



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

ANÁLISIS DE CUALES SERÍAN LOS RESULTADOS  
DEL APRENDIZAJE DEL CURSO QUE SE ELABORÓ  
DE: CALIDAD Y SERVICIO DEL ALMACÉN DE  
PRODUCTO TERMINADO EN SUS BUENAS  
PRÁCTICAS\*

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

JASHIVE GARCÍA VELÁZQUEZ

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
*[Handwritten signature]*

ASESOR: LIC. CARLOS FENICHE LARA

MÉXICO, D.F.

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.

APRENDIENDO.

He aprendido que no puedo hacer que alguien me ame, solo convertirme en alguien a quien se puede amar. El resto depende de los otros.

He aprendido que se pueden requerir años para construir la confianza y únicamente segundos para destruirla.

He aprendido que lo que verdaderamente cuenta en la vida no son las cosas que tengo alrededor, sino las personas.

He aprendido que lo más importante no es lo que me sucede, sino lo que hago al respecto...

He aprendido que hay cosas que puedo hacer en un instante y que pueden ocasionar dolor toda una vida...

He aprendido que es importante practicar para convertirme en la persona que yo quiero ser.

He aprendido que es mucho más fácil reaccionar que pensar...y más satisfactorio pensar que reaccionar.

He aprendido que puedo llegar mucho más lejos de lo que pensé que sería posible.

He aprendido que soy responsable de lo que hago, cualquiera que sea el sentimiento que tenga.

He aprendido que si no controlo mis actitudes ellas me controlan a mí...

He aprendido que los héroes son las personas que hacen aquello de lo que están convencidos, a pesar de las consecuencias.

He aprendido que el dinero es un pésimo indicador del valor de algo o alguien...

He aprendido que en muchos momentos tengo el derecho de estar enojado, más no el derecho de ser cruel.

He aprendido que el verdadero amor y la verdadera amistad, continúan creciendo a pesar de las distancias...

He aprendido que por más fuerte que sea mi duelo, el mundo no se detiene por mi dolor...

He aprendido que mientras mis antecedentes y circunstancias puedan haber influenciado en lo que soy, yo soy la responsable de lo que llego a ser...

He aprendido que dos personas pueden mirar la misma cosa y ver algo totalmente diferente.

He aprendido que sin duda seguiré aprendiendo...

---

## DEDICATORIAS.

---

### A MI ESPOSO:

Amor... todas las letras que pueda imprimirse en este pedazo de papel no alcanzan a transmitir lo que me inspiras y siento por ti.

Solo puedo decirte que el compartir mi vida a tu lado, es una de las cosas mas maravillosas que me ha sucedido.

Gracias por permitirme crecer a tu lado, por aligerar mis sufrimientos, por acrecentar mis alegrías, por apoyarme, por despertar en mi sentimientos nunca antes encontrados... y sobre todo por hacerme tan feliz y dar lo mejor de ti.

Gracias por ayudarme a la realización de esta tarea.

TE AMO!!!! ☺

### A MI ANGELETO:

Gracias Amor, porque tu también estuviste conmigo en este gran esfuerzo, por ello fuiste mi inspiración para concretar esta meta. Porque por ti descubrimos juntos tan linda e nuestra abstracción, que en verdad nos quiere.

Gracias a ti, me realizas una vez más como mujer, por hacerme tan feliz en los momentos que compartimos juntos.

Te amo y siempre estarás con nosotros.

### A MIS PADRES:

Papá, gracias por estar ahí cuando te he necesitado, por mi educación, por tu cariño, por saberme perdonar y sobre todo por SER MI GRAN AMIGO. TE AMO!!!!

Mamá, gracias por tus consejos que me han servido, por estar en los momentos mas duros en mi vida, por ser mi amiga, por saberme perdonar.

TE QUIERO!!!!

### A MIS HERMANOS:

Los quiero!!!

### A MIS SINGULARES PADRES:

Le doy gracias a dios por ser parte de mi, de mi vida.

Abuelito gracias por tu amor, por tu protección, tus consejos, eres el hombre mas sabio que he conocido en toda mi vida.  
Te admito, eres un gran padre...!!!

Abuelita, gracias por tus cuidados, por tus desvelos en mis enfermedades, por espantar mis miedos en aquellas noches cuando era niña...  
Gracias por que eres una madre como pocas...  
TE AMO!!!!

LOS AMO!!!

## DEDICATORIAS.

---

### A MI TÍO FELIPE:

*Este es el resultado de tu esfuerzo,  
de tu paciencia y dedicación.*

*Gran parte de mi formación profesional se la debo  
a tí y espero que me sigas dando esa oportunidad.*

*Por confiar en mí y compartir los mejores y peores  
momentos de mi vida. Tú has sido un gran soporte  
en todos los aspectos de mi vida.*

MIL GRACIAS...

### A MI TÍA MALENA:

*Tía gracias por el simple hecho de estar en el justo momento..  
Por tu apoyo incondicional, por compartir los peores y mejores  
momentos de mi vida.*

MIL GRACIAS...

### A MIS TÍOS:

*Gracias por su cariño que me han dado.*

*A mi tía Juanita, por ser mi amiga, TE QUIERO  
MUCHO!*

### A MIS QUIMOS:

*Por hacer mas divertida mi niñez aún en estos días. Por compartir  
mis penas y alegrías.*

### A MIS AMIGOS:

*Gracias por estar ahí, apoyándome  
cuando más lo he necesitado y compartir  
mis alegrías...*

*A todos mis maestros que me han formado a lo largo de mi vida y  
ha esta institución (UNAM) que me ha dado demasiado.*

**A MIS SUEGROS:**

Quiero agradecerles principalmente por haber hecho una gran creación (su hijo) lo cual me ha llenado de dicha

Porque cuando he necesitado algo, están ahí conmigo sin necesidad de que se los pida

Suegro gracias por facilitarme todos los medios que hemos requerido

A mi suegra por sus consejos, su compañía y por sus cuidados

Gracias por aceptarme en su familia.

**A LA FAMILIA HERNÁNDEZ**

May y Eli, por habernos hecho el honor de bautizar a su hijo y por el cariño que nos han dado

Edgar, Lupe y Cris, por el gran apoyo que nos han brindado y por que han estado en los momentos más difíciles de nuestras vidas, los quiero mucho

Luisito, porque fuiste el primer miembro de la familia que me acepto y me brindo su amistad, por compartir tus proyectos y logros académicos, por que creo que llegarás a ser un gran profesionista. Te quiero mucho

Dulce, cuñada, gracias por tu apoyo cuando más lo necesite y también estoy segura de que serás una gran profesionista.

A ti Mauricio y tu familia, por habernos ayudado en los momentos más difíciles.

**A MIS SOBRINOS:**

Italito, Monciel, Anderson y Deyiby.

**A DIOS:**

Le agradezco todo lo que soy, lo que tengo y he vivido.

---

## ÍNDICE

### *ANÁLISIS DE CUÁLES SERÍAN LOS RESULTADOS DEL APRENDIZAJE DEL CURSO QUE SE ELABORÓ DE: CALIDAD Y SERVICIO DEL ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO, EN SUS BUENAS PRÁCTICAS.*

Introducción .....	4
Antecedentes generales de la empresa .....	9
Antecedentes del Almacén de Producto Terminado en el área de logística .....	11
<b>Capítulo 1. Desarrollo y alcance del estudio</b>	
1.1. Tipo de estudio .....	17
1.2. Alcance del estudio .....	17
1.3. Profundidad del estudio .....	18
1.3.1. Función de las entrevistas y observaciones para este estudio .....	25
1.3.2. Investigación documental .....	25
<b>Capítulo 2. Marco teórico</b>	
2.1. Calidad en el proceso del Almacén de Producto Terminado .....	27
2.1.1. ¿Qué es Calidad en el Producto? .....	27
2.1.2. Concepto Calidad en el Proceso .....	28
2.1.3. Tipos de Características de la Calidad .....	28
2.1.4. Formulación de especificaciones en el Producto .....	29
2.1.5. Método de causa-efecto .....	31
2.2. Servicio .....	33
2.2.1. La Trascendencia del Servicio del A. P. T. en el consumidor .....	34
2.2.2. Características del Servicio .....	35
2.2.3. La Identificación del Servicio Interno y su Metodología .....	36
2.2.4. Beneficios que se obtienen de un buen Servicio con un sistema de procedimientos .....	38
2.2.5. Porqué satisfacer al cliente externo .....	39
2.2.5.1. Razones para satisfacer al cliente externo .....	39
2.2.5.2. Los intereses del cliente externo .....	39
2.2.6. Servicio como un todo .....	40
2.3. Motivación hacia el trabajo .....	41
2.3.1. ¿Cómo funciona la Motivación hacia el desarrollo del Personal? .....	41

2.3.2. ¿Cómo Motivamos al Cliente?.....	41
2.3.2.1. Necesidades del cliente.....	41
2.3.3. Motivación hacia el Trabajo.....	47
2.3.3.1. Motivación del personal hacia el desarrollo laboral.....	48
<b>Capítulo 3. Planteamiento del problema</b>	
3.1. Situación Actual del Área.....	54
<b>Capítulo 4. Procedimiento</b>	
4.1. El Proceso de la elaboración de un curso dirigido hacia el aprendizaje.....	60
4.1.1. Fase de análisis.....	61
4.1.2. Fase de diseño.....	63
4.1.3. Fase de desarrollo.....	71
4.1.4. Recomendaciones para la impartición del curso.....	75
4.1.4.1. La función del Instructor.....	75
4.1.4.2. Enseñanza-aprendizaje en el proceso de la capacitación.....	75
4.1.4.3. Características del Instructor.....	77
4.1.4.4. Manejo de grupo.....	77
4.1.4.5. Posición del cuerpo.....	80
4.1.4.6. Lenguaje: uno de los elementos más importantes en la instrucción.....	82
4.1.4.7. Cómo motivar en la conversación.....	85
4.2. El procedimiento para el adiestramiento en el lugar de trabajo.....	86
<b>Capítulo 5. Resultados</b>	
5.1. Análisis de cuáles serían los resultados del aprendizaje del curso Calidad y Servicio del A. P. T. en sus buenas prácticas.....	90
5.2. Desarrollo del Curso.....	91
5.2.1. Manual.....	92
5.2.2. Carta descriptiva.....	129
5.3. Utilidad del estudio en el Almacén de Producto Terminado.....	133
<b>Conclusiones</b> .....	136
<b>Bibliografía</b> .....	140

**I**

**NTRODUCCIÓN.**

## INTRODUCCIÓN

Como pedagoga uno de mis intereses fundamentales son los cambios que se dan en las demandas educativas de la empresa y como se desarrollan en función con el resto del sistema operativo de esta.

Entender la educación que se da más allá de las escuelas es importante, ya que cada vez más personas están integradas a las organizaciones y se vuelve más decisivo aprender a usar el potencial educativo del personal (habilidad, destrezas, aptitudes, etc.).

Las organizaciones necesitan conocer para hacer las cosas y también necesitan saber cómo adquirir nuevos conocimientos, es donde la pedagogía facilita estos procesos de aprendizaje.

Es por ello, el interés de este proceso en la educación que se da en las empresas y al realizar esta tesina en una planta dedicada a elaborar botanas, donde se escribió acerca de la elaboración del curso. Calidad y Servicio en el A. P. T. (Almacén de Producto Terminado) destinado a operarios de dicha área: Receptor, Almacenista, Surtidor, Estibador, la cual implica una intervención del proceso enseñanza-aprendizaje, en lo referente a la corrección de los malos hábitos de su personal para llevar a cabo las normas del área.

Esta tesina no intenta aportar un nuevo conocimiento, ni *demostrar* aportaciones concretas de este estudio, sino un análisis de cuales serían los resultados del curso elaborado, así la investigación está abarcada principalmente por tres partes

1. El estudio de los temas que se eligieron e investigaron para la elaboración y enfoque del manual: Calidad, Servicio, ¿Qué son las buenas prácticas?, El Almacén y su composición, Funciones del Almacén de Producto Terminado, Toma de inventario, Distribución, Como Impacta tu trabajo en Sucursales.
2. Las técnicas de aprendizaje que se piensan aplicar en el desarrollo del curso: estudio de casos, análisis de lecturas comentadas, exposición, manejo de manual, etc.
3. Análisis de resultados

Todo esto con una planeación de tiempos que se redacta en la carta descriptiva<sup>1</sup>. Así a través de estos tres puntos es como se desarrolla este estudio

Por medio del conocimiento del área y su estudio normativo (normas) es como principalmente se analiza y se reflexiona acerca de los procesos de aprendizaje que se dan en el personal del A P T evaluando el por qué se efectúan estas malas prácticas

---

<sup>1</sup> Esta se encuentra en el capítulo cinco Resultados

en el almacén (errores), es lo que se retoma en éste estudio para tratar de concientizar al personal de las consecuencias (efectos) que traen sus actos, es decir, si no respeta las normas de trabajo (buenas prácticas del almacén) repercuten en la Calidad y Servicio del producto.

Todo esto con el objetivo de mejorar la Calidad del producto y su Servicio que se quiere implementar en el Almacén de Producto Terminado eliminando las malas prácticas, de las cuales algunas son: mala alineación en cajas, no se respeta el código de carga: se pisan las cajas con producto, entre otros

Así mismo como el implementar acciones de aprendizaje dentro del desarrollo del curso (material didáctico, técnicas de enseñanza, un adecuado temario, etc.) que ayuden al cumplimiento de las buenas prácticas en el A. P. T., unas de esas acciones serían:

- No romper cajas.
- Realizar muestreo correctamente<sup>1</sup>
- No utilizar doble tarima para almacenar en racks, etc.

Pero para poder ejecutar acciones de aprendizaje en el curso Calidad y Servicio en el A. P. T., se tendrá que comprender éste y adaptar, para poder trasmitirlo, así tenemos presente la identificación de tres tipos de aprendizaje: formal, no formal e informal.

El personal operativo del Almacén, se supone que debe tener un aprendizaje de carácter formal ya que tiene que estar regido por normas (buenas prácticas), que se lleva acabo de una manera sistemática y continua bajo un programa oficial para la empresa

Pero en realidad se da un aprendizaje no formal a través de cursos, éstos no se dan de manera sistemática y continua, se proporcionan cuando se sugieren de acuerdo a las necesidades del A. P. T., los cuales permiten adquirir conocimientos específicos.

Y la informal proviniendo del ambiente mismo con la interacción cotidiana de los demás (mañas, actitudes, etc.), así también como con la tecnología (facilitación y manejo al utilizar la maquinaria, etc.)

Y es aquí donde la pedagogía tiene la función de habilitar y enfocar estos procesos de aprendizaje que se van dando en la empresa para su mejor provecho.

**El objetivo de esta tesina es analizar los resultados que puede generar el curso que se elaboró de: Calidad y Servicio en el Almacén de Producto Terminado. El cual se encuentra conformado de la siguiente manera:**

**Partiendo con Antecedentes Generales de la Empresa y Antecedentes del Almacén de Producto Terminado en el área de Logística.**

---

<sup>2</sup> Nos referimos a que se pone producto pesado sobre el ligero

<sup>1</sup> Se revesa que el producto venga en buenas condiciones. Ver en el manual del curso: calidad y servicio en el A. P. T. en el punto de SALADO (RECEPCIÓN DE PUERTAS DE PRODUCCIÓN)

Siguiendo con el primer capítulo titulado **Desarrollo y Alcance del Estudio** el cual se encuentra el **Tipo de estudio**, refiriéndose a la clase de investigación que se realizó y el **Alcance del estudio** donde se estipulo la delimitación de éste llegando al tema **Profundidad del Estudio**, en él, se escriben las diferentes técnicas que se utilizaron para recabar información y así poder obtener una detección de necesidades. Así también, se presentan entrevistas informales en cada uno de los puestos que se ven implicados en el desarrollo de este curso, como observaciones hechas en el A. P. T.

El capítulo dos está conformado por el **Marco Teórico**, que marca la base teórica de esta tesina donde se realizó una investigación referente a: **Calidad y Servicio**.

A su vez se aborda el tema de la **Motivación hacia el cliente**, ya que este es la razón de ser de la empresa, y la **Motivación hacia el trabajo**, esto me parece importante, para conocer como funcionan las motivaciones en el ser humano, comprendiéndolo mejor, de manera que se pueda tratar de inducirlos hacia el buen aprendizaje de cada operación y dar a conocer cómo reforzar las buenas prácticas, resaltando a su vez la importancia que tiene el trabajo y la satisfacción que nos reditúa. Los cuales proporcionan puntos claves para aplicarlos en el almacén

En el capítulo tres se encuentra el **Planteamiento del problema**, donde se plantea **La Situación Actual del A. P. T.** especificando la problemática que existe en el Almacén tanto en el personal, equipo e instalaciones .

