación es clasificada en:

- a) Evaluación de la reacción, para revisar en qué medida gustó o no el seminario /curso / evento / programa / actividad de capacitación. Mide fundamentalmente el gusto por la forma como fue manejado un evento, más que por su contenido o beneficios personales, del grupo o de la organización. Se ubica en la categoría de MICROevaluación.
- b) Evaluación del aprendizaje, detecta el grado en el cual los participantes captaron el contenido del evento de capacitación, relacionado con los objetivos instruccionales. Se ubica en la categoría de MICROevaluación. Se aplica en algunos cursos técnicos y administrativos.
- c) Seguimiento de la aplicación, para verificar la utilización correcta del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo. Debieron satisfacerse necesidades evidentes o manifiestas e incluso las ocultas o encubiertas. Se ubica en una categoría intermedia entre MICRO y MACROevaluación.
- d) Evaluación del costo-beneficio, valorada en términos de los resultados evidentes del programa / cursos, etc. Se ve en mejoras en los procesos productivos, en disminución del desperdicio, en incrementos en la productividad, mejoras en la calidad, disminución de costos.
- e) Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación, verificada en términos del quehacer de las personas o áreas encargada de la capacitación, para coadyuvar, en la medida de sus responsabilidades, al alcance de la misión organizacional.

Administración y Control

El objetivo del último subsistema es proporcionar el sustento logístico para el óptimo funcionamiento del sistema. Las acciones genéricas del mismo son:

- Proporcionar apoyo logístico a los restantes subsistemas, programas y a sí mismo.
- Administrar el presupuesto del Sistema
- Racionar el uso y custodiar los bienes materiales y equipo para la capacitación.
- Informar oportunamente a las entidades reguladoras del sistema sobre las actividades realizadas.

Por su parte Pinto³⁷ parte del proceso administrativo para describir el proceso mismo del Sistema de Capacitación:

Planeación

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico al proceso mismo del entrenamiento, pues ayuda a determinar qué se va a hacer, la cual se vale de cuatro actividades.

- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Es un proceso que permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes que debe dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

- Establecimiento de objetivos

Los objetivos en capacitación u objetivos didácticos deben fijarse en función de la estrategia de la organización y de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas mediante el DNC.

El autor distingue los siguientes tipos de objetivos:

- Los objetivos generales del plan
- Los objetivos particulares de los programas
- Los objetivos terminales para cada evento
- Los objetivos específicos por cada unidad o tema contenido en un evento

La estructura de los mismos debe ser congruente y son la base y el motivo para capacitar.

³⁷ Pinto, Roberto. *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. México. McGraw Hill, 2000 Pags. 52-63

- **Elaboración de planes y programas.**

Los programas son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado; es decir, son el Plan Maestro de Capacitación

- **Presupuestos**

Consiste en que la empresa trabaje en la planeación, que se asigne tiempo y recursos a esta actividad y que realmente se aplique lo planeado.

Organización

Esta etapa responde a cómo se van a hacer las cosas y con qué medio y se compone de las siguientes fases:

- **Estructura de la Unidad de Capacitación**

La estructura de la UDC debe estar acorde con los objetivos del departamento y el desempeño de las principales funciones de los encargados de área. La magnitud de la empresa y los recursos disponibles serán factores importantes al determinar la organización interna de la UDC.

- **Procedimientos**

Son los lineamientos generales y específicos para que la capacitación funcione. Por ellos se establecen las políticas sustantivas, generales y específicas, así como la normatividad para la operación de los programas.

- **Integración de personas**

Se refiere a contar con personas técnicamente preparadas para administrar el proceso de capacitación. Esto requiere contar con una descripción y perfil de los puestos, así como la identificación de los requerimientos de cada uno de ellos.

- **Integración de recursos materiales**

Asegurar que se cuenta con aulas, equipos, rotafolios, etc, necesarios para llevar a cabo los diferentes eventos de capacitación.

Ejecución

Es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo, en la realización de los eventos, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar que aquello que se está haciendo corresponda a lo planeado. La ejecución está integrada por cuatro pasos.

- Contratación de servicios

Instituciones capacitadoras, instructores externos, hoteles, etc.

- Desarrollo de programas

Supervisión de los diferentes eventos llevados a cabo

- Coordinación de eventos

Monitoreo a la labor de los participantes y del instructor, así como a la condición de los recursos materiales.

- Control administrativo y presupuestal.

Requiere mayor atención en esta fase y se obtiene a través de indicadores, métodos, formatos y el involucramiento de los usuarios en las actividades de medición

Evaluación

Medición y corrección de las actividades para asegura que los hechos se ajusten a los planes. Implica comparar lo alcanzado con lo planeado, y comprende la evaluación del sistema, del proceso instruccional, del seguimiento y de la evaluación de resultados.

- Macroevaluación

Evaluación del sistema de capacitación que comprende la evaluación total de la función de capacitación, tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistémico,, como en lo concerniente a los procesos legal, administrativo e instruccional.

- Microevaluación

Significa establecer y aplicar las herramientas para medir la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje y se complementa con los resultados obtenidos en la práctica. La

evaluación completa del proceso de instrucción debe partir de los objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

- Seguimiento

Verificación de la transferencia de los conocimientos al trabajo o, en su caso, para corregir y ajustar los programas.

- Ajustes al sistema

Se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que siempre pueda adaptarse a la dinámica del sistema organizacional.

Hasta aquí hemos revisado las etapas o pasos en los que los diferentes autores desglosan el sistema de capacitación. Los énfasis los hacen en lugares diferentes, sin embargo podemos observar que todos ellos parten del proceso administrativo para ubicar las diferentes acciones que se deben de llevar a cabo para facilitar la implantación de la capacitación en las empresas y que cada uno de ellos está relacionado con el resto. Si bien se podrá observar en el cuadro comparativo anexo de los tres autores, podemos afirmar que las fases de Planeación y Evaluación del sistema son especialmente importantes para que el resto del sistema cumpla con los objetivos que han sido planteados y con ello continuar con el esfuerzo educativo que se emprende en cada organización en lo que al desarrollo de su recurso humano se refiere.

Pasos del Proceso de Capacitación

Colom, Sarramona) y Vázquez (1994)	Reza, (1995)	Pinto, (2000)
IDENTIFICACION DE NECESIDADES - Actuaciones - Perfiles	- PLANEACION - Diagnóstico de Necesidades en la organización y descripciones de puesto	- PLANEACION - Diagnóstico de Necesidades Capacitación - Objetivos - Elaboración De Planes - Presupuestos
PLANIFICACION DE LA FORMACION - Establecimiento de metas. - Objetivos de formación	- DISEÑO Y PRODUCCION - Objetivos - Estructura de Contenidos - Evaluación - Selección de técnicas y materiales - Preparación de instructores	- ORGANIZACION - Estructura de Unidad de Capacitación - Procedimientos - Integración de personas - Integración de recursos materiales
CONTENIDOS DE LA FORMACION - Vinculados con los objetivos	- OPERACION - Promoción y coordinación de eventos	- EJECUCION
ESTRATEGIAS METOLOGICAS - Selección de metodologías - Evaluación de planificación, del proceso y de de los resultados	- EVALUACION - Evaluación de la reacción - Evaluación del aprendizaje - Seguimiento - Costo-Beneficio - Esfuerzo del sistema de Capacitación - ADMINISTRACION Y CONTROL - Sustento logístico	- EVALUACION - Macroevaluación - Microevaluación - Seguimiento - Ajustes al sistema

2.3 La capacitación en las organizaciones

Si bien uno de los discursos más recurrentes en las empresas es el que el recurso humano es el recurso más importante, lo cierto es que en la realidad son pocas las empresas que llegan a considerarla como una verdadera inversión a mediano y largo plazo y es por ello que ante situaciones de crisis internas son estas áreas las que resienten las disminuciones de presupuesto y de la misma estructura al considerárselas como un gasto del cuál es necesario prescindir en ese contexto.

Pinto³⁸ (2000) menciona que esto se debe a que existen ciertas creencias sobre la capacitación, entre las cuales se encuentran:

- La capacitación resuelve problemas. Si bien la capacitación ayuda a solucionar algunos problemas que vive la organización en cuanto a su personal, no es por ella misma que lo logrará. Esta sólo es un insumo para aumentar la productividad y solucionar algunos problemas que estén directamente relacionados con el saber y el saber-hacer en el trabajo.
- La capacitación es una pérdida de tiempo. Lo cual ocasiona que los eventos de capacitación propuestos no tengan el respaldo de los directivos de la organización y, en ocasiones, la participación de quienes han sido ubicados como destinatarios de los diferentes programas.
- La capacitación es cara y es un gasto. Cuando los resultados son poco satisfactorios es cuando esta creencia se ve reforzada. El autor plantea que evitar esta situación radica en la correcta alineación de los objetivos que se pretende lograr con la capacitación con la planeación estratégica de la organización.
- Sus resultados son cualitativos. Esta es una de las creencias más comunes y tal vez la más difícil de vencer. Para ello se deben de definir indicadores que permitan evaluar, en forma objetiva, los cambios en el desempeño del personal que ha estado participando en los programas de capacitación.
- La responsable de que el personal esté capacitado es la UDC (Unidad de Capacitación)

³⁸ Pinto, Roberto. Op. Cit. Pags. 7-14

Esta debe ser una responsabilidad compartida entre los responsables de cada área, el capacitado y las personas que coordinan los esfuerzos de capacitación.

- El coordinador de la UDC sólo debe saber de capacitación.

Para que la capacitación tenga un impacto positivo en la organización, es indispensable que el responsable tenga conocimiento de los procesos de su organización y debe estar involucrado en el ambiente organizacional, en la cultura, la problemática, las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que tenga la empresa para poder, con ello, orientar estrategias de cambio.

El autor menciona aún más creencias que existen alrededor de la capacitación, pero se han tomado estas porque se consideró que son las que más relación tienen con la experiencia que se describe en este trabajo.

Los responsables de esta área en las empresas tienen entonces, como uno de sus principales retos, cambiar esta manera de ver a la capacitación y para ello es indispensable que estén vinculados con los procesos de planeación estratégica de la misma empresa y que se establezcan mecanismos que permitan medir los avances y logros alcanzados a través de los diferentes eventos de educación. Esto representa un área de oportunidad para todos los involucrados en el proceso de capacitación y especialmente a los pedagogos ya que, por la formación recibida, se puede tener una visión global de todos los aspectos que influyen en los resultados de los procesos educativos en especial, en este caso, en las empresas que tienen la característica de ser franquicias.

Las franquicias en México surgieron en el año de 1987 y a partir de entonces ha habido un gran desarrollo de este tipo de negocios. En la actualidad existen en nuestro país alrededor de 400 marcas de franquicias que abarcan diferentes giros de negocio y siguen experimentando un crecimiento y una gran flexibilidad para penetrar casi cualquier segmento de la sociedad.

El valor de las franquicias reside, según la Asociación Mexicana de Franquicias, en dos aspectos centrales: la marca y Know-how. Si bien el término en inglés se ha generalizado en el medio de

las franquicias, éste se refiere básicamente a la transmisión de conocimientos técnicos que permiten repetir los mismos sistemas de trabajo que permitan ofrecer a los clientes las mismas características de servicios y productos detrás de una marca. Para ello, las empresas franquiciantes tienen que brindar a sus franquiciados tanto los conocimientos como asistencia técnica necesaria y, al mismo tiempo evaluar constantemente que se cumplen los procedimientos de acuerdo a los lineamientos establecidos.

Si bien esto representa un campo de trabajo muy atractivo para los profesionistas relacionados con la capacitación y el entrenamiento, no hay que olvidar que aunque los procesos de trabajo sean los mismos son llevados a cabo por personas que, como es el caso de la experiencia propósito de este trabajo, tienen condiciones culturales diferentes a las de la franquicia origen y que además están inmersas en una organización con una cultura de características particulares. Esto obliga a que la forma de transmitir esta tecnología y los conocimientos tengan que ser adaptada a dichas características para con ello lograr impactar en la organización.

A lo largo de la experiencia descrita muchos de estos aspectos tuvieron que ser tomados en cuenta para determinar la forma en que cada uno de los programas de entrenamiento debería de manejarse, por ello es que en la descripción de dichos programas se destacan las principales características que en su momento tenían los diferentes componentes de una organización: el individuo, el grupo y la estructura.

3. Experiencia Profesional

3.1 Descripción de la Empresa

Historia

En 1960, en Ann Arbor, Michigan, se abre la primera sucursal de Domino's Pizza, cuyo principal atractivo para el cliente estaba en el hecho de poder disfrutar de una pizza en la comodidad de su hogar. En ese momento ya existían en el mercado diferentes cadenas de alimentos que fueron los pioneros del concepto de "fast food" o comida rápida, pero ninguno hasta ese momento ofrecía, además de la rapidez en el servicio, la posibilidad de ordenarla desde el hogar. El crecimiento se dio de manera muy rápida y ya para el año de 1967 se vendió la primera franquicia. El fundador de Domino's Pizza, el Señor Tom Monaghan, con la idea de colocarse al frente de todas las cadenas de comida rápida, incorpora dentro del sistema de trabajo de las tiendas la "Garantía de 30 minutos", que consiste en ofrecer al cliente que su pizza llegará a su domicilio en un máximo de 30 minutos a partir de que se confirmó su pedido; de otra manera el pedido es gratis para el cliente.

Con este concepto, la marca tiene un gran crecimiento dentro de los Estados Unidos logrando abrir su tienda número 1000 en el año de 1983. Esto da pauta para que la franquicia de Domino's Pizza empiece a venderse a otros países y en 1985 es reconocida como la cadena de comida rápida más grande del mundo logrando en el año de 1989 abrir su tienda número 5000.

Domino's Pizza llega a México en el año de 1989 y abre su primera tienda en Tecamachalco logrando importantes ventas. Hasta ese momento la relación de los compradores de la franquicia era directamente con Dominó's Pizza International Inc., pero en 1990 la empresa Torrquin S.A. de C.V. adquiere los derechos para manejar la Franquicia Maestra en México y, aunque ha cambiado de razón social, ha continuado fungiendo como tal alcanzando en el año del 2000 abrir más de 400 tiendas colocándose como el segundo país más importante en lo que al desarrollo y presencia de marca se refiere.

Si bien el origen del negocio radicó en la entrega a domicilio, que dentro del sistema de trabajo se conoce como "Delivery"; se ha desarrollado en México un nuevo concepto comercial que ofrece al

cliente el producto en el punto de venta pero con la misma seguridad de recibirlo rápido y con las mismas características de calidad. Este concepto comercial se denomina "Express", se ubica en centros comerciales y en estaciones del metro y se caracteriza porque no tiene entrega a domicilio. Cabe destacar que es en México donde se inicia este concepto a nivel mundial y es el año de 1991 cuando se abre la primera tienda en México.

El día de hoy Domino's Pizza cuenta con más de 6000 tiendas en todo el mundo ubicadas en 68 países.

Filosofía

La filosofía de trabajo del Sistema Domino's Pizza está apuntalada en ciertos principios. En su origen estos principios fueron:

Producto.- El principal producto de este negocio es la pizza y por ello todos los productos que se utilizan para su elaboración son estrictamente controlados desde su compra. El manejo del mismo dentro de las tiendas debe ser muy estricto para ofrecer al cliente un producto de calidad.

Servicio.- Domino's Pizza refuerza la calidad de su producto con un buen servicio al cliente. En este sistema de trabajo el servicio se orienta a: atender al cliente cortésmente, brindar al cliente toda la información para que pueda hacer su elección y tomar el pedido u orden correctamente.

Imagen.- Existen estándares de imagen muy estrictos. Al ser franquicia se tienen que respetar todos los lineamientos que se dictan desde Domino's Pizza Internacional. La disposición de las tiendas, el uso del logotipo dentro y fuera de tienda, el uso del uniforme responde a estos estándares y buscan dar una buena imagen al cliente.

Al ser el tiempo un elemento importante en la estrategia de venta para Domino's Pizza, el cliente empezó a percibir que, por cumplir en tiempo con la entrega, se podía sacrificar la seguridad del personal de las tiendas. Al mismo tiempo, y con el crecimiento que se tuvo al abrir un número importante de tiendas, se empezó a no respetar los estándares de operación. Por estas razones es que se agregaron dos principios más:

Seguridad.- Existen una serie de normas que buscan cuidar la integridad de las personas que laboran en las tiendas y van dirigidas tanto al manejo de efectivo dentro y fuera de tienda, el manejo seguro del equipo y utensilios de trabajo y a las buenas prácticas de manejo de automóviles y, como en el caso de México, de motocicletas.

Entrenamiento.- En el sistema de trabajo de la compañía, una responsabilidad de cada una de las personas que trabajan en las tiendas es la de entrenar a sus compañeros de trabajo. Este es un aspecto clave para que el resto de los estándares sean respetados y por ello es que se integra a los principios de trabajo. Están definidos cada uno de los puestos y funciones que se tienen que desempeñar para operar una tienda de acuerdo a estándares lo cuál permite identificar en qué se debe capacitar o entrenar a cada miembro del equipo. La adecuación de estos programas a nuestra propia cultura, así como las estrategias de entrenamiento se describirán en el capítulo correspondiente y conforman, de hecho, la parte central del presenta trabajo.

Con base en estos principios, se plantea la filosofía de este sistema de trabajo:

Visión

Vivir la experiencia de disfrutar una pizza en casa

Misión

Entregar en forma segura una pizza caliente y de calidad, en menos de 30 minutos, a un precio justo y con una ganancia razonable.

Meta

Clientes de por vida

Además, el sistema cuenta con ciertas garantías y reglas de operación cuyo objetivo es brindar la seguridad al cliente de que se cumplirá con lo prometido:

Garantía de Servicio

Si tu orden no llega en 30 minutos o menos, es totalmente gratis.

Esta garantía también se ofrece en las tiendas "Express" reduciendo el tiempo a 15 minutos. Cabe resaltar que esta garantía ya no se ofrece en los Estados Unidos, pero como parte de la estrategia comercial, en México se ha decidido conservarla.

Garantía de Producto

En caso de que el Cliente no esté satisfecho con su orden por cualquier razón, la reemplazaremos o regresaremos el dinero.

Reglas de Oro de Servicio

Regla No. 1: El Cliente siempre tiene la razón

Regla No. 2: Si no la tiene, aplica la regla No. 1

Todo lo aquí descrito constituye la esencia del trabajo de cada una de las tiendas y son aspectos que deben ser respetados no importando el país o la ciudad en que se encuentren. Cada una de las acciones o programas que se implementen ya sea desde la Franquicia Matriz o en las subfranquicias, deben respetar y vigilar el cumplimiento de estos principios. Cada uno de los puestos en la estructura organizacional de las tiendas tienen responsabilidades compartidas a propósito de los mismos.

Crecimiento en México

Como se dijo anteriormente, fue en 1989 que se abrió la primera tienda de Domino's Pizza en México, en Tecamachalco. En 1990 se asocian la familias Torrado y Quintanilla y crean la empresa Torrquin, S.A. de C.V. quienes obtienen los derechos de manejar la Franquicia Maestra de este país. Esto quiere decir que tienen la posibilidad de abrir sus propias tiendas pero, al mismo tiempo de vender los derechos del uso de la marca a terceros, denominándose éstos como subfranquicias. Cuatro años más tarde, en 1994 se abre la tienda número 100 en México siguiendo su rápido crecimiento en los siguientes años y contando, para finales del año 2000 con 400 tiendas.

México representa para Domino's Pizza Internacional Inc., uno de los principales mercados no sólo por el número de tiendas y el volumen de ventas alcanzado, sino también por las aportaciones que se han hecho al Sistema en general. Esto va desde el desarrollo del concepto "Express" descrito anteriormente, hasta innovaciones en el producto, promociones nacionales, mejoras en el equipo y programas de entrenamiento. Actualmente el sesenta y cinco por ciento de las tiendas en el país son tiendas corporativas (que pertenecen al mismo Torrquin) y el treinta y cinco restante están subfranquiciadas teniendo un total de 18 franquicias en diferentes estados de la República. Para

atender las necesidades de cada una de las tiendas, la estructura organizacional de Torquin se divide en dos. Por un lado, toda la estructura administrativa para las tiendas corporativas y, por otro, la estructura organizacional de la Franquicia Maestra la cual está encargada del cuidado, explotación, desarrollo y comercialización de la marca Domino's Pizza. Sus estrategias de intervención deben estar perfectamente alineadas con la filosofía y principios de Domino's Pizza y que fueron descritos en el apartado anterior.

La Misión de Torquin, Franquicia Maestra es:

Proporcionar un servicio de calidad mediante el desarrollo de planes y estrategias que se reflejen en el logro de mayores ventas y utilidades para el sistema Domino's Pizza, consolidándolo como el líder en el servicio de entrega a domicilio y como una organización sólida y en constante crecimiento.

