

## FEMSA: CONSTRUYENDO NUEVAS COMPETENCIAS (A)

*Caso elaborado por los profesores **Mauricio Brehm Brechú** y **Antonio Sancho y Maldonado**, del Área de Dirección de Personal del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, con la colaboración de **Sergio Rosas García**, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.*

*“Las organizaciones realmente no realizan nada. Los planes no logran nada tampoco. Las teorías de administración no importan mucho realmente. Los realizadores tienen éxito o fracasan gracias a la gente involucrada. Sólo atrayendo a la mejor gente podrá realizar grandes logros”.*  
–General Colin Powell

Después de haber realizado un gran esfuerzo para transformar la cultura de trabajo y de mejora continua, a finales de 2001, quedaban dudas en José Antonio Fernández, director general de Grupo FEMSA, de cuánto se había avanzado y de qué otros esfuerzos deberían realizarse a corto y mediano plazo para construir las competencias demandadas por la nueva realidad y por los objetivos estratégicos del Grupo.

El ejecutivo del siglo XXI debe responder a las condiciones de liderazgo que le exige el mercado laboral. Cada vez es más frecuente que los directivos de primer nivel que evocan los estilos de centralización del poder y de la razón única sean sustituidos por gente preparada, comprometida y con capacidad para estimular la confianza, participación y compromiso de sus colaboradores a todos los niveles.

## Antecedentes de FEMSA

FEMSA es la compañía de bebidas más grande de México y América Latina, con exportaciones a los Estados Unidos, Canadá y países selectos en Latinoamérica, Europa y Asia. Iniciada en 1890 con la fundación de Cervecería Cuauhtémoc y con oficinas centrales en Monterrey, México, FEMSA opera a través de las siguientes subsidiarias:<sup>1</sup>

- FEMSA Cerveza
- Coca-Cola FEMSA
- FEMSA Comercio
- Insumos estratégicos
  - FEMSA Empaques
  - FEMSA Logística

La historia de FEMSA inicia en 1890 con la fundación de la Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey, Nuevo León, gracias a un grupo de entusiastas empresarios encabezados por don Isaac Garza, José Calderón, José A. Muguerza, Francisco G. Sada y Joseph M. Schnaider.

Bajo la razón social de Fábrica de Cerveza y Hielo Cuauhtémoc, la empresa inició con 70 obreros, 2 personas de administración y 150,000 pesos de capital. Las oficinas se ubicaban en un almacén de abarrotes conocido como Casa Calderón en Padre Mier y Galeana. La fábrica se construyó en el mismo lugar que ocupa actualmente. La primera marca que salió al mercado fue Carta Blanca seguida de Saturno, que duró muy poco tiempo y luego desapareció.

Con el paso de los años Cervecería Cuauhtémoc inicia un proceso de crecimiento y empieza a comprar empresas proveedoras (básicamente de empaques), generando una amplia estrategia de integración vertical. A partir de 1985, se marca una nueva era en la industria cervecera mexicana con la histórica fusión de las cervecerías Cuauhtémoc y Moctezuma.

En 1988, después de concluir la reestructuración de la deuda de la empresa, se constituye FEMSA (Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.) que agrupa a las compañías cerveceras, de empaque, refrescos y comercio.

Para 1993 hay una asociación con The Coca Cola Co. Esta importante empresa global adquiere 30% de las acciones de Coca-Cola FEMSA y hay una colocación de 19% del capital de ésta en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en el New York Stock Exchange (NYSE). En 1994 se da la adquisición de 51% de las acciones de Coca-Cola en Buenos Aires, Argentina. Todos estos sucesos hablan de la sana situación financiera que vive FEMSA.<sup>2</sup>

En sus más de 100 años de existencia, FEMSA ha contado con un conjunto de valores<sup>3</sup> que consistentemente ha defendido y promovido entre su gente, tales como:

- Pasión por el servicio y enfoque al cliente / consumidor
- Innovación y creatividad
- Calidad y productividad
- Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal
- Honestidad, integridad y austeridad

<sup>1</sup> El Anexo 1 muestra una breve descripción de la estructura de Grupo FEMSA.

<sup>2</sup> Historia FEMSA: [http://www.femsa.com/qsomos\\_sub.asp?sub\\_id=historia](http://www.femsa.com/qsomos_sub.asp?sub_id=historia)

<sup>3</sup> El Anexo 2 muestra con mayor detalle cada uno de los valores de FEMSA.

Por su parte FEMSA ha definido como su misión y razón de ser:

“Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas”.

Para poder cumplir con su misión y hacer realidad los valores organizacionales, la empresa considera que el único medio es contar con hombres y mujeres capacitados y motivados a la mejora continua.

Cada uno de ellos tiene conductas que los distinguen y son ejemplo, tanto en las empresas en las que laboran, como en las comunidades donde se desenvuelven. Es así que, para dar sentido a este “perfil de colaborador”, la empresa definió una serie de “comportamientos clave” que debería poseer cada individuo que conforma la compañía:

- Búsqueda y uso del aprendizaje.
- Empuje continuo en la superación de resultados.
- Promover la toma de riesgos responsablemente.
- Delegar, facultar y confiar .
- Orientación y pasión por el servicio al cliente / consumidor.

### Nueva dirección... nuevos retos

En 1995 José Antonio Fernández llega a la Dirección General del Grupo. Una de las estrategias que buscó implantar fue la de promover en todos sus mandos una mentalidad de vanguardia y una nueva disposición en la manera de hacer e impulsar negocios. Desde su llegada se inició un proceso de transformación que fue animado por los nuevos escenarios del entorno nacional e internacional, así como por algunas voces dentro de la organización.

Los siguientes cinco años constituyeron un periodo determinante para el futuro de FEMSA. La compañía no sólo había duplicado sus ganancias operativas y fortalecido significativamente su estructura de capital, sino que además se había comprometido con una dirección estratégica y una filosofía que seguiría guiando su crecimiento.<sup>4</sup>

Estos logros mostraban la fortaleza que había logrado alcanzar el Grupo, pero también los grandes retos que se vislumbraban a futuro. José Antonio Fernández, director general de Grupo FEMSA, menciona:

En FEMSA, durante los momentos de crisis, hemos sido muy buenos para optimizar los procesos financieros, pero no hemos desarrollado al mismo nivel de excelencia las habilidades para operar los negocios en forma competitiva. Necesitamos mecanismos que nos permitan construir las nuevas competencias para la organización y para las personas que la integramos.

En FEMSA ha habido una reconversión a las reglas del juego, tanto externas como internas; tanto para el corporativo como para las unidades de negocio. Unos las han entendido más rápido que otros, pero no hay alternativa: hay que aprender a jugar bien con las nuevas reglas de juego.

<sup>4</sup> El Anexo 3 muestra información de un comunicado de prensa de Grupo FEMSA, septiembre de 2001.

Parte de la estrategia de José Antonio consistía en impulsar las habilidades de liderazgo y de negocio dentro de la compañía, y en concentrar sus recursos financieros y humanos para crear y capitalizar las oportunidades de mercado que se pudieran presentar, por lo tanto señala:

El objetivo principal es cumplir nuestra misión y desarrollar nuevas alternativas para continuar agregando valor de marca a nuestras bebidas.

Para 2001 FEMSA era un grupo capaz de competir exitosamente en sus diferentes mercados. Había logrado crecer en sus principales negocios, incursionar en otros mercados y aumentar la preferencia del consumidor; a su vez, para México era una fuente de empleo creciente que impulsaba un desarrollo socioeconómico en las comunidades donde operaba y brindaba un rendimiento adecuado a sus accionistas.