En el capítulo cuatro se describe el **Procedimiento** de este estudio, el cual está constituido por: **El Proceso de la elaboración de un curso dirigido hacia el aprendizaje** refiriéndose cómo se analiza, diseña y se desarrolla el curso de capacitación enfocado al aprendizaje, ya que esta sustentación teórica ayudará a la estructuración del curso **Calidad y Servicio** en el A. P. T. en sus buenas prácticas. Posteriormente se habla acerca del **Procedimiento para el Adiestramiento en el lugar de trabajo** desarrollando este tema a través de los siguientes pasos puntos a tomar en cuenta antes de la instrucción, preparar al personal, presentar la operación, poner en práctica, continuar

En el capítulo cinco **Resultados** en primer instancia nos referimos al **Análisis de cual sería el resultado del aprendizaje del curso Calidad y Servicio del A. P. T. y sus buenas prácticas**, seguido por el **Desarrollo del curso** aquí se explica la manera de cómo se estructuró el curso de **Calidad y Servicio** en el Almacén de **Producto Terminado** (manual, carta descriptiva) y por último **Utilidad del estudio en el Almacén de Producto Terminado**, se sugieren programas para cubrir necesidades detectadas de los resultados de esta investigación, así como también el reforzamiento del aprendizaje del personal dentro de cada actividad en el A. P. T. y la importancia que tiene su trabajo dentro de la planta

El trabajo termina con **Conclusiones** las cuales están basadas bajo mi experiencia en función de: conocimiento del departamento de Capacitación, la cultura organizacional del área, método del proceso, mano de obra, materiales y maquinaria.

**A**

**NTECEDENTES.**

# A NTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.

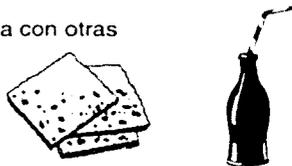
A continuación se da a conocer en forma genérica la planta con el propósito de tener un conocimiento sobre su funcionamiento, ya que toda información acerca del movimiento y el entorno que le rodea al A. P. T. afectan a los resultados de este estudio

## DATOS HISTÓRICOS.

Se inició como empresa mexicana\* que producía chicharrones, cacahuates y poco a poco se fue expandiendo, viéndose en la necesidad de asociarse a una corporación extranjera que le proporcionara una infraestructura y tecnología que soportará la gran producción que se estaba teniendo, manejando no solamente chicharrones y cacahuates sino una gran variedad de productos ya que las demandas del cliente se incrementaron y sobre todo que le diera un nombre reconocido a nivel mundial.

Esta corporación no sólo maneja botanas, sino que cuenta con otras franquicias como:

- Refrescos
- Galletas
- Restaurantes



Es así, como a partir de esta incorporación, que se va desarrollando esta empresa dándose a conocer a nivel nacional, por sus diversos productos

Debido a la gran demanda de sus productos y crecimiento del mercado, se tiene que mandar a maquilar productos como galletas y dulces\* donde posteriormente llegan al A. P. T. de esta planta y se distribuyen.

Esta planta se encuentra en el D. F. produciendo harinas, papas, tortillas en sus diversas presentaciones, exceptuando chicharrones.

Además cuenta con otras tres Sucursales más: Guadalajara, Saltillo y Monterrey donde se producen chicharrones, harinas, papas y tortillas pero no en todas sus presentaciones.

Como se podrá observar, la planta del D. F. es la más importante debido a que maneja una gran gama de productos diversos y esa vanidad hace que el A. P. T. deba de estar

---

\* No se hace mención del nombre de la empresa debido a que no se cuenta con la autorización de esta

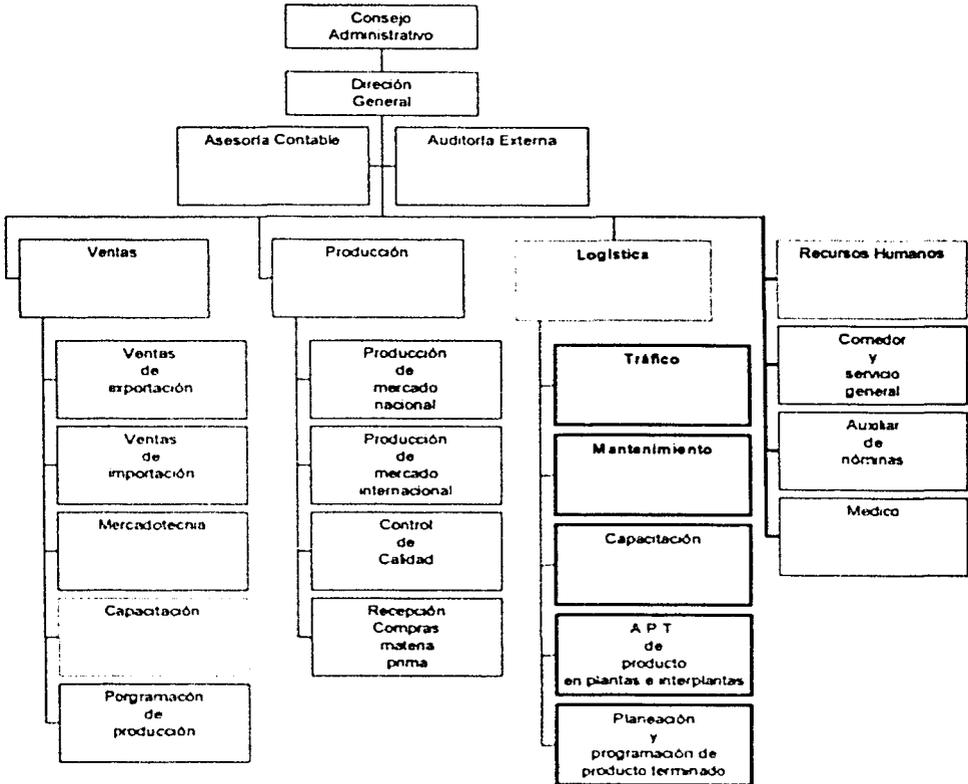
† Este estudio no está enfocado a estos productos que se mandan a maquilar lo que se pretende al hacer mención de ello es dar un panorama de los antecedentes generales de la empresa

preparado para manejarlos con calidad

### ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA PLANTA

A groso modo, la empresa actualmente se encuentra constituida por una serie de áreas con una jerarquía y función específica cada una.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA PLANTA



Como se podrá observar el A. P. T. se encuentra en el área de Logística que es el lugar donde se realizó este estudio y es la encargada de la distribución a las Sucursales abarcando zonas en el D. F., Valle de México así como en Centro América

## ANTECEDENTES DEL ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA.

### DATOS GENERALES.

El área de Logística del A. P. T. (de donde se obtuvo esta definición) es el proceso de administrar el movimiento, almacenamiento y desplazamiento de materiales y producto terminado, entre las instalaciones de la planta, Sucursales y clientes.

Las operaciones de Logística se pueden dividir principalmente en tres funciones:

- Asignación de artículos**, consiste en todas las actividades de distribución relacionadas con paquetería, material de cartón, tarimas, etc. de modo que lleguen al sitio designado cuando se necesiten y en buenas condiciones.<sup>1</sup>
- Asignación de producto terminado en el A. P. T.**, se inicia con la recepción la cual se encarga de revisar el producto contra pedidos, prosiguiendo con el almacenaje, éste es el responsable de localizar el producto, dándose a su vez la rotación del mismo, posteriormente, se embarca el producto a través del surtimiento y abasteciéndolo directamente a los camiones para su distribución.
- Distribución y Tráfico:** Éste se encarga de la distribución de producto terminado a sucursales así como a Centro América, ocupándose de la organización y programación de rutas, fechas y horarios de los fletes propios y contratados.<sup>2</sup>

El A. P. T. es una parte vital para el área de logística ya que presta servicio a ventas guardando y controlando las existencias del producto hasta el momento de despachar los pedidos a las sucursales, es decir, en todo el tiempo que permanece el producto en el almacén debe conservarse en perfectas condiciones como son

- ✓ En un tiempo prudente (conservando su frescura)
- ✓ En el lugar adecuado (no húmedo, que este limpio, etc.) y
- ✓ Proporcionando la cantidad requerida y la vanedad solicitada

Aquí es donde se encuentra la importancia de la función del Almacén dentro de la planta, ya que habrá de permitir cumplir además de los requisitos señalados anteriormente con otros, que como se puede observar son imprescindibles para la obtención y supervivencia del producto, que hará que la empresa cumpla con las expectativas del cliente

<sup>1</sup> Este estudio no abarcará la asignación de artículos, lo que se pretende al hacer mención de ello, es tener una idea genérica de cómo se conforma el área de Logística del A. P. T.

<sup>2</sup> Este estudio no abarcará la distribución y tráfico solamente se hará mención para una mejor delimitación de las funciones que se dan en el A. P. T. (recepción, almacenaje, surtimiento, abastecimiento, estibado)

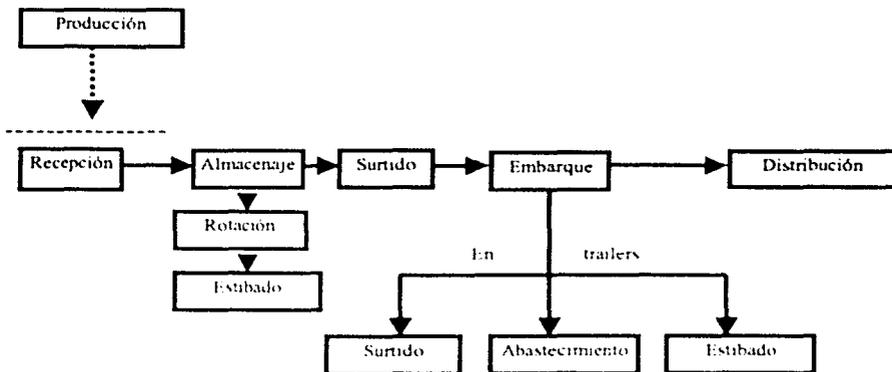
La función moderna del almacenaje no termina con un simple control y conservación de materiales y producto; pues incluye también el acondicionamiento y reacondicionamiento de productos, así como la capacitación constante del personal que labora en ella.

## FUNCIONES INTERNAS DEL ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO.

A continuación se describen brevemente las funciones internas del A. P. T.:

Ventas se encarga de entregar a operación del A. P. T., la información de los pedidos de las Sucursales y Centro América\*

Diagrama de las funciones internas del A. P. T.



El objetivo fundamental del A. P. T. es el de proveer los productos, en justa calidad y cantidad, en el momento preciso y con los menores costos de transporte posible. Es por ello importante tener conocimiento de las funciones siguientes que conforman el A. P. T.:

### Recepción:

Tiene la función de recibir el producto del área de producción, éste se registra de acuerdo al tipo, cantidad y fecha de frescura, verificándolo contra el pedido de producción en referente a la cantidad así como un muestreo el cual consiste en revisar el producto en caja cuidando de que no contenga basura, hilos, cabellos, etc. Esta función es realizada por el Receptor, en el caso



\* Este estudio se ocupará solamente en Sucursales de nuestro país.

de interplantas lo realiza un estibador asignado, el Supervisor y la colaboración semanal del Jefe de Almacén.

### Almacenamiento:

Operación en donde se concentra el producto para su debida rotación así como se localiza el producto para su abastecimiento en camiones en áreas específicas: naves\* (racks), galerón\* (racks). Considerando el tiempo. Esta función es realizada por el Almacenista (montacarguista.)



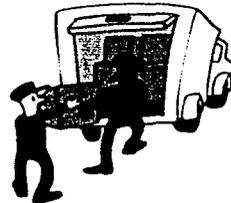
### Rotación:

Se lleva a cabo a través del concepto *primeras entradas primeras salidas* (PEPS), el primer producto que entra es lo primero que sale. Este sistema lo lleva a cabo todo el personal del A. P. T. ya que ellos deben de cuidar la rotación en cada una de sus actividades, pero esta función recae principalmente en el Almacenista (montacarguista), que es el que saca el producto de los racks\*.

### Embarque:

Esta operación comprende el: Surtimiento (Surtidor), Abastecimiento (Almacenista) y Estibado (Estibador) del producto en los camiones.

- a) *Surtimiento*: proveer al montacarguista un pedido para su abastecimiento
- b) *Abastecimiento*: subir tarimas y/o cajas dentro del remolque.
- c) *Estibado*: consiste en el acomodo de cajas dentro del camión, teniendo presente que nunca se debe colocar producto pesado sobre ligero de acuerdo a las familias<sup>7</sup> de los productos.



### Distribución:

Consiste en el traslado del producto de Planta a Sucursales y a Centro América ya sea por vía contratada o propia. Esta operación básicamente la desarrolla tráfico, que pertenece al A. P. T. y es la encargada de planear desde el transporte interno, así como de contratar el externo hasta la entrega del producto.

<sup>7</sup> Lugar donde se almacena el Producto Terminado, en forma de tunel en cada nave existen diferentes tipos de productos

<sup>8</sup> Espacio mas grande en la nave donde se almacenan diferentes tipos de Productos

<sup>9</sup> Equipo de acero que va desde dos hasta tres niveles, donde es colocado el producto para su conservación (almacenado) hasta el momento de ser distribuido

<sup>10</sup> Nos referimos a las familias de los productos que se clasifican por su peso como los chicharrones el cual es un producto que se trae de otras plantas, tortillas (pesado), las harinas, y la ligera es la papa, así se realiza una clasificación (familias)

Como se observa, el área de Logística cubre una parte importante en la planta, ya que de él depende que la distribución del producto se dé al 100% en cuanto a **Calidad, cantidad y en el tiempo oportuno.**

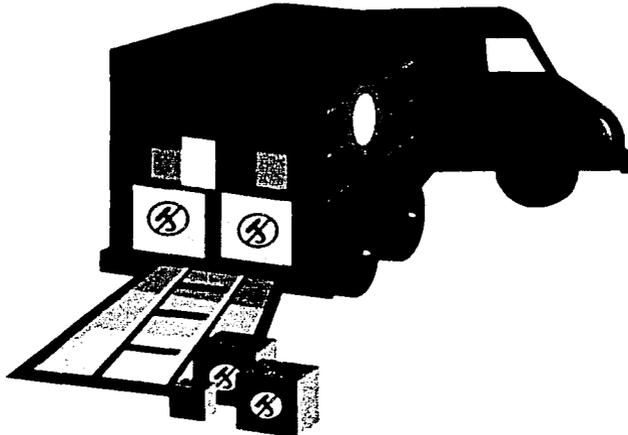
## OBJETIVOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

Después de haber descrito en qué consiste el área de logística y las funciones internas del A. P. T., se expondrán los objetivos, ya que éstos proporcionan elementos importantes para saber cuál es la Calidad y Servicio que se desea proyectar.

Es necesario conocer y analizar los objetivos para encontrar la manera de alcanzar y hallar la solución a las malas prácticas que se dan en el A. P. T.

### OBJETIVO GENERAL:

Distribuir al 100% la cantidad y variedad solicitada en el momento oportuno.



## OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- u Conservar la hojuela entera de los productos: papas, chicharrones, tortillas y harinas (no pisando los productos)
- u Elevar el nivel de estibación (amarres en red y acomodo de cajas por familia)
- u Conservar la calidad de la caja (a través de su buen manejo)
- u Conservar la calidad de la papa, chicharrones, tortillas y harinas (considerando su caducidad en racks)
- u Elevar el nivel de distribución (tiempo, limpieza, capacidad de camiones por contratación así como en los propios)
- u Mantener el inventario óptimo de variedad de los productos"
- u Mantener la flotilla de transporte en óptimas condiciones de funcionamiento para asegurar la entrega oportuna"

---

" Esta función depende del A. P. T.

" Esta función pertenece a Tráfico, lo cual no abarcará este estudio ya que este se enfoca únicamente al A.P.T.

**C** APÍTULO 1.  
DESARROLLO Y  
ALCANCE DEL  
ESTUDIO.

# C APÍTULO 1. DESARROLLO Y ALCANCE DEL ESTUDIO.

## 1.1. TIPO DE ESTUDIO.

La metodología de este estudio es teórico-práctico enfocada a cada actividad cotidiana del A. P. T. donde se procede a reflexionar sobre los aspectos: educativos, humanos, tecnológicos y la alternativa más adecuada para resolver las malas prácticas que se dan en él.

Para la realización del curso *Calidad y Servicio en el A. P. T.* se tomaron estos dos tipos de investigación:

- **Investigación por método** es la metodología a utilizar, donde se describen los eventos de cada operación, ya que el curso sugiere de una descripción detallada dentro de cada actividad. Este tipo de investigación ayudo a reflexionar y comprender mejor el porqué de las malas prácticas en el A. P. T. en el área de logística.
- **Investigación propositiva** indica el porqué de la investigación, evaluando constantemente la información para obtener indicadores que nos ayuden a comprender la problemática

Es como a través de estos datos descriptivos como se obtuvo indicadores tales como: roturas en el hand hold, tarimas en mal estado, incorrecta alineación de cajas, a veces no se respeta el código de carga, doble utilización de tarima, para poder evaluar como se están aplicando las buenas practicas del Almacén de acuerdo a lo estipulado

Por lo tanto, es importante que el personal del A. P. T realice adecuadamente su trabajo, ya que los aspectos funcionales y estéticos de los productos, desempeñan un papel muy importante en la conservación y ampliación de mercados

## 1.2. ALCANCE DEL ESTUDIO.

El alcance de este estudio comprende la impartición del curso: *Calidad y Servicio en el A. P. T.*

Se pretende capacitar al personal operativo del A. P. T. y está dirigido a receptores, almacenistas, surtidores, estibadores, tomando a los dos turnos matutino y vespertino.

Por lo que se planea capacitar a un total de 350 participantes con 20 participantes por curso, con horario y días aún no especificados.

### 1.3. PROFUNDIDAD DEL ESTUDIO.

Este estudio se realizó a través de: entrevistas informales en cada unos de los puestos a capacitar, exceptuando a jefes ya que se les entrevisto para un mejor conocimiento, así como observaciones en el área e investigación documental. Con el propósito de implementar procesos de aprendizaje que ayuden al cumplimiento de las buenas prácticas. Todo esto a través del análisis, diseño y el desarrollo para la elaboración del curso: Calidad y Servicio en el A. P. T.