La estructura organizacional de Torquin, Franquicia Maestra, está integrada por las áreas de: Desarrollo (Aperturas y remodelaciones de Tiendas), Mercadotecnia y Publicidad, y Operaciones dentro de la cuál están las áreas de Mejoras Operativas, Consultoría, Auditoría de Tiendas y Entrenamiento. Todas estas áreas dirigen sus estrategias y acciones hacia todo el sistema y todas las tiendas (subfranquiadas y corporativas) tienen la obligación de alinearse a lo que dictan las diferentes áreas.

El área de Entrenamiento es responsable de proporcionar los planes y programas de Entrenamiento que permitan el crecimiento de la gente que colabora en las tiendas y, con ello, el crecimiento y consolidación de la marca en México. Siendo esta área la parte central de este trabajo, se presenta a continuación la forma en que se ha integrado la misma en México.

3.2 Análisis y definición del área

Destinatarios del Entrenamiento

La base del sistema de franquicias en general, es la repetición de las formas de trabajo y el apego a estándares y el Entrenamiento es parte esencial. Para poder abarcar de dónde surgen los programas y estrategias actuales del área de Entrenamiento, es necesario hablar del público a quien ésta debe atender y que corresponde a la estructura interna de cualquier tienda. Se mencionarán sólo los títulos de los puestos y la meta u objetivo general de cada uno, encontrando las descripciones en el anexo correspondiente:

Puestos Básicos.- Son los puestos más operativos de una tienda y tienen que ver con las tres áreas de las que se compone la operación de las mismas:

Representante de Servicio al Cliente (RSC)

Objetivo del Puesto.- Atender las llamadas de los clientes, dando un excelente servicio, atendiendo sus requerimientos y dando a conocer los productos y promociones que se tienen, con rapidez, claridad, cortesía y precisión.

Preparador de Pizzas Perfectas (PPP)

Objetivo del Puesto.- Elaborar un producto de calidad, con las porciones exactas de acuerdo con las normas de calidad de la compañía (los 10 puntos de la pizza perfecta), en un tiempo máximo de 1 minuto.

Especialista en Reparto Seguro (ERS)

Objetivo del puesto.- Entregar el producto al cliente en excelente estado, en menos de 30 minutos con cortesía.

Gerente en Entrenamiento

Este puesto está dividido en cuatro niveles (del 1 al 4) y constituye la preparación del personal con mejor desempeño en su puesto básico para llegar a ser Gerente. En una tienda puede existir una persona por cada uno de los cuatro niveles y constituyen el soporte principal para el Gerente de la tienda.

Gerente de Tienda

Cada establecimiento debe contar con uno de ellos y son responsables de planear, controlar y dirigir las actividades del personal de la tienda para brindar el servicio y producto al cliente de acuerdo a estándares.

Supervisor de Tiendas

Tiene a su cargo cierto número de tiendas (máximo siete) y tiene la responsabilidad de vigilar la operación de las mismas, dirigir acciones para el incremento de ventas y control de costos de operación, así como la dirección de los gerentes de cada uno de los establecimientos.

Esta estructura, así como los objetivos de cada uno de los puestos están definidos desde la Franquicia Matriz (DPI) y de la misma manera es ésta quien determina en qué funciones deben ser entrenados cada uno de los puestos.

El Entrenamiento en el Sistema Domino's Pizza México

El apoyo en Entrenamiento desde la Franquicia Matriz de Domino's Pizza Internacional Inc. se ha enfocado en el programa de Gerencia en Entrenamiento (ocho cursos) y al curso de introducción para Nuevos Empleados. Existe un área en la estructura de DPI encargada de la elaboración de dichos manuales así como de un versión apoyada en CD's y, recientemente, de un manual de Entrenamiento para los Supervisores. Este apoyo consiste en hacer llegar estos materiales a los diferentes países para su traducción y, en algunos casos, a cubrir parte del costo de la misma. El principio de trabajo de Entrenamiento es que cada uno de los puestos en la estructura de las tiendas sea responsable también de entrenar a sus compañeros. Para ello establece dos tipos de Entrenamiento:

Entrenamiento en el puesto.- cuyos responsables son los mismos ocupantes de los puestos al recibir a un empleado de nuevo ingreso, supervisados por el Gerente y/o el Gerente en Entrenamiento en turno.

Entrenamiento cruzado.- el cuál busca que cada uno de los empleados sea capaz de llevar a cabo las funciones de las tres áreas de operación. El responsable de la coordinación e impartición de este tipo de entrenamiento es el Gerente y Supervisor de tiendas.

Entrenamiento en Domino's Pizza México

En México, en el año de 1996 se creó, dentro de la estructura de Franquicia Maestra, la posición de Entrenador cuya principal responsabilidad era la de obtener los materiales desarrollados por DPI, traducirlos y darlos a conocer a las tiendas. A finales del mismo año surge la propuesta de que cada subfranquicia y/o región corporativa tuviera un entrenador dentro de su estructura, encargado de la impartición de los cursos de Introducción para Nuevos Empleados y de Gerencia en Entrenamiento (los ocho cursos que se tradujeron del inglés). De manera general este puesto empezó a ser ocupado por Gerentes de Tienda; pero durante los años de 1997 y 1998, en los que se empezaron a abrir un número importante de tiendas, la mayoría de estos fueron promovidos a Supervisores, se empezó a requerir de un número de Gerentes que no se tenían preparados y

como consecuencia se empezó a colocar a los Gerentes en Entrenamiento de los niveles 3 y 4 para ocupar esos puestos.

El resultado para los puestos de Entrenadores fue que se empezaron a ocupar por Gerentes que ya no querían estar en la operación de las tiendas, quienes querían ser promovidos a Supervisores o bien, un Gerente en Entrenamiento que tenía interés por entrenar pero que carecía de la experiencia operativa como Gerente. Todas sus funciones estaban enfocadas a la impartición de cursos o "apagar fuegos" en algunas tiendas, sin contar con que los demás puestos (Gerentes y Supervisores principalmente) dejaron de llevar a cabo funciones de entrenamiento delegando toda la responsabilidad a los Entrenadores. Por su parte, el área de Entrenamiento de Torrequin Franquicia Maestra, estaba enfocada a impartir los mismos cursos de Gerencia en Entrenamiento y a organizar eventos en los que se concentraba a un gran número de personas para recibir los 8 cursos en una semana. En este contexto es cuando, a principios de 1999 el responsable del área del Entrenamiento es promovido a la Consultoría Regional del norte del país y que el área de Entrenamiento de Torrequin es integrada por un nuevo equipo de trabajo del cuál se describe la labor.

Análisis interno e identificación de áreas de oportunidad

En el mes de marzo de 1999 queda integrado el equipo de trabajo del área de Entrenamiento, el cual estaba constituido en ese momento por un pedagogo, una psicóloga y dos personas que venían directamente de la operación, el último puesto de una de ellas había sido Supervisor y el de la otra Auditor dentro de la misma Franquicia Maestra y dirigiendo el área, mi función como pedagoga. Cabe resaltar que este equipo no fue integrado a partir de las habilidades y experiencia de cada uno, sino más bien respondiendo a cambios en la estructura general interna de Torrcin que impactó a las áreas de las que proveníamos los integrantes. Ya se describió anteriormente las funciones que desempeñaba el área de Entrenamiento hasta ese momento y habría que agregar la falta de credibilidad del sistema en general hacia la Franquicia Maestra y en particular, a las personas que sin venir directamente de la operación, ocupaban puestos con responsabilidad hacia la misma.

En este contexto, la primera acción que se tomó fue retomar los principios de Planeación Estratégica que nos permitieran, por un lado, delinear el rumbo que debería tomar el área para ser congruente con la misión de Torrcin Franquicia Maestra y, por otro, ubicar las áreas de oportunidad internas que se deberían trabajar bajo esta misma línea. De ahí que se llevaron a cabo varias sesiones de trabajo en las que participamos los nuevos integrantes del área y se invitaron a personas que habían colaborado en la misma e incluso a algunas áreas con las que el área tenía interrelación. Se empezó a trabajar sobre el análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y a partir de ahí se empezaron a trabajar las ideas que constituirían la Misión del área. Este trabajo fue presentado a la dirección de la Franquicia Maestra y, una vez obtenido el visto bueno se procedió a definir la estructura de la misma.

3.3 Organización e Integración del área

MISIÓN Y DEFINICIÓN DE PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

Misión de Entrenamiento Torquin Franquicia Maestra

Asegurar la consolidación del sistema de entrenamiento con el propósito de desarrollar de manera integral a todo el personal de Domino's Pizza México, con base en nuestra filosofía y principios que nos faciliten el logro de los objetivos.

A través de este enunciado, lo que se quiso plasmar es que la razón de ser del área es retomar no sólo la filosofía de trabajo de la compañía, sino también los programas de entrenamiento que ya existían y, a partir de ellos, poder contribuir al desarrollo integral del las personas y no únicamente a través del desarrollo de habilidades que se requieren para desempeñar cada uno de los puestos. Sin embargo, y como se puede ver en el documento de Análisis de FODA, nos enfrentábamos con varios inconvenientes. Uno de ellos y el primero que nos saltaba a la vista era que el número de personas que integrábamos el área era infinitamente menor que el público que se tenía que atender. En ese año se contaba con un poco más de trescientas tiendas, con una plantilla promedio de 22 personas y todavía se estaba viviendo el auge en aperturas de tiendas. Así que lo siguiente que se trabajó, ya únicamente al interior del área, fue la definición de las estrategias a seguir para poder cumplir la Misión. De ahí se desprendió que, para poder tener el alcance que se esperaba, se tenían que tener "anclas" en el sistema que facilitara la reproducción de los programas, que sirvieran de vínculo con cada tienda, pero sobre todo, que dieran el seguimiento de la aplicación en las tiendas. Con base en la estructura de las tiendas y franquicias, se definió al Entrenador y al Supervisor como los puestos objetivos para poder llevar a cabo esta tarea. Sin embargo y dada la forma en que estaba ubicada la posición del Entrenador, se vio como necesario el desarrollo de programas específicos para que esto fuera posible. Por otro lado, había una serie de actividades que ya se venían llevando a cabo y que estaban siendo demandadas por parte del sistema, básicamente refiriéndose a la impartición de los cursos para Gerentes en Entrenamiento y la capacitación en el sistema de cómputo que existe en las tiendas.

Con esta base y teniendo claro que la estrategia a seguir era la ubicación de estos puestos como primer vínculo para el área, se definieron los siguientes tipos de programas:

Estratégicos.- Dentro de los cuales se ubicaron en un primer momento el programa para Entrenadores y otro para Supervisores. Más tarde se agregó el programa de Gerencia en Entrenamiento ya que, aún cuando ya existían los manuales, éstos eran traducciones del inglés al español y no respondían a las necesidades ni operativas ni culturales de nuestras tiendas.

Operativos.- Este tipo de programas se caracterizan porque responden a necesidades detectadas a partir de las diferentes actividades o herramientas manejadas por otras áreas como Mejoras Operativas, Consultoría o Mercadotecnia y que, en muchos de los casos, requieren del refuerzo de algunos de los aspectos básicos de operación o bien, de información que complementa los diferentes procesos de trabajo.

De apoyo.- Son los programas que, sin ser necesariamente de entrenamiento, están directamente relacionados con ellos y tienen como propósito atender aspectos que permitan que el personal de tiendas obtenga un desarrollo tanto personal como profesional que satisfaga sus necesidades de crecimiento.

Además, se definieron las siguientes características generales que se tenían que cumplir en cualquier de estos programas:

- Deben de contemplar una parte teórica y otra práctica que sea susceptible de llevar a cabo en las tiendas.
- Deben de contar con herramientas de seguimiento y parámetros claros de evaluación de la aplicación.
- Cada programa debe ser presentado y aceptado por cada franquiciatario o director regional con el propósito de involucrarlo en la aplicación de lo aprendido.

NORMATIVIDAD DEL ÁREA

Una vez definidos la Misión y los tipos de Programas sobre los que trabajaría el área, fue necesario establecer las políticas que especificaran los lineamientos dentro de los cuales desempeñaría su función y a los que las franquicias o direcciones regionales se tenían que apegar en lo que a los productos y programas de entrenamiento se refieren. En el anexo 4 de este trabajo se incluyen las políticas generales del área. Cabe mencionar que cada programa que se desarrolló y/o coordinó contó también con políticas para su reglamentación, sin embargo estas no se incluyen en los anexos ya que se consideró que no es esta parte la constituye el eje central del presente trabajo.

ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN DEL ÁREA

A partir de los programas definidos y una vez aprobadas las políticas por parte de la Dirección y los franquiciatarios se procedió a definir la estructura del área que diera soporte a lo anteriormente planteado. Se definieron dos tipos de puesto: Coordinador de Entrenamiento y Entrenador. La diferencia principal radica en el tipo de programas que se manejan: estratégicos u operativos. Los entrenadores además están más orientados a atender las necesidades de impartición de cursos de acuerdo a las demandas por parte de las franquicias además dentro del esquema de cursos abiertos para la zona del Distrito Federal, Estado de México, Morelos y Toluca.

En principio se autorizó únicamente el puesto de Coordinador de Entrenamiento siendo hasta el año 2000 cuando se integran los entrenadores a la estructura. (Ver anexo 4, descripciones de puesto)

Por otra parte, se trabajó en la integración del presupuesto pues, como se puede observar en las políticas del área existen, además de los programas de entrenamiento y los cursos como tal, una serie de materiales que sirven de apoyo visual en las tiendas para los diferentes procedimientos de

operación. Esto requiere de recursos materiales (aulas, rotafolios, equipos de proyección, papelería, etc.) pero también económicos para soportar los gastos de diseño e impresión de manuales y señalización de tiendas. En un principio se buscó que cada tienda pagara por los materiales que adquiriera, sin embargo las tiendas corporativas, al llevar la misma razón social, no pueden pagar a la misma empresa por la adquisición de estos materiales respondiendo a las normas fiscales que rigen la empresas. Esto significaba que por lo menos el setenta por ciento de los materiales eran consumidos por las regiones corporativas, pagando sólo las franquicias por estos servicios. De esta manera se integró un presupuesto de área para su autorización en el cuál los conceptos más importantes fueron: gastos de viaje, papelería y reproducción de materiales. Si bien el presupuesto fue y ha sido autorizado, es importante destacar la relevancia que tiene la evaluación del impacto de los programas de entrenamiento para justificar la inversión que se ha hecho y que no se siga considerando como un gasto.

Establecidas estas bases, se procedió a la presentación de todo plan a la Dirección General de la empresa. Una vez validado se comenzaron a desarrollar los diferentes programas aprovechando la formación y experiencia de los integrantes de la misma. A continuación se describirán los diferentes programas resultado de este trabajo identificando las principales características y herramientas que se desprendieron de cada una de ellas, así como identificando las características de los tres elementos que consideramos fundamentales dentro del subsistema social de las organizaciones en sus tres dimensiones: individuos, grupos y estructura.

3.4 Descripción de programas

Programas Estratégicos

Diplomado de Formación de Entrenadores

Antecedentes

Si bien ya se ha explicado anteriormente la función y condiciones en que el Entrenamiento era visto en las diferentes zonas corporativas o subfranquicias, es importante señalar que fue el principal programa del primer año de trabajo del área.

Individuos

Las características generales de las personas que ocupan los puestos de entrenador, así como las razones por las que están en esa posición son:

Rango de edad:	De 20 a 45 años
Sexo:	Indistinto
Estado civil:	Indistinto
Número zonas / subfranquicias:	28
Número de zonas / subfranquicias con entrenador:	17 (al inicio del programa)
Escolaridad:	Desde bachillerato trunco hasta licenciatura
Antigüedad en el Sistema:	Variable (de 3 meses a 2 años)
Experiencia en el Sistema:	Variable (desde Gerente en Entrenamiento Nivel 1 hasta Gerente de tienda, incluyendo una persona externa sin Experiencia en el Sistema)
Conocimientos sobre Entrenamiento:	Muy variable, ubicándose la mayoría de ellos en la sola Impartición de cursos y no conocimientos en la administración del Entrenamiento.

Grupo

Una de las características más importantes en este grupo es que el sentido de pertenencia es casi nulo al principio del programa. Ninguno de los ocupantes del puesto se sentía parte de un grupo más grande de entrenadores ya que no existía ningún vínculo entre ellos ni ninguna instancia que

permitiera su integración. Sin embargo como grupo recibe la responsabilidad de que las personas que laboran en tiendas conozcan, manejen y respeten los estándares de Producto, Servicio, Imagen y Seguridad, con necesidades similares pero condiciones organizacionales diferentes.

Estructura

Dentro de la estructura organizacional de las zonas y las franquicias, la ubicación del entrenador es muy variable, estando la mayoría de ellos ubicados en una posición subordinada a los Supervisores e incluso, en algunos casos, a los mismos gerentes de la zona o subfranquicia. Esta situación orillaba a que el entrenador en la mayoría de los casos estuviera a disposición de cualquiera de ellos, atendiendo a las necesidades provocadas por falta de personal en tiendas y dedicándose a operar en las tiendas en el área en que fuera más crítica la situación convirtiéndose en un "apaga fuegos" sin ninguna autoridad sobre la gente.

Ante esta situación y habiendo desarrollado anteriormente el perfil y descripción de puesto del entrenador, se desarrolló este programa cuyo objetivo se presenta a continuación:

Objetivo General

Desarrollar profesional y personalmente a los entrenadores de Domino's Pizza a fin de que mediante el entrenamiento de los miembros del Sistema que se asegure del logro de los objetivos del negocio.

Características Generales:

El diseño del diplomado se basa en los siguientes puntos:

Integral: Ya que busca proporcionar los conocimientos que permitan desarrollar las habilidades y actitudes requeridas por un entrenador para el desarrollo eficiente de sus funciones.

Modular y secuencial: Dada la complejidad y variedad de los contenidos contemplados en el diplomado, estos se dividen en 6 módulos secuenciales, siendo obligatorio la acreditación del primer módulo para poder continuar tomando los posteriores.

Énfasis en el seguimiento y la aplicación: La fortaleza del diplomado se basa en la asignación y cumplimiento de compromisos generados en los módulos, es decir, los participantes aplican los conocimientos y herramientas enseñadas en sus puestos de trabajo y tienen que entregar resultados por escrito sobre los resultados observados, para ello se otorgó una fecha de entrega determinada y bajo su cumplimiento se define la acreditación del módulo. Cada compromiso tenía un valor específico (calificación), el cual debía ser elaborado y enviado en una fecha específica, con el objetivo de contar con el tiempo suficiente para elaborar los reportes de resultados y retroalimentación respectivos a cada tema.

Duración Total: Se manejan dos esquemas, uno para el D.F. y otro para el interior de la República, tomando en cuenta que los participantes que asisten a las sesiones del interior de la República incurren en mayores gastos que los participantes del D.F.

* Interior de la República	72 hrs
* D.F.	88 hrs.

Contenidos

Cada módulo está conformado por temas que van relacionados directamente con las nuevas responsabilidades del entrenador:

Módulo I "Introducción al Entrenamiento (8 hrs)

Objetivo:

Identificar los conceptos generales utilizados en el campo del entrenamiento, con la finalidad de homogeneizar y definir los puntos clave que os permitan compartir la misma línea de comunicación, a partir de los lineamientos de Domino's Pizza.

Módulo II "Formación de Entrenadores" (20 hrs)

Objetivo:

Adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes que permitan ejecutar el entrenamiento a través de técnicas, materiales y herramientas, que aseguren hacer más eficiente la labor del entrenador.

Módulo III "Manejo de Grupos" (16 hrs)

Objetivo:

Identificar las distintas dinámicas grupales así como los elementos que intervienen en el manejo de grupos, con la finalidad de aplicarlos a los eventos de entrenamiento

Módulo IV " Diseño y Logística del Entrenamiento" (16 hrs)

Objetivo de Diseño:

Identificar los elementos básicos implicados en el diseño de los programas de entrenamiento a partir de las necesidades concretas de las tiendas Domino's Pizza

Objetivo de Logística:

Adquirir los conocimientos fundamentarles que se desprenden de los procesos de planeación y organización del entrenamiento, con el propósito de asegurar una coordinación eficaz de los eventos y cursos dirigidos al Sistema Domino's Pizza.

Módulo V "Seguimiento y Evaluación del Entrenamiento" (20 hrs)

Objetivo Seguimiento:

Identificar el impacto de las acciones de entrenamiento en los objetivos del negocio, además de clarificar la relación de los cursos en aula y la importancia de asegurarlos en la operación misma de tiendas, midiendo el impacto que éstas acciones tienen.

Objetivo Evaluación:

Evaluar las acciones de capacitación implementadas en el Sistema Domino's Pizza, con el propósito de incrementar la eficiencia y los alcances de los servicios que brinda el entrenador, a partir de la ejecución de las actividades adquiridas en cada uno de los eventos

Objetivo:

Identificar cada uno de los elementos que conforman el proceso de entrenamiento, cubriendo la planeación, programación, habilitación y ejecución de los eventos a realizar, logrando con ello una mejora en la función del entrenador.

Evaluación

Cada una de las sesiones que se impartieron fueron evaluadas con el formato establecido para Evaluación de Cursos y que se utiliza para todas las sesiones, obteniendo una calificación promedio de Satisfactorio.