Aun con los éxitos obtenidos, la Dirección se cuestionaba si todos los miembros de la organización comprendían cuál era la estrategia de negocio y cómo aportaban a ella. Por otro lado no tenía claro si el Grupo había logrado consolidar una nueva cultura de trabajo resultado del comportamiento de cada uno de sus miembros. En pocas palabras se preguntaba si habían logrado “alinear los esfuerzos y comportamientos a lo largo de la organización”.

Dentro del Grupo se habían identificado diversos síntomas que daban soporte a las inquietudes que tenía la Dirección:

- Existen diferentes métodos para la fijación de metas y su seguimiento.
- En muchas ocasiones los objetivos de cada dirección compiten entre sí.
- Los directivos y ejecutivos no delegaban responsabilidades.
- Como consecuencia de la falta de delegación, los colaboradores no había desarrollado las competencias requeridas por el grupo.
- La transmisión de los valores organizacionales se hacía de manera informal y dependía únicamente del estilo de liderazgo del jefe directo.

### Buscando la alineación: la metodología TOPS<sup>5</sup>

El equipo de dirección buscaba un proceso para orientar los esfuerzos de las personas hacia una mayor contribución con los objetivos estratégicos de la empresa, y al mismo tiempo para ayudarles a la transformación y perfeccionamiento de las nuevas competencias para la organización y sus integrantes. Es así que buscando dar respuestas a las inquietudes de la Dirección, a principios de 2001, el Grupo inicia la implantación de una nueva metodología llamada Sistema de Administración en una Página (TOPS, por sus siglas en inglés).

El Sistema de Administración en una Página consistía en un grupo completo de herramientas administrativas integradas, diseñadas para alinear la intención estratégica de la organización con el comportamiento cotidiano de la gente. El Sistema se conformaba de los siguientes ocho módulos:<sup>6</sup>

**1. Enfoque estratégico:** Los ejecutivos del más alto nivel se reúnen para formular la misión, visión, valores y estrategias para el negocio y para traducir su intención estratégica a factores críticos de éxito (FCE).

<sup>5</sup> El termino TOPS proviene de las iniciales en inglés del Sistema de Administración en una Página (The One Page System).

<sup>6</sup> El Anexo 4 muestra con mayor detalle algunos de los elementos que conforman el sistema TOPS.

**2. Cultura:** Este proceso se lleva a cabo por medio de la comunicación en cascada, transmitiendo el enfoque estratégico de la organización a todos los empleados. Comienza el proceso de transformación de la cultura definiendo el lenguaje común y el marco de referencia para las conductas de todos.

**3. “Responsabilización”:** Los líderes de cada uno de los equipos o áreas funcionales definen los factores críticos de éxito que medirán la contribución única de estos resultados a los del negocio. Este proceso culmina con la identificación de factores con actividades, funciones y niveles específicos para mejorar la calidad y prevenir responsabilidades.

**4. Revisión de equipos:** Este proceso de capacitación en cascada permite que los equipos transformen la manera de manejar el negocio mediante la definición de una nueva cultura y la aplicación de conceptos, herramientas, metodologías y habilidades a un proceso de equipo actualizado. Los grupos aceptan la responsabilidad de los factores críticos de éxito que ellos mismos definieron en el módulo de “responsabilización”.

**5. Competencias individuales:** Los equipos identifican las habilidades básicas requeridas para apoyar sus factores críticos de éxito y evalúan el nivel de competencia de los miembros.

**6. Revisión vertical:** Los individuos aprenden un proceso eficaz para las conversaciones mensuales uno a uno con sus colaboradores directos. Este proceso continúa de manera descendiente hasta los niveles más bajos de la organización, permitiéndole a los administradores reforzar el cambio de comportamiento, influenciar el progreso de los factores críticos de éxito y estimular el desarrollo de habilidades.

**7. Revisión lateral:** Los individuos aprenden un proceso eficaz para las conversaciones mensuales uno a uno con clientes y proveedores. Estas juntas les permiten a las áreas de apoyo llegar a acuerdos sobre los niveles de servicio con sus clientes y definir factores críticos de éxito y metas significativas.

**8. Liderazgo:** Se conducen evaluaciones confidenciales de habilidades de liderazgo de cada uno de los ejecutivos de alto nivel y se les provee de retroalimentación y ayuda para incrementar su efectividad en llevar a la organización hacia su intención estratégica.

Se seleccionó el proceso TOPS porque buscaba de manera sencilla, y en una página, evaluar si estaban alineados los factores críticos de éxito, las competencias personales y las metas estratégicas de cualquiera de los negocios del Grupo.

El seguimiento de los factores críticos era uno de los elementos más importantes del Sistema. Para facilitar este proceso **la metodología de TOPS generaba tres reportes:**<sup>7</sup>

- **Reporte de enfoque:** Muestra el listado de todos los factores críticos en los que se han establecido anteriormente las metas. El sistema le indica a la persona el estatus de dicho factor con respecto al objetivo establecido y la tendencia referente a los últimos cinco periodos.
- **Reporte de retroalimentación:** Éste muestra únicamente los factores críticos en los cuales el estatus es superior o inferior a la meta establecida.
- **Reporte administrativo:** Permite ver los factores críticos de las personas que nos reportan. El reporte presenta las áreas que necesitan mejorar y aquellas que han superado las metas establecidas, a las que, por lo tanto, debe reconocerse el esfuerzo.

<sup>7</sup> Khadem, Riaz y Robert Lorber. *Administración en una página*. Editorial Norma, 1993.

El Anexo 5 muestra las pantallas que despliega el sistema (*software*) en donde se presentan cada uno de estos reportes.

Además se planteaba la necesidad de promover la evaluación de los avances en las metas de los factores críticos. Es por esta razón que se diseña la “revisión vertical”, que es una reunión de una hora entre el jefe con cada uno de sus subalternos en donde la metodología proponía que se abordaran cuatro aspectos:

- **Conversación sobre la cultura (15 minutos):** Su propósito fundamental es establecer la importancia de la vivencia de los valores organizacionales. Otro punto es fijar la relación y armonía entre las conductas de los miembros de la organización con la cultura a la que ésta aspira.
- **Conversación sobre el desempeño (15 minutos):** Consiste en una asesoría por parte del líder que le servirá al subalterno de instrumento para asegurar el logro de los factores críticos de éxito.
- **Conversación sobre el desarrollo (15 minutos):** El propósito es ponerse de acuerdo sobre las habilidades básicas que requiere la persona. Es importante establecer el compromiso recíproco con los planes de desarrollo individuales, alineándolos con las necesidades de la organización.
- **Conversación sobre asuntos varios (15 minutos):** Este espacio se reserva para temas que necesitan tratarse, pero que no necesariamente están agendados.

### Ejemplos de la aplicación de la metodología

A continuación se presenta la experiencia del gerente de una de las plantas del Grupo con dos de sus colaboradores, en ésta se muestra el esfuerzo que se ha realizado en las plantas por hacer llegar la metodología TOPS más allá de los niveles ejecutivos planteados inicialmente, y que están incluidos dentro de la base del Sistema (*software*) para generar el reporte de una página:

A finales de 2001 se plantearon los factores críticos para 2002, se hicieron las revisiones individuales algunas veces mensuales o bimestrales y tuvimos las reuniones de equipo cada mes. En las revisiones verticales, durante las conversaciones sobre cultura hemos seguido la lista de verificación que nos recomendaron y ha sido de gran ayuda. Al revisar el informe de desempeño pudimos hacerlo muy rápido por el mecanismo de presentar lo más destacado o positivo en los FCE.