La profundidad que tuvo este estudio se orientó para recabar información en cuanto a:

- **El conocimiento del área y su estudio normativo** entrevistas informales al personal así como al Jefe y los Supervisores de cada nave tanto en el turno matutino y vespertino en éstos dos últimos fueron solamente charlas. Observación del área (maquinaria, equipo y cultura organizacional).
- **Diseño de la elaboración del curso:** realizando un programa de capacitación en función de los resultados de dichas entrevistas, observaciones del área conocimiento de la cultura organizacional así como temas a tratar, los procesos de aprendizaje a utilizar, material, tiempos.

Con la finalidad de capacitar al personal, acerca de las buenas prácticas en el curso informando cómo se debe realizar correctamente las principales actividades de sus puestos así, a su vez, dando a conocer los conceptos de Calidad, Servicio y un enfoque motivacional de su trabajo, de manera que ellos conozcan la trascendencia de su trabajo, (cultura organizacional), con la finalidad de que esta aportación de conocimientos se lleve en el área laboral para la buena conservación de las características del producto. Para dicho estudio se utilizaron las siguientes técnicas:

#### 1. ENTREVISTAS INFORMALES A: JEFES, SUPERVISORES Y PERSONAL DEL A. P. T. PARA EL ESTUDIO DEL ÁREA Y SU CONOCIMIENTO NORMATIVO.

Se realizaron entrevistas informales con preguntas exploratorias aparentando una presentación por parte del jefe de capacitación y dejándome platicar con el personal del A. P. T. de manera que el operario no se sintiera investigado, tratando de crear un clima de mayor confianza para obtener mayor información. Esto con el objeto de no despertar incertidumbre en el personal como por ejemplo que llegaran a pensar que podría haber reprimendas por lo contestado, la ventaja que se pudo obtener de esto, es que no se reconoció al entrevistador como una figura de autoridad. También se tomó en cuenta de que no se manipularán las respuestas. Solamente se pusieron en este estudio las preguntas que van en relación a las funciones del A. P. T. ya que se platicó de cosas

adicionales (cotidianas en la vida personal), con la intención de generar mayor soltura en la entrevista informal.

Estas preguntas se exponen de acuerdo al recordamiento del entrevistador, el cuál hizo enseguida las anotaciones al término de cada entrevista para que éstas fueran lo más objetivas que se pudieran, ya que no se pudo grabar ni escribir por lo mencionado anteriormente.

### Entrevista realizada en recepción de almacén de producto terminado:

Esta entrevista se realizó en las naves del Almacén de Producto Terminado teniendo así una entrevista con el receptor:

1. ¿Cuál es tu primera actividad del día?

R= Verifico que mi máquina funcione adecuadamente.

2. ¿Con qué finalidad?

R= Tengo que checar mi número de nómina, mi turno porque hay varios, el número de puerta de recepción es decir el número de nave, la clave del producto, número de promoción porque no siempre es el mismo, cantidad de cajas por tarima, y la fecha de caducidad.

3. ¿Y cómo sabes la cantidad de cajas y el número de promoción?

R= Porque mi Supervisor, diario nos entrega un programa diario y si te fijas en esta hoja viene todo eso.

4. ¿Cómo recibes el producto de producción?

R= Producción no los entrega.

5. ¿Nada más?

R= Bueno, ellos también tienen un hoja como la nuestra, y checamos su hoja contra la nuestra, ellos también hacen lo mismo.

6. ¿Con qué finalidad?

R= Pues para saber si la cantidad de cajas que nosotros tenemos es la que nos entregan, ellos también hacen lo mismo.

7. Una de las normas en el A. P. T. es realizar un muestreo ¿Eso es verdad?

R= (sonríe) Bueno eso dicen pero eso lo tiene que hacer producción

8. ¿Sabes en qué consiste ese muestreo?

R= Pues tienes que revisar las cajas que no contengan basura y al terminar ver que todas las cajas estén parejas.

9. ¿Cómo llevas el control de la recepción?

R= Se hace una relación total del producto que se recibió, pegando las etiquetas de cada tarima por tipo de producto en una hoja en blanco, se entrega el total de tickets al supervisor así como un memorándum.

10. ¿Sería todo?

Pues sí.

Me dio gusto conocerte, hasta luego<sup>11</sup>

#### Entrevista realizada en recepción de interplantas:

Esta entrevista se realizó a un estibador ya que ellos son los encargados.

1. ¿De qué otras plantas se recibe el producto terminado?

R= Los productos pueden provenir de las plantas de: Guadalajara, Monterrey, Saltillo, Ciudad Obregón y Mission.

1. ¿Quién recibe el producto?

R= El Supervisor del almacén recibe al operador del transporte que llega a la planta, le enseña una nota de remisión y le dice cuanto tiempo se va a tardar en descargar el producto en la planta.

2. ¿Quién realiza la descarga, ellos?

R= No, se asigna un estibador que se encarga de hacer la descarga.

3. ¿Qué otro procedimiento se sigue?

R= El supervisor compara los pedidos traídos con los que tiene anotado y nosotros tenemos que checar: tipo y clave del producto, cantidad de cajas por tarima y colocar la etiqueta en la "descarga ciega"

4. ¿Sería todo?

<sup>11</sup> En estas entrevistas se trata de obtener esta información, pero se recuerda que se plabó cosas adicionales para que no pareciera como tal

R= No, faltaría el reembarque a Sucursales, pero eso lo sabe mejor el Supervisor.

Bueno, me dio gusto conocerte y gracias por darme a conocer un poco más de lo que es el A. P. T. "

Esta entrevista se realizó al Supervisor.

1. ¿Cómo se realiza el reembarque de recepción de interplantas?

R= Bueno, primero me avisan y me dan indicaciones respecto a la unidad (trailer) que se va a programar y a verificar de la nota de remisión que me dan.

2. ¿Qué otros procedimientos realiza?

R= Bueno, si la carga es completa, se realiza una remisión y se hace un cargo contable a Sucursal, captura es responsable de generar las remisiones correspondientes y registrarlas contablemente.

En el caso de que solamente sea una parte se transfiere la carga, y el estibador coloca el producto en el transporte asignado, y el producto restante será llevado por el auxiliar, al almacén para su acomodo, siguiendo el mismo procedimiento.

Término de la entrevista.

**Entrevista realizada en almacenaje:**

1. ¿Cómo realizas el almacenaje?

R= Cuando se almacena se verifica que sea por familia, gramaje y fecha de frescura. Y el producto se va entregando al surtidor de acuerdo a lo que me vaya pidiendo y yo lo checo contra mis pedidos.

2. ¿Qué función tiene que verifiques la fecha de frescura?

R= Pues porque de esto depende la rotación que le des al producto.

3. ¿Cómo funciona ésta?

R= Primeras Entradas, Primeras Salidas.

4. ¿Qué quieres decir con esto?

R= Qué el primer producto que entra en los carnes de los racks es el primero que sale.

---

" En cada entrevista se despidió de manera informal, y muchas de ellas no se tuvo el tiempo suficiente

5. ¿Sería todo?

R= Si, sería todo.

6. ¿Por qué se pisa el producto?, se supone que de eso depende la calidad del producto.

R= Lo que pasa es que se dice muy fácil , pero cuando tenemos que acomodar las cajas, no hay de otra que pisarla ya que ni siquiera nos dan escaleras o guantes.

7. ¿Qué pasa con las tarimas que las dejan en los pasillos, o almacenan producto con doble tarima?

R= (sonríe) bueno, pues lo mismo, sucede que las tarimas que dejamos en el paso son para utilizar doble tarima en el rack ya que si se pone una sola se atora en los racks en el momento de querer hacer uso de ella , rompiéndose, puesto que los racks no se encuentran en buen estado, los rieles se atoran.

8. ¿Para que son las franjas amarillas y blancas?

R= Por que simplemente no tenemos espacio para manobrar con el montacargas.

9. ¿Por qué no se alinean bien las cajas en el momento de ser almacenadas?

R= Los montacargas no se encuentran en buenas condiciones y los frenos no sirven por lo que se jalonean al estibar el producto y nos excusan de que se cuentan con pocos montacargas y éstos no pueden ser sacados para llevarlos al servicio.

Término de la entrevista

**Entrevista realizada en embarque:**

**Surtido.**

1. ¿Qué actividades realizas para tu labor?

R= Recibo diario estas hojas que se llaman pedidos y verifico que éstas correspondan con el de las cajas que llevo al remolque.

2. ¿Cómo tomas el producto?

R= Se supone que yo no lo debo de tomar, el producto me lo da el almacenista.

Fin de la entrevista

## Abastecimiento

1. ¿En qué consiste el abastecimiento?

R= En subir las cajas al trailer

2. ¿De donde tomas esas cajas?

R= No las tomo me las proporciona el surtidor, al menos de que el producto se encuentre en los últimos niveles de los racks, pero de todas maneras me tiene que indicar el.

4. ¿Y cómo le haces para tener controlado el producto?

R= Por que me proporcionan esta hoja (la muestra) la cual se llama pedido, y yo la checo con lo que me trajo el surtido si coinciden y de ser así, nada mas la subo al ramoque, se supone que la sube de acuerdo al tipo de familia.

5. ¿Por qué se supone?

R= Porque es trabajo del surtidor traerme el producto por familias y luego no es así, y no da tiempo estar revisando las cajas.

6. ¿Y el subirla por familias no es parte de tu actividad?

R= No, es obligación del surtidor traerme el producto por familias, así se supone que debería ser.

Fin de la entrevista.

## Estibado

1. ¿Qué significa estibar el producto?

R= Es acomodar las cajas en el trailer o también es el acomodo de cajas en el piso lo que llamamos lotes o arriba de los racks, aunque esto último ya no lo hago yo, sino el almacenista.

2. ¿Y cómo lo realizas?

R= Las acomodamos de acuerdo a familias así le decimos, además en el caso de que el trailer no se encuentre lleno en su totalidad se hace uso de la red, como esta. (se muestra)

3. ¿Qué significa lo de familias?

R= El producto pesado no lo debes poner sobre el producto ligero

4. ¿Sabes cuales son exactamente esos productos?

R= Mas o menos, por mis compañeros.

Fin de la entrevista.

## 2. OBSERVACIONES EN EL ÁREA DE A. P. T. (PERSONAL, MATERIAL, MAQUINARIA, MÉTODO DEL PROCESO, CULTURA ORGANIZACIONAL).

Estas sirvieron como un gran elemento para este estudio ya que cumplió con varias funciones:

- 1) *Función descriptiva.* Se realizó con el objeto de explicar las malas prácticas que se dan en el Almacén así como el personal, maquinaria , equipo, método del proceso y cultura organizacional, para un mayor conocimiento
- 2) *Función evaluativa.* Aquí se valoró, que tan bien se están cumpliendo con las buenas practicas del A. P. T. de acuerdo a su puesto, como la actitudes del personal hacia éstas (cultura), así como el funcionamiento de la maquinaria equipo y que tan viable es el método del proceso
- 3) *Función de verificación.* Se empleo para cotejar si efectivamente no se respetan las buenas prácticas" contra lo que se este llevando a cabo.

Además la **observaciones** se utilizaron para la selección y estructuración de datos para la:

- 1) *Identificación de hechos:* ¿Qué hechos pueden ser considerados como obstaculizadores, para un buen desempeño en cuanto a Calidad y Servicio?
- 2) *Construcción de una secuencia de relaciones entre los hechos:* cómo el personal del A. P. T. desarrolla su trabajo y se ven afectados por factores como material, maquinaria, método del proceso, cultura, dentro de la Calidad y Servicio del proceso.

---

<sup>13</sup> Se pidió la elaboración del curso de Calidad y Servicio en el A. P. T. con la finalidad de reducir las malas prácticas (Capítulo 3 Planteamiento del problema)

### 1.3.1. FUNCIÓN DE LAS ENTREVISTAS Y OBSERVACIONES PARA ESTE ESTUDIO:

Las entrevistas fueron utilizadas para desempeñar tres funciones básicas:

- 1) Determinar la relación entre sus conocimientos la experiencia y el entrenamiento del empleado con las exigencias de su puesto.
- 2) Analizar sus motivaciones y actitudes (cultura) hacia el trabajo que desempeña.
- 3) Conocer el punto de vista del operador acerca del funcionamiento de la maquinaria y equipo, así como la verificación de éstos por mi misma con relación a la productividad, Calidad y Servicio.

### 1.3.2. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.

Esta investigación se realizó a través de:

- Videos existentes dentro de la planta acerca del A. P. T.
- Consultas bibliográficas referente a Logística, Almacén, Normas (buenas prácticas existentes) en la planta
- Investigación bibliográfica a cerca de Calidad y Servicio así como libros referentes a elaboración de cursos (capacitación).
- Se tomó un curso de capacitación de formación de instructores en dicha planta (con fines de formación así como para el análisis de la elaboración del curso)

# **C** APÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

# C APÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

## 2.1. CALIDAD EN EL PROCESO DEL ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO

Los productos que se manejan en planta (A. P. T.) están constantemente en contacto con la vida cotidiana de los clientes, y un aspecto básico de éstos, es que deben ser aptos para el consumo al que están destinados, ya que de ello depende el ser competitivos en el mercado. Es por ello que se pensó en introducir este tema en el curso de Calidad y Servicio en el A. P. T.

Pero primeramente se realizó una investigación tanto del área como del tema para poder sustentar teóricamente y dar un mejor enfoque de éste concepto en el curso.

De acuerdo con los requerimientos del curso que es reducir las malas prácticas y conocer mejor su puesto, implica hablar del proceso del A. P. T. por lo que este tema se encuentra conformado bajo el siguiente esquema:

- **Concepto de Calidad en el producto:** desde el enfoque del cliente.
- **Concepto de Calidad del Proceso** donde se describe qué elementos están implicados en éste
- **Formulación de Especificaciones del Producto:** aquí se escribe solamente la metodología de su formulación y la importancia de dar a conocerlas así como el deber aplicarlas en cada una de las operaciones que conforman el A. P. T.
- **Normatividad (normas):** se expresa acerca de la función reguladora que tiene con respecto al proceso
- **Método de causa – efecto:** se explica acerca de qué tan importante es llevar a cabo las normas (buenas prácticas en el A. P. T.) y si éstas no se llevan a cabo serán la causa de que el producto no salga con las características deseadas afectando la Calidad del producto

Por lo que comenzaremos por definir.

### 2.1.1. ¿QUÉ ES CALIDAD EN EL PRODUCTO?

La Calidad de un producto se puede definir desde el punto de vista del cliente como:

el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto, en relación con las exigencias del cliente al que se destina".

### 2.1.2. CONCEPTO DE CALIDAD EN EL PROCESO.

Hablar de un impacto de Calidad desde el punto de vista del proceso implica una serie sistemática de acciones dirigidas a la consecución de un objetivo comprendiendo: maquinaria, mano de obra, material, método y cultura, de los cuales depende la **Calidad del Proceso**. Así, en el A. P. T., se plantean objetivos de Calidad como: conservar hojuela entera en productos: chicharrones, tortillas, harinas y papas (no pisando producto), elevar el nivel de orden en la estibación (amarres en red y acomodo de cajas por familia), conservar la frescura de los productos (de acuerdo a *primeras entradas* y *primeras salidas* en los racks), elevar el nivel de distribución (tiempo, limpieza, capacidad, optimización de camiones por contratación así como propios) teniendo en cuenta lo que se quiere y lo que se espera alcanzar y con qué recursos se cuenta.

Es decir, primero se tiene que conocer:

- ✓ Los objetivos de la Calidad de los productos (especificaciones de los productos)
- ✓ Las condiciones operativas.
- ✓ La tecnología de los procesos.

### 2.1.3. TIPOS DE CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD.

En la Calidad existen dos tipos que son muy importantes y son:

1. Los atributos.
2. Las variables.

1. Los atributos son características de Calidad que no se pueden medir, como por ejemplo:

- \* Cajas manchadas.
- \* Producto con polvo.
- \* Rayaduras.



Los atributos se manejan por conteo, por pasa o no pasa con un criterio previamente establecido y por porcentaje.

\* Control Total de Calidad Lennart Sandholm Editorial trillas

2. Las variables son características de Calidad se pueden medir, como por ejemplo:

- ✓ El peso.
- ✓ La temperatura
- ✓ El volumen.



#### 2.1.4. FORMULACIÓN DE ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO.

Para que un proceso tenga validación, se debe cumplir con las especificaciones del producto las cuales se deben conocer y aplicar en todas las actividades de las áreas dentro del proceso del A. P. T.: recepción, almacenaje, surtido, abastecimiento y estibado para que se establezca un control de Calidad en el A. P. T. para conservar las características de los productos en lo referente a:

- ✓ Hojuela entera
- ✓ Bolsa en buen estado
- ✓ Producto no contaminado

Esto da una uniformidad en los productos y garantiza que lleguen en el momento de ser distribuidos con Calidad al cliente. La formulación de las especificaciones supone cinco etapas fundamentales:

**Etapas 1. Diseño de las especificaciones.** Definir las características de Calidad del producto que han de ser medidas y controladas. Identificar las que tienen una importancia crítica (que requieren mayor cuidado) para la aceptabilidad del producto.