Entre los diferentes módulos se dejaban una serie de tareas que recibieron el nombre de "compromisos" y que estaban relacionados con los temas revisados. La calificación se daba en función del:

- cumplimiento de entrega en la fecha indicada,
- número de tareas llevadas a cabo,
- contenido de las mismas,

La aplicación de lo aprendido se evaluó a través de visitas de Certificación que realizamos los miembros del área. En un principio estas visitas contemplaban:

- la impartición de un curso durante el cuál se evaluaba por un lado el desenvolvimiento del entrenador, así como todos los aspectos de logística relacionados con el evento,
- revisión de la documentación de respaldo de las actividades de entrenamiento que se estaban llevando a cabo en la zona o subranquicia.

Después de la primera generación (1999) el programa tuvo varias modificaciones sobre todo en los aspectos que se verificaban durante las visitas de certificación. Uno de los aspectos más relevantes fue la visita directa a tiendas y evaluar el desempeño del personal en las mismas. Para ello se desarrollaron tableros de control basados en las funciones a desempeñar por cada

ocupante de los puestos tomando en cuenta su antigüedad. El propósito de incorporar esta variable es la de verificar que las acciones que se llevan a cabo en entrenamiento de la zona o subfranquicia estén impactando en los resultados de la operación.

Resultados:

En el momento de elaborar este trabajo, el programa se ha impartido cinco veces: tres veces en el D.F. y dos veces en el interior de la República. El orden de los contenidos y el nivel de los compromisos sobre los cuáles se evalúa cada módulo han sufrido modificaciones atendiendo a las necesidades y características de la dimensión que ha tomado la función y responsabilidad dentro del sistema. La rotación en el puesto es uno de los aspectos que más ha afectado a la consecución del resto de los programas y en parte ha sido resultado de que el nivel de exigencia del puesto ha ido en aumento y que los ocupantes se enfrentan con diversas actividades que resultan difíciles de llevar a cabo (sobre todo en lo que se refiere a evaluación del entrenamiento y diagnóstico de necesidades de entrenamiento).

Una de las situaciones que interfieren en la aplicación de lo visto durante el programa es que la estructura organizacional de la zona y/o subfranquicia no favorece del todo la función del entrenador e incluso ha llevado a que se presenten confrontaciones con otras posiciones dentro de la estructura. Por ello es que en el mes de febrero del 2001 se hace un replanteamiento de las responsabilidades y funciones del entrenador y se toma la decisión de cambiar el perfil, descripción y posición del entrenador dentro de la estructura de las tiendas, quedando así con una posición jerárquica más alta que el Supervisor de zona. En la sección de anexos se incluye la descripción de puestos, así como un cuadro comparativo de las funciones bajo la nueva estructura.

Seminario de Supervisores

Anecedentes

En el momento de hacer el primer análisis de la situación de entrenamiento en el Sistema Domino's Pizza se identificó que una posición que constantemente iba en contra de los principios de trabajo era la posición de Supervisores debido a que el enfoque principal del puesto estaba

dirigido al cumplimiento del presupuesto de ventas pasando por alto todos los estándares y el crecimiento de la gente. Esta conclusión estuvo respaldada en investigaciones de Cliente Misterioso llevadas a cabo por el área de Mercadotecnia las cuáles indicaban que las principales quejas por parte de los clientes se debían a: falta de cumplimiento de la Garantía de 30 minutos (no se respeta), mala calidad del producto (producto quemado, con poco ingrediente y/o mal cortado), se hace esperar en el teléfono o no contestan y mala imagen del repartidor (uniforme sucio o en mal estado). Si bien existen varias causas que originan este tipo de situaciones (como falta de equipo, de personal y hasta de producto, entre otras), todos estos aspectos son el principio de cualquier supervisión llevada a cabo en una tienda, por lo que se llevó a cabo el desarrollo del programa de Supervisores identificando las principales características de los mismos elementos:

Individuos

Las características generales de las personas que ocupan los puestos de entrenador, así como las razones por las que están en esa posición son:

Rango de edad:	De 22 a 30 años
Sexo:	Masculino
Estado civil:	Indistinto
Número zonas / subfranquicias:	28
Número de supervisores:	52
Promedio de tiendas a cargo:	6
Escolaridad:	Desde bachillerato trunco hasta licenciatura
Antigüedad en el Sistema:	Variable (de 1 a 7 años)
Experiencia en el Sistema:	Gerente de tienda.
Principales funciones:	La mayoría de los ocupantes están orientados al cumplimiento de las metas de ventas, pero la forma de hacerlo es muy variable: algunos sobre el cumplimiento de estándares y otros orientados únicamente a los programas de mercadotecnia local.

A pesar de ser un puesto que está definido desde DP11, en México sufrió varias modificaciones a nivel de responsabilidades.

Grupo

Si bien la posición de los Supervisores está muy clara dentro del Sistema Domino's Pizza en México, a lo largo de los años, se había perdido el sentido de pertenencia entre ellos. Al inicio de Domino's en nuestro país se llevaban a cabo reuniones para compartir experiencias y para actualizar sus conocimientos sobre la misma operación, pero en los últimos años se perdió ese contacto y con el crecimiento que hubo, se fueron incorporando personas nuevas al puesto sin el apoyo y dirección para llevar a cabo sus funciones. El grupo de Supervisores del Sistema estaba compuesto con personal de mucha experiencia incluso en el puesto y personas que apenas se estaban incorporando y cuyas funciones se perdían con las del Gerente teniendo una función muy operacional y sin llevar a cabo las funciones principales del Supervisor.

Estructura

El caso de la posición de los Supervisores es muy diferente a la que se encontró con los Entrenadores. Aquellos son reconocidos en la estructura y su autoridad es reconocida en las tiendas. Sin embargo y debido también al crecimiento y a la incorporación de nuevos Supervisores sin la información necesaria, las funciones y responsabilidades no son entendidas de la misma manera por los ocupantes del puesto. Se determinó que ésta era una variable importante cuando se relacionaba con las principales quejas de los clientes: las tiendas cuyos supervisores tenían mayor antigüedad y se enfocaban a los principios de trabajo de Domino's (Producto, Servicio, Imagen, Seguridad y Entrenamiento) tenían un índice menor de quejas que las de aquellos que tenían menos tiempo en el puesto y que estaban enfocados principalmente al cumplimiento de las metas de ventas de sus tiendas.

Con base en lo anterior y el diseño del perfil y puesto del Supervisor, se diseñó el siguiente programa de Entrenamiento:

Objetivo General

Desarrollar a los supervisores de Domino's Pizza en México, con la finalidad de que cuenten con las herramientas prácticas y soporte metodológico que les permita llevar a cabo sus funciones eficientemente.

Objetivos Específicos

- Perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes del supervisor ante sus funciones.
- Estandarizar la metodología de la supervisión (PSISE)
- Consolidar las funciones del supervisor dentro del sistema

Características Generales:

La primera versión de este programa de manejo en la modalidad presencial, a partir de la segunda fue bajo la modalidad de educación a distancia apoyado por CD's diseñados por la misma área de Entrenamiento. Ambas modalidades tienen las siguientes características:

Teórico – Práctico. Ya que cada uno de los temas manejados se vinculó directamente con la actividad que debe ser llevada a cabo por los Supervisores de Domino's.

Temas abiertos. Dada la heterogeneidad de los ocupantes del puesto (personas con mucha experiencia en el puesto) se dio la flexibilidad que cada uno tomara aquellos temas y/o cursos en los que requirieran mayor apoyo, pidiendo como requisito que los aspectos prácticos de cada tema se estuvieran llevando a cabo en las tiendas a cargo.

Contenidos actuales, orientados al Sistema. Si bien los temas son muy generales, el manejo de contenidos está totalmente vinculado con la forma de trabajo de Domino's, incluyendo formatos y el mismo lenguaje.

Énfasis en el Seguimiento y Aplicación. Aprovechando la ventaja que da el hablar directamente de la función de un puesto, la forma de evaluación de todo el programa está basada en el nivel de aplicación de las herramientas en las mismas tiendas.

Duración en la modalidad Presencial:

78 hrs.
Por tema, sesiones de dos horas semanales. Cuatro horas a la Semana (dos temas). Con la finalidad que los participantes pudieran poner en práctica los diferentes aspectos que se revisaban en cada sesión.

Duración en la modalidad De educación a distancia:

4 meses
El material consta de 3 cd's con dos temas cada uno. Se da un mes para que los participantes puedan revisar los temas, llevar a cabo las tareas y enviar compromisos. El cuarto mes se dedica a la preparación de sus tiendas para la visita de certificación.

Contenidos

Tema I "Supervisión efectiva" (16 hrs)

Objetivo:

Identificar el concepto de Supervisión y aplicar los diferentes tipos de visitas a tienda, manteniendo estándares los estándares de calidad en Domino's Pizza.

Tema II "TMS (Telemarketing Sistem)" (14 hrs)

Objetivo:

Identificar y analizar el sistema TMS, como herramienta en la operación de tiendas.

Tema III "Recursos Humanos" (8 hrs)

Objetivo:

Programa a distancia

Al ser un programa básicamente autodidacta, en esta modalidad se definieron una serie de tareas que tenían que ser reportadas al final de cada tema. Estos compromisos son calificados con base en:

- cumplimiento en fecha de entrega,
- número de tareas llevadas a cabo,
- contenido de las mismas,

Obteniendo una calificación mínima de 60, se programa una visita llamada de "validación de temas". Esta fue una de las variables más importantes en este programa ya que, en la mayoría de los casos, las visitas de validación se utilizan para asesorar a los participantes en la aplicación y explotación de las herramientas.

Al término de la "validación" de los seis temas se da un mes a cada participante para que tenga oportunidad de poner en práctica las recomendaciones hechas durante estas visitas. De ahí se programa una última visita denominada de "certificación", la cuál se compone de:

- revisión de pendientes de las diferentes visitas de validación,
- visita a las tiendas a cargo de cada Supervisor para la revisión de la aplicación de las todas las herramientas (basándonos en listas de verificación)
- entrevista con sus Gerentes, validando la información dada por el Supervisor,
- entrevista con el Jefe inmediato.

Los primeros tres aspectos dan una calificación independiente que se promedia para obtener la calificación final. La última entrevista es de validación de la información.

Resultados

Presencial

En su modalidad presencial, este programa únicamente durante el 2000. En este tuvimos la participación de 25 personas de las cuáles terminaron 15, teniendo así un 40 % de deserción. La

principal causa deserción fue la falta de apoyo por parte de los jefes inmediatos al no permitirles ir a las sesiones semanales.

De las 15 personas que terminaron el programa 12 se certificaron dentro del tiempo establecido, 2 personas fueron condicionados a una segunda visita obteniendo la certificación dos meses después que el resto del grupo y sólo una persona no recibió su certificación por falta de aplicación de los temas revisados. En todos los casos fue necesario una sesión de trabajo especial con los jefes inmediatos para orientarlos en el uso que ellos mismos podían darle a las herramientas revisadas en los temas.

Programa a distancia

Esta modalidad a presentado mucho más contratiempos que el presencial. En su primera etapa se tuvo la inscripción de 18 participantes, lo cuales fueron quedando fuera al no cumplir con los envíos de sus compromisos. Algunos participantes los enviaron tarde y lo cual ocasionó mucho desfases en la programación inicial. Al paso de 5 meses se tuvo una deserción del 39%, de los cuales hasta la fecha 8 personas han recibido la certificación.

Al indagar las causas que influyeron en esto nos encontramos como las principales:

- la falta de disciplina personal para revisar de manera independiente los diferentes temas,
- la falta de claridad en lo que a la aplicación de las herramientas se refiere. Esto provocó que la mayoría de las visitas de validación se convirtieran en tutorías y que se desfasaran los tiempo,
- la falta de apoyo y seguimiento por parte de su jefe directo.

En el mes de junio del 2001 se abrieron de nuevo las inscripciones para este programa teniendo hasta el momento 25 participantes. Un detalle que resalta es el hecho de que, las subfranquicias y zonas que ya cuentan con supervisores certificados han inscrito a algunos de sus gerentes que consideran tienen mejor desempeño. Al interior del programa, esto ha generado que se rediseñen los compromisos para las tareas sean factibles de llevar a cabo por parte de los aspirantes a supervisores.

Programa de Gerencia en Entrenamiento

Antecedentes

Tal como se mencionó anteriormente, en el momento en que se integra el área de Entrenamiento con el equipo actual, el Sistema Domino's Pizza estaba todavía en pleno crecimiento en nuestro país y ello provocó que se colocara al frente de las tiendas a personal que todavía no tenía ni toda la experiencia ni toda la información necesaria para cubrir el puesto de Gerente. Esto provocó una rotación importante de Gerentes y con ello la promoción de Gerentes en Entrenamiento con muchas deficiencias de formación.

Una particularidad es que no queda claro ni para los ocupantes de los puestos ni para los mismos Gerentes las responsabilidades asignadas a cada nivel de Gerencia en Entrenamiento y al hacer entrevistas con éstos, predomina la no intención de llegar a ocupar el puesto de Gerentes por la cantidad de problemas que tiene que enfrentar.

Individuos

Las características generales de las personas que ocupan los puestos de Gerentes en Entrenamiento se identificaron como siguen:

Rango de edad:	De 20 a 25 años
Sexo:	Mayoritariamente Masculino
Estado civil:	Mayoritariamente Soltero
Número zonas / subfranquicias:	28
Número de Gerentes en Entrenamiento:	1092 (al inicio del programa)
Promedio de Gerentes en Entrenamiento Por tienda:	3
Escolaridad:	Bachillerato trunco
Antigüedad en el Sistema:	Variable (de 3 meses a 1 año)
Experiencia en el Sistema:	Puestos Básicos
Principales funciones:	Ayudar en la operación de la tienda y suplir al Gerente cuando no está. A pesar de existir cuatro niveles de este

puesto, no queda claro cuál es la diferencia, ni en sueldos ni en responsabilidades, de un nivel a otro.

Grupo

Con los antecedentes mencionados, una de las características de este grupo es su juventud y poca claridad de las responsabilidades que tienen que enfrentar como parte de su formación dentro del Sistema. No existe una conciencia de grupo entre los ocupantes de estos puestos y las diferentes tiendas y no se asumen como los cuadros de remplazo para la dirección de las tiendas.

Estructura

En total oposición con lo anterior, la posición de los Gerentes en Entrenamiento es una de las más importantes dentro de la estructura por ser sus ocupantes los próximos a ocupar las Gerencias de las tiendas. Desde DPII esta posición es la más avalada y la que más apoyo e infraestructura en cuanto a materiales se refiere, tiene para su formación. De hecho, en el momento de abordar este programa ya se contaba con materiales de entrenamiento que sumaban ocho cursos.

Por el hecho de que ya existieran materiales y por el público que se tenía que atender, la forma de abordarlo difiere del resto, llevando a cabo las siguientes acciones:

- Análisis de las funciones a desempeñar por cada uno de los cuatro niveles establecidos de Gerentes en Entrenamiento (GEE),
- Elaboración del perfil y descripción de puestos por cada nivel,
- Revisión y rediseño de los materiales de entrenamiento,
- Diseño de herramientas de evaluación de cursos y de listas de verificación para cada uno de los cursos,
- Elaboración de materiales de apoyo para los entrenadores,
- Diseño de metodología de seguimiento y evaluación del programa de Gerencia en Entrenamiento para que sea llevada a cabo por parte de los Entrenadores y Supervisores de cada zona o subfranquicia.

Por lo anterior, el objetivo para el área de Entrenamiento de Franquicia Maestra queda como sigue;

Objetivo General

Desarrollar los materiales y herramientas de apoyo al entrenamiento que sustente la formación de Gerentes en Entrenamiento en el sistema Domino's Pizza con el propósito de contar un staff de Gerentes que soporten el crecimiento de Domino's Pizza en México.

Características Generales:

La revisión y rediseño de cada uno de los cursos existentes siguió las siguientes líneas:

- Basados en las funciones de cada uno de los niveles de GEE,
- Adaptados a las condiciones de trabajo y operación de México,
- Inclusión de ejercicios prácticos vinculados con la operación de las tiendas,
- Exámenes y listas de verificación para cada uno de los temas,
- Carpetas para los instructores conteniendo: guía didáctica, material para el participante, herramientas de evaluación y acetatos.

El esquema para la puesta en marcha de este programa aparece en el anexo correspondiente. Es importante resaltar que este esquema está soportado en los entrenadores y supervisores, puestos para los cuales se desarrollaron los primeros programas de entrenamiento. Además se diseñó un cuadro de control denominado "Pirámide del éxito" en el cual se incluyen las principales funciones que cada uno de los niveles de GEE.

Programas Operativos

Programa de PSIS

Este tipo de programas se desprenden directamente de las Auditoría Operativas llevadas a cabo por parte del área de Mejoras Operativas. Estas auditorías se llevan a cabo en cada una de las tiendas y trimestralmente se presentan los resultados a nivel nacional. Se evalúan cada uno de los principios de operación del sistema (Producto, Servicio, Imagen y Seguridad). Al término de cada trimestre se hace el análisis de los resultados y se determina cuáles de los puntos más críticos son susceptibles de mejora a través de procesos de entrenamiento y se presentan como tales de manera consistente en todo el país.

Este tipo de auditorías empezaron a aplicarse a partir del mes de abril del 2000, teniendo los primeros resultados en el mes de junio del mismo año. Desde entonces se han diseñado tres eventos los cuales se describen a continuación:

Taller de masa fría

Antecedentes

En la primera auditoría se detectó un problema constante con la técnica de elaboración de pizzas y con el manejo y conservación de la masa. De ahí que se diseñara un evento bajo la estructura de taller en el cuál se reforzaran ambos aspectos.

Objetivo del taller

Estandarizar el manejo que se debe dar a la masa fría, identificando los aspectos de tiempo y temperatura que influyen en su comportamiento, para garantizar al cliente un producto de calidad.

Objetivos específicos

Identificar los ingredientes de la masa y la forma en que el tiempo y la temperatura afectan su comportamiento y tiempo de vida.

Revisar y estandarizar las condiciones en que debe recibirse y conservarse la masa dentro y fuera de cámara, dependiendo de su día de vida.

Revisar y aplicar la técnica de elaboración de pizzas cumpliendo con los estándares que se establecen para tener producto de calificación de 10.

Características Generales.

- ✓ Dirigido a Supervisores y Gerentes
- ✓ Deberá llevarse a cabo en una tienda que tenga área de restaurante para la revisión de la teoría.
- ✓ El número máximo de participantes por grupo es de 7
- ✓ Los participantes deberán tener todo el día disponible para el taller

- ✓ Se asignarán dos días por plaza. Las personas del primer grupo que reciba el curso serán los instructores de el segundo grupo, siendo asistidos por el entrenador de Operadora D.P.

Contenidos:

I. Manejo de la masa

- I.1 El principio de una pizzaperfecta
- I.2 Ingredientes de la masa
- I.3 Ciclo de vida y manejo de la masa
- I.4 Acomodo de la masa dentro y fuera de cámara fría
- I.5 Preparación para horas de alta demanda
- I.6 Preparación y ventana de uso

II. Los diez puntos de la pizza perfecta

- II.1 Dando tamaño a la masa en 5 pasos
- II.2 Salseo
- II.3 El queso
- II.4 Porciones
- II.5 Distribución
- II.6 Burbujas
- II.7 Homeado superior
- II.8 Homeado inferior
- II.9 Corte
- II.10 Corteza perfecta

Resultados

El taller se impartió en todas las zonas y subfranquicias, asistiendo en total 76 personas. Ante la primera parte del taller, lo que se refiere al manejo de la masa, se encontró gran resistencia por parte de los asistentes a respetar el tiempo de preparación de la masa, mientras que la técnica y la forma de calificar las pizzas tuvo gran aceptación sobre todo por parte de los supervisores, ya que brindó parámetros claros de evaluación de producto.

Evaluación

Las evaluaciones de la aplicación de este taller se llevaron a cabo por parte del área de auditoría y de entrenamiento. Si bien las calificaciones a nivel nacional reflejaron una mejora, se observó que sobre todo en las zonas corporativas el manejo de la masa tenía deficiencias serias utilizando masa que no estaba en las mejores condiciones. Ante esto se elaboró un reporte para los directores de las zonas en las que se presentó el número de personas capacitadas y el costo que implicó la impartición del taller con el propósito de sensibilizarlos de la importancia de dar dirección a sus supervisores para la puesta en práctica del manejo adecuado de la masa. Durante la siguiente evaluación de auditoría la mejora fue considerable en estas zonas.

Taller de inventarios y pedidos

Antecedentes

Durante la tercer auditoría realizada a las tiendas del país se detectó como un problema constante el erróneo manejo de los diferentes productos, sobre todo en lo que a almacenaje y rotación se refería. Esto se veía agravado por la falta de control de inventarios lo cual en algunos casos provocaba que hubiera una sobreexistencia de algunos productos y en otros casos la falta de abastecimiento lo cual finalmente repercutía en el costo de comida de las tiendas y afectaba los resultados económicos del negocio.