#### - Colaborador 1: Jefe de Mantenimiento e Ingeniería

Misión del puesto: Asegurar la última disponibilidad, confiabilidad y productividad de los bienes físicos de la empresa con programas efectivos de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa con calidad, seguridad y al menor costo posible.

El Anexo 6 muestra el formato de evaluación de ejecutivos y profesionistas donde se presentan los resultados de los factores críticos y las competencias personales.

#### - Colaborador 2: Jefe de Aseguramiento de Calidad

Misión del puesto: Administrar el sistema de calidad Coca-Cola por medio de procedimientos y especificaciones establecidas por The Coca-Cola FEMSA para garantizar que los procesos, desde recepción de materia prima, tratamiento de aguas, proporciones, llenado, empacado, almacenado y transporte ; cumplan con las normas establecidas y, con ello, asegurar la satisfacción de clientes y consumidores.

El Anexo 7 muestra el formato de evaluación de ejecutivos y profesionistas donde se presentan los resultados de los factores críticos y las competencias personales.

### **Interrogantes hacia el futuro**

Se había logrado lanzar el sistema TOPS en la organización entera, sin embargo, los resultados no habían sido los mismos en todas las unidades de negocio, ya que algunas habían adoptado casi en su totalidad la metodología, mientras que otras no. El Anexo 8 muestra los resultados globales del Sistema en las unidades de negocio.

Existían muchos puntos de vista sobre los beneficios que generaba el Sistema, así como de los obstáculos que se habían presentado a lo largo de su implementación.<sup>8</sup> Los comentarios iban desde los que estaban plenamente convencidos hasta los escépticos.

Ante esta realidad José Antonio comprendía que se había logrado avanzar para alinear los esfuerzos de la gente con la estrategia, pero consideraba que todavía no eran suficientes. Después de todo el trabajo realizado las interrogantes aún eran muchas:

1. ¿Qué más podría hacer la organización para alinear los esfuerzos y competencias de la gente con la estrategia y cultura de trabajo? ¿A qué velocidad deberían avanzar en el despliegue del Sistema a otros niveles?
2. ¿Por qué muchos de los ejecutivos y directivos preferían no utilizar el Sistema en las distintas unidades de negocio?
3. ¿De qué forma las políticas y prácticas de Recursos Humanos (atracción de talento, capacitación y desarrollo, compensación, etc.) podrían ayudar a consolidar el nuevo sistema TOPS en cada unidad de negocio?

---

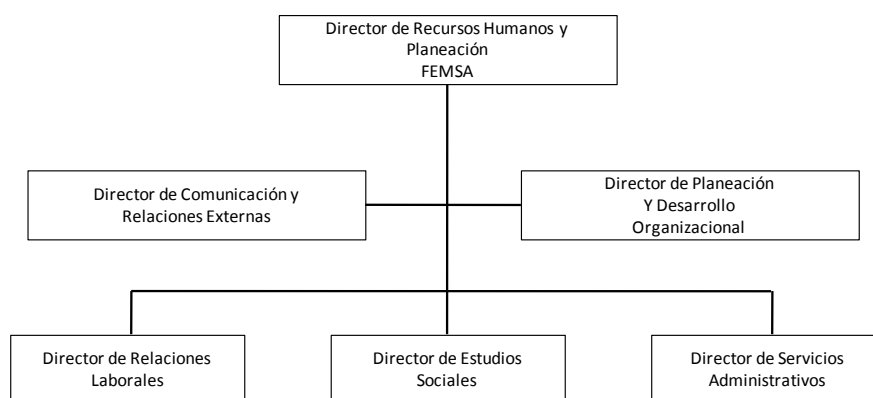
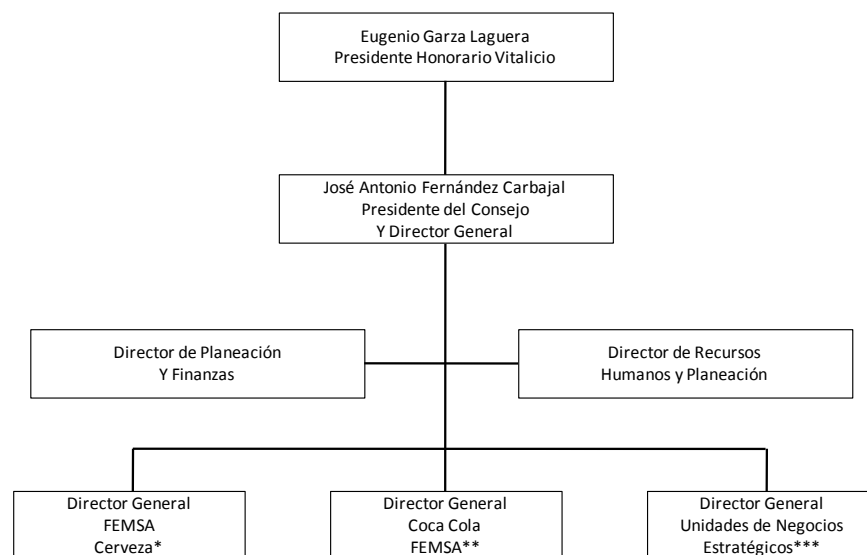
<sup>8</sup> El Anexo 9 presenta algunos de los comentarios manifestados sobre el sistema TOPS.



## ANEXO 1

### FEMSA: CONSTRUYENDO NUEVAS COMPETENCIAS

#### Estructura organizacional (breve descripción)



**\*FEMSA Cerveza** produce y distribuye reconocidas marcas de cerveza como Tecate, Tecate Light, Carta Blanca, Superior, Sol, Dos Equis Lager, Dos Equis Ambar, Indio, Bohemia y Noche Buena, entre otras.

**\*\*Coca-Cola FEMSA (KOF)** es uno de los dos “embotelladores ancla” de The Coca-Cola Company para América Latina; sirve a los territorios del Valle de México, el Sureste de México y Buenos Aires, Argentina. KOF produce y distribuye refrescos incluyendo marcas como: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Sprite, Diet Sprite, Fanta, Delaware Punch, Ciel, Ciel Mineral, Fresca, Senzao, Taí, Quatro y Kin.

**\*\*\* La unidad de negocios estratégicos** está integrada por las subsidiarias (FEMSA Comercio, FEMSA Empaques y FEMSA Logística).

Esta unidad de negocio enfoca sus esfuerzos a proporcionar sólidas ventajas competitivas a las operaciones de bebidas del grupo (Cfr. [www.femsa.com](http://www.femsa.com)).



## ANEXO 1

### FEMSA: CONSTRUYENDO NUEVAS COMPETENCIAS

#### Estructura organizacional (breve descripción)

- **FEMSA Comercio** opera la cadena comercial Oxxo, la cadena de tiendas de conveniencia más grande de América Latina y una de las 20 más grandes en el área combinada de Canadá / Estados Unidos / México.

Oxxo cuenta con 1,451 tiendas. FEMSA Comercio opera 550 depósitos de bebidas y botanas. Las ventas de cerveza y refrescos representan 30% de los ingresos de OXXO. Personal: 3,911.