**Etapas 2. Medición de la especificación.** Determinar los métodos que permiten medir las características consideradas en el proceso y en el producto, como críticas<sup>1\*</sup>

**Etapas 3. Comprobar la efectividad de los instrumentos de medición,** para obtener la información deseada acerca de la Calidad del producto. Tras pruebas repetidas y con éxito, preparar las especificaciones.

**Etapas 4. Estandarizar el método.** Normalizar, mejorar y simplificar los métodos seleccionados con el fin de aumentar su precisión y comprobar su validez.

**Etapas 5. Siempre hacerlo igual.** Utilizar en las operaciones reales los métodos de medición.

<sup>1\*</sup> Nos referimos a qué es de mayor complejidad

A partir de la formulación de las especificaciones, es como depende el desarrollo del proceso, tomando en cuenta que se tiene que:

- ✓ Analizar el grado en que el proceso debe ser capaz de cubrir esas especificaciones.
- ✓ Revisar las especificaciones de calidad del producto relacionados con la incapacidad del proceso, para ver si la revisión de los objetivos serviría para mejoras o tal vez para alcanzar lo elemental

Por lo tanto la **capacidad del proceso** es comprendida como:

*La capacidad del proceso es repetir los mismos resultados deseados durante muchos ciclos operativos*

De manera que el proceso con base en las especificaciones define los medios concretos que se han de utilizar operacionalmente para alcanzar los objetivos de calidad del producto.

Al lograr, esto, no significa que la calidad del proceso sea permanente ya que siempre va estar requiriendo una constante evaluación en función con lo anteriormente estipulado así como la creación y rectificación de los objetivos de la calidad del producto con la finalidad de que el proceso siempre este actualizado. Ya que las necesidades del cliente no son siempre las mismas.

Es importante tener presente que durante el desarrollo del proceso como la actualización del mismo se deben fijar límites de aceptación o rechazo los cuales se les llaman **límites de especificaciones**, para conservación y control de las diferentes especificaciones del producto en el momento en que se distribuyan

En función a estas especificaciones, es como se elaboran las normas laborales, en el caso del A. P. T. normas generales llamadas buenas prácticas en el almacén<sup>14</sup>, pero existen también algunas especificaciones para cada función de acuerdo a las de su puesto los cuales sirven como regulador de la calidad del producto.

También ayuda a la actualización de estas normas, como por ejemplo si se pisa alguna caja, tal vez se pise, no porque el personal quiera, sino porque no hay los recursos (una escalera) para no pisar cajas de una altura considerada.

<sup>14</sup> La manera como se realiza el trabajo. Capítulo 3 Planteamiento del Problema

### 2.1.5. MÉTODO: CAUSA-EFECTO.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado hay que asegurarse de cumplir con esas normas de trabajo para lograr los objetivos propuestos en el área, en el caso de no llevarse a cabo se debe investigar las causas por las que no se están ejecutando, así mismo concientizar al personal del efecto que pueda tener.

Es por ello, se pensó en retomar este método de causa-efecto, conocido también como diagrama de Ishikawa o diagrama de Pescado<sup>18</sup>

El principal objetivo no es eliminar los síntomas, sino las causas de los mismos.

Algunas de estas pueden ser:

- Se carece de normas
- Puede que las normas sean incompletas, y que no se haya tenido la debida observación de estas.
- Son confusos los límites de responsabilidad y autoridad.
- El operario es descuidado o es inconsciente de que debe trabajar de acuerdo con las normas.
- Se ha proporcionado una educación insuficiente en cuanto a las normas o el operario las interpreta mal.
- Falta maquinaria adecuada
- Las normas son inadecuadas e imposibles de seguir.
- Los métodos especificados pueden ser difíciles o tener una tendencia de error, o requerir un nivel de destreza extremadamente elevado.

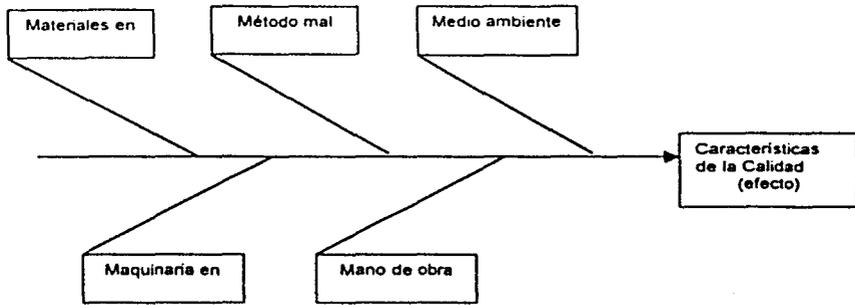
Estas causas afectan directamente a la conservación de las características del producto: hojuela entera, bolsa del producto en buenas condiciones, etc.

Así esas causas son originadas por el personal, máquinas, herramientas, etc., los cuáles son factores que repercuten en la Calidad del producto, por ello es importante contar con un buen método como el diagrama de Ishikawa, éste nos ayuda a controlar y organizar si el personal utiliza inadecuadamente las máquinas y herramientas o estas últimas no se encuentran en buen estado serán la causa de que el producto carezca de Calidad repercutiendo en las características del producto que finalmente es el efecto que se tiene, todo esto sirve para determinar que efecto es negativo y así realizar acciones necesarias para corregir las causas.

La representación del diagrama de Ishikawa donde se incluye los 5 factores es la siguiente

<sup>18</sup> Es llamado así por la manera en cómo se gráfica

Factores de la calidad = causas  
Características de la calidad = efecto



A través de éstas especificaciones en el producto, como se define la capacidad del proceso, tomando en cuenta estos cinco factores.

## 2.2. SERVICIO.

Para hablar de Servicio primeramente debemos tener en cuenta para que un negocio tenga éxito hay que vender lo que el cliente desea comprar. Y saber esto, depende a su vez de conocer los deseos, necesidades, actitudes y tendencias de compra del cliente

En general no existe un buen Servicio en sí, lo que hay son buenos o malos sistemas<sup>26</sup> de procedimientos para prestar Servicios

La mayor parte de los errores que se presentan durante la prestación de Servicios, se debe principalmente a dos causas:

La primera son generadas por el sistema de trabajo, y su corrección sólo se puede lograr mediante la modificación o la innovación de éste.

La segunda son generadas por las personas que prestan los servicios y su solución se encuentra en el conocimiento, habilidad, actitud, motivación, experiencia, atención y el esfuerzo de los empleados que crean los Servicios así como la importancia que le dé el personal a su trabajo y del apoyo que reciban de los supervisores<sup>27</sup>.

Veamos primeramente la evaluación de los procedimientos del Servicio que se están prestando donde se podrá corregir y establecer mejoras o en su defecto desechar, creando un Sistema que supere al anterior, logrando un Servicio con Calidad.

En su minoría, los errores de la prestación de servicios depende de causas ajenas a la organización.

Por eso es importante, buscar, crear una cultura y una Misión de Calidad en el Servicio en el A. P. T. y el departamento de Capacitación realizando una buena planeación para convertir el Servicio en una de las principales prioridades

En el caso que nos ocupa, se debe de saber interpretar claramente una necesidad por parte del cliente. Aunque el A. P. T. no esta en contacto directo con el cliente externo (consumidor), este logra trascender por medio de Sucursales y tendrá que dar el Servicio que soliciten.

<sup>26</sup> Sistema es el conjunto de actividades y procedimientos que se emplean para un determinado fin.

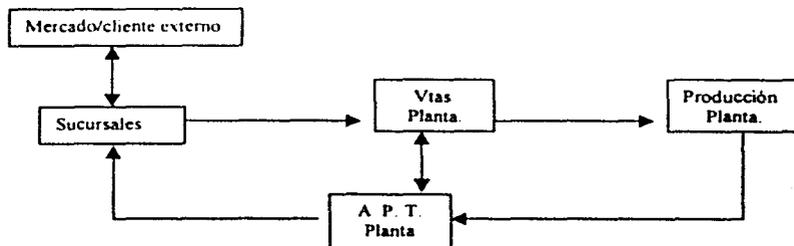
<sup>27</sup> En el caso del A. P. T. los Supervisores son los que dirigen sus tareas

### 2.2.1. LA TRASCENDENCIA DEL SERVICIO DEL A. P. T. EN EL CONSUMIDOR.

Sucursales tiene contacto directo con el cliente externo<sup>22</sup> (consumidor), y es la que notifica a ventas (planta) las demandas de producción (pedidos) que el consumidor solicita, a su vez a Producción y al A. P. T. los cuales tienen que asegurarte que pueden abastecer esos pedidos.

#### Diagrama de flujo de la relación del A. P. T. con otras áreas .

Es decir:



Por lo tanto, las Sucursales dependen de la planta (Ventas, Producción y A. P. T.), y ésta tiene que producir, conservar las características del producto así como la entrega oportuna de los pedidos.

Una vez visualizado el Servicio que presta la planta y la trascendencia que ésta tiene pasemos a revisar las características de este para tener una mejor claridad de como funcionan el servicio que se presta

<sup>22</sup> La intención de llamar a los clientes externos (cómo las tiendas, centros comerciales) como consumidores es para hacer una distinción de Sucursales ya que éste es también cliente del A. P. T.

### 2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.

- Los servicios son más intangibles que tangibles. Un producto es un objeto, algo palpable, el Servicio es el resultado de un esfuerzo, de una acción
- Los servicios son producidos y consumidos simultáneamente. Generalmente, estos se producen y se consumen al mismo tiempo. De esta manera es importante que los servicios se realicen en forma correcta
- Los servicios no se pueden almacenar. Una característica es que, una vez que se produce es consumido al mismo tiempo. No hay posibilidad de alguna corrección.
- En general no se pueden proteger con patentes, se copian con facilidad y son difíciles de proteger con patentes. Por esta razón, es importante que dé una buena imagen de marca para diferenciarse de otros similares.
- Es difícil establecer su precio. Como el Servicio se apoya en el trabajo humano, los costos de producción varían, pues son estipulados subjetivamente por quien los produce.

Pero ¿De qué manera puede impactar el personal del A. P. T. con el Servicio que proporciona a Sucursales?

Realizando bien todo su proceso y cuidando del producto a cada paso, una buena recepción, almacenamiento, embarque el cuál contempla el surtimiento, abastecimiento y estibado de producto en los camiones.

Por ejemplo, en el caso del embarque, son actividades importantes para la satisfacción del cliente, ya que en la entrega de las cajas en buenas condiciones, facilita la manipulación del producto en Sucursales y éstas a su vez al consumidor, cuidando la calidad de estos en todo momento.

Así que si se quiere prestar un buen Servicio se debe poner mucho cuidado en los detalles, todo lo que implica una relación entre el cliente externo y cliente interno/ proveedor (consumidor/ sucursales /A. P. T.) .

Por lo tanto, se necesita de un buen sistema de procedimientos por medio de los cuales se pueda poner en contacto con el cliente, de tal manera que el conocimiento que de ellos tengamos nos cree una ventaja competitiva en el mercado

### 2.2.3. LA IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO INTERNO Y SU METODOLOGÍA.

No hay que cometer el error de mirar solamente hacia el cliente externo, sino también tener mucho cuidado con los clientes internos, (personal del A. P. T. ) debido a que son la clave principal para que esto se lleve a cabo de una manera óptima, y sin ellos simplemente no existiría el A. P. T.

Por lo tanto debemos tener siempre presente nuestros dos tipos de clientes.

#### **Externos**

Estos son afectados por el producto o proceso, pero no son miembros de la planta que lo produce, ellos son los que compran el producto.

#### **Internos**

Estos son los que hacen la Calidad del producto y/o proceso, son miembros de la planta que en su conjunto ayudan a producir el producto.

Pero para identificar el Servicio interno se tendrá que partir por las interacciones que se tiene entre los clientes y proveedores internos, son fáciles de analizar tomando en cuenta la siguiente metodología .

- Hacer una lista de todo el personal del A. P. T. que necesite ayuda o en alguna forma que se vea afectado al no cumplir con la labor.
- Clasificar los puestos de esa lista, con las personas o secciones que dependen de uno en primer lugar.
- **Identificar la contribución.** Para cada uno de los clientes de la lista, especificar las necesidades primarias que ellos soliciten de uno, y en las cuales se pueda colaborar. Pensar en su propia experiencia o en los recursos disponibles del departamento como medio de ayuda para satisfacer esas condiciones
- **Definir Calidad del Servicio.** En función a los requerimientos de nuestros clientes y proveedores internos, se debe detectar las tareas que dependen de uno para que se facilite más el trabajo del cliente interno, ya que de esto dependerá el Servicio que se proporcione al cliente externo

Hay que hacer esto en forma muy específica y concreta, para cada actividad con el cliente interno y tratar de señalar exactamente éstas, las cuales contribuyan con la Calidad que en su concepto del cliente considere como definitivo para la realización exitosa del Servicio. Posteriormente, observar algunas labores de la lista donde realmente se deba de salir bien, para satisfacer demandas especiales de los clientes tanto internos como externos. Las otras funciones de la lista también son importantes, pero éstas, de esfuerzo extra, son definitivas para el éxito como proveedores de un Servicio tanto interno como externo.

- o Para cada **cliente interno** es importante establecer criterios como: puntualidad, confiabilidad, exactitud, experiencia técnica, etc.
- o **Ratificar los criterios.** Enseguida, ir a conversar con los clientes internos y pedirles que observen el proyecto de criterios para la Calidad del Servicio. Después de todo, las impresiones de ellos son las que realmente cuentan. Pedirles que analicen lo que solicitan y los problemas con los demás en relación con lo anteriormente estipulado. Hay que utilizar el análisis para revisar y finalmente ratificar los criterios sobre calidad en nuestros informes acerca de los servicios. Una de las primeras preguntas que deben surgir es: ¿Qué necesidades tiene que yo pueda estar descuidando?.
- o **Realizar una auditoría del Servicio.** Ahora se está listo para llevar a cabo una evaluación del Servicio frente a los criterios de Calidad que se establecieron conversando con la gente. Hay que ajustar el estado actual de la Calidad del Servicio e identificar cualquier oportunidad inmediata de mejora. En seguida hacer un seguimiento estableciendo un proceso para revisar periódicamente la Calidad del Servicio.
- o **Preparar un enunciado de la Misión de Servicio.** Finalmente, una vez que se tenga una idea más clara del papel y la contribución de la sección, hay que pensar en proyectar un enunciado de la misión del Servicio para la operación.<sup>21</sup>

Es importante poner cuidado en el Servicio Interno, ya que el cliente externo lo puede tomar como una imagen global del Servicio que proporciona la empresa y no solamente como una parte de ella.

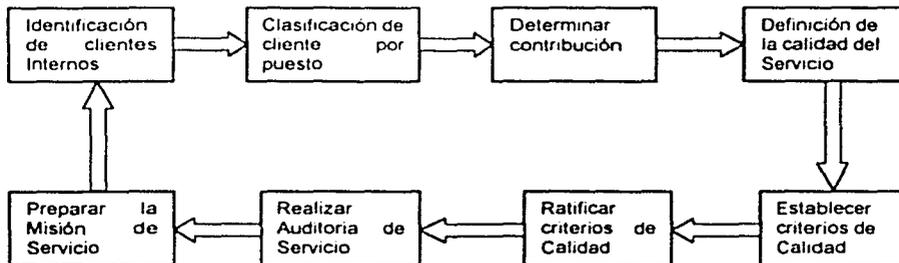
El consumidor, no tiene idea del enfoque "técnico" del A. P. T. sin embargo el personal del A. P. T. debe estar capacitado para pensar en la operación del Servicio desde el punto de vista organizacional.

El consumidor rara vez piensa en términos organizacionales. Generalmente piensa sólo en su necesidad y como satisfacerla en términos de un objetivo: deseo unas botanas.

<sup>21</sup> Retornado del libro: *La Revolución del Servicio*, Karl Albrecht, Editorial Legas.

Hay que tener presente qué procedimientos se deben de tomar en cuenta para mejorar el Servicio Interno. Es necesario que el personal reflexione acerca de sus relaciones con los clientes internos y determinar la forma de atenderlos más efectivamente.

#### Pasos para la identificación del Servicio:



### 2.2.4. BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN DE UN BUEN SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS PARA PROPORCIONAR UN SERVICIO CON EFICACIA.

#### Reducción de los costos.

Los costos se reducen porque hay menos errores, correcciones, compensaciones y problemas habiendo un mejor aprovechamiento de los equipos, de los insumos, de las instalaciones y del personal.

No se puede esperar que nunca haya fallas; pero si que la frecuencia, sobre todo de las fallas debidas al sistema de procedimientos, se reduzca cada vez más

#### Bajos precios.

A medida que bajan los costos debido al menor volumen de las equivocaciones de trabajo repetido, correcciones, desperdicio y de problemas, la productividad de la empresa se incrementa, los precios de sus servicios pueden reducirse así clientes externos se sienten satisfechos por los mejores servicios que reciben como su menor precio.

### **Se mantiene la planta.**

Perfeccionando sistemáticamente los procedimientos de la Calidad de los Servicios, bajando su precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de permanecer en el negocio.

### **Proporciona más empleos.**

Al tener mayor participación en el mercado, hay más probabilidades de proporcionar empleos.

Es necesario estar reiniciándolo y corrigiendo constantemente un sistema de Servicio, siempre enfocado hacia las necesidades presente y futuras de los clientes.