Al mismo tiempo se detectó una gran diferencia en la forma en que se llevaba a cabo el control de los inventarios, por lo que se tuvieron reuniones con personas con mayor experiencia en el sistema y se documentó la forma de llevar a cabo los inventarios y hacer los pedidos de comida. Se realizaron también pruebas piloto que permitieron poner en práctica en diferentes tiendas los diferentes procedimientos y se estandarizaron los códigos de los productos así como también la unidad de medida de los mismos para facilitar el control. Una vez terminadas las pruebas piloto se procedió a dar a conocer y a impartir el taller.

Objetivo del Taller

Estandarizar los procedimientos de elaboración de inventarios y de pedidos con la finalidad de hacerlos más precisos para obtener un mejor control del costo de comida.

Objetivos Específicos.

- ✓ Estandarizar acomodo de Cámara Fría, Bodega y Make Line.
- ✓ Estandarizar el procedimiento de inventarios y pedidos.
- ✓ Facilitar la elaboración de pedidos.
- ✓ Brindar herramientas que faciliten la aplicación y seguimiento del taller por parte del Supervisor o entrenador.
- ✓ Controlar el costo de comida.

Características Generales.

- ✓ Esta dirigido principalmente a Gerentes, participando Entrenadores y Supervisores como responsables del seguimiento.
- ✓ El taller está diseñado para la mejoría en la elaboración de inventarios y pedidos.
- ✓ Facilita el control de costo de comida.
- ✓ Dos sesiones teóricas y dos sesiones prácticas (visitas a tienda – estudios de caso en aula)
- ✓ Material en fichas por tema.
- ✓ Uso de TMS como herramienta.
- ✓ Dos días de duración por grupos de 7 personas.

Esquema General.

Primer día :

Antes de iniciar la sesión teórica: Visita a tiendas para identificar un panorama general.

Contenidos:

Tema1: Preparación Previa a la entrega de un pedido de comida.

Tema 2: Acomodo de Producto.

Aula : Sesión 1

Tema 3: Estandarización de códigos y unidades de conteo TMS

Tema 4: Procedimientos de transferencia.

Tema 5: Inventario Procedimiento General (TMS)

Tema 6: Análisis de Inventario.

Tema 7: Verificación de la entrega de pedido DIA.

Manifiesto de servicio y garantías de DIA.

Acomodo de producto (cámara fría, bodega)

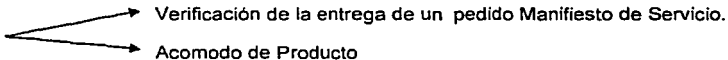
Práctica 1:

Preparación previa a la entrega de un pedido.

Realización Inventario.

Segundo día:

Práctica 2:



Ficha 8: Elaboración de Pedidos TMS. (Informe de Ordenes de Comida)

Aula: Sesión 2

Ficha 9: Elaboración de Pedido.

Estudio de Caso: Elaboración de Pedido Manual.

Seguimiento con el Entrenador ó Supervisor.

Dirigido a: Entrenadores, Supervisores y Gerentes de tienda

Evaluación: Al término de cada taller se estableció como responsabilidad de las personas que tomaron el taller, el impartirlo con el resto del personal de la zona y/o subfranquicia.

Se diseñó un formato el cuál se pidió a los auditores aplicaran durante la siguiente visita.

Resultados: El taller se impartió en todas las zonas y subfranquicias con un total de participantes de 123. En este caso la evaluación fue llevada a cabo tanto por lo auditores como por el personal del área de Entrenamiento durante las visitas de validación o certificación de los otros programas.

En el 80% de las tiendas se encontró que ya se manejaban los mismos códigos y unidades de medida lo que facilitaba el control de los inventarios; sin embargo aún existen problemas en lo que se refiere a la planeación de la comida que se va a necesitar sobre todo en los días de alta demanda (martes y fines de semana).

Programa: TMS

Antecedentes

El TMS (Telemarketing System) es un sistema de cómputo diseñado desde DP11 especialmente para las tiendas de esta franquicia. Además de agilizar la toma de pedidos, lleva un registro detallado de los clientes y de los productos que estos piden, así como del producto que es utilizado de acuerdo las ventas. Fue introducido en el año de 1996 sin embargo su incorporación en México fue lenta debida a la inversión que esto representaba. No hubo en su momento una capacitación para su uso así que para 1999 había muchas personas de las tiendas que sólo conocían las herramientas básicas sin explotar el sistema en todas sus posibilidades. De ahí que se consideró como un programa operativo soportado, una vez más, en los entrenadores y supervisores, para lo cual el área de entrenamiento tuvo la función de documentar y elaborar manuales que facilitarían al personal de tiendas acceder a las diferentes opciones del sistema.

Para lograrlo se revisaron los manuales de operación, se establecieron niveles de acceso de acuerdo a la estructura de las tiendas y se produjeron los materiales. En este caso se impartieron sólo algunos talleres ya que no se contaba con un sistema de cómputo propio que facilitara la instrucción y se brindan asesorías a las franquicias que los solicitan con el acuerdo previo de que deberá de existir un plan de trabajo del entrenador y /o supervisor de zona para terminar el trabajo.

Resultados

En el lanzamiento de este programa se recibieron muchas solicitudes, sobre todo del interior del programa para recibir tanto los cursos como las asesorías. En 6 meses se visitaron diez plazas diferentes en las cuáles se trabajaron asesorías tanto con el entrenador como con el responsable del dar soporte técnico a las zona o subfranquicias, sin embargo la continuación a este tipo de visitas fue muy pobre. La base de esta continuación está en la actualización de las bases del datos del sistema para que pueda ser explotado y a pesar de que dentro de los planes de trabajo dejados con los responsables se contemplaban este tipo de actividades, en las siguientes visitas realizadas tanto por el área de entrenamiento como por los auditores se encontraron deficiencias importantes.

A raíz de esta situación se decidió abrir fechas de cursos en la ciudad de México en las que únicamente se trabaja sobre la parte teórica. La asistencia es mayoritariamente de las zonas y subfranquicias de D.F., quedando el resto del país sin esta cobertura. Lo que se brinda a esta parte del país son los materiales y en algunos casos, asesoría telefónica.

Programas de apoyo

Evaluación de Actuación

Antecedentes

Si bien este no es un programa de capacitación, sí está totalmente ligado con el trabajo realizado por el área. Surge de la necesidad de vincular la formación, preparación y dominio que el personal va adquiriendo a través de los cursos, talleres y su mismo trabajo; con la recompensa económica que recibe.

Uno de los principales aspectos que influyeron fue el crecimiento de la competencia directa no sólo en el número de tiendas que comenzó a abrir, sino en la retención del personal que, ya preparado se iba a trabajar con ellos. En conjunto con el área de Recursos Humanos se diseñó un tabulador de sueldos que establece cuatro niveles de sueldo por cada puesto y con tiempo relativamente cortos para poder ir accediendo a esos niveles. Pero además del tiempo, era necesario considerar

otros factores que soportaran el crecimiento y mantenimiento del negocio para que fuera rentable. De ahí que el área de entrenamiento diseñó el sistema de "Evaluación de Actuación" la cual constituye la base para la decisión del movimiento de salario del personal.

Esta evaluación está constituida por varias secciones:

Disposición y afán, en la cual se califica el cumplimiento de los estándares básicos de imagen (portar uniforme, conducta) así como la participación en actividades cotidianas de las tiendas en las que todos los puestos deben participar (limpieza de tienda, volanteos).

Dominio del puesto, en la que se desglozan cada una de las actividades que se tienen que llevar a cabo conforme la antigüedad y preparació (entrenamiento) que hayan recibido. Si bien esta es la parte que mayor peso recibe en la evaluación está directamente relacionada con los diferentes programas de entrenamiento.

Entrenamiento, en donde se enlistan los diferentes programas de entrenamiento obligatorios para cada puesto. Si una persona aprueba la sección anterior pero no tiene por lo menos el 80% de los programas no puede acceder a un sueldo y/o puesto diferente.

Puntualidad y asistencia, en donde se evalúa el nivel de responsabilidad que el personal tiene ante uno de los aspectos más importantes del negocio: el tiempo.

Mecánica

Estas evaluaciones deben se aplicadas por los jefes directos de cada puesto y es validado por el puesto superior inmediato. Además de los formatos de evaluación, se elaboraron guías de referencia en las que se explica cada uno de los aspectos a evaluar, haciendo recomendaciones específicas sobre los puntos que se deben observar.

Una vez aplicadas y firmadas por los jefes inmediatos, el entrenador hace el resumen y lo pasa a las áreas de recursos humanos correspondientes para hacer efectivos los movimientos de sueldo correspondientes. En el anexo se presenta la tabla de tiempos para evaluación de cada puesto.

Resultados

Esta herramienta fue propuesta junto con los tabuladores de sueldo, lo que permitió que fueran recibidas muy bien en el sistema. Sin embargo ya en la aplicación se detectó una seria deficiencia por parte de gerentes y supervisores sobre todo en lo que al manejo de la información se refiere, provocando que sobre todo en los casos en que la calificación no era aprobatoria, el personal no sabía cuál había sido la razón de la misma. Para ello el área de entrenamiento llevó a cabo sesiones de asesoría con Supervisores y Entrenadores respectivamente para que se manejara adecuadamente.

Otro aspecto que resaltó fue que, sobre todo en la primera evaluación, hubo zonas y/o franquicias que presentaban al 100% de su personal como aprobado pero que, al revisar los resultados tanto económicos como de auditoría no reflejaban este dominio por parte del personal. En estos casos no se detuvo la modificación de sueldos (por el impacto que pudieran tener en el personal) pero se llevaron a cabo visitas de validación y asesorías con los entrenadores. Cabe resaltar que en la actualidad, esta es una de las principales responsabilidades de los entrenadores en sus zonas / franquicias.

4. Análisis de la Experiencia

En el momento de realizar este trabajo han transcurrido dos años y medio y la empresa ha seguido experimentando cambios internos derivados de la constante necesidad de adaptarse a los cambios que se están viviendo en el mercado con el propósito de seguirse manteniendo a la vanguardia. Cabe aclarar que incluso la ubicación del área de Entrenamiento ha pasado a formar parte de la estructura de Recursos Humanos Corporativo, lo que ha generado que en algunos de los programas se hayan brindado apoyos más específicos a las tiendas corporativas pero sin dejar de brindar el servicio a las subfranquicias.

Para hacer el análisis nos basaremos en el modelo de Pinto (2000) por ser el autor que se refiere de manera más específica a la Unidad de Capacitación como la administradora de los esfuerzos de formación en las empresas (Veáse cuadro página 36).

Planeación

Como se describió, la planeación fue uno de los aspectos más importantes para el trabajo que desarrolló el área ya que permitió establecer las líneas generales sobre las cuáles se debería de trabajar. Aunque no se incluye en este trabajo, se llevaron a cabo dos reuniones más de planeación al interior del área en las cuales se identificaron los aspectos que se tenían que reforzar o en su caso, eliminar para poder dar respuesta a las necesidades que se estaban planteando en la organización.

Durante las fases de certificación o evaluación de los diferentes programas se tuvo acercamiento con los directores de las regiones o bien con los franquiciatarios para conocer su percepción de los esfuerzos que se venían realizando. Esto dio origen a modificaciones importantes a la forma de trabajo del área que con mayor frecuencia ha derivado en asesorías específicas con las zonas o subfranquicias llevando a cabo actividades más allá del entrenamiento como son: facilitación de reuniones para detección de necesidades específicas de entrenamiento, diseños de sistemas de

control y evaluación acordes a cada situación y evaluación de personal de las tiendas para la toma de decisiones.

Otro aspecto que se vió impactado por las actividades de planeación fue la estructuración del presupuesto del área y sobre todo el control del mismo para poder justificar la utilización del mismo, sin duda uno de los aspectos que más se ve cuestionada de las áreas responsables de la formación del personal.

Organización

La estructura del área se ha visto modificada sobre todo en el número de integrantes. Al término del primer año de trabajo el área estaba conformada por 13 personas ocupando los puestos que se describieron en la experiencia. Este crecimiento fue el resultado de la necesidad de atender de manera más personalizada a las diferentes zona / subfranquicias. Si bien este crecimiento estuvo justificado en su momento, en la actualidad tiende a disminuir ya que hoy se cuenta con personal preparado en las posiciones estratégica (supervisores y entrenadores) y ya se cuentan con las herramientas para dar seguimiento al entrenamiento (manuales, formatos, tableros, etc.) y permite centrar los esfuerzos en las asesorías sin requerir de tanto personal.

Cabe resaltar que en todos los casos de las personas que han salido del área se han ubicado en posiciones estratégicas dentro del sistema.

La parte más débil de la organización ha sido, sin duda, toda la parte normativa sobre todo interna del área. Si bien se han desarrollado políticas y procedimientos para los diferentes procesos no ha podido sistematizarse del todo lo cual genera problemas de organización interna.

Ejecución

Lo anterior ha impactado incluso en la ejecución de los programas, sobre todo en lo que a logística en el interior de la república se refiere. Como una medida interna se llevan a cabo juntas

semanales en las que se detectan este tipo de situaciones y también las adaptaciones que deben ser manejadas al interior de cada uno de los programas.

Tal vez la situación más difícil a la que se ha enfrentado el área durante la ejecución de los programas es la resistencia por parte de algunas zonas y subfranquicias debido a la mala reputación de la franquicia maestra. A pesar de no tener que ver con entrenamiento, es una realidad que es mucho más difícil implantar los diferentes programas cuando el ambiente es hostil.

La fuerte rotación en el sistema es un factor que también ha afectado a la consecución de los programas y desafortunadamente el área no puede hacer mucho en este sentido ya que es la respuesta a diferentes y muy diversas situaciones que se viven en cada plaza.

Dentro de la ejecución y como un aspecto positivo es el hecho de que se ha podido trabajar con otras áreas (mercadotecnia, mejoras operativas, auditoría y consultoría) para dar seguimiento y apoyo a las zonas y subfranquicias sobre todo en lo que cumplimiento de estándares y manejo de promociones se refiere.

Evaluación

Dentro de la evaluación se puede afirmar que la aportación más importante del área al Sistema es la forma de evaluar en la práctica bajo los nombres de validación y certificación que ya se describieron en los programas. Sin embargo ha implicado mucho trabajo y negociación sobre todo en los casos en que los participantes no son certificados en un programa. La clave para lograrlo, pero también la más difícil es involucrando a los directores de las regiones e incluso a los subfranquiciarios en el proceso de formación desde su inicio ya que el seguimiento y dirección depende en todo momento de sus decisiones.

El sistema de Evaluación de Actuación ha sido una herramienta integradora de los diferentes programas y el estar vinculada con los sueldos ha facilitado que se ponga en práctica en la mayor parte del país.

Sin embargo, no se ha podido llegar a una evaluación clara del beneficio económico que puede tener el entrenamiento en parte porque no se han establecido los indicadores correctos, pero sobre todo porque sigue existiendo la expectativa en la organización de que el entrenamiento es la varita mágica que debe resolver los problemas que se presentan con el personal sin tomar en cuenta que éste es sólo uno de los aspectos que pueden ayudar a resolver los mismos.

Por otra parte, habrá que mencionar que un aspecto medular para que estos programas pudieran llevarse a cabo fue el hecho de que el sistema de franquicias está basado, como ya se dijo anteriormente, en la repetición de sistemas de trabajo y por ello es que el entrenamiento juega un papel muy importante. Sin embargo en nuestro país sigue habiendo una visión errónea sobre lo que se puede lograr con el entrenamiento. En el caso de esta empresa se tuvieron que vencer resistencias ya que se consideraba que con los programas provenientes de DPI quedaba cubierto el aspecto de entrenamiento sin tomar en cuenta las diferencias culturales y de trabajo entre los dos países. La diferencia más importante para efectos de este trabajo es la responsabilidad del entrenador tal como se explica en los antecedentes del Diplomado de Entrenadores.

Cuando se inicia el trabajo del área se tuvo que convencer a los directivos que era indispensable cubrir estas diferencias, pero lo que hasta la fecha no se ha logrado introducir en el pensamiento de los Directores y en la cultura de la Organización es que primero, el entrenamiento no puede resolver todos los problemas, menos aún si es un esfuerzo aislado; y segundo que el impacto de entrenamiento se ve en un mediano plazo.

Como resultado de este pensamiento se da la falta de involucramiento de los puestos directivos en el seguimiento de los programas y al cuestionamiento de este tipo de programas cuando el crecimiento deja de ser tan vertiginoso y los resultados económicos son más mesurados.

Como último aspecto que se quiere resaltar en esta parte del trabajo es el reto que representó el desarrollo e implantación de un programa de entrenamiento utilizando medio tecnológicos con los CD's del Seminario de Supervisores.

Si bien el contenido ya estaba definido, se tuvo que retrabajar para elaborar los guiones que se debían de manejar en los CD's incluyendo las evaluaciones por temas. Por otro lado, se rediseñaron los tipos de compromisos y las visitas con lo cuales se certificó a los participantes. Pero sin duda la parte más difícil de este programa es el que fuera un programa autodidácta. El mayor número de bajas hasta el momento se han dado porque los participantes no envían los compromisos en las fechas establecidas. Al revisar las causas se encontró que la mayor parte de estos casos es debido a la falta de disciplina para estudiar el material de forma independiente o porque no se llega a aplicar las herramientas revisadas.

Esto ha provocado, como se mencionó en la parte en que se describe este programa, que las visitas de validación se den más como tutorías en la aplicación de las herramientas lo cual ha enriquecido el trabajo del área pero al mismo tiempo lo encarece – por el número de visitas – y lo hace menos atractivo para la Organización al no ver los resultados de manera inmediata.

Este tipo de programas representa una oportunidad en el campo del entrenamiento y la formación de personal sobre todo por la posibilidad que ofrece el uso de la internet, pero no hay que olvidar que debe de ir acompañado de sistemas de evaluación efectivos para poder medir su impacto.

Revisando todo lo anterior lo que representa mayor riesgo es el hecho de que el crecimiento del negocio se ha visto disminuido en los últimos meses lo cuál presenta la posibilidad de que, una vez más, todos los recursos dirigidos al entrenamiento y capacitación del recurso humano se vea también afectado. Para contrarrestar esta posibilidad las acciones más viables que se plantean son:

- Replantear, en conjunto con la Presidencia de la Organización, los servicios y productos finales que se esperan de un área de entrenamiento ubicada dentro de la Franquicia Maestra,

- Establecer criterios de medición de los diferentes programas vinculados con indicadores propios de la operación, definiendo la participación que cada uno de los niveles de la estructura de tiendas tiene en los mismos,
- Trabajar más con el sistema de Asesorías basándose en todas las herramientas que ya existen,
- Fortalecer la posición y formación de los responsables de entrenamiento de cada zona y franquicia para con ellos trabajar los diferentes programas,
- Establecer o relacionar los incentivos que ya se manejan con los logros relacionados con el entrenamiento y la formación de personal.

El propósito de estas acciones sería principalmente reforzar y consolidar las principales habilidades, actitudes y conocimientos que se requieren en cada uno de los puestos, aprovechando todos los materiales y apoyos que se han desarrollado de acuerdo a las características de nuestro país. Al mismo tiempo tendrían que irse identificando a las personas que muestran un mejor desempeño para más tarde poder contemplar un programa de formación complementario que permita contar con cuadros de remplazo para los puestos clave. Este sería uno de los planes que a mediano plazo tendría que estarse manejando para asegurar, desde el punto de vista del recurso humano, que se cuentan con los elementos para seguir creciendo como organización.

5. Conclusiones

Como se ha tratado de describir a lo largo de todo este trabajo, para que los programas de formación de personal tengan posibilidades de éxito dentro de las organizaciones hay que tomar en cuenta varios aspectos además del propio diseño de los diferentes programas. El conocimiento de la organización, su cultura, su estructura y sus objetivos de negocio son fundamentales para poder tomar las decisiones en materia de capacitación que ayuden tanto a la organización como al desarrollo del personal que la conforma.

Las franquicias tienen sus propias características organizacionales que favorecen la existencia de áreas dedicadas a administrar y ejecutar dichos programas, pero sobre todo representan una oportunidad para contar con sistemas formales de educación en las empresas que permitan a las personas crecer tanto profesional como personalmente. Sin embargo, también es importante reconocer que aún bajo este sistema de trabajo, el que la formación del personal sea visto ya sea como un gasto, o bien como la varita mágica que resolverá los problemas, es un reto que habrá que vencer en la mayoría de las empresas mexicanas; incluso siendo franquicias de origen extranjero.

Tal vez, uno de los principales obstáculos con los que nos encontramos en esta materia es el hecho de que mientras más ambiciosos e integrales son los planes y programas de capacitación, sus resultados pueden ser vistos por lo menos en el mediano plazo. Si retomamos el hecho de que las organizaciones hoy tienen que adaptarse constantemente a los cambios que el entorno le presenta y además lo tiene que hacer de manera rápida, los resultados de la capacitación muchas veces no tienen tiempo de darse o de medirse cuando ya están sucediéndose cambios incluso a nivel estructural.