- **FEMSA Empaques** apoya a las operaciones de bebidas del Grupo, produciendo latas de bebidas, botellas de vidrio, hermetapas, etiquetas y refrigeradores comerciales de la más alta calidad, a precios competitivos.
- **FEMSA Logística** es la empresa creada para proporcionar servicios de administración de logística a compañías subsidiarias de FEMSA, así como a clientes externos. Personal: 1,669.

<b>Contribución de los principales negocios de FEMSA a sus activos consolidados, ventas y utilidad ventas y utilidad de operación</b>
---

Diciembre 31, 2000 (%)	Activos	Ventas netas	Utilidad de operación
FEMSA Cerveza	47.0	40.7	40.1
Coca-Cola FEMSA	28.3	36.4	41.5
FEMSA Empaques	14.1	13.8	12.9
FEMSA Comercio	6.0	17.3	3.9
Desarrollo comercial	1.6	3.7	(0.0)
*Logística	1.6	3.1	1.5

\*Logística CCM y FEMSA Logística se presentan juntos.

## ANEXO 2

### FEMSA: CONSTRUYENDO NUEVAS COMPETENCIAS

#### Valores de Grupo FEMSA

**Pasión por el servicio y enfoque al cliente / consumidor:** Promovemos que todas las actividades que realizamos estén enfocadas a identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, tanto internos como externos, a través de los productos y servicios que ofrecemos. El cliente / consumidor es la razón de nuestras actividades.

**Innovación y creatividad:** Queremos que la innovación y creatividad sean características indispensables en nuestros colaboradores, ya que representan una base importante para el desarrollo y la mejora continua. En FEMSA queremos distinguirnos por ser una empresa creativa, con capacidad innovadora y resultados excelentes.

**Calidad y productividad:** Definimos la calidad como hacer bien las cosas a la primera, utilizando de manera óptima nuestros recursos, contando con los mejores procesos y tecnología de punta para exceder las expectativas de nuestros clientes y ser competitivos nacional e internacionalmente.

**Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal:** Impulsamos el respeto y desarrollo integral de las personas y sus familias, buscando ampliar los conocimientos, habilidades y capacidades de todos nuestros colaboradores, puesto que sólo de esta forma podremos asegurar su crecimiento en la excelencia y el de nuestras empresas. Por lo anterior nos consideramos una empresa humanista.

**Honestidad, integridad y austeridad:** Requerimos que nuestros colaboradores respeten los principios éticos y morales, teniendo una congruencia entre el pensar, decir y hacer. Nuestro lema "Trabajo y Ahorro" cobra vida en la austeridad, entendida como el uso racional y eficiente de los recursos de la empresa.



José Antonio  
Fernández Carbajal  
*Presidente del Consejo  
y Director General*

### **ANEXO 3**

#### **FEMSA: CONSTRUYENDO NUEVAS COMPETENCIAS**

#### **Recorte de prensa de Grupo FEMSA, septiembre de 2001**

##### **SE PERFILA EL SEXTO AÑO CONSECUTIVO DE SOBRESALIENTE CRECIMIENTO EN UTILIDAD DE OPERACIÓN**

**Reportó hoy un aumento en la utilidad neta mayoritaria de 20.5% para el tercer trimestre de 2001 reflejando principalmente un incremento de 10.9% en la utilidad de operación. Las ventas netas consolidadas alcanzaron 12,770 millones de pesos para el tercer trimestre del 2001, un incremento del 4.9% comparado con el mismo periodo del año anterior, sustentadas en el aumento en ventas netas de 3.7% y 16.6% registrado en Coca-Cola FEMSA y en FEMSA Comercio, respectivamente. FEMSA Cerveza registró un crecimiento en ventas netas de 1.9% en el tercer trimestre de 2001, producto de un mayor nivel de precios para los productos de FEMSA Cerveza, a pesar de un volumen de ventas menor al esperado.**

**La Compañía registró una utilidad de operación consolidada de 2,205 millones de pesos para el tercer trimestre de 2001, un incremento de 10.9% con respecto al mismo periodo del año anterior.**

**El margen de operación consolidado para el tercer trimestre aumentó 0.9 puntos porcentuales a 17.2% de los ingresos consolidados.**

José Antonio Fernández Carbajal, presidente y director general de FEMSA, comentó: "A lo largo de seis años, la utilidad de operación consolidada de FEMSA ha crecido a una tasa compuesta de aproximadamente 20%, lo que ha dado como resultado una expansión consistente en los márgenes operativos, y constituye una marca sobresaliente en la industria mundial de bebidas. Esta tendencia ha echado raíces firmes: los resultados operativos y la utilidad neta que alcanzamos en este tercer trimestre y el transcurso del año son alentadores, especialmente porque se han logrado en un entorno económico adverso caracterizado por un mayor desempleo en las regiones del norte del país. Aun ante esta situación buscamos dar continuidad al sólido crecimiento en nuestras utilidades, por lo que hemos puesto en práctica programas de reducción de costos y gastos en toda la compañía, al mismo tiempo que avanzamos decididamente para elevar la productividad y eficiencia en nuestras diferentes unidades de negocio. Tengo plena confianza en que seguiremos implementado estos programas de manera exitosa, desde luego sin comprometer la ejecución de nuestras estrategias de mercado".

## ANEXO 4

### FEMSA: CONSTRUYENDO NUEVAS COMPETENCIAS

#### Breve descripción de algunos de los módulos del sistema TOPS

##### MÓDULO REVISIÓN VERTICAL

**El nuevo rol:** La revisión vertical marca un papel para el jefe como entrenador de su equipo. El principal objetivo de una revisión vertical exitosa es el desarrollo y aprendizaje continuo, al enfocar los esfuerzos hacia un mismo fin: el negocio.

**Calidad en la revisión:** La revisión vertical no es solamente una conversación uno a uno, ésta debe ser estructurada y con una agenda específica. Su calidad puede ser medida por el valor del desarrollo que el subordinado presente derivado de la sesión, así como la contribución al resultado estratégico de la organización.

La sesión de la revisión vertical está estructurada en cuatro partes distintas:

- Conversación sobre la cultura
- Conversación sobre el desempeño
- Conversación sobre el desarrollo
- Conversación sobre asuntos varios

**Herramientas:** Las herramientas disponibles para llevar a cabo una adecuada revisión vertical están agrupadas de la siguiente manera:

- Herramientas para la facilitación: Estas herramientas tienen la finalidad de presentar una plataforma para que la revisión sea adecuada, y se conforman por un código de conducta, nivel de desarrollo de las competencias del colaborador y el estilo de desarrollo o mando del líder.
- Herramientas para la preparación: Sirven para que los mandos puedan preparar los diálogos y mensajes que desean abordar durante la reunión.
- Herramientas de seguimiento: Éstas facilitan los procesos de monitoreo y seguimiento de los acuerdos generados durante las reuniones.

## ANEXO 4

(continuación)

### MÓDULO DE REVISIÓN DE EQUIPOS

**Equipos de una página:** Es un grupo de personas que laboran por el proceso de revisión en equipos y que tienen la autoridad de actuar para llegar a niveles de desempeño sobresaliente. Se espera que estos equipos hagan lo que sea necesario para lograr resultados.

Cumplen con su propósito a través de reuniones periódicas para mejorar el estatus y resultados de los factores clave de éxito que les han asignado. El equipo de una página está enfocado, unido, es creativo y está orientado al servicio. A las juntas de los equipos de una página se les llama revisión de equipos.