## **2.2.5. PORQUÉ SATISFACER AL CLIENTE EXTERNO**

### **2.2.5.1. RAZONES PARA COMPLACER AL CLIENTE EXTERNO (CONSUMIDOR).**

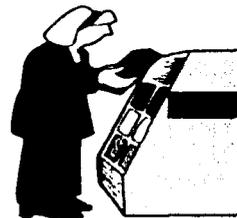
El A. P. T. como parte de una planta prestadora de servicios debe de satisfacer, atender, consentir, escuchar, considerar, asistir, conservar, complacer, agradar, cooperar, servir, retener, respetar, ayudar, contribuir, participar, ganar, apoyar, etc., a los clientes externos porque de ellos depende del éxito de la empresa.

Gracias al que el cliente externo que es el que paga, el personal del A. P. T. tiene trabajo, hogar, sustento, educación y se encuentra en el mercado,

### **2.2.5.2. LOS INTERESES DEL CLIENTE EXTERNO.**

Al cliente externo no le interesa que el personal del A. P. T. haya o no comido, ni le interesan los problemas internos que tenga el A. P. T., lo único que a él le preocupa es conseguir exactamente la satisfacción de sus propias necesidades; aquellas por las que está pagando.

El cliente externo es egoísta: su lealtad comienza a esfumarse cuando el Servicio recibido no llena sus deseos o es menor que sus expectativas.



El cliente externo ya no se conforma con el sólo Servicio\*, exige una superior Calidad del mismo, que se le preste cuando él lo necesita, en la forma y condiciones en que él lo requiere, con un precio bajo y con una atención excepcional, precisa y funcional.

\* Capítulo 2 Tema Cómo Motivamos al Cliente

Y cuando considera que el Servicio recibido no está de acuerdo a sus expectativas, la mayoría sencillamente no dice nada; reemplazando al prestador de servicios y comunica a sus amigos las causas por las que cambió.

### 2.2.6. SERVICIO COMO UN TODO

Este incluye las características de la Calidad del producto más la entrega oportuna. En el caso de la Calidad del producto del A. P. T. es una propiedad que cambia con el tiempo: a medida que envejece un producto, puede cambiar su Calidad. Evidentemente esto dependerá del desarrollo del proceso para que funcione satisfactoriamente durante cierto lapso de tiempo ya que se tiene que estar actualizado constantemente, a lo que llamaríamos **Confiabilidad** en el producto. Así mismo la confiabilidad se encuentra implícita en el tiempo de entrega (distribución).

Por lo tanto los consumidores esperan que los productos

- Se puedan comer durante un tiempo razonable (fecha de caducidad)
- Que la entrega se haga en el tiempo y cantidad convenida (pedidos)

**La duración** es un concepto estrechamente ligado con el de confiabilidad. Se refiere al tiempo durante el cual el producto esta en racks, encontrándose fresco y llegando en las condiciones que se pueda consumir

**La entrega** es importante que se lleve a tiempo y con la cantidad requerida, por lo que hay que surtir los productos conforme a los pedidos.

Como se puede apreciar la ausencia de defectos no necesariamente hace que un producto se venda. Ya que si la fecha de caducidad se venció (duración), y la entrega no se realiza en el tiempo variedad y cantidad convenida, la aceptación será nula. Como se podrá observar la eliminación de las imperfecciones y defectos en el producto es una condición necesaria pero insuficiente para el impacto de su venta.

## 2.3. MOTIVACIÓN.

### 2.3.1. ¿CÓMO FUNCIONA LA MOTIVACIÓN HACIA EL DESARROLLO DEL PERSONAL?

Ya se vio que la Calidad y Servicio es importante para lograr la satisfacción del cliente pero esto no es suficiente, hay que tener presente los deseos del cliente, es decir, un conocimiento profundo del mismo, lo que necesita y quiere, con base a ello fijarse una Visión y Misión que cubra y supere esas necesidades del comprador, dando a su vez, la orientación que debe seguir el proceso del A. P. T.

### 2.3.2. ¿CÓMO MOTIVAMOS AL CLIENTE?

#### 2.3.2.1. NECESIDADES DEL CLIENTE

Nos ocupamos en este tema, ya que el cliente es el que da la razón de ser de la empresa. ¿Pero qué pasa con las necesidades de motivación en éste? ¿Cómo se da ese proceso de motivación en el comprador? Y ¿Cómo podemos cubrir esas necesidades en él?. Empezaremos por definir que es una necesidad en el consumidor:

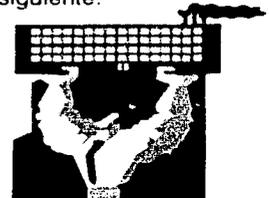
**Una necesidad es todo aquello que es indispensable para su bienestar el cual debe ser cubierto a través de un producto y/o servicio.**

El conocimiento profundo del cliente va a depender de la planeación organizacional que se tenga en el A. P. T. satisfaciendo las necesidades básicas y diferenciales .

**Necesidades Básicas:** están basadas en la MISIÓN de la empresa donde se declara la razón de ser de una organización, debe expresar las necesidades que puedan satisfacer al cliente.

Además, es el indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus consumidores, ya que a través de su formulación se estipula lo siguiente:

- Se define lo qué es, hace la empresa, aspira a ser y a hacer.
- Se define el producto en términos de valor o beneficio que se proporciona al cliente.
- Se precisa y destaca el concepto de Servicio hacia el cliente.
- Se Incluye los principales rasgos de la empresa que la hacen ser diferentes de la competencia.



Por ejemplo, la Misión del A. P. T. podría definirse como: *satisfacer las necesidades de las Sucursales en cuanto a una distribución rápida aun precio razonable, la cantidad y mezcla solicitada hacia todas las zonas de distribución, trascendiendo así a los consumidores*

**Necesidades Diferenciales:** están basadas en la VISIÓN de la empresa la cuál es la declaración de las necesidades diferenciales de la competencia que se desean satisfacer en el futuro próximo en el cliente

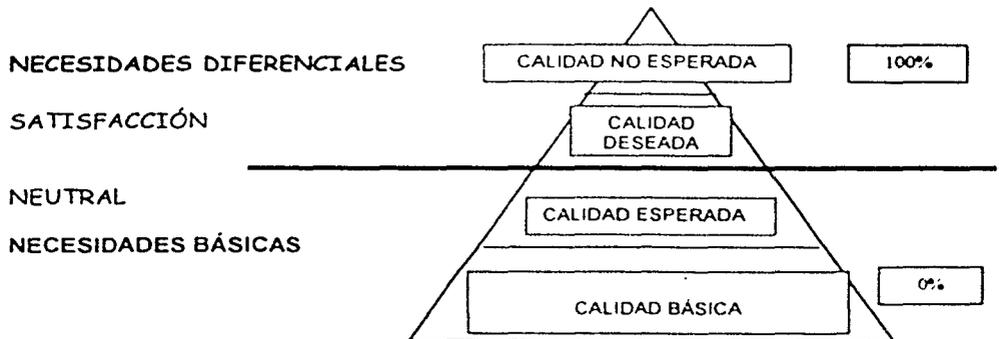
La Visión proporciona un enfoque y dirección. Sin un enfoque, tal vez la organización nunca desarrolle una competencia diferente y fuerte. La Visión ayuda al personal a enfocar su atención en lo que es más importante así el personal elimina muchas actividades improductivas.

Así la Visión del A. P. T. podría ser: *ofrecer a Sucursales una distribución más rápida de lo que espera, aun precio bajo, trascendiendo a los consumidores*

Para lograr entender mejor las necesidades de las Sucursales se debe tener presente las **expectativas** que tiene ésta ya que de ello depende de que Sucursales provea a los consumidores un producto con Calidad prestando un buen Servicio. Generalmente las expectativas de las Sucursales nace de las comparaciones hechas entre el Servicio que dá a los consumidores vs. Lo que otras compañías le ofrecen.

Estas necesidades en el cliente se presentan de la siguiente manera:

### DIAGRAMA DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES: BÁSICAS Y DIFERENCIALES.<sup>23</sup>



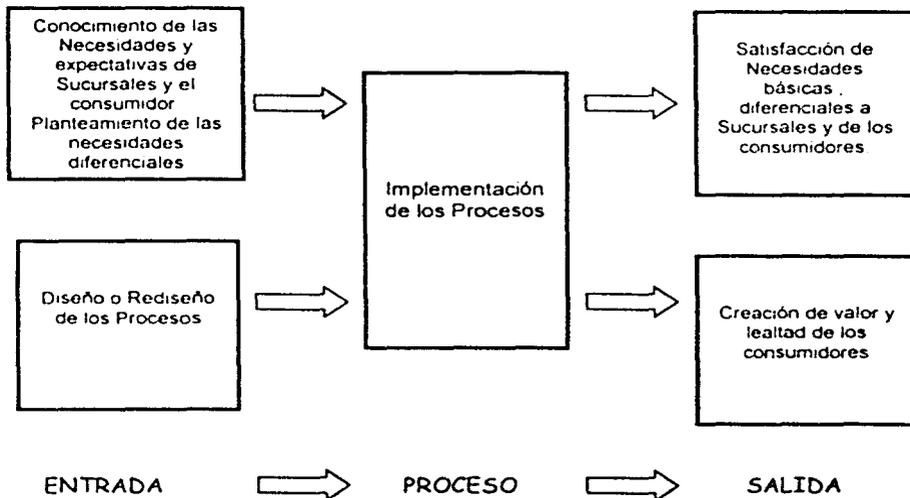
<sup>23</sup> Referencia tomada del Manual "desarrollo de habilidades gerenciales con enfoque de calidad: Cadena restaurantera Etapa II Planeación estratégica su concepto y vinculación con la satisfacción del cliente. Módulo V. 1997/ sin bibliografía alguna

Teniendo presente las necesidades en las Sucursales y los consumidores como se hizo mención anteriormente depende la actualización del proceso<sup>20</sup>. Así a su vez es importante dar a conocer los valores del A. P. T. como: *que se vale, que no se vale, que se permite, que no se permite*.

El propósito de establecer lo anteriormente mencionado es con la finalidad de que el personal comprenda la identidad de su puesto, por qué hacen lo que realizan, y a qué aspiran. Pero es preciso aclarar la intención de éstos *valores*, los cuáles se les ofrece como una guía para tomar las decisiones adecuadas, y no como un conjunto de reglas que siempre proporcionarán la respuesta exacta

Los *valores* se convierten entonces en un instrumento de filtro, y tácticas que se utilizan para apoyar las decisiones, acciones y conductas los cuales se van formando como parte de una cultura.

### Proceso del desarrollo competitivo de las organizaciones.



<sup>20</sup> Capítulo 2 Marco teórico 2.1 Calidad en el Proceso del Almacén de Producto Terminado

Partiendo de una:

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO MEDIO PARA LA FACILITACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DEL CLIENTE.

La planeación estratégica identifica las oportunidades y amenazas que puedan existir en el ambiente operativo de la organización.

Partiendo con las demandas de Sucursales y la de los consumidores<sup>(1)</sup>, donde se fijará una Misión que expone el porqué de la existencia de la organización y qué debe hacer<sup>(2)</sup>, así mismo una Visión<sup>(3)</sup>, que integra un conjunto de metas, retos e ideas las cuales siempre buscaran en el futuro un buen servicio<sup>(4)</sup> y la calidad<sup>(5)</sup> del producto haciéndolo atractivo al cliente.

De manera que finalmente se pueda administrar el proceso<sup>(6)</sup> del A. P. T. a través de una planeación: dirección, integración, organización, y control.

A partir de esto se realizará una planeación, que tendrá que llegar a estandarizar el servicio<sup>(7)</sup> que se esté proporcionando basándose en anteriormente estipulado, siendo parte de una cultura organizacional, en la cual todo el personal participe y conozca como brindarte un servicio al cliente.

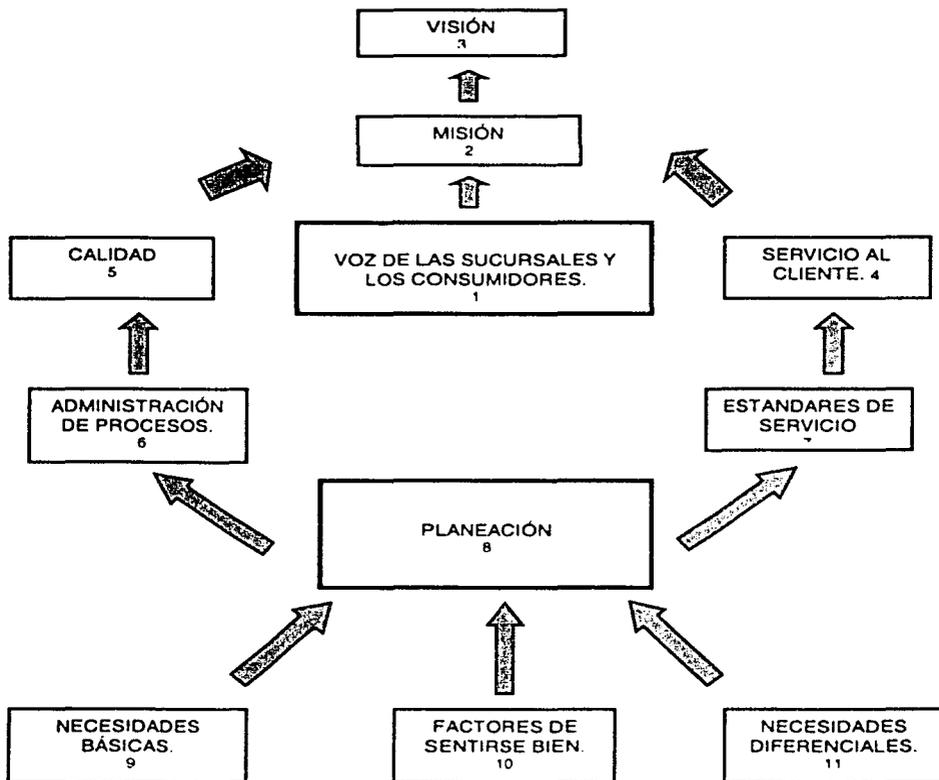


Continuando con una planeación<sup>(8)</sup>, ya que a través de ella se estipula qué es lo que se va hacer, cómo y cuando hacerlo para cubrir las **Necesidades Básicas**<sup>(9)</sup> del cliente y quien ha de hacerlo, visualizando desde donde se está, y hasta donde se quiere ir. Donde no sólo implica la introducción de nuevas cosas, sino también una innovación de lo que ya esta establecido que va desde materiales, método, medio ambiente, maquinaria y mano de obra. A partir de esto podemos identificar los factores de sentirse bien<sup>(10)</sup>, los cuales establecen exactamente qué componentes contribuyen a la satisfacción del cliente y como podemos sobrepasar éstos, lo que distinguirá de otros mercados, llegando a cubrir las **Necesidades Diferenciales**<sup>(11)</sup> y motivando continuamente al cliente.

A través de éste, se pueden obtener pistas claras respecto a *dónde* existe una necesidad de mejora y, lo que es más importante, esto ayudará a la organización :

- Determinar el vacío de actuación
- Establecer objetivos de mejora
- Traducirlos en planes y objetivos funcionales
- Sintonizar adecuadamente el proceso de mejora.

<sup>(1)</sup> El número corresponde al diagrama de instrumento para la planeación estratégica

Diagrama de Instrumento para la planeación estratégica<sup>27</sup>:

**ANÁLISIS INTERNO PARA LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS PROCESOS  
CON EL PROPÓSITO DE RETENER Y MOTIVAR AL CLIENTE.**

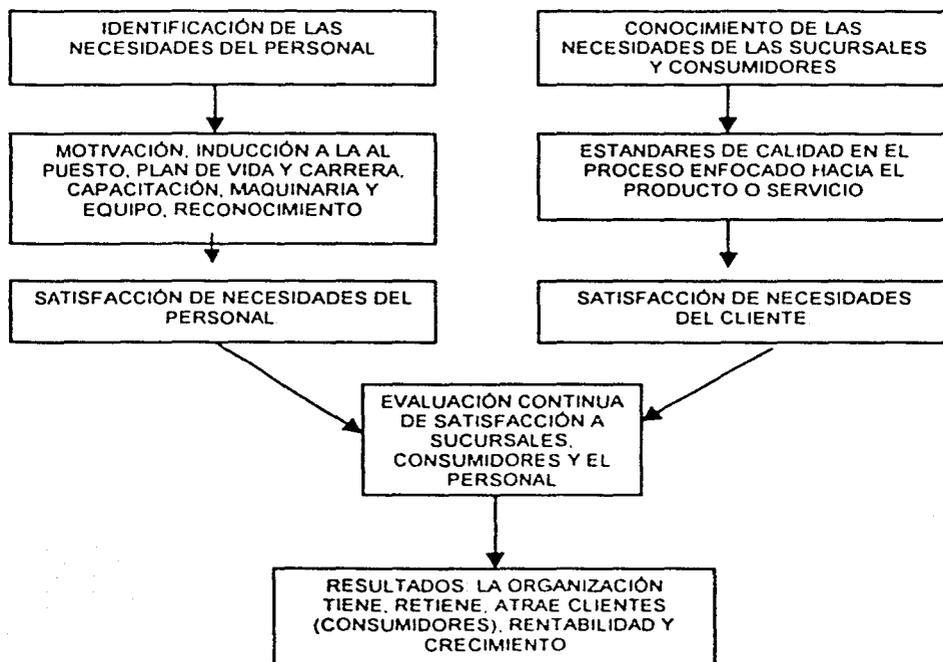
El análisis interno, nos da una claridad de la identificación, cantidad y Calidad de recursos disponibles para la organización, para proporcionar un mejor producto y servicio que motive al cliente a quedarse.