La opción está entonces en darle a la formación de personal un papel importante dentro de las empresas, pero no sólo a nivel de Misiones o Valores de las organizaciones, ni como estandarte de

una gran campaña de comunicación para hacer sentir mejor al personal, sino dando un lugar incluso en estructura organizacional, a las áreas que tienen esta responsabilidad.

La participación en los procesos de planeación estratégica, la medición de resultados de las áreas en términos de formación y desarrollo del personal e incluso, la congruencia de las diferentes decisiones con las posibilidades de desarrollo personal y profesional de los individuos son algunos de los cambios que deben de considerarse como indispensables para que se pueda operar un cambio al interior de las organizaciones que cambie la tendencia actual de la capacitación en México.

En la medida en que los niveles de dirección de las organizaciones participen de manera más directa en el propio proceso de capacitación (planeación, organización, ejecución y evaluación) es que podrán entonces brindar más apoyo a los diferentes programas y con ello lograr realmente empatar el logro de los objetivos organizacionales con el logro de los objetivos particulares de desarrollo de las personas que trabajan en una empresa.

Bibliografía

AUDIRAC, d., De León V., y otros. ***ABC del Desarrollo Organizacional.*** México, Trillas, 1994.

ARIAS GALICIA, Fernando. ***Administración de Recursos Humanos*** México. Trillas, 1998.

ARIAS GALICIA, Fernando. ***Capacitación para la Competitividad y la Colaboración*** México, McGraw-Hill, 1994

BENNIS, Warren G. ***Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas.*** México. Fondo Educativo Interamericano S.A. 1973

CHIAVENATO ***Administración de Recursos Humanos*** México, McGraw- Hill, 1992

CRAIG, Robert L. ***Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*** México. Diana, 1982

COLOM, Antonio, SARRAMONA, J. ***Estrategias en la Formación en la Empresa*** Madrid, España. Narcea, 1994.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. ***Comportamiento Humano en el Trabajo*** México. McGraw- Hill, 2001

FERRER Pérez, Luis. ***Desarrollo Organizacional.*** México. Editorial Trillas, 1996.

FORELA, N. ***Sistema de relaciones laborales: subsistema de capacitación.*** México. STPS CENAPRO, 1981

GIBSON, James; IVANCEVICH, John; DAVELLY, James H. ***Organizaciones; conducta, estructura y proceso.*** México. McGrawHill, 1990

GONZALEZ Cornejo, Aurelio ***Desarrollo Organizacional*** México, Editorial PAC, 2000

GORDON, Judith ***Comportamiento Organizacional*** México. Prentice Hall, 1997

GUIZAR Montúfar, Rafael ***Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*** México. McGraw Hill, 1998.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Keneth H., JOHNSON, Dewey E., ***Administración del Comportamiento Organizacional*** México. Prentice Hall, 1998

JOHANSEN Bertoglio, Oscar ***Anatomía de la Empresa*** México. Limusa, 1982.

KAST y ROSENZWEIG ***Administración en las Organizaciones*** México. McGraw Hill, 1998

KREITNER y Kinicki ***Comportamiento de las Organizaciones*** México, McGraw Hill, 1993.

LEWICKI ***Desarrollo Organizacional – Guía de la Capacitación*** México, Limusa, 1991.

MARGULIES, Newton; RAIA Anthony P. ***Desarrollo Organizacional. Valores, Proceso y Tecnología*** México. Diana, 1974

PINTO, Roberto. ***El proceso de capacitación*** México. Diana, 1990

PINTO, Roberto ***Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*** México. McGraw Hill, 2000

REZA TROSINO, J. Carlos. ***Cómo desarrollar y evaluar un programa de capacitación en la organización*** México. Limusa, 1995.

RIEDEL, Johannes ***La Formación para Trabajo en la Empresa*** Madrid, España. Ediciones Ralp, 1965

ROBBINS, Stephen P. ***Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*** México. Prentice Hall, 1993

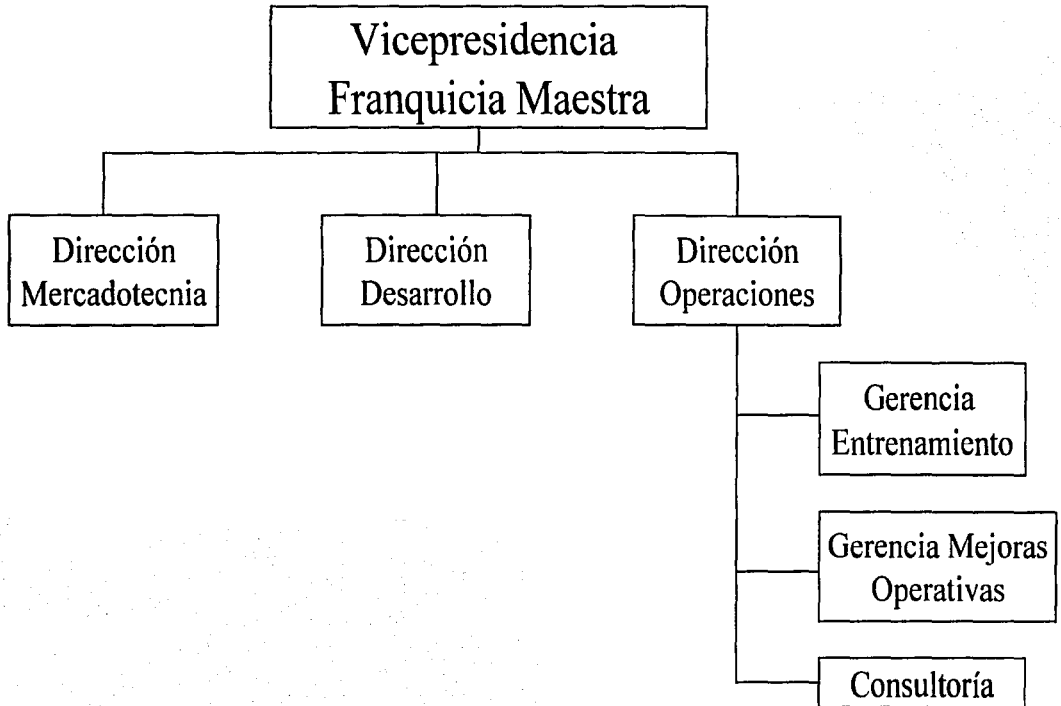
SILICEO, Alfonso. ***Capacitación y desarrollo de personal*** México. Limusa, 1991

RODRIGUEZ Estrada, Mauro, RAMIREZ-BUENDIA , Patricia ***Administración de la Capacitación***

ANEXO 1

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TORRQUIN

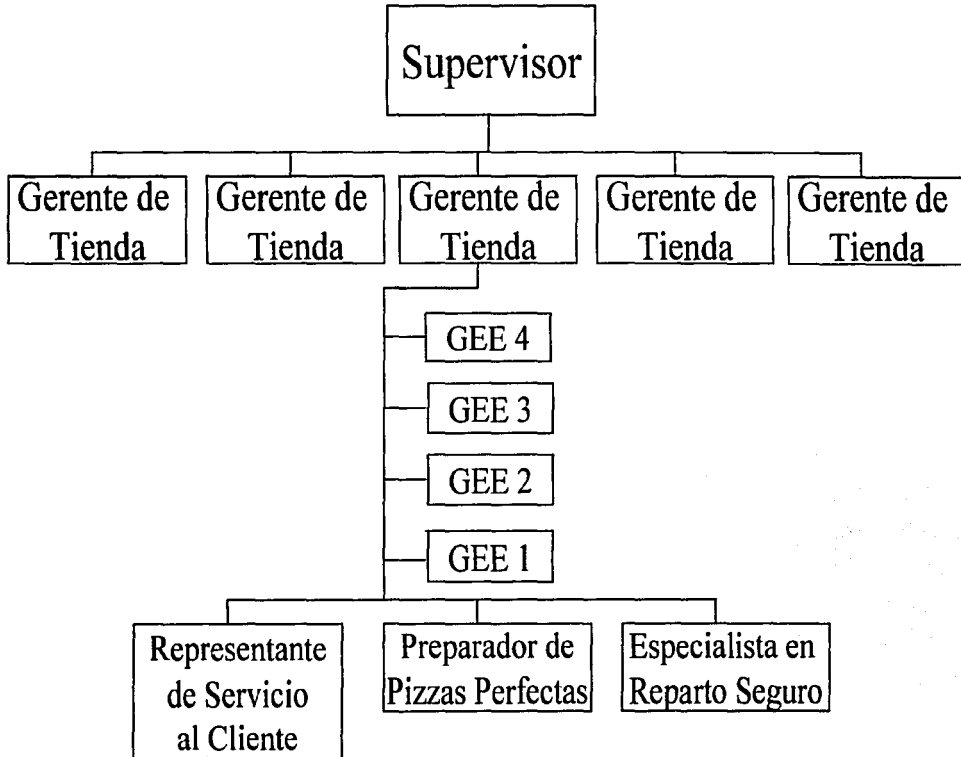
Estructura Organizacional Torrquin, Franquicia Maestra



ANEXO 2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TIENDAS

Estructura Organizacional Tiendas



ANEXO 3

IDENTIFICACION FODA

**DOMINO'S PIZZA MEXICO
TORRQUIN FRANQUICIA MAESTRA
ENTRENAMIENTO**

ANALISIS FODA 1999

FUERZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
- Personal con dominio de la operación	- Aprovechar el alcance y reconocimiento del área para desarrollar proyectos que impacten realmente al Sistema	- Falta seguimiento al Entrenamiento en general y a los programas en particular	- Presión para empezar a operar y dar resultados
- Enfoque común de los integrantes del área	- No hay competencia directa interna en cuanto a la función (área de entrenamiento con infraestructura similar)	- Es un área que se reestructura y con personas que no vienen de la operación	- Fusión Torrquin - Tiendas Corporativas sin delimitar responsabilidad de Franquicia Maestra = Choque de visiones
- Personal en el área con experiencia en instrucción	- Posibilidad de desarrollar programas integrales	- El área de Entrenamiento no se maneja como área autónoma, se manipula de acuerdo a intereses particulares	- Tendencia a orientar los apoyos a tiendas corporativas, dejando fuera a las franquicias
- Hay infraestructura (sales, equipos audiovisuales, presupuesto, etc.)	- Retomar los principios y filosofía de Domino's Pizza y llevarlos a la práctica	- El área y sus ocupantes se han convertido en un área "apaga fuegos"	- Influencia de la Vicepresidencia de Tiendas Corporativas en las decisiones de Franquicia Maestra atendiendo a intereses particulares
- Es un área que genera información / dicta reglas a nivel nacional	- Aprovechar la combinación de experiencia y conocimientos de los integrantes del área para brindar un mejor servicio	- Es un área correctiva más que preventiva	- Lucha interna en Franquicia Maestra de poder y autoridad
- Identificación / conocimiento de contactos (proveedores internos y externos)	- Se está partiendo un análisis interno como proceso de planeación para consolidar lo hecho e innovar en el campo del Entrenamiento	- No se cuenta con una estructura definida, ni con la delimitación de alcances, procesos y servicios del área	- Cualquier persona puede tomar y cambiar decisiones del área de Entrenamiento
- Se tiene contacto con el cliente, lo que permite conocer las necesidades	- Apoyar al desarrollo del concepto Express vía Entrenamiento	- Existe descontrol y falta de controles administrativos dentro del área (venta y cobro de materiales, registro de ingresos, etc.)	- Más del 50% del Sistema son Tiendas Corporativas, lo que hace que se pierda el enfoque de Franquicia Maestra
- Personal en el área con habilidad en relaciones interpersonales	- Dar a conocer resultados y productos del área a nivel nacional e internacional	- Falta de equilibrio entre la responsabilidad del área y la autoridad formal dentro de la estructura	- Deterioro de la imagen de Franquicia Maestra en el Sistema, muy poca credibilidad
- Reconocimiento / Autoridad moral frente al Sistema	- Aprovechar el ser parte de DP11 para el intercambio de experiencias	- Falta de definición: Entrenamiento, ¿unidad de negocio? O ¿soporte del crecimiento?	- Constante cambio de estructuras al interior de toda la organización
- Se tiene alcance a varios niveles y a todas las áreas que tienen que ver con la operación	- Iniciar con programas de intercambio dentro del Sistema que propicien la participación y reconozcan el esfuerzo del personal	- Falta de control y autonomía presupuestal - todas las áreas pueden acceder al presupuesto.	- La gente entrenada se está pasando a la competencia directa
- El Entrenamiento es concebido como la base y el soporte para el desarrollo del Sistema	- Proponer y llevar a cabo programas de Desarrollo para entrenadores, gerentes y supervisores	- No se cuenta dentro del área con expertos en contabilidad y / o administración	- No se cuenta con el soporte ni con el tiempo para respaldar el crecimiento y contar con gente preparada para ocupar los puestos
- El equipo de trabajo del área está integrado de forma integral	- Rescatar y reforzar la imagen de entrenamiento y que ello indica en la imagen de la Franquicia Maestra y de Torrquin	- Existen problemas de comunicación entre área que afectan la oportunidad y efectividad de los programas de Entrenamiento	- Contar al interior de área con personal que no es del Sistema y que puede crear resistencia por parte del mismo
- Sistema Domino's Pizza bien definido en cuanto a Entrenamiento se refiere.	- Aprovechar el momento histórico (año 2000) para programas y nueva imagen del Sistema		
	- Aprovechar la fuerza que da el pertenecer al Corporativo para generar más beneficios y volver al área rentable		

ANEXO 4

TIPOS DE PROGRAMAS
POLITICAS DE ENTRENAMIENTO
DESCRIPCIONES DE PUESTO
ORGANIGRAMA DEL AREA



Domino's Pizza México

Programas de Entrenamiento

Programas estratégicos

- Entrenadores
- Supervisores
- Gerentes en Entrenamiento

Programas operativos

- PSIS (Auditorías)
- TMS

Programas de apoyo

- Evaluación de Actuación

Asegurar la consolidación del Sistema de Entrenamiento de Domino's Pizza a través de programas estratégicos y operativos que soporten la eficiente operación de las tiendas.

ASUNTO: POLITICAS DE ENTRENAMIENTO -FRANQUICIA MAESTRA	OPERACIONES PENT 01	Página 1 de 1	
DIRIGIDA A: AREAS DE FRANQUICIA MAESTRA Y FRANQUICIAS	FEBRERO-99	NUEVA MODIFICADA CANCELA	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

OBJETIVO

Delimitar los alcances y limites del área de Entrenamiento de Franquicia Maestra, así como de las áreas de Entrenamiento en general del Sistema Domino's Pizza México, con el propósito de garantizar la formación y crecimiento del personal y poder definir los procedimientos más eficaces para ello.

INTRODUCCION

En el Sistema Domino's Pizza se considera al entrenamiento como la base para lograr la excelencia en las operaciones y con ello brindar al cliente un producto y servicio de calidad al mismo tiempo de brindar oportunidades de desarrollo para el personal que en el Sistema trabaja. Es por ello que la Dirección de Operaciones de la Franquicia Maestra en México, a través de la Gerencia de Entrenamiento de esta misma instancia define las presentes políticas como marco de normatividad de las acciones de Entrenamiento.

POLITICAS GENERALES DE ENTRENAMIENTO

1. Torquin, como Franquiciatario exclusivo de Domino's Pizza Internacional Inc. En México, denominado también como Franquicia Maestra, cuenta dentro de su estructura orgánica y dependiendo directamente de la Dirección de Operaciones, con la Gerencia de Entrenamiento de Franquicia Maestra y otorga a ésta la facultad de regir los planes, programas y acciones en general de entrenamiento orientados a facilitar el logro de las operaciones y objetivos de las tiendas en México. Para ello la Gerencia de Entrenamiento utilizará los controles, indicadores y estrategias que considere necesarias apoyándose directamente de la estructura orgánica propia, así como de las personas responsables de la función de entrenamiento en cada franquicia.
2. La estructura orgánica de la Gerencia de Entrenamiento de la Franquicia Maestra está integrada por:
 - Coordinadores de Entrenamiento de Franquicia Maestra cuyas funciones específicas están orientadas a desarrollar y coordinar estrategias y materiales de entrenamiento para el Sistema.
 - Entrenadores Corporativos, responsables del entrenamiento de tiendas corporativas ubicadas en la zona del D.F. y área metropolitana y quienes participarán directamente con los Coordinadores de Entrenamiento de Franquicia Maestra en el desarrollo, coordinación y puesta en práctica de estrategias y materiales de entrenamiento.
3. La Gerencia de Entrenamiento de Franquicia Maestra y su estructura orgánica tendrá a cargo la función rectora del entrenamiento de las franquicias y establecimientos de Domino's Pizza México en cuanto a su Organización, Administración, Sistemas Administrativos y de Control, Métodos Didácticos, Planes y Programas, Certificación, Programación y Material de apoyo a los procesos de capacitación; asegurando el apego a lo dictado por Domino's Pizza Internacional y la atención de necesidades generales y específicas de formación del personal que labora en las tiendas.

ASUNTO:

POLITICAS DE ENTRENAMIENTO -FRANQUICIA MAESTRA

OPERACIONES
PENT 01

Página 2 de 2

DIRIGIDA A:

FEBRERO-99

NUEVA
MODIFICADA
CANCELA

AREAS DE FRANQUICIA MAESTRA Y FRANQUICIAS

4. Por su parte, todas las franquicias del Sistema Domino's Pizza México deberán tener siempre por lo menos un responsable de la impartición, coordinación, evaluación y control de entrenamiento; ya sea como función única o bien, como una de las funciones inherentes a su puesto según sea el caso. Para ello, y siguiendo el modelo de entrenamiento que define Domino's Pizza Internacional en el que todos los niveles jerárquicos participan directamente en el entrenamiento del personal, se sugiere lo siguiente:

- En una franquicia que tenga de una a tres establecimientos Domino's Pizza, serán los Gerentes de las mismas los responsables de cumplir con las funciones de entrenamiento.
- Teniendo una franquicia 4 y/o 5 establecimientos, deberá contar con un Supervisor quien dentro de sus funciones deberá contarse con las asignadas a entrenamiento. Para ello, seguirá contando con el apoyo de los Gerentes de tiendas tanto para el entrenamiento en sí como para el control y evaluación del entrenamiento de su personal.
- A partir de la sexta tienda cada franquicia deberá nombrar a un responsable específicamente de las funciones de entrenamiento. Tanto el o los Supervisores como los Gerentes de las tiendas de dicha franquicia seguirán participando directamente en el entrenamiento en apoyo y a través de la coordinación del Entrenador de dicha franquicia.

5. La o las personas responsables de la función de entrenamiento en cada franquicia deberán reportar a la Gerencia de Entrenamiento los resultados de su función de manera trimestral de acuerdo al formato que ésta le indique.

6. Todas las franquicias del Sistema Domino's Pizza en México deberán apegarse a lo estipulado en el Contrato de Subfranquicia Estándar tanto Delivery como Express, que en la cláusula 10 menciona:

"10. CAPACITACION.

10.1. Capacitación inicial. Usted (o el Accionista Dominante, si es usted una empresa, que podrá substituir a una persona designada) debe inscribirse y concluir todos los programas de capacitación y clases que nosotros requiramos para la operación de un Establecimiento DOMINO'S PIZZA. Estos programas de capacitación y clases serán suministradas en el idioma inglés y en los lugares y fechas que nosotros señalemos. No habrá un cargo por separado por estos programas de capacitación y las clases deben ser concluidas a nuestra satisfacción. Usted será responsable por todos los gastos de viaje, viáticos y remuneración de usted o des us empleados en que se incurra durante esto programas de capacitación y de clases y por los gastos de un intérprete, de ser necesario.

10.2 Capacitación para los Empleados. Usted está de acuerdo en poner en práctica un programa de capacitación para los empleados del Establecimiento de acuerdo con los estándares y procedimientos de capacitación ordenados por nosotros de vez en cuando. Usted está también de acuerdo en comprarnos y en utilizar todos los instrumentos auxiliares para la capacitación que nosotros requiramos ocasionalmente (por ejemplo, películas, videocintas o materiales impresos). Usted está de acuerdo en no emplear a cualquier persona que nosotros requiramos para concluir un programa de capacitación pero que no lo concluya o que se rehuse a hacerlo.

ASUNTO: POLITICAS DE ENTRENAMIENTO -FRANQUICIA MAESTRA	OPERACIONES PENT 01	Página 3 de 3	
DIRIGIDA A: AREAS DE FRANQUICA MAESTRA Y FRANQUICIAS	FEBRERO-99	NUEVA MODIFICADA CANCELA	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

10.3. Capacitación Adicional. Nosotros también, a nuestra elección, podremos requerirle a usted (o al Accionista Dominante, si es usted una empresa, que podrá substituir a una persona designada) que asista a programas de capacitación suplementarios o adicionales que podrán ser ofrecidos por nosotros de tiempo en tiempo durante la vigencia de la subfranquicia. Usted será únicamente responsable por el costo de los materiales necesarios para dichos programas y por los gastos de viaje y viáticos y por su remuneración o la de sus empleados en que se incurra durante estos programas y por los gastos de un intérprete, en caso de ser necesario.