#### Recomendaciones para la revisión de equipos

- a) Las reuniones en equipo deberán realizarse por lo menos una vez al mes.
- b) Deben llevarse a cabo en una ubicación que sea conveniente para todos.
- c) Todos los miembros del equipo deberán asistir, más una o dos personas adicionales que puedan contribuir a la solución de problemas y a mejorar el proceso.
- d) La duración de las reuniones deberá ser decidida por el equipo. El criterio más importante es la calidad de los planes de acción que elaboren en ella, por lo que su duración deberá ser en función de dicho resultado.
- e) El propósito principal de la junta de equipos es el de deducir cómo llegarán los factores críticos del líder a sus niveles sobresalientes. Durante estas reuniones los informes de una página del líder se estudian, y los planes de acción son elaborados dándoles seguimiento.

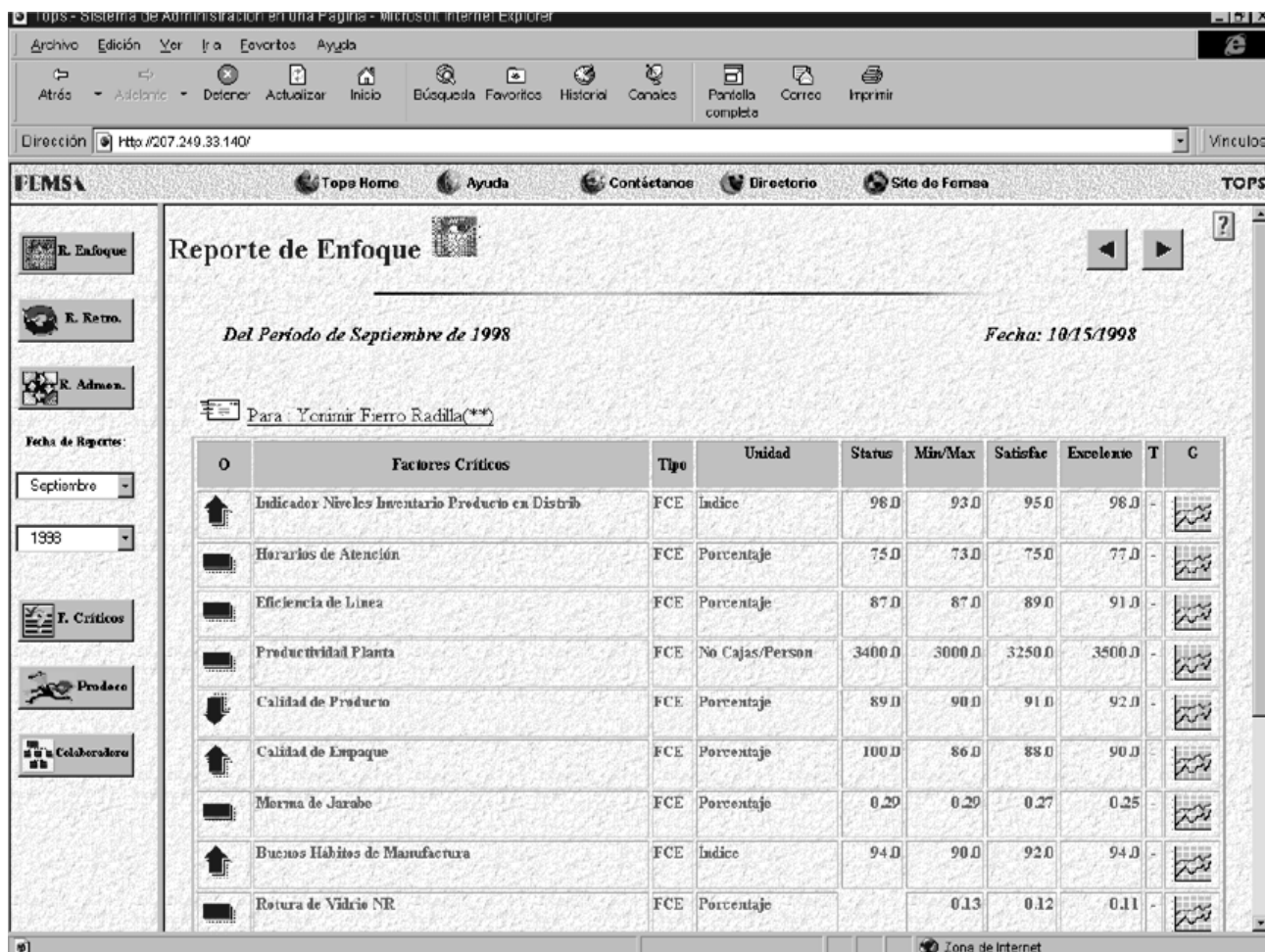
**Herramientas:** Estas herramientas ayudarán a los equipos a iniciar y a mantener una adecuada cultura de trabajo. Se describen en tres categorías:

- Herramientas para fortalecer a los equipos: Estas herramientas tienen la finalidad de ayudar al grupo a dirigir de una forma más efectiva sus reuniones y se componen del código de conducta, roles (facilitador, miembro, anotador y monitor), lluvia de ideas y convergencia (análisis de ideas).
- Herramientas de análisis: éstas buscan facilitar el proceso de análisis y se conforman de causa y efecto, estudio de la relación de las causas, costo-beneficio y Pareto.
- Herramientas de una página: Ayudan al análisis de los factores clave de éxito.

## ANEXO 5

### FEMSA: CONSTRUYENDO NUEVAS COMPETENCIAS

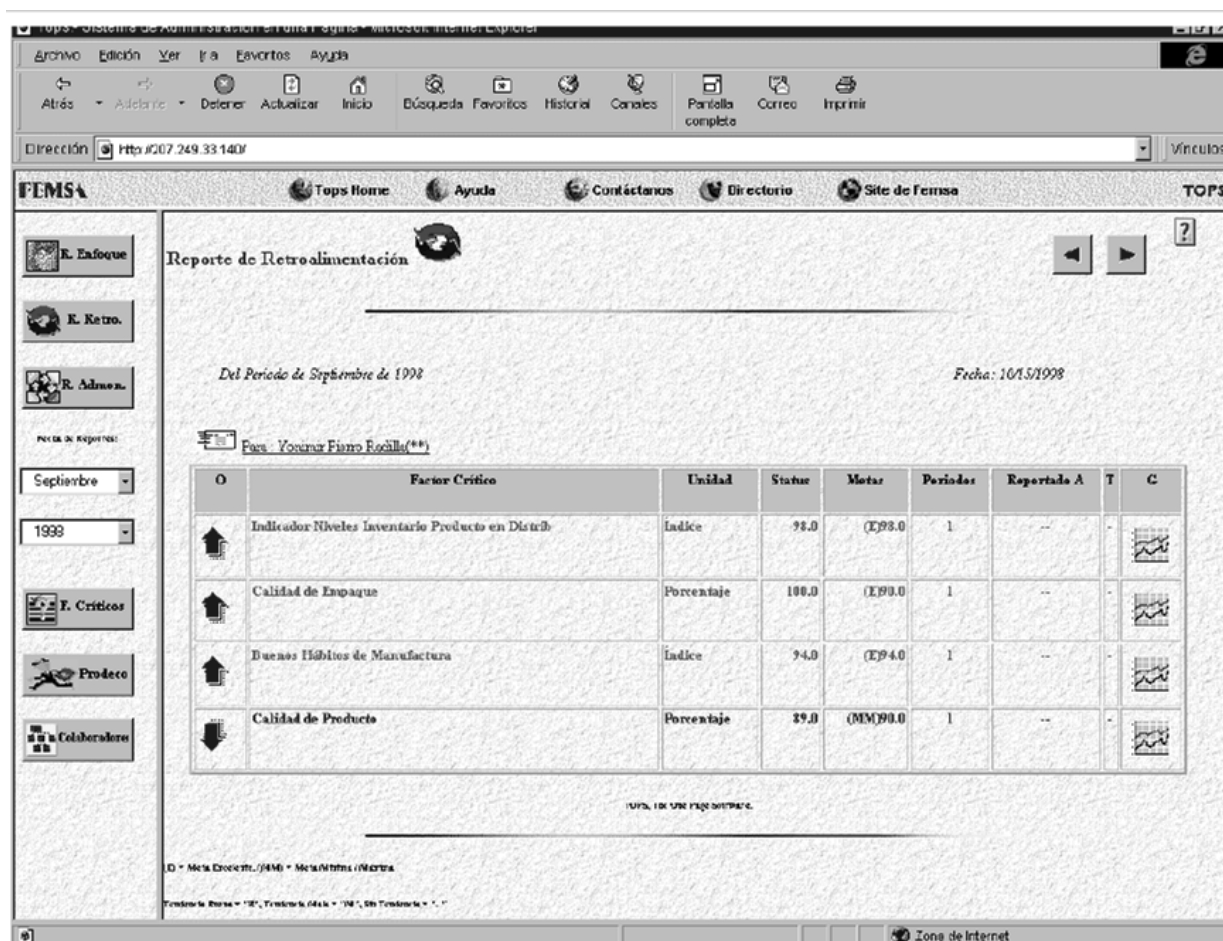
#### Reportes elaborados por el sistema (software) TOPS