<sup>27</sup> Este diagrama se basó y se adaptó de acuerdo al Manual "desarrollo de habilidades gerenciales con enfoque de calidad", cadena restaurantera. Etapa II Planeación estratégica: su concepto y vinculación con la satisfacción del cliente 1997; sin bibliografía alguna

Esto es imposible llevarlo a cabo, sino se motiva al personal a perseguir estos objetivos a través de : inducción a la empresa, al puesto, plan de vida y carrera, capacitación, maquinaria, equipo y reconocimiento. De manera que el personal tenga desarrollo en la empresa sintiéndose apoyado, compartiendo las ideas que tiene la empresa, y así esta cubra las necesidades laborales de su personal.

La organización tiene que escoger las alternativas generadas por el análisis, evaluándolas, confrontándolas entre si con respecto a su capacidad para lograr metas importantes, esto definirá la motivación que se le esté dando al consumidor.

A través de\*:



\* Referencia tomada del Manual "desarrollo de habilidades gerenciales con enfoque de calidad", cadena restaurantera. Etapa II Planeación estratégica: su concepto y vinculación con la satisfacción del cliente. Módulo V. 1997/ sin bibliografía alguna

### 2.3.3. MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO.

Se debe tener en cuenta que es importante conocer al personal, ya que de éste depende el buen desarrollo del producto.

Es decir el personal se ve implicado en referente a:

- **Recepción:** Revisión de la *cantidad y mezcla solicitada* así como el cuidado de la *higiene del producto*
- **Almacenaje:** almacena y localiza el producto de acuerdo a *primeras entradas / primeras salidas* cuidando que no venza el producto la *fecha de caducidad*.
- **Surtido:** Se revisa el producto que se vaya abastecer sea de acuerdo a la *cantidad, mezcla solicitada* y *fecha de caducidad* con base a *primeras entradas / primeras salidas*.
- **Abastecer:** se abastece de acuerdo al código de carga *"nunca pesado sobre ligero"* para *no romper o dañar el producto*.
- **Estibado:** se estiba en función al código de carga *"nunca pesado sobre ligero"* como el cuidado de amarres del producto en las cajas de los trailers para la *buena conservación del producto*.

Como se observa cada una de las actividades que desempeña el personal son un componente principal para el producto, es por ello que se escribe a cerca de la motivación hacia el trabajo.

Pero ¿Qué es la Motivación?

**Es aquella necesidad que origina un impulso, deseo, propósito, inquietud la cual manifestamos a través de una conducta determinada para que esta se satisfaga.**

Partiendo de esta definición se describen las necesidades que ponen de manifiesto la motivación en el ser humano

Si observamos aún grupo de personas en el almacén, que están desempeñando la misma función notaremos que algunos lo hacen mejor que otros

Encontraremos que la mejor persona de cada grupo está contribuyendo dos, cinco veces más de lo que aporta la peor de ellos

¿Cuáles son las causas de estas diferencias de desempeño?

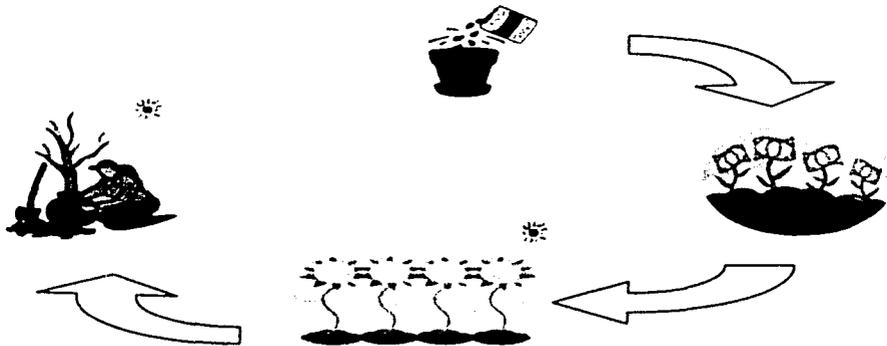
El desempeño del trabajo de una persona se considera que esta en función de dos factores y estos son

- Su motivación para emplear su habilidad o destreza en el desempeño real del trabajo y
- A la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo

A lo que nos enfocaremos a la motivación hacia la satisfacción de necesidades o motivos para efectuar el trabajo.

### 2.3.3.1. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL HACIA EL DESARROLLO LABORAL.

Tanto las plantas como las empresas se siembran, nacen, se desarrollan y mueren, sin embargo, este ciclo puede ser largo, saludable o corto y enfermizo, según se atienda, se cuide y administre la salud (ambiente laboral), a partir de esto se puede señalar también que como en el caso de los seres humanos, en el trabajo existe un desarrollo laboral en el cuál se ve implicado una serie de factores como el salario, los recursos que le proporcione la empresa en su trabajo así como el reconocimiento e incentivos pero sobre todo los logros personales para su desarrollo ya sea familiar o profesional.



Los alicientes ofrecidos por el A. P. T. son variados y deben de estar basados en las necesidades del personal. Algunas de estas son:



### NECESIDADES FISIOLÓGICAS.

Las necesidades fisiológicas son las más potentes. Lo que esto significa que una persona que le falta comida, seguridad, vestido, automóvil tendrá necesidad de alimento que de cualquier otra cosa

Es decir si una persona que requiera de alimentación buscará un trabajo donde le proporcione cuando menos la alimentación que necesite ya sea para él y en su caso para su familia. Sobre todo a nivel obrero debido a que su condición es tan precaria, que la mayor parte no dispone de mas recursos que de su trabajo.

Por ejemplo, un estibador que no tiene una buena alimentación difícilmente podrá desempeñar bien su labor ya que no cuenta con las fuerzas suficientes para cargar cosas pesadas o en su defecto su rendimiento será bajo, en cambio si su alimentación es de acuerdo a lo que su cuerpo requiere, tendrá fuerzas suficientes para desempeñar bien su labor.

Las necesidades fisiológicas si se ven satisfechas en el personal en forma habitual ya no afecta en el comportamiento

### NECESIDADES DE SEGURIDAD.

Si las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas surge entonces un nuevo grupo de estas, que puede formar la categoría de necesidades de seguridad

Estas se presentan cuando el personal no tiene una seguridad en su trabajo ya sea que se pueda lastimar o correr en riesgo su vida (caerse de una altura considerada etc.) Por lo que buscará un trabajo donde le proporcione, asistencia médica (IMSS, ISSTE), etc

### NECESIDAD DE PRESTIGIO.

El personal sentirá el desea de vestir bien, de ir aún buen restaurante, viajar, tener una casa bonita, un auto lujoso dándole un prestigio ante la sociedad.

Por lo que buscará que su trabajo le proporcione ese salario que satisfaga sino todos los lujos cuando menos algunos tratando de mejorar su nivel de vida.

Por ello es importante que se proporcione un salario de acuerdo a su desempeño al personal operativo del A. P. T. de manera que se le haga sentir dueño de lo que percibe es decir que lo que gane o pueda ganar, corresponda a su ambición mediante un esfuerzo proporcionado, dándose a su vez la oportunidad de que los salarios mas arriba de lo que percibe estén a su alcance y que puede conseguirlos si pone voluntad.

### NECESIDAD DE PERTENENCIA.

Tanto las necesidades fisiológicas, de seguridad y prestigio están más o menos satisfechas en el personal, surgirán entonces las necesidades de amor, afecto y de pertenencia.

Ahora el personal se sentirá, como nunca antes, la ausencia de amigos ya que se sentirá sólo y tendrá la necesidad de querer convivir con las personas que labora a su alrededor, es decir pertenecer grupo

### NECESIDAD DE AUTOESTIMA.

Todo el personal (con unas cuantas excepciones patológicas) existirá un deseo de lograr un alto concepto de si mismo o de autoestimación y estimación de los demás

De manera que la autoestimación del personal se va a ver reflejado en la capacidad real del logro en el trabajo y el desarrollo del mismo teniendo mejores oportunidades en su trabajo como el respeto por sus compañeros o el reconocimiento de su jefe

Estas necesidades pueden darse en deseo de fuerza, de logro, de adecuación, confianza a la independencia y libertad, deseo de reputación

La satisfacción de la necesidad de autoestimación origina sentimientos de confianza en si mismo, valor, fuerza, capacidad, adecuación de ser útil y necesario en el mundo

No obstante, la frustración de éstas necesidades en el personal producen sentimientos de inferioridad, debilidad de utilidad.

Por ejemplo, un surtidor que ha tenido logros, reconocimientos por parte de sus compañeros y de su supervisor, ha destacado en su área. Se le otorga una nueva tarea inmediata de realizar inventarios y éstos son grandes, para entregarlos al día siguiente pero él nunca ha hecho esta labor antes, ni mucho menos tiene experiencia, a lo que le tomará más tiempo que el requerido o tal vez ni siquiera logre sacar el inventario, ocasionándole una doble presión, la de quedar bien con sus compañeros, su supervisor y la de entregar los inventarios.

### NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN.

Aún cuando todas estas necesidades estén satisfechas, a menudo, si no es que siempre, se puede esperar el desarrollo de un nuevo descontento o inquietud, a menos que se esté haciendo algo para lo que es apto.

La autorrealización lleva en si la trascendencia y creatividad, satisface los deseos de crecimiento, como bondad, justicia, riqueza interior del yo profundo, sentido del humor, fortaleza, etc

Sólo puede darse cuando la persona vive para su autoestima, para esa valoración interna que da al haber descubierto el ser lo que realmente se es, ese yo que se realiza a través de su trabajo y de lo que da a los demás. La autorrealización ya no depende de necesidades, todo pasa a segundo término.

Todas estas necesidades se encuentran relacionadas entre si. Las menos predominantes se minimizan, se olvidan o se niegan (exceptuando las de autorrealización). Y estas pueden variar, según las circunstancias

Así, el hombre desea permanentemente la satisfacción de estas necesidades. En casi toda su totalidad el hombre suele estar parcialmente satisfecho y parcialmente insatisfecho.

La aplicación de la teoría de Maslow facilita el entendimiento de actitudes y comportamiento en el trabajo despierta interés en cuanto al desarrollo de la vida laboral del personal

La teoría de Maslow divide las necesidades de déficit y necesidades de crecimiento

De ellas, sólo la autorrealización es una necesidad interna de *crecimiento* para llegar a ser aquello que uno es capaz de ser.

Las demás son necesidades de *déficit*, necesidades externas estimuladas por la falta de alimento, de seguridad, de amor o de posición. Es preciso satisfacer las necesidades de déficit, para que surja la necesidad de crecimiento en la vida consciente del personal y pueda organizar sus pensamientos y su conducta.

Sin embargo satisfacer las necesidades de déficit proporciona satisfacción, y da tan sólo la desaparición de la insatisfacción, la ausencia de pena y no la tranquilidad sino descanso.

De manera, que las necesidades de **déficit** no son satisfactoras en potencia, las necesidades de autorrealización son una fuente potencial de satisfacción y felicidad. **El que el personal del A. P. T. tenga un trabajo de responsabilidad, sepa su trascendencia y que le exija lo mejor, está relacionado intimamente con la necesidad de autorrealización.**

Para eso, el personal debe estar consciente de que no importa el puesto en el que se éste, sino estén convencidos de que lo que están haciendo tiene sentido y les gusta, así el trabajo es uno de los medios para realizarse como persona en diferentes aspectos de nuestra vida.

Por ello es importante concientizar al personal del A. P. T. ¿Qué da o qué puede darle el trabajo? ¿Qué perderían si no trabajan en su actual trabajo ni en ningún otro?

Es importante que el personal valore su trabajo, ya que este proporciona la satisfacción de estas necesidades cuando se está convencido de lo que se hace.

Es importante tener presente que todo esto va a tener efecto, en la medida en que no nada más el personal operativo debe de estar motivado y de que tan importante es su trabajo para ellos así como que tanto aportan al A. P. T. y a la Planta en general, sino también los supervisores, jefes, gerentes, directores deben estar conscientes de que tanto ellos como su personal deben de estar motivados para que funcione dicho almacén.

# **C** APÍTULO 3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

# C APÍTULO 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

## 3.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta el personal del A. P. T. desde el primer día se les coloca en una posición desconocida, dándoles instrucciones que apenas les permite desempeñar su trabajo olvidando proporcionarles un curso de inducción a la empresa y al puesto, esto es importante porque va a dar una dirección a su desempeño

Así, a su vez, el personal de nuevo ingreso carece de conocimientos de la Misión, Visión y objetivos de la empresa y por consiguiente lo que se espera de ellos.

Es decir mientras el personal del A. P. T. empieza a conocer su puesto ya sea a través del supervisor o de la experiencia de su compañeros o la de él mismo no realiza su trabajo y un Servicio interno con Calidad, viéndose afectado el manejo de los productos y el Servicio que proporciona el A. P. T., a Sucursales.

Pero el problema no solamente se ve reflejado en el personal de nuevo ingreso sino que en el transcurso del tiempo el personal va adoptando hábitos de trabajo que da por hecho que son los correctos (malas prácticas del A. P. T.).

*Como por ejemplo el ver que todos sus compañeros rompen las cajas para observar el producto aun sabiendo que esto no se debe de hacer, ellos pasan por alto esa mala práctica porque se les facilita y la norma reglamentaria para ellos no tienen ningún sentido*

*Esto pudiera ser a que nadie ha dicho que las cajas son reciclables y a través de esto, se ahorra mucho dinero por lo que se debe de cuidarlas, mantenerlas limpias ya que para la verificación del producto esta el han hold\**

El hecho es que no hay un por qué de aplicar esas buenas prácticas (normas), las cuales no son conocidas por todos y el personal que las conoce no tiene un información completa de ello, observándose las siguientes malas prácticas

### Recepción:

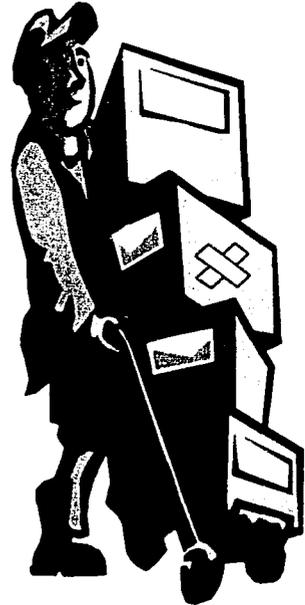
- A veces no se respeta el código de carga. Esto es importante para que el producto no se rompa\*

\* Apertura a un costado de la caja

- \* No se realiza muestreo y si esta se realiza no es de la manera correcta.

### Almacenaje:

- \* No se respeta las franjas amarillas (las cuales delimitan el espacio) y las blancas (higiene).
- \* Roturas en el Hand Hold (apertura aun costado de la caja, con la finalidad de observar el tipo de producto que va dentro de ella). Así mismo, rasgaduras en todas partes del cuerpo de la caja.
- \* El 75% aproximadamente de tarimas se encuentran en mal estado así como algunas de estas se encuentran en el pasillo.
- \* Las Islas (acomodo de cajas por lotes), no se encuentran bien realizadas de ello depende que no se maltrate el producto y que se pueda verificar el tipo de producto.
- \* En algunos casos se utiliza doble tarima en los carriles de los racks, ocupando más tarimas.



Esta mala práctica se da en: Almacenaje, Surtido, Abastecimiento y Estibado:

- \* En muchas ocasiones existe una mala alineación de las cajas en tarimas esta actividad esta sujeta a que el producto se caiga y se rompa.

El jefe de Capacitación, tenía el desconocimiento de lo anteriormente estipulado para proporcionar dicha información para la elaboración y contenido que debería llevar el curso, no se dio a conocer el área del A. P. T. por lo que solamente sabía que no se cumplían las buenas prácticas por comentarios del jefe de Almacén, llegando a la deducción de elaborar un curso en el A. P. T., faltando información en lo referente a:

<sup>30</sup> Esto sucede también en la función de estibado

**PROBLEMA 1. NO EXISTE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (D. N. C.):**

El D.N.C. es de gran utilidad para una investigación y conocimientos de las deficiencias de la maquinaria, equipo, puestos, cultura organizacional. Para realizarse este diagnóstico de necesidades se hace una comparación la cuál se localizan las diferencias entre lo que debiera hacerse y lo que se hace para ello, lo que debiera tenerse y no se tiene.

Esto debe estar precisado con anterioridad por la persona que pidió la elaboración del curso (jefe de capacitación del A. P. T.), pero en este caso como solamente se tenía una idea, ni siquiera se proporcionó:

- Un sistema de planeación para realizar un D. N. C.
- Los requerimientos de información en el A. P. T. Actualizados.
- Un perfil de puestos, evaluaciones de desempeño para cada puesto, ni análisis de los mismos.
- Haber proporcionado la realización de una D. N. C. Para dar un enfoque al curso y tratar de cubrir las necesidades detectadas.
- Tampoco se permitió realizar un D. N. C. debido a que se tenía que cubrir un estipulado número de horas de capacitación, y en ese momento no se contaba con el tiempo suficiente.
- No hay seguimiento de programas y cursos.
- No hay evaluación del proceso del A. P. T. (material, equipo, cultura)

**CON EL PROPÓSITO DE UTILIZARLO PARA:** indagar las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que le impiden al personal del A. P. T. el desarrollo correcto de las buenas prácticas del Almacén.