7. Serán consideradas como responsabilidades de las áreas de entrenamiento del Sistema Domino's Pizza en México todas aquellas actividades o eventos que tengan que ver con:
 - la adquisición de conocimientos relacionados con la operación de tiendas,
 - el refuerzo de conocimientos relacionados con la operación de tiendas,
 - la adquisición de conocimientos que faciliten la operación en tiendas,
 - los eventos cuyo propósito sea el desarrollo de habilidades que faciliten la operación de tiendas,
 - los programas orientados a fomentar actitudes en beneficio del cliente, el personal y el desarrollo integral del personal de Domino's Pizza.
8. Todas las franquicias, a través de la o las personas responsables de la función deberán establecer de manera trimestral un programa de entrenamiento el cual deberá incluir la programación de cursos del Sistema (NEO, Básicos y de Gerencia en Entrenamiento), Entrenamiento en el puesto y Entrenamiento cruzado. Este programa deberá llegar a la Gerencia de Entrenamiento de Franquicia Maestra para su aprobación y registro y deberá contar con el Visto Bueno de dicha Gerencia.
9. En el caso de que el programa enviado por parte de la franquicia no cumpla con los requisitos antes mencionados, será devuelto a la o las personas responsables de la función de entrenamiento con las observaciones y recomendaciones pertinentes a fin de que éste sea corregido y devuelto a la Gerencia en un plazo no mayor a cinco días hábiles después de su recepción.
10. Las franquicias que no cumplan con este requisito y que en las evaluaciones realizadas por cualquier instancia de la Franquicia Maestra obtengan una calificación reprobatoria en el rubro de entrenamiento (entrenamiento en sí o entrenador), no podrán recibir apoyo en cuanto a la impartición de cursos y/o asesoría por parte de la Gerencia de Entrenamiento y su estructura orgánica.
11. Torruquin, a través de la Dirección de Operaciones, contará con herramientas que permitan delimitar, entre otros, los problemas concernientes específicamente al entrenamiento de cada franquicia. Será a partir de estas evaluaciones y del cumplimiento que cada franquicia en la entrega y registro de los programas, que la Gerencia de Entrenamiento brindará la asesoría y apoyo específico.
12. Será responsabilidad de la Gerencia de Entrenamiento de la Franquicia Maestra definir los controles necesarios para dar el seguimiento al entrenamiento llevado a cabo en tiendas con el propósito de verificar que éste se lleve a cabo en las tiendas Domino's Pizza.

ASUNTO: POLITICAS DE ENTRENAMIENTO -FRANQUICIA MAESTRA	OPERACIONES PENT 01	Página 4 de 4	
DIRIGIDA A: AREAS DE FRANQUICA MAESTRA Y FRANQUICIAS	FEBRERO-99	NUEVA MODIFICADA CANCELA	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

13. La Gerencia de Entrenamiento de la Franquicia Maestra será responsable de las modificaciones y adecuaciones de los Programas de Entrenamiento en el Sistema Domino's Pizza con el propósito de facilitar una correcta operación en tiendas de acuerdo a lo establecido por Domino's Pizza Internacional y deberá dar a conocer el producto de estas modificaciones a y a través de la o las personas responsables de la función de entrenamiento en cada franquicia.
14. La Gerencia de Entrenamiento de la Franquicia Maestra, a través de sus Coordinadores de Entrenamiento será responsable de desarrollar y proponer las herramientas metodológicas y didácticas que garanticen los beneficios de entrenamiento en el Sistema y una vez desarrolladas las dará a conocer al Sistema a través de los Entrenadores o las personas responsables del Entrenamiento de cada franquicia.
15. La Gerencia de Entrenamiento de la Franquicia Maestra, a través de su estructura orgánica podrá pedir, además del informe trimestral, los reportes e informes que considere necesarios a las franquicias y/o tiendas del Sistema D.P. cuando así lo crea conveniente con el propósito de tener información que permita una adecuada toma de decisiones en cuanto al entrenamiento del Sistema se refiere.
16. La Gerencia de Entrenamiento de Franquicia Maestra y su estructura orgánica podrá hacer uso de esta información cuando así se justifique en vías de mejorar las condiciones de entrenamiento en las tiendas.
17. La Gerencia de Entrenamiento de la Franquicia Maestra y su estructura orgánica podrá visitar las franquicias y/o tiendas con el propósito de verificar el manejo del entrenamiento en cada caso.
18. La Gerencia de Entrenamiento de la Franquicia Maestra establecerá y respetará un calendario trimestral de visitas a tiendas con el propósito de identificar y/o verificar las necesidades de entrenamiento **toda vez que las franquicias, a través de su área de entrenamiento o de las personas con esa función, cumpla con las responsabilidades propias.**
19. El llenado y manejo del indicador de entrenamiento es responsabilidad de cada franquicia a través de la o las personas responsables de esta función (Gerente, Supervisor o Entrenador según sea el caso), y se deberá enviar al área de Entrenamiento de la Franquicia Maestra en las fechas estipuladas en el calendario anual.
20. La o las personas responsables de la función de entrenamiento estará facultado para tomar decisiones en lo que se refiere a la calendarización del entrenamiento, la programación de personas para apoyo al mismo, así como a las acciones que considere pertinentes que aseguren el entrenamiento en su franquicia.

ASUNTO: POLITICAS DE ENTRENAMIENTO -FRANQUICIA MAESTRA	OPERACIONES PENT 01	Página 5 de 5	
DIRIGIDA A: AREAS DE FRANQUICIA MAESTRA Y FRANQUICIAS	FEBRERO-99	NUEVA MODIFICADA CANCELA	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

EVENTOS CON PARTICIPACION DEL AREA DE ENTRENAMIENTO

1. El área de Entrenamiento de Franquicia Maestra participará en los eventos que ésta organice, siempre y cuando ello no interfiera en las actividades propias del área.
2. Todo apoyo requerido al área de Entrenamiento deberá hacerse con anticipación y especificando claramente los apoyos requeridos por el mismo.
3. Las áreas de Entrenamiento, o las personas encargadas de esta función en cada franquicia apoyarán en los eventos que ésta organice, siempre y cuando se delimite su responsabilidad y se haga con la anticipación debida para no interferir en los programas de trabajo ya establecidos.

RELACION CON AREAS DE FRANQUICIA MAESTRA

1. El área de Entrenamiento identificará conjuntamente con las diferentes áreas de la Franquicia Maestra los procesos y mecanismos que faciliten el flujo y uso de información generada por el Sistema.

INNOVACION DE PROGRAMAS

1. Será responsabilidad del área de Entrenamiento de la Franquicia Maestra realizar propuestas de programas innovadores que tengan que ver con:
 - Herramientas y apoyos didácticos.
 - Formación y desarrollo de entrenadores.
 - Diseño de materiales.
 - Programas de reconocimiento para entrenadores y en coordinación con la Dirección de Operaciones, para supervisores y gerentes.
 - Programas de capacitación para Entrenadores, Supervisores y Gerentes.
- 2.- El área de Entrenamiento de Franquicia Maestra deberá presentar un programa de actividades y cursos de entrenamiento de forma trimestral, indicando claramente las políticas para participación y los métodos de evaluación.

MATERIALES DE ENTRENAMIENTO

1. Se define como material de entrenamiento todos aquellas herramientas que apoyan y dan soporte a los procesos de entrenamiento del Sistema Domino's Pizza y se clasifican en:

Materiales impresos:

- Manuales de entrenamiento correspondientes a los cursos del Sistema.
- Manuales correspondientes a programas especiales (por ejemplo: Top Gun)

ASUNTO: POLITICAS DE ENTRENAMIENTO -FRANQUICIA MAESTRA	OPERACIONES PENT 01	Página 6 de 6	
DIRIGIDA A: AREAS DE FRANQUICIA MAESTRA Y FRANQUICIAS	FEBRERO-99	NUEVA MODIFICADA CANCELA	<input checked="" type="checkbox"/>

- Señalizaciones que refuerzan los aspectos más importantes que tienen que ver con la operación de las tiendas.

Materiales audiovisuales:

- Videos.
- C.D's.

2. Los materiales de entrenamiento serán vendidos por el área de Entrenamiento de la Franquicia Maestra a las franquicias según una lista de precios determinada por el área administrativa de TORRQUIN y para adquirirlos se deberá seguir el procedimiento correspondiente a la "Adquisición de Materiales de Entrenamiento". El costo de los materiales será determinado por el costo de la impresión, así como del costo promedio por concepto de envío de materiales a las franquicias.
3. En ningún caso se podrá entregar material sin que se haya realizado el pago.

F3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES

TÍTULO DEL PUESTO	GERENTE DE ENTRENAMIENTO	Plazas Autorizadas:	1
Empresa:	TORRQUIN S.A. DE C.V.		
Dirección:	OPERACIONES		
Puesto al que Reporta:	DIRECTOR DE OPERACIONES FRANQUICIA MAESTRA		

2. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Garantizar el entrenamiento y la calidad del mismo en el Sistema Domino's Pizza México a través de la dirección y supervisión de programas y estrategias que faciliten el crecimiento del negocio, la formación integral del personal y la rentabilidad de la inversión hecha en entrenamiento, logrando la participación de Direcciones, Franquiciatarios y Personal en general para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

FUNCIÓN BÁSICA	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS
SISTEMAS DE ENTRENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer y supervisar el desarrollo de Sistemas y Modelos de Entrenamiento que faciliten la operación de las tiendas a través de diferentes formas de capacitación, formación y entrenamiento como pueden ser: cursos, entrenamiento cruzado, educación a distancia, técnicas vivenciales, etc. - Difundir y dar seguimiento al entrenamiento en el ámbito nacional. - Desarrollar y supervisar el desarrollo de Sistemas de Entrenamiento que satisfagan las necesidades de acuerdo a los conceptos comerciales manejados de Domino's Pizza en México.
SISTEMAS DE EVALUACION	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar sistemas de evaluación en cada uno de los Sistemas y Modelos de Entrenamiento que demuestren la aplicabilidad de los mismos en la operación de las tiendas. - Medir el costo-beneficio de los procesos de entrenamiento en el ámbito nacional.
PROGRAMAS DE FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar programas de formación integral para los diferentes niveles del Sistema, específicamente para Entrenadores, Gerentes, Supervisores y Franquiciatarios a través de diferentes esquemas de entrenamiento. - Desarrollar programas específicos de entrenamiento que brinden soporte a las estrategias del negocio (Seguridad Debvida, Servicio, Entrega a Domicilio, etc.).
MATERIAL DE ENTRENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y supervisar las acciones tomadas en cuanto a materiales de apoyo a entrenamiento, asegurando que respondan a las necesidades y características del entrenamiento necesario para la operación de tiendas.
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Autorizar y supervisar cada uno de los programas de entrenamiento, asegurando la rentabilidad de los mismos y de los servicios brindados por el área. - Vigilar el manejo del presupuesto del área. - Generar nuevas fuentes de ingreso que permitan el financiamiento de las actividades del área, así como del surtimiento de los materiales de entrenamiento.
PLANEACION DEL ENTRENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y proponer planes de trabajo que incluyan a toda el área con el propósito de cumplir con los objetivos de entrenamiento en el ámbito

	<ul style="list-style-type: none"> - nacional. - Participar en procesos de Planeación Estratégica de la empresa, definiendo niveles de participación del área en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio.
ASESORIAS A FRANQUICIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar visitas periódicas a tiendas y franquicias del Sistema, con el propósito de supervisar la operación del entrenamiento y de identificar áreas de oportunidad para el diseño de propuestas de mejora. - Brindar asesoría a franquicias en la solución y mejora de programas de entrenamiento, procesos de recursos humanos y ambiente laboral.
DIRECCION DEL AREA DE ENTRENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar y distribuir las actividades y cargas de trabajo del área con el personal a cargo, garantizando el cumplimiento de los programas de trabajo del área. - Desarrollar los controles administrativos y operativos área que faciliten la operación del área. - Elaborar bimestralmente un reporte de actividades y avances a la Dirección que muestre el desempeño de toda la estructura del área.

4. ACTIVIDADES DE APOYO O FUERA DE PROCESO

Participar en los programas que la Franquicia Maestra desarrolle para todo el Sistema.

5. SUPERVISIÓN EJERCIDA

PUESTO	NO. DE OCUPANTES	ACTIVIDADES O FUNCIONES QUE SUPERVISA
COORDINADORES DE ENTRENAMIENTO	4	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización de procesos de entrenamiento. - Detección de necesidades de entrenamiento. - Desarrollo de propuestas de mejora, desarrollo e innovación de los programas de entrenamiento. - Desarrollo de materiales de entrenamiento. - Definición de sistemas y herramientas de evaluación. - Coordinación de eventos de entrenamiento. - Desarrollo de programas de certificación. - Impartición de cursos. - Asesorías a franquicias. - Cumplimiento de programas de trabajo a nivel individual y por equipo.
COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1	<ul style="list-style-type: none"> - Definición y uso de los controles administrativos y contables. - Manejo y control de presupuestos. - Análisis de costos. - Manejo y control de los recursos económicos y físicos del área. - Cobro y facturación a franquicias. - Manejo de envíos y pedidos de material de entrenamiento. - Participación en el diseño de contenidos de programas. - Programación de actividades de apoyo de entrenamiento. - Cumplimiento de programas de trabajo a nivel individual y de equipo.

ENTRENADORES	6	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento y cumplimiento de programas de entrenamiento para tiendas corporativas. - Participación en mejoras, desarrollo e innovación de programas y materiales de entrenamiento. - Participación programas de certificación del área. - Validación de los contenidos y estrategias de entrenamiento en la operación. - Trabajo conjunto en la aplicación de sistemas de evaluación. - Cumplimiento de programas de trabajo a nivel individual y de equipo.
--------------	---	--

6. TOMA DE DECISIONES

ACCIONES REQUERIDAS	RESPONSABILIDAD	
ESTRATEGIAS DE ENTRENAMIENTO Y FORMACION.	Compartida con: Coordinadores de entrenamiento y entrenadores Compartida con: Director de operaciones y Franquiciarios.	50% 70%
INVERSIONES EN ENTRENAMIENTO	Compartida con: Director de Operaciones Franquicia Maestra. Compartida con: Finanzas y Auditoría	60% 70%
PARTICIPACION DEL AREA EN PROGRAMAS CONJUNTOS	Compartida con: Director de Operaciones Franquicia Maestra Compartida con: Areas titulares de dichos programas.	70% 40%

7. RELACIONES INTERPERSONALES

7.1. CONTACTOS INTERNOS

DEPARTAMENTO	PUESTO	MEDIO DE COMUNACION.	FRECUENCIA	MOTIVO
OPERACIONES FRANQUICIA MAESTRA	DIRECTOR	VERBAL ESCRITA	SEMANAL BIMESTRAL	REVISION AVANCES REPORTE BIMESTRAL.
TORRQUIN FRANQUICIA MAESTRA	RESPONSABLES DE AREA	VERBAL ESCRITA	MENSUAL	IDENTIFICACION DE NECESIDADES, DEFINICION DE APOYOS.
FINANZAS Y CONTABILIDAD	RESPONSABLES DE AREA	VERBAL ESCRITA	MENSUAL	CIERRES CONTABLES. SOLICITUD DE PAGOS.

ENTRENAMIENTO	COORDINADORES DE ENTRENAMIENTO, COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y ENTRENADORES	VERBAL ESCRITA	SEMANAL	SUPERVISION Y CONTROL DE AVANCES. INFORMACION GENERAL QUE IMPACTE AL AREA.
---------------	---	-----------------------	---------	---

7.2. CONTACTOS EXTERNOS

INSTITUCIÓN	PUESTO	MEDIO DE COMUNAC.	FRECUENCIA	MOTIVO
FRANQUICIAS D.P.	FRANQUICIARIOS ENTRENADORES	VERBAL ESCRITA	MENSUAL	INDICADOR EVALUACION DE ENTRENAMIENTO
CONSULTORES EXTERNOS Y PROVEEDORES.	EJECUTIVOS DE CUENTA ASIGNADOS	VERBAL ESCRITA	MENSUAL	APOYOS Y REVISION DE PROYECTOS

8. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA

CONCEPTO	ACTIVIDAD O FUNCIÓN	MONTO (EN \$)
PRESUPUESTOS E INVERSIONES	ADMINISTRACION	
RECURSOS	CONTROL - ADMINISTRACION	

9. PERFIL DE PUESTO

9.1. CARACTERÍSTICAS ESPECIALES

EDAD:	SEXO:	ESTADO CIVIL:	HORARIO DE TRABAJO	DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR
25-35	INDISTINTO	INDISTINTO	9:00 - 18:00	EN TERRITORIO NACIONAL E INTERNACIONAL

9.2. ESCOLARIDAD

SECUNDARIA		VOCACIONAL		PREPARATORIA	TERMINADA
------------	--	------------	--	--------------	-----------

CARRERA	1era. Opción	2da. Opción	3era. Opción	Estudiante	Titulado
LICENCIATURA	PEDAGOGIA	PSICOLOGIA	L.A.E.		X
MAESTRIA	ADMINISTRAC. NEGOCIOS	DESARROLLO ORGANIZACIONAL			

IDIOMA	HABLADO (%)	LEÍDO (%)	TRADUCIDO (%)
INGLES	80%	80%	80%

9.3. CURSOS

SISTEMA DOMINO'S PIZZA (BASICOS Y GEE)
DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION
SISTEMA DE CAPACITACION
COSTO-BENEFICIO DE LA CAPACITACION
ADMINISTRACION APLICADA

9.4. EXPERIENCIA

NIVEL	SI o NO	ÁREA O PUESTO	TIEMPO MÍNIMO (MESES)	INDISPENSABLE o DESEABLE
GERENCIA	SI	CAPACITACION / D.O.	24	INDISPENSABLE
GEREMCOA	SI	ADMINISTRACION GENERAL	12	DESEABLE

9.5. REQUISITOS ESPECIALES

ORIENTADO A RESULTADOS
TRABAJO BAJO PRESION
HABILIDAD EN RELACIONES INTERPERSONALES
ACTITUD DE SERVICIO
TRABAJO EN EQUIPO
TOMA DE DECISIONES
PLANEACION

Firmas de Aceptación:

EMPLEADO

SUPERIOR INMEDIATO

SUBDIRECTOR DE AREA

F3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES

TÍTULO DEL PUESTO	COORDINADOR DE ENTRENAMIENTO	Plazas Autorizadas:	6
Empresa:	TORRQUIN S.A. DE C.V.		
Dirección:	OPERACIONES		
Puesto al que Reporta:	GERENTE DE ENTRENAMIENTO		

2. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Desarrollar y coordinar estrategias de entrenamiento que faciliten la incorporación de los conocimientos, habilidades y destrezas al personal de Domino's Pizza a nivel nacional, a través del seguimiento e impartición de los programas de entrenamiento, asegurando con ello la correcta operación de las tiendas y el crecimiento integral de las personas que en ellas laboran.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

FUNCIÓN BÁSICA	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS
PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarizar los procesos de entrenamiento del personal asegurando la operación de las tiendas y el cumplimiento de los estándares del Sistema. - Detectar necesidades de entrenamiento en el Sistema y desarrollo de propuestas para su satisfacción. - Desarrollar de propuestas de mejora, desarrollo e innovación en los programas de entrenamiento para todo el Sistema D.P. - Desarrollar un modelo de entrenamiento que cumpla con los requerimientos del Sistema, que responda a las necesidades de operación en las tiendas y que facilite el crecimiento integral del personal. - Desarrollar y coordinar proyectos asignados en todas sus fases (planeación, organización, ejecución, control y seguimiento).
MATERIAL DE ENTRENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer, diseñar y coordinar de producción de material impreso y visual de apoyo a los procesos de entrenamiento para su utilización en el ámbito nacional. - Evaluar y diseñar propuestas de mejora y/o innovación en apoyos didácticos para los procesos de entrenamiento. - Llevar a cabo actualizaciones y mejoras de material de apoyo a los procesos de entrenamiento y formación. - Coordinar producción de material - Atender a requerimientos de material por parte de las franquicias.
SISTEMAS DE EVALUACION	<ul style="list-style-type: none"> - Definir y desarrollar propuestas de evaluación desde la franquicia maestra del proceso de entrenamiento, su aplicación y su impacto en la operación de las tiendas. - Diseñar herramientas de evaluación para que sean aplicadas en todo el Sistema por el personal de tiendas con el propósito de identificar necesidades de entrenamiento y de apoyar al personal en su desarrollo. - Coordinar con áreas de franquicias maestras los procedimientos y

	métodos necesarios para determinar sistema de costo-beneficio de los procesos de entrenamiento.
EVENTOS DE ENTRENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar propuestas de eventos de entrenamiento de alcance nacional que refuercen los procesos de entrenamiento ya definidos por el Sistema. - Llevar la logística de los eventos asegurando su calidad y controlando presupuestos. - Coordinar con áreas y/o instancias externas que colaboren en los eventos propuestos por el área..
PROGRAMAS DE CERTIFICACION	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implantar programas de certificación a nivel nacional para ENTRENADORES, GERENTES Y SUPERVISORES DEL SISTEMA. - Dar seguimiento a los esfuerzos de entrenamiento llevados a cabo en el Sistema. - Desarrollar e implantar programas de reconocimiento y desarrollo para el personal de tiendas, específicamente para ENTRENADORES, GERENTES Y SUPERVISORES.
IMPARTICION DE CURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Impartir de cursos tanto del Sistema como complementarios. - Impartir específicamente de los cursos contenidos en los programas de certificación de ENTRENADORES, GERENTES Y SUPERVISORES.
ASESORIAS A FRANQUICIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Visitar tiendas validando necesidades de entrenamiento y apoyando en programas específicos. - Brindar asesoría y apoyo logístico a las franquicias en la solución, mejora e implantación de programas de entrenamiento, procesos de recursos humanos y ambiente laboral.