## ANEXO 5

(continuación)





## ANEXO 5

(continuación)

TOPS - Sistema de Administración en una Página - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Ir Favoritos Ayuda

Atrás Adelante Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Historial Conexión Pantalla completa Correo Imprimir

Dirección <http://207.249.33.140/> Vínculos

**FEMSA** Tops Home Ayuda Contáctanos Directorio Site de Femsa TOPS

**R. Enfoque**  
**R. Retro.**  
**R. Admin.**

Fecha de Reportes:  
Septiembre  
1998

**F. Críticos**  
**Proceso**  
**Colaboradores**

**Reporte de Administración**

Del Periodo de Septiembre de 1998 Fecha: 10/15/008

Para: [Yonair Fierro Roldán \(ER\)](#)

Colaboradores Indirectos (Desempeños Estelares)					Colaboradores Directos (Oportunidades para Reconocimiento)						
O	Nombre	Factor Crítico	Per.		Nombre	Factor Crítico	Status	Meta Excelente	Per.	T	G

Colaboradores Indirectos (Oportunidades para Mejorar)					Colaboradores Directos (Oportunidades para Mejorar)						
O	Nombre	Factor Crítico	Per.		Nombre	Factor Crítico	Status	Meta Min/Max	Per.	T	G

TOPS, The One Page Software.

## ANEXO 6

### FEMSA: CONSTRUYENDO NUEVAS COMPETENCIAS

Éste es un ejemplo de cómo la metodología se ha aplicado en otros niveles que inicialmente no se consideraron en el sistema:

#### PERFIL DEL PUESTO (Jefe de Mantenimiento e Ingeniería)

- Características generales: Sexo masculino, soltero o casado, no hay un rango de edad predeterminado.
- Escolaridad: Ingeniero mecánico electricista o eléctrico.
- Experiencia básica: En producción (dos años), mantenimiento mecánico, eléctrico y electrónico (un año).
- Ocasionalmente necesitará viajar.
- Conocimientos específicos: Inglés (80% hablado y escrito).
- Manejo de computadora y paquetería básica.

Habilidades requeridas	Innecesario	Útil pero no importante	Útil	Importante	Crítico
<b>Planeación:</b> Establece los objetivos y las acciones necesarias que lo lleven a lograr los objetivos. Determina cómo quiere que las cosas ocurran y pone los medios para que se den. Fija el qué, cuándo y quién.	1	2	3	4	5
<b>Negociación:</b> Estudia las alternativas y las posiciones para llegar a resultados que obtengan el apoyo y la adaptación de todas las partes.	1	2	3	4	5
<b>Control:</b> Establece indicadores que le permiten saber el grado de avance en lo planteado, dando seguimiento a las acciones. Realiza cambios, ajustes y reorienta el rumbo de las acciones, si los resultados que está obteniendo no van de acuerdo a lo planeado.	1	2	3	4	5
<b>Liderazgo:</b> Utiliza estilos y métodos interpersonales apropiado para inspirar y guiar a los individuos hacia la consecución de metas.	1	2	3	4	5
<b>Análisis de situaciones:</b> Delimita, desglosa y profundiza en el estudio de las situaciones. Busca las causas de los eventos, de los problemas (por qué). Integra de manera congruente, varios elementos o información diversa.	1	2	3	4	5
<b>Toma de decisiones:</b> Determina con claridad el curso de acción a seguir y selecciona con precisión una alternativa de acción, tendiente a solucionar un problema.	1	2	3	4	5
<b>Creatividad:</b> Considera diferentes alternativas al abordar alguna situación, resolver un problema o al tomar una decisión. Encuentra nuevos caminos en la forma de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
<b>Habilidad para persuadir y vender:</b> Uso de capacidades interpersonales y métodos de comunicación apropiados para logra la aceptación de una idea, plan o actividad, o un producto de clientes actuales y potenciales (internos y externos).	1	2	3	4	5

## ANEXO 6

(continuación)

CÓDIGOS DE EVALUACIÓN				
EVALUACIÓN DE RESULTADO	CALIF.		EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE	NIVEL
No se alcanzó el nivel mínimo esperado	A		Primer nivel de desarrollo (baja competencia)	N1
Se alcanzó o superó el nivel mínimo	B		Segundo nivel de desarrollo (baja a mediana competencia)	N2
Se alcanzó o superó el nivel satisfactorio	C		Tercer nivel de desarrollo (mediana a alta competencia)	N3
Se alcanzó o superó el nivel excelente	D		Cuarto nivel de desarrollo (alta a muy alta competencia)	N4

EVALUACIÓN DE RESULTADOS 2000								
FACTOR CRÍTICO / INICIATIVA	POND	ESTATUS LOGRADO	CALIFICACIÓN					
			A	B	C	C+	D	
1 Eficiencia de L - 3	10%	84.80%			9.0%			
2 Eficiencia de L - 4	10%	91.7						10%
3 Cumplimiento al PMC	10%	94			9.0%			
4 Variación al presupuesto de mantenimiento	10%	-1%						10%
5 Buenos hábitos de manufactura	10%	86%	0%					
6 Sistema de calidad (Fase II)	10%	Fase II						10%
7 Rendimiento de energía eléctrica	10%	33.70%				9.5%		
8 Índice de calidad de producto	10%	90%	0%					
9 Índice de calidad de empaque	10%	63%	0%					
10 PEO's	10%	71.70%		8.5%				
	100%							
CALIFICACIÓN GLOBAL DE RESULTADOS --		66%		9%	18%	10%	30%	

## ANEXO 6

(continuación)