**PROBLEMA 2. NO EXISTE UNA ESTRATEGIA DE ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO (motivación hacia el trabajo):**

Este aspecto es de suma importancia debido a que es la clave para lograr que el personal esté satisfecho y sean más productivos al mismo tiempo, es decir fomentando y manteniendo la voluntad para trabajar con efectividad, no porque se les obligue sino porque se sienten personalmente comprometidos con ello. Pero en este caso no existe tal enriquecimiento, encontrándose lo siguiente

- No hay estrategias para enriquecer el trabajo
- No hay un plan de trabajo estratégico para Supervisor-operador
- No hay un sistema de incentivos
- No hay un programa de mejora permanente (material, equipo, facilitación del trabajo)

**CON EL PROPÓSITO DE UTILIZARLO PARA:** Tener información de que tan motivado se encuentra el personal y como repercute esto, en el desempeño de las buenas prácticas. Para así poder tener una mejor dirección de como enriquecer y enfocar este curso (motivación)

### ***PROBLEMA 3. DESCONOCIMIENTO HACIA LA ADMINISTRACIÓN DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN:***

Se carece de una administración en el departamento de Capacitación la cual es importante para el análisis y acciones dirigidas a fortalezas y debilidades del A. P. T. teniendo presente el análisis externo (competencia en el mercado) de las oportunidades y amenazas de ésta, no encontrándose lo siguiente.

- No hay una planeación general del área
- No hay una organización todo se realiza de acuerdo a lo urgente.
- No se realiza una integración de trabajo (programas y cursos aislados)
- No hubo una dirección en la realización de este curso
- No hay control de información del proceso del A. P. T.
- No se cuenta con un manual de procedimientos de cada operación actualizado

**CON EL PROPÓSITO DE UTILIZARLO PARA:** Tener un conocimiento de lo que es el área y que pretende alcanzar

Por lo que en primer instancia se optó por conocer y observar el área del A. P. T. así como cada puesto y las buenas prácticas, al principio no se me permitía hacer esto argumentando el poco tiempo que se tenía para la elaboración de dicho curso, aunque más tarde accedió el jefe de Capacitación, después de haberle expuesto que sin una información real de las carencias del A. P. T. el curso no sería efectivo

Se tuvo que obtener información directa con el jefe así como los supervisores de cada nave que conforman el A. P. T. como en el departamento de Capacitación encontrándose lo siguiente:

- Nadie sabe con precisión quien elaboró esas buenas prácticas (que ya no son vigentes muchas de ellas, por lo que algunas de ellas se tuvieron que desechar).
- El personal del A. P. T. no conoce el objetivo que se percibe con estas normas: que es el elevar el nivel de hojuela entera en todas las variedades de sus productos, mantener en buenas condiciones las tarimas, cajas, estibado y tener una buena inspección en seguridad e higiene
- Las normas que se actualizaron no se tomó en cuenta al nivel operativo y nadie mas que ellos saben cuales practicas son las más convenientes y las que en realidad se adaptan a su trabajo.
- Las normas son aprendidas en el transcurso de la experiencia del trabajador, de manera que muchas de ellas no se practican.
- No se ha tomado un curso de cómo se conforma el A. P. T.
- La gran mayoría no ha tenido una inducción del puesto

Todo esto despierta interés ya que compete a la Capacitación y aunque tiene su concepto específico, prefiero hablar de "educación" como una definición más amplio que incluye y abarca el impacto de esta a largo plazo.

Se pretende capacitar para buscar una mejor productividad mediante el trabajo del personal del A. P. T. no es solamente hacerlo más productivo sino el problema es que en ellos se logren mejoras en el A. P. T. en lo referente a las máquinas y métodos de trabajo para la optimización la capacidad del proceso el cual genera productividad en todos los recursos que el personal maneja y controla.

Lograr el compromiso profundo de que el personal haga las cosas bien desde el principio es de los problemas fundamentales del departamento de Capacitación y por supuesto que compete a la educación de esta planta.

El curso de *Calidad y Servicio en el A. P. T.* es un buen recurso que se puede aprovechar para empezar a capacitar al personal, logrando que éste sea un medio para la optimización del A. P. T. Y con ello implementar *Calidad y Servicio*.

Por ello el objetivo de este estudio es. **Analizar cuales serian los resultados del aprendizaje que puede generar el curso que se elaboró de: Calidad y Servicio en el Almacén de Producto Terminado.**

# CAPÍTULO 4 PROCEDIMIENTO.

# C APÍTULO 4. PROCEDIMIENTO.

## 4.1. EL PROCESO DE LA ELABORACIÓN DE UN CURSO DIRIGIDO HACIA EL APRENDIZAJE.

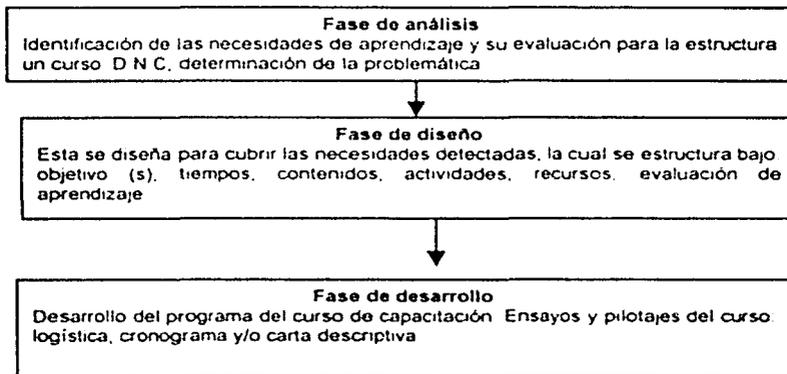
Como se mencionó con anterioridad en el tema de Motivación, el desempeño laboral esta sujeto en gran medida de las **habilidades, destrezas y aptitudes del individuo** para efectuar el trabajo.

Una de las funciones principales en la Capacitación es facilitar este tipo de aprendizaje en las personas, para su mejor desempeño laboral.

La Capacitación debe de crear y proporcionar bases de aprendizaje que se adecuen a las necesidades requeridas en el ámbito laboral, de manera que sean realistas y atrayentes y el personal no trate de evitarlas.

Es importante entender como la Capacitación facilita o inhibe ese aprendizaje del personal considerando desde la elaboración del curso de A. P. T. Hasta como éste será impartido y evaluado pasando por el siguiente proceso.

### *La capacitación en el proceso del aprendizaje en la elaboración de un curso*



### 4.1.1. FASE DE ANÁLISIS.

#### DETECCIÓN DE NECESIDADES EN LA CAPACITACIÓN. (D. N. C.)

El resultado del D. N. C. del A. P. T.<sup>14</sup> es un buen principio es través de él, como se logra sistematizar la Capacitación y elaborar programas reales y concretos permitiéndonos investigar y determinar las necesidades no cubiertas en el A. P. T., ayudando a:

- ✓ Determinar problemáticas del A. P. T. clasificando los problemas de acuerdo a su grado de dificultad dando prioridad para su resolución.
- ✓ Recabando información para precisar la forma correcta en la que el A. P. T. debe funcionar.
- ✓ Determinando el potencial del personal así como la tecnología y el proceso del A. P. T.

Como se mencionó con anterioridad, para identificar las necesidades de Capacitación, se empieza por determinar qué es lo que debe hacerse y se requiere en el A. P. T. esta, se realiza a través de objetivos, Misión, Visión del área así como de la empresa, análisis, evaluación, perfil y descripción del puesto, manuales de políticas y procedimientos, planes y programas de trabajo, observación directa, entrevista formal e informal, cuestionario. Donde se obtiene información y el enfoque que se le quiere dar de acuerdo a:

- Conocimientos (lo que se necesitan saber)
- Destrezas (lo que se necesitan ser capaces de hacer)
- Actitudes (cómo necesita pensar el personal)
- Comportamientos (cómo necesitan actuar)
- Maquinaria y equipo (lo que se necesita dar mantenimiento o lo que requieren para desempeñar su trabajo)

A partir de esto se establecen los objetivos en función a la satisfacción y solución de las Necesidades Detectadas, que se requieren cubrir en el A. P. T.

<sup>14</sup> Estas se encuentran mencionadas en el Capítulo 3 en el tema 3.1 Situación Actual del Área

## NECESIDADES DEL APRENDIZAJE

Primeramente debemos preguntarnos cómo éstas carencias detectadas se tendrán que traducir a necesidades de aprendizaje, tomando en cuenta los intereses e inquietudes del participante.

Entonces el primer paso sería él porque alguien desea aprender lo que se le va a enseñar, como si fueran a formularse al participante algunas preguntas como las siguientes:

### Definición de necesidades de aprendizaje.

#### 1. ¿Qué desearía aprender del curso?

- Conocimientos en...
- Habilidades en...
- Actitudes en...
- Que me motivaran en...

#### 2. Si no se deseara tomar el curso ¿Por qué sería?

- Es una pérdida de tiempo.
- No estoy interesado.
- Ya lo he hecho.
- No creo que sea importante.
- No me preocupa.
- No me ayudará.
- No lo necesito.
- Está pasado de moda.
- Ya superé esta etapa.

#### 3. En caso de que se desee aprender lo que se propone en el curso ¿Cuáles son las siguientes razones más importantes?

- Mejorar mi desempeño en...
- Aumentar mi conocimiento en...
- Obtener un ascenso o ganar más.
- Sencillamente me interesa.
- Tener más confianza.
- Estar menos nervioso.
- Esto me ayudará.

#### 4. ¿Qué espero haber aprendido cuando termine esta capacitación?

- Experiencia en ...
- Organización en ...
- Planeación en ...

Cada pregunta varía de acuerdo a las necesidades requeridas. Al pensar acerca de la Capacitación propuesta en esta forma, es posible desarrollar un programa más claro entendiendo:

- Por qué el participante querría aprender lo que se está proponiendo en el curso.
- Los beneficios de aprenderlo.
- La estimulación del deseo de aprender.

No hay que perder la visión de por qué el participante querría aprender lo que se le propone en el curso, esto va a depender a su vez de los beneficios que con lleva, tomando en cuenta que se deben de proporcionar a los participantes la oportunidad de experimentar y explorar, no contestando enseguida a sus preguntas sino induciéndolos y ayudándolos a que ellos mismos las contesten

### 4.1.2. FASE DE DISEÑO

Esta fase consiste en cómo vamos a diseñar el curso para cubrir estas necesidades detectadas.

#### ELEMENTOS A TOMAR PARA EL DISEÑO DE UN CURSO.

Los elementos que se integran para el diseño de un curso de capacitación son:

- ✓ Objetivo (s)
- ✓ Tiempo
- ✓ Contenidos
- ✓ Actividades
- ✓ Recursos
- ✓ Evaluación

Ahora pasaremos a describir estos componentes:

#### **OBJETIVO (S):**

Se denomina objetivo al enunciado del resultado esperado de un curso (en este caso), es decir, éste se estipula como un medio para alcanzar algo que se percibe (eliminar malas prácticas, etc.) de tal manera que constituyan guías de aprendizaje.

El objetivo, además, se convierte en la parte fundamental para la dirección del diseño del programa de Capacitación, ya que nos permite tomarlo como una medida específica, como medio de comparación con los resultados reales obtenidos, lo cual permite evaluar el desempeño o mejoramiento realizado por los participantes

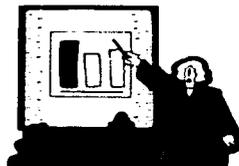
Pero también al haberlo establecido, hay que estar consciente de que el conocimiento que se tiene del objetivo no es absoluto ya que siempre existirán carencias por cubrir,

además de que no será siempre compartido, el personal no solo actúa para lograr un objetivo común, sino también no puede estar de acuerdo con dicho y por lo tanto tratar de implantar alguno que esté más de acuerdo a lo que piensa al respecto.

De manera que se tendrá que investigar, conocer y analizar por qué la gente cree, acepta o rechaza determinadas normas, procedimientos u objetivos ya que no solamente el personal se conduce por esto también por sus ideas, valores y creencias que le dan sentido a esas estructuras.

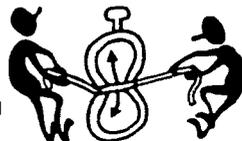
Por lo tanto el objetivo debe ser:

- ✓ Claro
- ✓ Medible.
- ✓ Alcanzable.



### TIEMPO:

El número de horas con que contará dicho curso, ya está estipulado. En este caso, cuando el tiempo es estipulado, el objetivo debe ser real en función al tiempo con el que se cuenta y al contenido del curso. Lo que no tiene sentido, porque no sirve, es apretar los contenidos para "poner todo" dentro del tiempo disponible.



Tres conceptos principales definen la ubicación del tiempo de un programa de capacitación.

El primero de ellos es la **duración** que es la cantidad de horas que se le asigna al programa, el segundo concepto es el de **frecuencia**, que es la periodicidad, como por ejemplo, cuando hablamos de un curso a realizarse dos veces por semana o cuatro veces por mes, estamos refiriéndonos a la frecuencia y por último, el concepto de **extensión** se refiere al lapso durante el cuál se desarrolla el programa, como por ejemplo, a lo largo de dos meses se dará dicho curso.

Dentro del desarrollo del curso, es fundamental tomar en consideración aspectos del tiempo como la *parcialidad*, en lo referente a la distribución de tiempo en: contenidos, actividades, descansos, etc.

Así como el *tiempo acumulado* es el total del tiempo de cada una de estas actividades y contenidos llevados acabo hasta el momento.

## CONTENIDOS:

Decidir como se cubrirá la capacitación, los puntos claves del aprendizaje (temas) es preciso que se tenga una idea clara de a través de qué podemos orientarnos. En la mayoría de los casos es el objetivo el que funciona como guía, la cuestión de qué enseñar se resuelve cuando nos preguntamos qué puntos deben ser considerados durante el curso para lograr los resultados esperados.

Cómo puede ocurrir, cuando se trata de un programa nuevo, que el objetivo no está claramente definido. En este caso la guía es cuestionarnos que preguntas ayudarán a elaborar el programa.



Cuando el tiempo es estipulado en el programa, los contenidos se tienen que adaptar al tiempo. Por ejemplo: si no se puede enseñar Calidad y Servicio en el A. P. T. en 8 hrs., pero se pretende impartir estos conceptos; ¿Qué es lo más importante y urgente que el personal debería saber y qué se podría enseñar en ese tiempo? ¿Las normas del A. P.T. (buenas prácticas)? ¿Calidad? y/o ¿Servicio?

## TÉCNICAS DE ENSEÑANZA:

Las técnicas de enseñanza son maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar actividades, por sí mismas, no bastan para lograr los objetivos del curso. Estas son sólo medios que pueden ser utilizados para lograr diferentes objetivos de acuerdo con las condiciones específicas de su empleo.

Cada técnica tiene características diferentes que la hacen apta para determinados grupos en distintas circunstancias.

Para seleccionar la técnica adecuada en cada caso, debe tenerse en cuenta lo se persigue ya que algunas técnicas propician la integración del grupo, comunicación, observación, creatividad, discusión, la aceleración de los procesos de aprendizaje.

También hay que tener en cuenta el proceso que esta viviendo el grupo y el momento por el que está pasando.

Para elegir una técnica se debe considerar los siguientes puntos.

- ✓ Número de personas a capacitar.
- ✓ Tiempo que se llevará a cabo cada actividad.
- ✓ Nivel de preparación de los participantes.
- ✓ Distribución del espacio del salón.

Pasemos ahora a revisar algunas de las principales técnicas de enseñanza:

**Técnica de encuadre:** Es el reforzamiento de lo aprendido en el curso hasta ese momento. El Instructor resume los puntos que los participantes aportan en el rotafolio o pizarrón. En caso de que no se mencione un tema, el Instructor complementará y reforzará el encuadre.

**Técnica de aprendizaje dirigido:** El Instructor se convierte en director del proceso de enseñanza-aprendizaje<sup>32</sup>, no se limita a ser informador sino facilitador o animador ya que promueve los intereses del grupo. El Instructor, presenta objetivos de aprendizaje claros y significativos proporciona experiencias útiles y apropiadas de acuerdo a esos mismos intereses, evalúa el proceso instruccional en el que se está trabajando.

**Técnica expositiva:** Es una presentación verbal del tema a tratar en el curso relacionado con las necesidades personales, durante esta técnica se debe hacer una recapitulación donde se destacan puntos importantes, captando la atención e interés de los participantes. Hay que tener presente que el lenguaje no verbal es tan importante como el hablado y que se entabla una comunicación franca y abierta, tanto que, invita a compartir las dudas.

**Lectura comentada:** El proceso es, sobre la base de un texto, el grupo comenta sus apreciaciones del mismo, se puede enriquecer, si el grupo comparte sus experiencias. El Instructor funge como guía, proporcionando una lectura ordenada hasta terminar el texto. Hace un breve resumen sobre los puntos relevantes del texto. Esta técnica es útil cuando los temas son complejos o teóricos.

**Técnica de aprendizaje delegado:** Se trata de dirigir el aprendizaje a los integrantes del grupo. Algunas de estas técnicas son:

**Corrillos.** Como Instructor debe estar pendiente de las dudas que puedan surgir en el grupo. Así mismo conducir al análisis y la discusión de la información propuesta como a la estimulación a la participación. Se recomienda anotar en el rotafolio los puntos principales de las conclusiones para profundizar en el tema. Los corrillos no son recomendables para las destrezas manuales.