4. ACTIVIDADES DE APOYO O FUERA DE PROCESO

Apoyar en la coordinación y logística de eventos de Franquicia Maestra hacia el Sistema en donde se requiera del apoyo del área de Entrenamiento.

5. SUPERVISIÓN EJERCIDA

PUESTO	NO. DE OCUPANTES	ACTIVIDADES O FUNCIONES QUE SUPERVISA

6. TOMA DE DECISIONES

ACCIONES REQUERIDAS	RESPONSABILIDAD	
-Actualización y mejora de programas y materiales de entrenamiento y formación	Compartida con: franquiciatarios, entrenadores, gerentes y supervisores.	70%
	Compartida con el gerente de entrenamiento	50%
- Programas y eventos de entrenamiento a nivel nacional	Compartida con estructura de franquicia maestra	80%
	Compartida con el gerente de entrenamiento	50%

7. RELACIONES INTERPERSONALES

7.1. CONTACTOS INTERNOS

DEPARTAMENTO	PUESTO	MEDIO DE COMUNACION.	FRECUENCIA	MOTIVO
DIRECCION GENERAL	GERENTES REGIONALES Y DIRECCION GENERAL.	ESCRITA	QUINCENAL	Identificación necesidades de entrenamiento y servicios brindados por el área de apoyo al Sistema.
DIRECCION COMERCIAL	DIRECTOR COMERCIA, GERENTE DE MERCADOTECNIA Y GERENCIA DE PUBLICIDAD	ESCRITA VERBAL	DE ACUERDO A CALENDARIO DE PROMOCIONES Y EVENTOS	Identificación de procesos de entrenamiento de apoyo.
DIRECCION DE OPERACIONES	AUDITORES OPERATIVOS Y APOYOS	ESCRITA VERBAL	QUINCENAL	Identificación necesidades de entrenamientos y apoyos.
DIRECCION DE OPERACIONES DE TIENDAS CORPORATIVAS	DIRECCION DE OPERACIONES Y SUPERVISORES REGIONALES	ESCRITA VERBAL	MENSUAL	Evaluación de procesos de entrenamiento en la operación.
ENTRENAMIENTO	COORDINADOR ADMINISTRATIVO, ENTRENADORES Y GERENTE	ESCRITA VERBAL	SEMANAL	Seguimiento y cumplimiento de actividades de acuerdo a programa de trabajo.

7.2. CONTACTOS EXTERNOS

INSTITUCIÓN	PUESTO	MEDIO DE COMUNAC.	FRECUENCIA	MOTIVO
CIAS. DE IMPRESIÓN Y VIDEO	EJECUTIVO DE CUENTA	ESCRITA	MENSUAL	RERPRODUCCION DE MATERIALES
CONSULTORES EN CAPACITACION	EJECUTIVO DE CUENTA	ESCRITA	BIMENSTRAL	AJUSTES A PROPUESTAS

8. RESPONSABILIDAD ECONOMICA

CONCEPTO	ACTIVIDAD O FUNCIÓN	MONTO (EN \$)
MATERIAL DE ENTRENAMIENTO	REQUERIMIENTOS POR PARTE DE LAS FRANQUICIAS	

9. PERFIL DE PUESTO

9.1. CARACTERISTICAS ESPECIALES

EDAD:	SEXO:	ESTADO CIVIL:	HORARIO DE TRABAJO	DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR
23 - 35	INDISTINTO	INDISTINTO	8:00 -17.00	EN EL TERRITORIO NACIONAL

9.2. ESCOLARIDAD

SECUNDARIA	VOCACIONAL	PREPARATORIA	TERMINADA

CARRERA	1era. Opción	2da. Opción	3era. Opción	Estudiante	Titulado
LICENCIATURA	PEDAGOGIA	PSICOLOGIA	L.A.E.	X	X
TECNICA	ADMIVA/CON-TABLE				X

IDIOMA	HABLADO (%)	LEÍDO (%)	TRADUCIDO (%)
INGLES	70%	70%	80%

9.3. CURSOS

NEO, BASICOS Y GEE DEL SISTEMA
FORMACION DE INSTRUCTORES
DISEÑO DE MATERIALES
DISEÑO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION
OFFICE 95
SISTEMA DE CAPACITACION
VENTAS Y TELEMARKETING
ADMINISTRACION APLICADA

9.4. EXPERIENCIA

NIVEL	SI o NO	ÁREA O PUESTO	TIEMPO MÍNIMO (MESES)	INDISPENSABLE o DESEABLE
COORDINACION	SI	CAPACITACION	12	INDISPENSABLE
JEFATURA	SI	TIENDAS D.P. O DEL GIRO DE COMIDA RAPIDA	12	DESEABLE

9.5. REQUISITOS ESPECIALES

ORIENTADO A RESULTADOS

TRABAJO BAJO PRESION

HABILIDAD EN RELACIONES INTERPERSONALES

ACTITUD DE SERVICIO

TRABAJO EN EQUIPO

Firmas de Aceptación:

EMPLEADO

SUPERIOR INMEDIATO

SUBDIRECTOR DE AREA

F3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES

TÍTULO DEL PUESTO	ENTRENADORES	Plazas Autorizadas:	6
Empresa:	TORRQUIN S.A. DE C.V.		
Dirección:	OPERACIONES		
Puesto al que Reporta:	GERENTE DE ENTRENAMIENTO		

2. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Brindar el entrenamiento a personal de tiendas con un enfoque especial en tiendas corporativas, aplicando y evaluando modelos de entrenamiento que satisfagan las necesidades de operación y del personal mismo, colaborando directamente en las modificaciones y adaptaciones de los programas de entrenamiento del Sistema Domino's Pizza.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

FUNCIÓN BÁSICA	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS
ENTRENAMIENTO	- Brindar el entrenamiento a personal de tiendas a través de sus diversas modalidades (cursos, entrenamiento en el puesto, entrenamiento cruzado, etc.) acorde al tipo de necesidad a cubrir.
MATERIAL DE ENTRENAMIENTO	- Apoyar en el diseño, modificación y/o actualización del material de apoyo a los procesos de entrenamiento. - Participar en la evaluación de los materiales. - Atender requerimientos de material por parte de las tiendas corporativas del D.F. y área metropolitana y apoyar en la atención de requerimientos de las demás franquicias.
PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO	- Apoyar en los procesos de mejora de los programas de entrenamiento, poniendo en práctica y evaluando las modificaciones a los mismos. - Participar en el diseño de programas y eventos de entrenamiento y certificación.
CONTENIDO DE PROGRAMAS	- Validar, a través de la aplicación, los contenidos de los programas de entrenamiento de acuerdo a las necesidades de operación.
EVALUACION	- Evaluar el impacto de los procesos de entrenamiento en la operación y el desarrollo del personal, específicamente en tiendas corporativas del D.F. y área metropolitana, así como de las franquicias en general.
ENTRENAMIENTO DEL SISTEMA	- Apoyar en programas y eventos a nivel nacional a través de la impartición de cursos y seminarios. - Colaborar en la coordinación de eventos propios del área, como de los eventos en que el área colabore.
IDENTIFICACION DE NECESIDADES	- Identificar y validar necesidades de entrenamiento en tiendas para el diseño de programas.

4. ACTIVIDADES DE APOYO O FUERA DE PROCESO

Brindar los apoyos requeridos por áreas de Franquicia Maestra que tengan que ver con procesos de entrenamiento y operación.

5. SUPERVISIÓN EJERCIDA

PUESTO	NO. DE OCUPANTES	ACTIVIDADES O FUNCIONES QUE SUPERVISA

6. TOMA DE DECISIONES

ACCIONES REQUERIDAS	RESPONSABILIDAD	
Validación de procesos de entrenamiento.	Compartida con: Coordinadores de entrenamiento y Gerente de entrenamiento.	50%
	Compartida con: Gerentes y Supervisores de tiendas.	80%
Programación de entrenamiento para tiendas corporativas del D.F. y área metropolitana	Compartida con: Gerencia de entrenamiento	70%

7. RELACIONES INTERPERSONALES

7.1. CONTACTOS INTERNOS

DEPARTAMENTO	PUESTO	MEDIO DE COMUNICACION.	FRECUENCIA	MOTIVO
ENTRENAMIENTO	COORDINADORES DE ENTTO., COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y GERENTE.	ESCRITA VERBAL	QUINCENAL	REVISION DE PROGRAMAS
		ESCRITA VERBAL	QUINCENAL	REQUISICION DE MATERIALES
DIRECCION OPERACIONES TIENDAS CORPORATIVAS D.F.	SUPERVISORES REGIONALES	ESCRITA VERBAL	SEMANAL	PROGRAMACION DE ENTRENAMIENTO Y ATENCION A REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS
DIRECCION OPERACIONES FRANQUICIA MAESTRA	AUDITOR OPERATIVO D.F.	ESCRITA VERBAL	QUINCENAL	RETROALIMENTACION SOBRE PROCESOS DE ENTRENAMIENTO EN MARCHA.

7.2. CONTACTOS EXTERNOS

INSTITUCIÓN	PUESTO	MEDIO DE COMUNICAC.	FRECUENCIA	MOTIVO

8. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA

CONCEPTO	ACTIVIDAD O FUNCIÓN	MONTO (EN \$)
MATERIALES DE ENTRENAMIENTO	ATENCION REQUERIMIENTOS TIENDAS CORPORATIVAS D.F.	
EQUIPO DE ENTRENAMIENTO	RESGUARDO DE EQUIPO EN LAS OFICINAS REGIONALES	

9. PERFIL DE PUESTO

9.1. CARACTERÍSTICAS ESPECIALES

EDAD:	SEXO:	ESTADO CIVIL:	HORARIO DE TRABAJO	DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR
20-30	INDISTINTO	INDISTINTO	9:00 - 18:00	EN TERRITORIO NACIONAL

9.2. ESCOLARIDAD

SECUNDARIA	VOCACIONAL	PREPARATORIA	TERMINADA

CARRERA	1era. Opción	2da. Opción	3era. Opción	Estudiante	Titulado
LICENCIATURA	PEDAGOGIA	PSICOLOGIA	L.A.E.		PASANTE

IDIOMA	HABLADO (%)	LEÍDO (%)	TRADUCIDO (%)
INGLES	30%	50%	50%

9.3. CURSOS

SENTAI
OFFICE 95

9.4. EXPERIENCIA

NIVEL	SI o NO	ÁREA O PUESTO	TIEMPO MÍNIMO (MESES)	INDISPENSABLE o DESEABLE
GERENCIA	SI	GERENCIA DE TIENDAS DEL SISTEMA D.P. O DEL GIRO DE COMIDA RAPIDA	12	INDISPENSABLE

9.5. REQUISITOS ESPECIALES

ORIENTADO A RESULTADOS

TRABAJO BAJO PRESION

HABILIDAD EN RELACIONES INTERPERSONALES

ACTITUD DE SERVICIO

TRABAJO EN EQUIPO

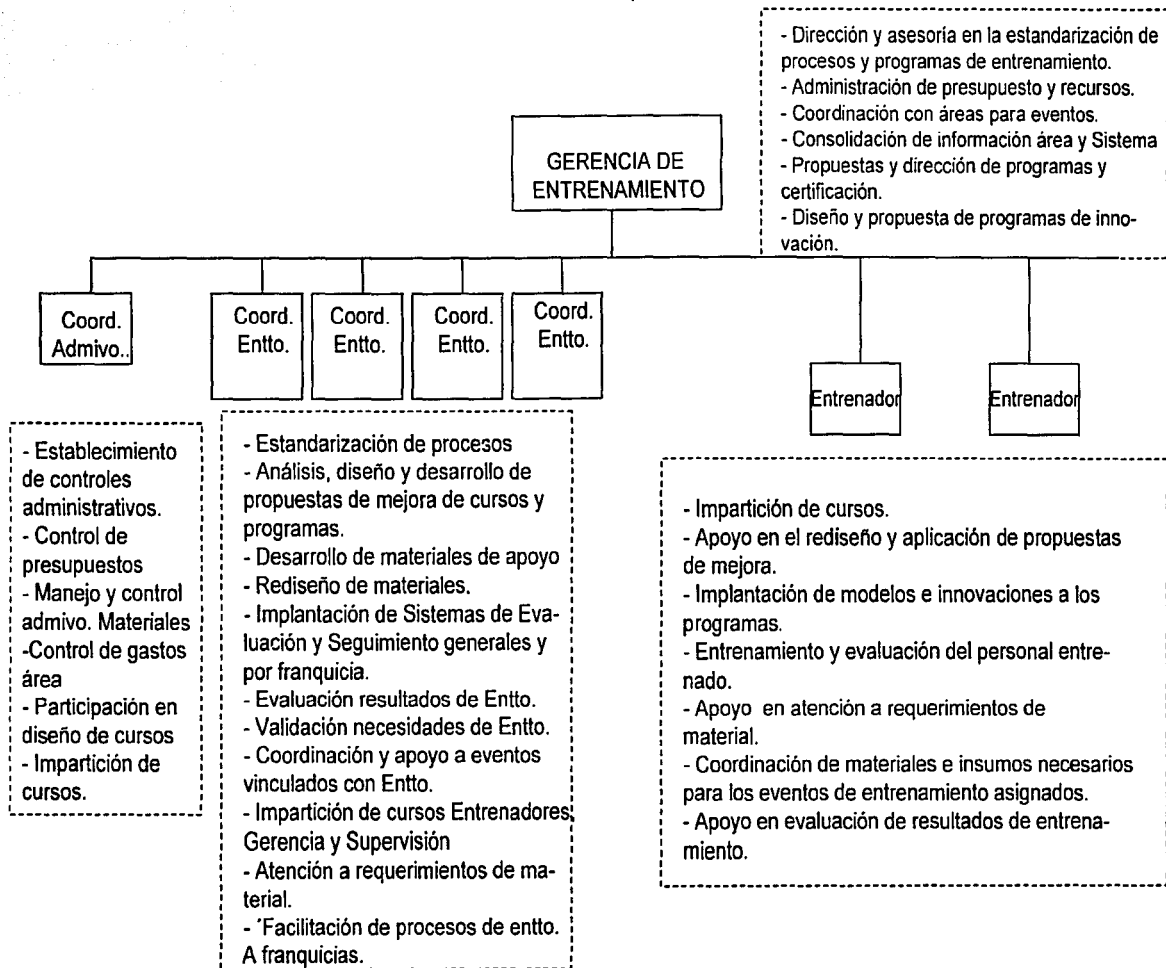
Firmas de Aceptación:

EMPLEADO

SUPERIOR INMEDIATO

SUBDIRECTOR DE AREA

Entrenamiento y Formación



ANEXO 5

**DESCRIPCION DE PUESTO ENTRENADOR FRANQUICIA
ESQUEMA DEL DIPLOMADO**

PAGINACIÓN

DISCONTINUA

F3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES

TÍTULO DEL PUESTO	ENTRENADORES	Plazas Autorizadas:	1
Empresa:	ZONA / FRANQUICIA		
Dirección:	OPERACIONES		
Puesto al que Reporta:	DIRECTOR DE OPERACIONES DE ZONA / FRANQUICIA		

2. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Brindar el entrenamiento a personal de tiendas, aplicando y evaluando programas de entrenamiento que satisfagan las necesidades de operación y del personal mismo que establece la Franquicia Maestra de acuerdo a las necesidades específicas de su zona / franquicia.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

FUNCIÓN BÁSICA	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS
IMPARTICION DEL ENTRENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar el entrenamiento al personal de tiendas con base en las necesidades existentes, a través de cursos básicos, gerenciales, entrenamiento cruzado y programas complementarios implantados en el sistema.
COORDINACION DEL ENTRENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar y planear los eventos de entrenamiento a su cargo, mediante calendarios de cursos, rallies y eventos adicionales, guilas didácticas, listas de participantes, etc. - Apoyar en programas y eventos a nivel nacional en coordinación con el departamento de entrenamiento de Torquin. - Asegurar en el entrenamiento los recursos materiales, instalaciones, material didáctico, así como los recursos financieros que soporten la puesta en marcha del entrenamiento.
EVALUACION Y SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el entrenamiento brindado a través de controles y formatos que permitan observar los avances y resultados en las distintas modalidades: entrenamiento en le puesto, cursos y entrenamiento cruzado. - Elaborar y dar seguimiento al indicador de entrenamiento. - Asegurar que los elementos teóricos brindados en las sesiones, se vean reflejados en la práctica y registrados mediante el mecanismo de control que se requiera, de acuerdo a las necesidades. - Apoyar a través de la información necesaria, al departamento de entrenamiento de Torquin sobre la calidad y contenido de los materiales utilizados, con la finalidad de detectar posibles modificaciones. - Llevar un control del personal entrenado (Base de datos), con la finalidad de contar con un historial de entrenamiento y trayectoria del personal - Contribuir en la difusión y aplicación de la estandarización de los programas, procedimientos y políticas, derivados del departamento de Entrenamiento de Torquin.
	-

4. TOMA DE DECISIONES

ACCIONES REQUERIDAS	RESPONSABILIDAD	
Programación de entrenamiento de la zona / franquicia	Compartida con: Director de Operaciones, supervisores y gerentes	50%

5.

5.1. CARACTERÍSTICAS ESPECIALES

EDAD:	SEXO:	ESTADO CIVIL:	HORARIO DE TRABAJO	DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR
20-30	INDISTINTO	INDISTINTO	VARIABLE	SI

9.2. ESCOLARIDAD

SECUNDARIA	VOCACIONAL	PREPARATORIA	TERMINADA

CARRERA	1era. Opción	2da. Opción	3era. Opción	Estudiante	Titulado

IDIOMA	HABLADO (%)	LEÍDO (%)	TRADUCIDO (%)
INGLES	30%	50%	50%

9.3. CURSOS

CUSOS DE GERENCIA EN ENTRENAMIENTO

9.4. EXPERIENCIA

NIVEL	SI o NO	ÁREA O PUESTO	TIEMPO MÍNIMO (MESES)	INDISPENSABLE o DESEABLE
GERENCIA	SI	GERENCIA DE TIENDAS DEL SISTEMA D.P. O DEL GIRO DE COMIDA RAPIDA	12	INDISPENSABLE

9.5. REQUISITOS ESPECIALES

ORIENTADO A RESULTADOS

TRABAJO BAJO PRESION
HABILIDAD EN RELACIONES INTERPERSONALES
ACTITUD DE SERVICIO
TRABAJO EN EQUIPO

Firmas de Aceptación:

EMPLEADO

SUPERIOR INMEDIATO

SUBDIRECTOR DE AREA



ESQUEMA GENERAL DEL DIPLOMADO DE ENTRENADORES

Módulo 1

Introducción al Entrenamiento

Módulo 2

Formación de Entrenadores

Módulo 5

Evaluación del Entrenamiento

Módulo 4

Diseño y Logística del Entrenamiento

Módulo 3

Manejo de Grupos

Módulo 6

Administración del Entrenamiento

Compromisos

(Actividades de Aplicación en Tienda de los temas revisados)

**Visita de
Certificación**



ANEXO 6

DESCRIPCION DE PUESTO SUPERVISOR
ESQUEMA DEL SEMINARIO

Descripción de puesto del Supervisor

Tiene como finalidad especificar las principales funciones a desarrollar en su puesto, así como los límites y alcances en cuanto a responsabilidades.

FUNCIÓN BÁSICA	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS
ENTRENAMIENTO DE GERENTES	<ul style="list-style-type: none">◆ Impartir cursos NEO y Gerencia en Entrenamiento.◆ Coordinar el Entrenamiento de su zona.
MANEJO DE EFECTIVO Y CONTROL DE COSTOS	<ul style="list-style-type: none">◆ Revisar el alcance de metas presupuestadas contra reales, ejercer y proponer medidas de apoyo para alcanzar metas.◆ Verificar costo de comida vs Ideal (pizzas entregadas gratis).◆ Verificar políticas de elaboración de productos, control de calidad PSISE.◆ Verificar cortes de venta y depósitos de valores con la compañía asignada.◆ Dar seguimiento a fugas de efectivo, comparando los depósitos contra los cortes.◆ Verificar el manejo de efectivo de acuerdo a las ventas.
EJERCER SUPERVISIÓN DE PERSONAL ASIGNADO EN TIENDAS	<ul style="list-style-type: none">◆ Verificar el desarrollo del personal en la tienda apoyado por el gerente.◆ Verificar plantillas asignadas y diseñarlas con el gerente de acuerdo a las necesidades de cada tienda, problemas de rotación y necesidades específicas del personal.