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE				
COMPETENCIAS FEMSA	NIVEL			
	N1	N2	N3	N4
<b>PASIÓN POR EL SERVICIO Y ENFOQUE AL CLIENTE / CONSUMIDOR:</b> Identifica y satisface las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos, por medio de los productos y servicios que ofrece en el área.			X	
<b>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:</b> Es innovador y creativo en su área, inquieto por hacer más eficientes los procesos y sistemas de trabajo, así como por la superación de sus resultados, su desarrollo personal y continuidad de las operaciones, genera ventajas competitivas para su negocio.			X	
<b>CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD:</b> Hace las cosas bien a la primera, con mejora continua, capitaliza y acciona sinergias internas o con otras divisiones, tendientes a optimizar recursos que promuevan la generación de valor.			X	
<b>RESPECTO, DESARROLLO INTEGRAL Y EXCELENCIA DEL PERSONAL:</b> Respeta a sus compañeros y fomenta el desarrollo integral y la calidad de vida de sus colaboradores y sus familias buscando ampliar sus conocimientos, habilidades y visión, propiciando que tengan acceso a mejores oportunidades, y con ello superación económica, cultural y moral. Le da vida al concepto de vocal.			X	
<b>HONESTIDAD, INTEGRIDAD Y AUSTERIDAD:</b> Trabaja con integridad, respetando los principios éticos y morales, siendo congruentes en el pensar, decir y hacer; asimismo hacer uso racional y eficiente de los recursos de la empresa, así como promover el cumplimiento de lo anterior entre sus colaboradores.			X	
<b>CULTURA TOPS:</b> Define y alinea sus factores críticos de éxito a las estrategias del negocio: actualiza y da seguimiento mensual a las metas establecidas; participa y realiza juntas de equipo y revisión vertical con sus colaboradores.			X	
COMPETENCIAS PERSONALES				
<b>1 NEGOCIACIÓN</b>			X	
<b>2 INTEGRIDAD</b>				X
<b>3 ANÁLISIS FINANCIERO</b>		X		
<b>4 JUICIO</b>			X	
<b>5 INICIATIVA</b>			X	

## ANEXO 7

### FEMSA: CONSTRUYENDO NUEVAS COMPETENCIAS

Éste es un ejemplo de cómo la metodología se ha aplicado en otros niveles que inicialmente no se consideraron en el sistema.

#### PERFIL DEL PUESTO (Jefe de Aseguramiento de Calidad)

- Características generales: Sexo masculino, soltero o casado, rango de edad entre 30 - 45 años.
- Escolaridad: Ingeniería Química, Bioquímica, en alimentos.
- Experiencia básica: En procesos de calidad, sistemas de calidad, manejo de personal, procesos industriales en alimentos industriales, industria farmacéutica, buenas prácticas de manufactura, atención a clientes, administración de procesos, tratamientos de aguas.
- Ocasionalmente necesitará viajar.
- Conocimientos específicos: Inglés (70% hablado y escrito).
- Sistemas ISO 9000 o similares: Tratamiento de agua, procesos de llenado, equipos de laboratorio, saneamientos, manejo de PC y (*software*), embotellado, manejo de personal.

Habilidades requeridas	Innecesario	Útil pero no importante	Útil	Importante	Crítico
<b>Planeación:</b> Establece los objetivos y las acciones necesarias que lo lleven a lograr los objetivos. Determina cómo quiere que las cosas ocurran y pone los medios para que se den. Fija el qué, cuándo y quién.	1	2	3	4	5
<b>Negociación:</b> Estudia las alternativas y las posiciones para llegar a resultados que obtengan el apoyo y la adaptación de todas las partes.	1	2	3	4	5
<b>Control:</b> Establece indicadores que le permiten saber el grado de avance en lo planteado, dando seguimiento a las acciones. Realiza cambios, ajustes y reorienta el rumbo de las acciones, si los resultados que está obteniendo no van de acuerdo a lo planeado.	1	2	3	4	5
<b>Liderazgo:</b> Utiliza estilos y métodos interpersonales apropiado para inspirar y guiar a los individuos hacia la consecución de metas.	1	2	3	4	5
<b>Análisis de situaciones:</b> Delimita, desglosa y profundiza en el estudio de las situaciones. Busca las causas de los eventos, de los problemas (por qué). Integra de manera congruente, varios elementos o información diversa.	1	2	3	4	5
<b>Toma de decisiones:</b> Determina con claridad el curso de acción a seguir y selecciona con precisión una alternativa de acción, tendiente a solucionar un problema.	1	2	3	4	5
<b>Creatividad:</b> Considera diferentes alternativas al abordar alguna situación, resolver un problema o al tomar una decisión. Encuentra nuevos caminos en la forma de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
<b>Habilidad para persuadir y vender:</b> Uso de capacidades interpersonales y métodos de comunicación apropiados para logra la aceptación de una idea, plan o actividad, o un producto de clientes actuales y potenciales (internos y externos).	1	2	3	4	5

## ANEXO 7

(continuación)

CÓDIGOS DE EVALUACIÓN				
EVALUACIÓN DE RESULTADO	CALIF.		EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE	NIVEL
No se alcanzó el nivel mínimo esperado	A		Primer nivel de desarrollo (baja competencia)	N1
Se alcanzó o superó el nivel mínimo	B		Segundo nivel de desarrollo (baja a mediana competencia)	N2
Se alcanzó o superó el nivel satisfactorio	C		Tercer nivel de desarrollo (mediana a alta competencia)	N3
Se alcanzó o superó el nivel excelente	D		Cuarto nivel de desarrollo (alta a muy alta competencia)	N4

EVALUACIÓN DE RESULTADOS 2000								
FACTOR CRÍTICO / INICIATIVA	POND	ESTATUS LOGRADO	CALIFICACIÓN					
			A	B	C	C+	D	
1 Índice de calidad de producto	15%	93.00%		13%				
2 Índice de calidad de empaque	15%	65		13%				
3 Eficiencia de línea	15%	86.0%		13%				
4 Buenos hábitos de manufactura	10%	93.0%						10%
5 Visitas a distribuidoras	10%	12.00%		9%				
6 Productividad de la planta	10%	5.26				10%		
7 Sistema de calidad	10%	Fase II						10%
8 Cambios a distribuidoras	10%	220%						10%
9 Quejas de CIS	5%	13%	0%					
	100%							
CALIFICACIÓN GLOBAL DE RESULTADOS --		86%	0	47%		10%	30%	

## ANEXO 7

(continuación)

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE				
COMPETENCIAS FEMSA	NIVEL			
	N1	N2	N3	N4
<b>PASIÓN POR EL SERVICIO Y ENFOQUE AL CLIENTE / CONSUMIDOR:</b> Identifica y satisface las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos, por medio de los productos y servicios que ofrece en el área.				X
<b>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:</b> Es innovador y creativo en su área, inquieto por hacer más eficientes los procesos y sistemas de trabajo, así como por la superación de sus resultados, su desarrollo personal y continuidad de las operaciones, genera ventajas competitivas para su negocio.			X	
<b>CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD:</b> Hace las cosas bien a la primera, con mejora continua, capitaliza y acciona sinergias internas o con otras divisiones, tendientes a optimizar recursos que promuevan la generación de valor.			X	
<b>RESPECTO, DESARROLLO INTEGRAL Y EXCELENCIA DEL PERSONAL:</b> Respeta a sus compañeros y fomenta el desarrollo integral y la calidad de vida de sus colaboradores y sus familias buscando ampliar sus conocimientos, habilidades y visión, propiciando que tengan acceso a mejores oportunidades, y con ello superación económica, cultural y moral. Le da vida al concepto de vocal.			X	
<b>HONESTIDAD, INTEGRIDAD Y AUSTERIDAD:</b> Trabaja con integridad, respetando los principios éticos y morales, siendo congruentes en el pensar, decir y hacer; asimismo hacer uso racional y eficiente de los recursos de la empresa, así como promover el cumplimiento de lo anterior entre sus colaboradores.				X
<b>CULTURA TOPS:</b> Define y alinea sus factores críticos de éxito a las estrategias del negocio: actualiza y da seguimiento mensual a las metas establecidas; participa y realiza juntas de equipo y revisión vertical con sus colaboradores.			X	
COMPETENCIAS PERSONALES				
<b>1 NEGOCIACIÓN</b>			X	
<b>2 INTEGRIDAD</b>				X
<b>3 ANÁLISIS FINANCIERO</b>		X		
<b>4 JUICIO</b>			X	
<b>5 INICIATIVA</b>			X	

EVALUACIÓN GLOBAL DE DESEMPEÑO					
Considerando la calificación global de resultados y el nivel de las competencias clave, determine la evaluación global de desempeño.	CALIFICACIÓN				
	A	B	C	C+	D
		X			



## ANEXO 8

### FEMSA: CONSTRUYENDO NUEVAS COMPETENCIAS

#### Diagnóstico grado de madurez del sistema TOPS

(Estudio realizado por un consultor externo. A finales del año 2000)

#### OBJETIVO

- Diagnosticar y evaluar el grado de madurez alcanzado en la implementación y utilización del sistema TOPS (The One Page System) en el Grupo FEMSA.

UNIDAD	Factores críticos	Cultura	Revisiones verticales	Juntas de equipo	Software	Prom. por empresa
1	100%	100%	100%	100%	70%	94%
2	100%	72%	72%	78%	29%	72%
3	100%	90%	80%	90%	0%	72%
4	100%	100%	72%	50%	0%	64%
5	74%	87%	70%	65%	13%	62%
6	75%	79%	58%	47%	3%	47%
<b>TOTAL GRUPO</b>	<b>89%</b>	<b>85%</b>	<b>75%</b>	<b>67%</b>	<b>22%</b>	<b>68%</b>

<b>Verde:</b>	<b>Excelente</b>	90% - 100%
<b>Azul:</b>	<b>Satisfactorio</b>	80% - 89%
<b>Amarillo:</b>	<b>Mínimo</b>	70% - 79%
<b>Rojo:</b>	<b>Incumplimiento</b>	0% - 69%

- Análisis y evaluación del avance de TOPS en la organización para formular recomendaciones al equipo directivo de FEMSA, y reforzar el proceso de asimilación del sistema TOPS a la cultura organizacional.

#### Conclusiones:

- 89% posee sus factores críticos de éxito claramente definidos.
- 85% conoce la cultura TOPS y claramente lo que es un factor crítico de éxito.
- 75% efectúa al menos cada 60 días sus revisiones individuales.
- 67% realiza con buen enfoque y periódicamente (al menos una vez al mes) sus juntas de equipo.
- 22% utiliza el sistema computarizado TOPS para evaluar el desempeño de los factores críticos de éxito y competencias de su personal.

## ANEXO 9 FEMSA: CONSTRUYENDO NUEVAS COMPETENCIAS

### Comentarios frecuentes sobre el sistema TOPS

#### COMENTARIOS SOBRE LOS OBSTÁCULOS QUE SE HAN PRESENTADO:

- “En lo personal el sistema TOPS me ha ayudado, aunque empezamos a usarlo porque la dirección decidió que así tenía que ser”.
- “Se empezó mal, nadie entendía nada, esto fue visto como una moda más que nos estaban imponiendo, el proceso duró más o menos un año”.
- “Temor y resistencia al cambio. En el primer ejercicio, sólo a los directores se les evaluó por el avance del manejo de TOPS. En el siguiente se llevó hasta los niveles gerenciales. Actualmente ha llegado en algunas empresas hasta nivel jefatura aunque sin incluirlos dentro del *software*”.
- “Sí hay cambios en el entorno, los factores pueden permanecer, pero las cifras deben renegociarse. Si no lo hacemos así corremos el riesgo de vacunar a la empresa para el próximo ejercicio”.
- “Al principio, parte de la resistencia está en la incertidumbre de poder lograr los objetivos. Estos objetivos provienen del *business plan* de la compañía y se deben desplegar hacia las diferentes áreas”.
- “Para algunos, TOPS es visto como una obligación y es mejor protegerse, para otros sí es una herramienta de apoyo y les permite identificar oportunidades de mejora”.
- “Un gran problema es que la gente asocia el desarrollo o el avance de la empresa con su bono y eso es algo que se debe cambiar. Un gran riesgo al fijar las metas es el temor a perder el bono. En realidad hay el temor de estar definiendo el bono y no el objetivo”.
- “Se decidió volver a entrenar a la gente para ayudarles a entender y aplicar los conceptos del libro, pero más adaptados a las características de la empresa (ver Anexo 5)”.

#### COMENTARIOS SOBRE LOS BENEFICIOS IDENTIFICADOS:

- “Al quedar clara la responsabilidad de cada quién, y los factores de éxito, se reduce el riesgo de negociar cada objetivo. Cambia la actitud hacia lograr la contribución para construir o mantener el factor de éxito. Desde luego todos los objetivos tienen que estar alineados con la visión del negocio, pero este proceso facilita el descubrir la contribución de cada quien.
- “Al quedar claras las prioridades y el impacto en resultados nos permite hacer un mejor uso de nuestro tiempo. Sin embargo seguimos trabajando jornadas largas”.
- “Siguiendo la metodología, podemos ayudar al crecimiento personal de nuestros colaboradores. Parte del sistema te lleva a una revisión mensual de seguimiento con todos los miembros de tu equipo para saber lo que está bien y lo que hay que cambiar. Hay una plática individual de 30 a 40 min. para ver su avance por cada factor y detectar oportunidades de mejora tanto en sus habilidades gerenciales, como en su desarrollo de conocimientos y habilidades para el trabajo en sí”.

## ANEXO 9

(continuación)

- “El plan de capacitación ya no es responsabilidad del jefe sino del empleado. Por lo tanto a él le toca proponer su propio desarrollo. Esto se trabaja con el apoyo de Recursos Humanos”.
- “Mi área es donde más se manejan reportes e informes, y al seguir el sistema encontré una gran ayuda”.
- “Gran parte del éxito en mi unidad de negocio se debe al compromiso de los directores involucrados”.
- “Ha sido razonablemente fácil porque nos decidimos a seguir fielmente la metodología propuesta”.
- “No hubo ningún tropiezo importante. Entre todos buscábamos la solución y la colaboración. Esto promovió el trabajo en equipo”.
- “Uno de los factores que más trabajo nos dio fue el *software*, porque no era lo suficientemente amigable. Pero el área de Sistemas ha logrado rediseñarlo y mejorarlo, y para el próximo ejercicio ya usaremos el nuevo diseño”.
- “El gran valor de TOPS para mí ha sido el obligarme a dar seguimiento a mis colaboradores. He platicado con ellos sobre las metas y así puedo darles mi opinión de cómo mejorar. Esto ha detonado el plan de desarrollo más importante y efectivo de mi área”.
- “En un día se definieron todas las metas, primero analizamos los factores y después definimos los objetivos y nos aseguramos de que estuvieran alineados con las demás áreas”.