Características y Perfil del Puesto de Supervisor

Título del puesto: Supervisor

No. Plazas:

Puesto al que le reporta: Franquiciatario, Director de Operaciones

Puestos que le reportan: Gerentes, Mit's.

OBJETIVO: Ejercer la supervisión, control, capacitación e implementación de las actividades básicas desarrolladas en tiendas dirigidas por los gerentes y Mit's, de las tiendas asignadas a sus zonas, en lo referente al producto, imagen, servicio, seguridad, incremento en ventas, control de costo y actividades administrativas de la tienda, con el objetivo de asegurar la correcta operación de las mismas.

Características

Sexo: Masculino o Femenino
 Edad: 23 a 30 años
 Escolaridad: Carrera técnica o Lic. Trunca en Administración ó Contabilidad
 Estado civil: No importa
 Experiencia: 2 años en operación de tiendas como Gerente
 Tener aprobados los cursos de Gerencia
 Si el personal no ha laborado en el sistema, se le requerirá un mínimo de dos años manejando el puesto de Gerencia o bien en Supervisión

Perfil del Puesto

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
---------------	-------------	-----------

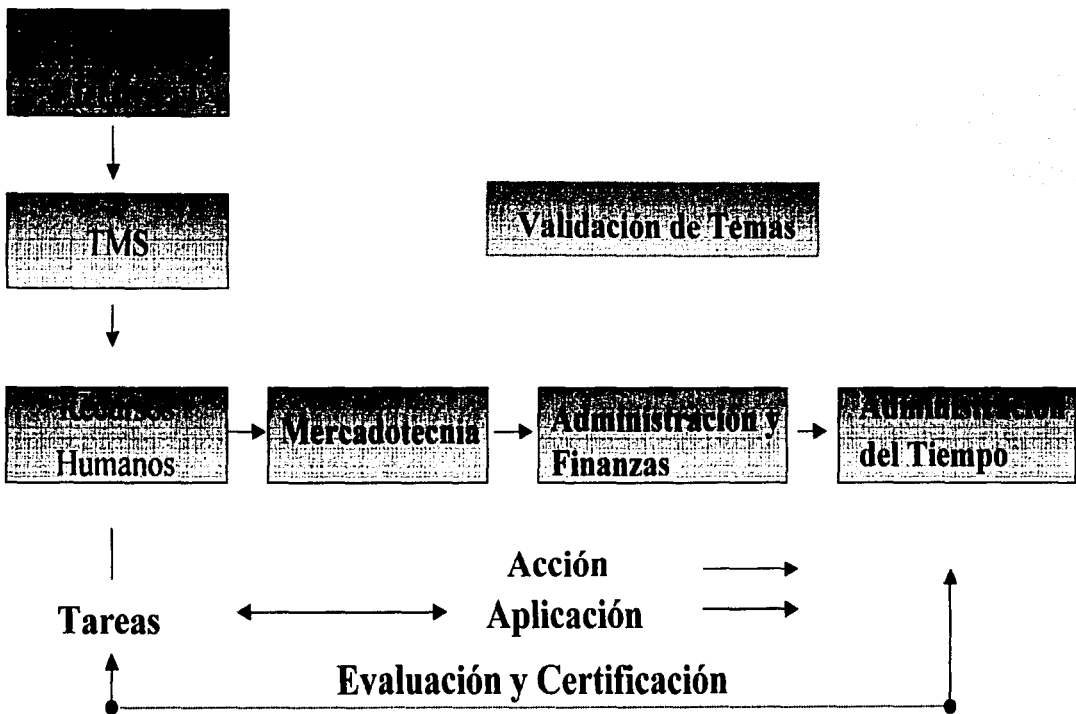
Conocimiento Operativo y Administrativo Principios de Contabilidad Manejo de PC Conocimientos de Supervisión	Habilidad numérica Organización y Planeación Relaciones Interpersonales Análisis y Síntesis Comunicación Manejo de Conflictos Manejo de personal Negociación Toma de Decisiones Liderazgo	Actitud de servicio Responsabilidad Honestidad Confiabilidad Disciplina Disposición al trabajo en equipo
---	--	---

SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES DE MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaborar planes y programas para apoyar a las tiendas con bajas ventas analizando el tipo de mercado con el que cuentan. ◆ Efectuar el análisis de sector asignado a cada tienda vs numero de domicilios (cartografía). ◆ Identificación de zonas de difícil acceso para determinar acciones de promoción adecuada a la misma. ◆ Utilización del TMS ◆ Determinar áreas de oportunidad, frecuencias, cobertura y alcances de la zona. ◆ Verificación de estándares de marca e imagen (uniformes).
SUPERVISIÓN DEL ESTADO DEL MOBILIARIO Y EQUIPO DE TIENDAS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Determinar las condiciones en que se encuentra el equipo instalado (hornos, pc's, sistema telefónico) con el fin de reportar las fallas y ejercer el seguimiento para la corrección de los mismos. ◆ Valorar el estado en que se encuentra el equipo de reparto asignado a tiendas e instrumentar medidas de mantenimiento preventivo y correctivo con base al presupuesto establecido.
EFFECTUAR AUDITORÍAS EN TIENDAS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Verificar operaciones de costos reimpresiones, cancelaciones, malas órdenes, activos fijos, reelaboración de pizzas como Indicadores de la operación.
MONITOREO DEL ESTADO DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisión de estados de resultados presupuestos y planes de acción.
EFFECTUAR REPORTES AL DIRECTOR DE OPERACIONES O FRANQUICIATARIO SOBRE EL ESTADO DE OPERACIÓN DE LAS TIENDAS.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaborar reportes semanales al Dir. Operaciones y/o Franquiciatario de los aspectos concernientes a plantilla de personal, indicadores claves, mantenimiento y problemas de operación detectados en sus visitas a tiendas. ◆ Determinar de manera conjunta con Director de Operaciones o Franquiciatario el pronostico de ventas anuales. ◆ Determinar el calendario de visitas a tiendas.



Seminario de Supervisores

Esquema



ANEXO 7

**REPLANTEAMIENTO Y ESQUEMA DEL PROGRAMA GERENCIA EN
ENTRENAMIENTO
MECANICA DEL PROGRAMA
DISTRIBUCION DE CURSOS POR NIVEL**

Replanteamiento de programa de G.E.E.

Falta de definición
de tareas de
G.E.E. (Niveles)



Rediseño de
G.E.E.



Herramientas para
la verificar la
practica



BENEFICIOS

- Perfil y Descripción
- Base, evaluaciones
- Enriquecimiento a los cursos
- Información para sueldos
- Duración
- Nuevas herramientas
- Nueva Pirámide del Éxito



Esquema G.E.E.

• Cursos:

- Diseño:
- Contenidos
- Guía didáctica
- Anexos
- Acetatos
- Herramientas de seguimiento:

- Exámenes
- Checklist
- Estudios de caso

Entrenadores

Gerentes



Gerentes en Entrenamiento



Preparación para el nivel

Fundamentos de Domino's Pizza

Instructor

Elaboración de Checklist

Gerente

Aplicación de Examen de curso anterior



Sanidad

Instructor

Elaboración de Checklist

Evaluación de Actuación



Mecánica

Gerencia en Entrenamiento



G.E.E. 1

- ✓ Fundamentos de DP.
- ✓ Sanidad.
- ✓ Certificación de calidad del producto.
- ✓ Experiencia total de calidad.
- ✓ TMS, Procedimientos Operativos.

G.E.E. 2

- ✓ Manejo de hora rush.
- ✓ Administración del producto.
- ✓ Desarrollo de tu equipo.
- ✓ TMS, Procedimientos Operativos.

G.E.E. 3

- ✓ Administración de utilidades.
- ✓ Manejo de tu mercado.
- ✓ TMS, Menú de Mercadotecnia.

G.E.E. 4

- ✓ Reclutamiento, Entrevista y Selección.
- ✓ Dinámica de Entrenamiento.
- ✓ TMS, Menú de Supervisor Procedimientos Operativos.

ANEXO 8

GUIA DIDACTICA TALLER DE MASA FRIA

Curso : Técnica de masa fría (Los Diez Puntos de la Pizza Perfecta)

Objetivo General: Los participantes elaborarán pizzas con procedimientos de la técnica de masa fría poniendo en práctica lo teórico revisado en el curso, también identificarán los procedimientos básicos del almacenamiento y manejo de la masa para el buen control de calidad de la misma.

	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS	APOYOS	T.EST.	T. ACUM.	T. REAL
Presentación	Presentar los objetivos de las participaciones, expectativas del grupo, etc. sobre el desarrollo de la masa fría	Presentación del instructor	Expositiva		5	5	
		Presentación del grupo	Expositiva		5	10	
		Expectativas	Expositiva	Rotafolio	10	20	
		Presentación de la secuencia de los temas	Expositiva	Rotafolio	5	25	

TEMA 1	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS	APOYOS	T.EST.	T. ACUM.	T. REAL
Manejo de la masa	Los participantes identificarán la importancia que tiene la temperatura, almacenamiento y las diferencias entre las masas y las pautas para lograr su mejor conservación	1.1 Uso de esto manual	Conferencia interactiva	Manual	10	35	
		1.2 Concepto de calidad	Conferencia interactiva	Rotafolio	15	50	
		1.3 Regla 1 10 100	Conferencia interactiva	Rotafolio	10	01:00	
		1.4 El principio para una pizza perfecta	Conferencia interactiva	Rotafolio	10	01:10	
		1.5 Que hay en la masa	Conferencia interactiva	Manual	10	01:20	
		1.6 Ciclo de vida de la masa	Expositiva	Manual	15	01:35	
		1.7 Manejo en la cámara	Conferencia interactiva	Manual	15	01:50	
		1.8 Acordado de la masa	Conferencia interactiva	Manual	10	02:00	
		1.9 Cuanto preparar	Expositiva	Manual	15	02:15	
		1.10 Preparación y ventana de uso	Conferencia interactiva	Manual	10	02:25	
		1.11 Que es una pizza de 10 puntos	Conferencia interactiva	Manual	5	02:30	
Receso							
					15	02:45	

TEMA 2	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS	APOYOS	T.EST.	T. ACUM.	T. REAL
Dando tamaño a la masa en 5 pasos.	Los participantes elaborarán pizzas definiendo la medida de masa fría mediante cada uno de los pasos antes durante la teoría	2.10 Dando tamaño a la masa en 5 pasos	Conferencia interactiva	Manual: Masa	10	02:55	
		2.20 Dando tamaño a la masa	Demosttrativa	Manual: Masa	20	03:25	
		2.30 Paso 1 remover	Demosttrativa	Manual: Masa	30	04:55	
		2.3.1 Paso 2 Borde	Demosttrativa	Manual: Masa	30	05:25	
		2.3.2 Paso 3 Estiramiento	Demosttrativa	Manual: Masa	20	05:55	
		2.3.3 Paso 4 Palmeo	Demosttrativa	Manual: Masa	30	06:25	
		2.3.4 Paso 5 Acordando	Demosttrativa	Manual: Masa	30	06:55	
		2.3.5 Paso 6 Salado	Demosttrativa	Manual: Masa	30	07:25	
		2.40 Paso 7 El queso	Demosttrativa	Manual: Masa	30	07:55	
		2.50 Paso 8 Perforando	Demosttrativa	Manual: Masa	30	08:25	
2.60 Paso 9 Distribución	Demosttrativa	Manual: Masa	30	08:55			

TEMA 3	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS	APOYOS	T.EST.	T. ACUM.	T. REAL
El horneado	Los participantes identificarán la importancia de los puntos a evaluar después del horneado de las pizzas que harán en el curso mediante los puntos que se revisarán	3.1 Atendiendo los hornos	Conferencia interactiva	Manual: Pizzas	10	09:05	
		3.2 Burbujas	Demosttrativa	Manual: Pizzas	5	09:10	
		3.3 Horneado superior	Demosttrativa	Manual: Pizzas	10	09:20	
		3.4 Horneado inferior	Demosttrativa	Manual: Pizzas	10	09:30	
		3.5 Corte	Demosttrativa	Manual: Pizzas	10	09:40	
		3.6 Cortes perfecta	Demosttrativa	Manual: Pizzas	10	09:50	
		3.7 Los 10 puntos de la pizza perfecta	Demosttrativa	Manual: Pizzas	10 hrs	10 hrs	

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS	APOYOS	T. EST	T. ACUM.	T. REAL
Cierre	Cierre del curso por parte de los participantes	Resumen final	Conferencia interactiva		10 min.	10:10	
		Verificación de expectativas.		Contacto inicial	10 min.	10:20	

ANEXO 9

GUIA DIDACTICA TALLER DE INVENTARIOS Y PEDIDOS
CHECK LIST TALLER



Guía Didáctica Taller de Inventarios y Pedidos.

Condiciones:

Este Taller requiere de dos días para su impartición.

Para la teoría, el grupo no debe exceder de 14 personas.

Para la práctica en tienda, el grupo no debe exceder de 7 personas.

El Taller debe impartirse en los días que llegue pedido a la tienda señalada para este fin.

Antes del Taller (Nota: Se recomienda iniciar las visitas a las 3:00pm)

T. Estimado T. Acumulado

Visita a tienda para:

Verificar el procedimiento de elaboración de inventario.

20 min. 20 min.

Verificación del procedimiento de elaboración de pedido.

20 min. 40 min.

Verificación del procedimiento de entrega de pedido.

20 min. 1 hora

PRIMER DIA. (Nota: Se recomienda iniciar el taller a las 5:00pm)

PRIMER SESION DEL TALLER

OBJETIVO
GENERAL

Estandarizar los procedimientos de elaboración de inventarios y pedidos con la finalidad de hacerlos mas precisos y obtener un mejor control del costo de comida.

Nº de TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDOS	TECNICAS		MATERIA DE APOYO	T Est en min	T Acum en hrs
			Manejo de Grupo	Didácticas			
Inicio	Identificar las principales características del grupo y sus principales expectativas	Presentación del entrenador. Presentación del grupo Reglas y expectativas. Objetivo.	T. Presentación.	Expositiva. Expositiva Comfos. Expositiva.	Rolafolo Acetato 1 y 2	3 min. 10 min. 15 min. 2 min.	3 min. 13 min. 33 min. 38 min.

Nº de TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDOS	TECNICAS		MATERIA DE APOYO	T Est en min	T Acum en hrs
			Manejo de Grupo	Didácticas			
1	Los participantes (F1) Enlistarán los procedimientos que deben realizarse previo a la entrega de un pedido. (F2) Identificarán los procedimientos que deben realizarse después de la entrega de un pedido utilizando el Manifiesto de Servicio (F3) Explicarán la importancia del acomodo del producto para un mejor control del mismo y para facilitar la elaboración de inventarios y pedidos.	F1 Preparación Previa a la Entrega de un Pedido F2 Verificación de la Entrega de un Pedido. F3 Acomodo del Producto		Expositiva. Expositiva C. Interactiva	Ficha 1 Ficha 2, acetato 3 Ficha 3, acetato 4, 5,6,7,8,9 y 10.	10 min. 30 min 25 min	48 min. 01 18 01 43
RECESO						5	01 58

No. de TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDOS	TECNICAS		MATERIAL DE APOYO	T Est en min	T Acum en hrs
			Manejo de Grupo	Didácticas			
2							
Códigos, Unidades de Conteo y Transferencias en el Sistema TMS.	Los participantes (F4) Definir los procedimientos para dar de alta códigos y especialidades en el sistema TMS.	F4 Estandarización de Códigos y Unidades de Conteo		C. Interactiva	Ficha 4, acetato 11	15 min	2:13 min.
	(F5) Enlistarán el procedimiento para hacer una transferencia de comida	F5 Transferencias de Comida		C. Interactiva	Ficha 5	15 min	2:28 min.

No. de TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDOS	TECNICAS		MATERIAL DE APOYO	T Est en min	T Acum en hrs
			Manejo de Grupo	Didácticas			
3							
Conteo, Captura y Análisis del Inventario.	Los participantes (F6) Enlistarán el procedimiento general para realizar un inventario.	F6 Inventario Procedimiento General.		C. Interactiva	Ficha 6	15 min	2:43 min.
	(F6.1) Explicarán el procedimiento para obtener la lista de inventario.	F 6.1 Obtención de la Lista de Inventario		Expositiva	Ficha 6.1	15 min	2:58 min.
	(F6.2) Identificarán las estrategias que le faciliten el conteo del inventario.	F 6.2 Estrategias de Conteo.		C. Interactiva	Ficha 6.2	15 min	3:13 min.
	(F6.3) Explicarán los procedimientos para capturar el inventario final.	F 6.3 Captura del Inventario en el Sistema TMS.		C. Interactiva	Ficha 6.3	15 min	3:28 min.
	(F6.4) Interpretarán el resultado del inventario final.	F 6.4 Análisis del Inventario.		Expositiva	Ficha 6.4, acetato 12	15 min	3:43 min.

No. de TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDOS	TECNICAS		MATERIAL DE APOYO	T Est en min	T Acum en hrs
			Manejo de Grupo	Didácticas			
4							
Costo de Comida	Los participantes (F7) Definirán el Concepto de Costo de comida.	F7 Costo de Comida (Definición)		Expositiva	Ficha 7	10 min	4:53 min.
	(F7.1) Explicarán los procedimientos para realizar un costo de comida ideal	F 7.1 Costo Ideal de Comida.		Expositiva	Ficha 7.1, pizarra	20 min.	4:13 min.
	(F7.2) Explicarán los procedimientos para realizar un costo de comida real	F 7.2 Costo Real de Comida.		Expositiva	Ficha 7.2, acetato 13	22 min	4:30 min.

Cierre 1er Día	OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDOS	TECNICAS		MATERIAL DE APOYO	T Est en min	T Acum en hrs
			Manejo de Grupo	Didácticas			
	Hacer una revisión de los temas vistos y despejar dudas.	Resumen Parcial.	Técnica de Energía			20 min.	4:50 min.

PRACTICA 1

Acomodo del producto existente en la tienda de acuerdo a lo visto en el taller.
Preparación previa a la entrega de un pedido de acuerdo a lo visto en el taller.
Realización de un inventario.

T. Estimado	T. Acumulado
20 min.	20 min.
20 min.	40 min.
40 min.	1:20 min.

SEGUNDO DIA.

PRACTICA 2 (Nota: Se recomienda iniciar la práctica a las 9:30am).

Verificación de la entrega de un pedido de acuerdo a lo visto en el taller.

Acomodo del producto recibido.

Recopilación de información para caso práctico en aula.

	T. Estimado	T. Acumulado
{ Sitio de descarga. Manifiesto de Servicio. }	20 min.	20 min.
	30 min.	50 min.
	20 min.	1:10 min.

SESION 2

No. de TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDOS	TECNICAS		MATERIA DE APOYO	T Est en min	T Acum en hrs
			Manejo de Grupo	Didácticas			
4							
Elaboración de Pedidos.	Los participantes: Enumerarán los pasos para elaborar un pedido por TMS.	F8 Elaboración de un Pedido por TMS Caso Practico		Expositiva Com-los	Ficha 8 Información de Tienda.	20 min. 20 min.	20 min. 40 min.
	Enumerarán los pasos para elaborar un pedido manual.	F9 Elaboración de un Pedido Manual Caso Practico		Expositiva Com-los	Ficha 9 Caso práctico Fcha 9 Tabla Fcha 9	25 min 25 min.	1:05 min 1:30 min.

No. de TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDOS	TECNICAS		MATERIA DE APOYO	T Est en min	T Acum en hrs
			Manejo de Grupo	Didácticas			
Cierre.							
	Los participantes Revisarán el objetivo general del curso visto en los dos días del evento. Evaluación del desempeño del entrenador	Resumen general. Revisión de expectativas. Evaluación del evento. Ponencia. Despedida y agradecimiento.	Técnica de cierre	Expositiva. Expositiva. Expositiva.	Rotafolio. Hojas de evaluación	25 3 10 3 2	1:45 min. 1:48 min. 1:58 min 2:01 min 2:03 min.

SESION DE SEGUIMIENTO CON EL ENTRENADOR O SUPERVISOR.

El taller se evaluará con check list que están divididos por prácticas.

Check List Practica 1 — Ficha 1, 2 y 3

Check List Practica 2 — Ficha 4, 5, 6, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 7, 7.1, 7.2.

Check List Practica 1 — Ficha 8 y 9

Nota: En caso de no aprobar alguna practica del check list se debe a imparfir la practica basandose en los temas que evalua especificamente el rubro no aprobado del check list.