- Se divide al grupo en sub-grupos
- Se define el objetivo particular que debe alcanzar cada grupo
- Se define tiempo, la distribución y el material

Al finalizar el tiempo establecido, es importante anotar las conclusiones generadas por todos los grupos en un rotafolio, para llegar a una conclusión general. Se recomienda pegar la hoja en un lugar visible

**Simposio.** Presentación expositiva de temas relacionados

<sup>32</sup> 4.1.4 Recomendaciones para la implementación de un curso 4.1.4.2 Enseñanza – aprendizaje en el Proceso de Capacitación

entre si por un grupo de especialistas en el tema. La presentación será para cada uno de los expositores de 10 a 15 minutos aprox.

**Dramatización.** Detecta actitudes de relaciones interpersonales con posibilidad de expresar oral y espontáneamente, adoptando un papel determinado.

**Lluvia de ideas.** Donde los participantes aportan ideas al tema que se está tratando. Es importante que las ideas que surjan, sean escritas en el rotafolio en donde todos puedan ver y participar.

Cuando se siente que el grupo no tiene más ideas se recuerda preguntas siguientes:

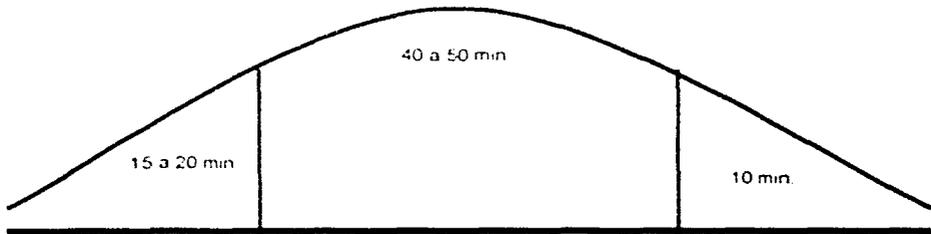
¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Por qué?, ¿Quién? Y ¿Cuándo?  
Al finalizar se debe evaluar las ideas mediante votación para elegir las más relevantes

Existen muchas actividades que pueden dar realce al curso pero gran parte tiene que ver también con la creatividad del instructor para adaptar o crear actividades.

#### RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES:

**Actividad es toda acción que se lleva a cabo para desarrollar los contenidos del curso promoviendo el aprendizaje de los participantes** (dramatización, estudio de caso, etc. como se acaba de ver) Las actividades tienen que funcionar como incentivos del aprendizaje

Por lo tanto para aplicar cada actividad se sugiere tener presente que durante la sesión se va a tener altas y bajas en la atención e interés de los participantes, por lo que se debe ser observador al grupo, tomando en cuenta que normalmente se comienza con poca atención, en un lapso de 15 a 20 minutos se llegan a concentrar las personas, logrando una mayor facilidad de atención



Aquí es donde se expone y desarrolla el tema central de esa sesión (40-50 min.), poco a poco va bajando la atención del participante hasta que deja de estar concentrado. En el momento que se detecte que la concentración de los participantes empieza a bajar, hay que realizar una actividad que vuelva a llenar de energía al participante.

En una sesión larga, la curva de aprendizaje puede variar en ocasiones, por lo que se debe combinar descansos, actividades y materiales didácticos para mantener el interés del grupo.



Todo esto se va a ver facilitado con la buena elección y enfoque de contenidos para poder reorganizar su experiencia del curso en el trabajo y esa es precisamente la tarea del diseño.

Algunas actividades pueden orientarse también a preparar a los participantes para trabajar juntos y revisar su experiencia.

### RECURSOS:

Los recursos son los que sirven como soporte físico al desarrollo del programa del curso: pizarrón, rotafolio, proyector de acetatos, día positiva, etc.



La selección de estos va a depender de como se desarrolle cada actividad para llevarse a cabo el objetivo del curso. Así mismo tomando en cuenta las ventajas y desventajas que trae cada recurso didáctico. El empleo del material didáctico más sofisticado no garantiza el éxito del aprendizaje, sino saberlo emplear, revisar el contenido y el mensaje conociendo cada uno de estos, pero sobre todo cual es el propósito de emplearlo.

### EVALUACIÓN:

Evaluar significa verificar el grado de adecuación entre el objetivo del programa y los resultados obtenidos en la implementación.

La fase de evaluación constituye un componente sumamente valioso del diseño, ya que brinda conocimientos útiles para acciones futuras. Los datos obtenidos permiten detectar si el diseño resultó adecuado para responder a la necesidad detectada que lo originó y establecer qué tipo de correcciones o modificaciones es preciso introducir, existen principalmente tres diferentes tipos de evaluación: **reacción, aprendizaje y seguimiento**, las cuáles serán aplicadas dentro del curso: **Calidad y Servicio del Almacén de Producto Terminado** en sus buenas prácticas, a continuación se describirán en qué consiste y su porqué de cada una de ellas:

## EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN.

Esta permite revisar en qué medida fue agradable o no el curso, verificando si gusto o no, esta evaluación permite ser utilizada como una buena estrategia para la mejora de los demás cursos siguientes ya que revisa aspectos como: comportamiento del instructor, metodología empleada, duración del curso, apoyos didácticos y administración, ambientación física, coordinación y comportamiento del grupo.

### Ejemplo:

#### Con relación a la preparación del curso:

1. ¿Se solicitó con tiempo los materiales de papelería suficientes?
2. ¿Los manuales del curso estuvieron actualizados, en buen estado y las reproducciones fueron legibles?
3. ¿Los acetatos tenían relación con el curso estuvieron actualizados y en buenas condiciones?
4. ¿Se seleccionó adecuadamente las técnicas de instrucción empleadas durante el curso?
5. ¿Los medios de comunicación empleados o ayuda para la enseñanza estuvieron elegidas conforme a los requerimientos del curso y los objetivos del aprendizaje?
6. ¿Se cercioró el buen estado y manejo de los equipos de proyección?

#### Relación con la ejecución del curso.

1. ¿Se cumplieron los objetivos del curso y se revisaron los contenidos temáticos en los tiempos previstos?
2. ¿Se definió y se expuso los objetivos del curso desde la primera sesión?
3. ¿Se despertó y se mantuvo en los participantes el interés en el curso?
4. ¿Se estableció relaciones cordiales y en un ambiente agradable con los participantes?
5. ¿Se promovió la participación activa de los capacitados?
6. ¿El vocabulario fue claro y sencillo?

7. ¿El tono de voz fue claro y modulado?
8. ¿El instructor se interesó por conocer la opinión de los participantes acerca del desarrollo del curso?

#### **Con relación a la imagen y responsabilidad**

5. ¿El Instructor asistió puntualmente a todas las sesiones del curso?
6. ¿El Instructor evitó que se hicieran comentarios negativos en contra de la empresa que le contrató para impartir el curso?

#### **Con relación a las instalaciones**

1. ¿Las condiciones ambientales fueron adecuadas?
2. ¿Los participantes escucharon con nitidez todos los contenidos y dinámicas del curso?
3. ¿Las dimensiones del salón fueron suficientes para trabajar con holgura y comodidad?
4. ¿El salón estuvo siempre limpio?

### **EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE.**

Nos permite saber el desarrollo del curso y la enseñanza satisfacen realmente los objetivos de educación. Con esta idea se sostiene que el aprendizaje debe ser un proceso evidentemente observable en el individuo y en virtud de ello, la evaluación consiste en precisar en que medida se da la modificación del comportamiento del capacitando

Se recomienda la realización de por lo menos dos evaluaciones una al inicio del curso y otra al final del curso, de manera que se obtenga un avance de lo aprendido dando a conocer los resultados a los participantes para que tengan oportunidad de corregir sus errores y refuercen sus respuestas correctas. Algunas recomendaciones generales serían:

1. Ser congruentes con la respuesta esperada y con los objetivos y propósitos del curso/evento a evaluar, así mismo se tiene que contemplar la profundidad y el nivel de dificultad. Ejemplo:

Si el objetivo educativo fue: El participante definirá los cinco elementos del proceso de la comunicación a saber: Fuente, emisor, medio o canal, receptor y retroalimentación. Alguna de las preguntas a formular sería: ¿Defina cada uno de los

cinco elementos del proceso de la comunicación?

Se observa en el ejemplo anterior que el nivel de profundidad se tiene relación a la descripción de cada uno de los elementos del proceso de comunicación.

2. Ser congruentes con lo enseñado o investigado
3. Estar perfectamente bien redactadas las preguntas y con las características de precisión deseadas. Tiene que contener elementos suficientes para su resolución. Las preguntas capciosas no son válidas ya que no evalúan conocimientos sino caprichos del instructor.

Ejemplo: enuncie las cuatro principales técnicas de dicción de Jürg Studer.

Aquí se observa que se está pidiendo los cuatro pasos de las técnicas de dicción, no son cinco ni ocho sino exactamente cuatro, es decir, se maneja de manera que no se caiga en la ambigüedad. Además se especifica el autor modelo. De esta forma se tiene la certeza de obtener la respuesta deseada, con base en los objetivos establecidos.

4. Ser entendibles, utilizando en su construcción un lenguaje sencillo, no rebuscado.
5. Los dibujos y gráficos a emplear serán claros y precisos, congruentes con las respuestas deseadas.

## EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO

Es una dimensión de la evaluación por medio de la cual se verifica la utilización de los conocimientos adquiridos dentro del curso al área laboral, en el cual se utilizan instrumentos como: entrevista, cuestionario, reportes, observación, encuestas, opiniones.

Esta distinción es útil pues permite determinar los aspectos a evaluar en cada etapa del curso impartido ¿Qué tanto aprendizaje se adquirió? ¿Qué tanto sirvió?

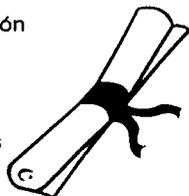
### 4.1.3. FASE DE DESARROLLO.

Es la implementación de todo lo anteriormente mencionado que va desde el producir el material didáctico, revisarlo si éste se elaboró debidamente y funciona bien como también los temas que se abarcarán dentro del manual dando una estructura y didáctica a los contenidos.

## LOGÍSTICA EN EL DESARROLLO DE UN CURSO.

Se refiere a los aspectos tales como:

- Disponibilidad de la sala
- Invitación personalizada o en su defecto confirmar si la invitación ya se realizó
- Servicio de comedor y cafetería
- Confirmación de asistentes
- Gafetes
- Diplomas (verificar durante el curso los nombres de los participantes sean los correctos)
- Cronograma o carta descriptiva
- Conocer el área en donde se trabajará (para desarrollar ejemplos aplicables a su área)
- Equipo



Es importante que se considere el equipo que se necesitará, para que los participantes e instructor se sientan cómodos y esto no se convierta en un obstáculo y una preocupación que influya para distraer la atención.

1. Mesa de recepción
2. Mesa de refrigerio
3. Mesas para los participantes
4. Material didáctico (pizarrón, t.v. video, retroproyector, etc)
5. Botes para basura
6. Sillas

**Todo esto con una planeación de actividades, tiempos y material ya definidos a través de un cronograma y/o carta descriptiva:**

## CRONOGRAMA

TEMA	TÉCNICA	MATERIAL	T. PARCIAL	T. ACUMULADO
<b>Primera Sesión</b>				
<b>Segunda Sesión</b>				
<b>Tercera Sesión</b>				
<b>Cuarta Sesión</b>				
<b>Quinta Sesión</b>				

## CARTA DESCRIPTIVA:

NOMBRE DEL CURSO :		TIEMPO:.
OBJETIVO GENERAL:		
DIRIGIDO A:	REQUISITOS:	

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	RECURSOS DIDÁCTICOS	TECNICAS DE INSTRUCCIÓN	EVALUACIÓN.	T.P.	T.A.

En este caso, es recomendable realizar una prueba y pilotaje aún grupo pequeño de 10 personas ya que este curso se aplicará a todo el personal operativo del A. P. T. (300 personas aprox.), siendo esta una población significativa, para realizar las modificaciones que sean pertinentes.

## 4.1.4. RECOMENDACIONES PARA LA IMPARTICIÓN DEL CURSO.

### 4.1.4.1. LA FUNCIÓN DEL INSTRUCTOR.

La Misión del instructor es transmitir sus conocimientos y experiencias a otras personas que lo requieran para que aprendan a desempeñar correctamente su trabajo; como orientar el aprendizaje, guiando, asesorando, coordinando la planeación, realización y evaluación del mismo en los elementos que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje en la capacitación que se propone en el curso

### 4.1.4.2. ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.

El proceso de enseñanza-aprendizaje es una serie de actividades dinámicas que se llevan a cabo en el momento de la conducción, por lo que se recomienda que el instructor las planee.

El aprendizaje se da, cuando una persona ha modificado algún aspecto de su conducta. El instructor debe de guiar a los participantes a que **aprendan a aprender**, a percibir todo tipo de estímulos a través de los sentidos y que se enfrenten a situaciones que exijan de ellas una respuesta que los lleve a la acción de sus actividades que tienen, verificando si han logrado lo que pretendían.

A partir de este concepto de enseñanza-aprendizaje, la conducta del Instructor y de los participantes es provocada por factores externos como incentivos, estímulos, etc. Y por los factores internos como la motivación que viene a ser la fuerza interior que despierta, orienta y sostiene un comportamiento determinado.

Por lo que el instructor debe tener en cuenta este conjunto de necesidades intereses y deseos del participante los cuales constituyen la motivación de su conducta, por lo que se recomienda que se tome en cuenta la siguiente información, sobre el participante:

- ✓ Horarios de comida
- ✓ Horario laboral.
- ✓ Deportes que practican.
- ✓ Aficiones.
- ✓ Gustos
- ✓ Preferencias.
- ✓ Adaptaciones.
- ✓ Apertura al cambio.
- ✓ Grado de innovación.
- ✓ Conocimientos anteriores sobre el tema.

El instructor por lo tanto debe ser un guía del aprendizaje el cual no es leer muchos libros, memorizar o recordar. Es un *proceso* complejo que se efectúa en el participante

y que se manifiesta en modificación de la conducta. Debe tenerse presente que el participante no aprende porque se le digan las cosas o ni siquiera porque se le muestren *aprende porque actúa sobre ellas y las vive*.

Las vivencias es el aprendizaje mismo. Así el participante es realmente *sujeto* de su propia educación, si bien sigue siendo el mismo, ha modificado una parte de él, ya que se han efectuado cambios en referente a mayor capacidad en habilidades, destrezas, actitudes, etc. en su percepción de las cosas y de las personas, o en su adiestramiento de sus actividades y sobre todo en sus aptitudes.

Por lo que se debe tener presente que en el caso del A. P. T. el aprendizaje va dirigido a los adultos, el cuál difiere de los niños, teniendo ciertas ventajas como:

- ✓ Trata de reorganizar su experiencia y de enriquecerla
- ✓ Para el adulto el instructor no es un mero distribuidor de conocimientos sino un orientador de experiencias de aprendizaje.
- ✓ Ve el aprendizaje como un proceso en el que colaboran el instructor, el participante y la interacción con el grupo.
- ✓ Se considera a si mismo como responsable de manera que asume con madurez esta parte de aprendizaje (en determinado curso).
- ✓ Tienen sus fases de crecimiento que determinan su predisposición para aprender.
- ✓ Se compromete en el proceso de aprendizaje como una respuesta inmediata a la aplicación de sus actividades



**La enseñanza** que debe proporcionar el Instructor, va acompañada de incentivos como el orientar con técnicas apropiadas en el proceso de éstos. En pocas palabras debe *encaminarlos* hacia los hábitos de un aprendizaje auténtico

Esta dirección de enseñanza consiste

- ✓ Proponiendo objetivos de aprendizaje claros y definidos
- ✓ Estimulando el interés de los participantes y reforzando sus motivaciones para aprender.
- ✓ Utilizando los procedimientos (técnicas de instrucción) más adecuados para alcanzar los objetivos propuestos
- ✓ Evaluando la marcha del proceso y la consecución de los objetivos trazados
- ✓ Siendo guía, orientador y consultor del aprendizaje de los participantes
- ✓ Orientándolos para **aprender a aprender**.

Se habla de un proceso de enseñanza- aprendizaje, porque se encuentra debidamente planificada, es decir todo se inicia con el planteamiento de objetivos de instrucción, se procede con el contenido y se apoya en la didáctica y concluye con la evaluación.

Por ésta razón hay que tomar en cuenta todas aquellas características de su persona que contribuyan a promover el aprendizaje.

#### 4.1.4.3. CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUCTOR:

Se aconseja tomar en cuenta algunos elementos que constituyen la personalidad del instructor y son determinantes en la aceptación que el grupo, y por lo tanto del curso como:

- ✓ Liderazgo.
- ✓ Ser empático.
- ✓ Ponerse en el lugar del participante.
- ✓ Ser abierto. Respetar las ideas diferentes a las suyas, escuchar al participante y tomar lo positivo para enriquecer al grupo.
- ✓ Ser flexible.
- ✓ Ser amigable.
- ✓ Ser bromista, sin perder el control y el respeto del grupo.
- ✓ Estar comprometido con el participante, este es el protagonista.
- ✓ Ser un medio para facilitar el aprendizaje.
- ✓ Estar preparado para impartir la sesión en forma excelente.

De las cuáles hay que aplicar de acuerdo al desarrollo del curso y a las características del grupo, por lo que el Instructor tiene que tener presente: manejo de grupo, posición del cuerpo, lenguaje, técnicas de dicción, como motivar en una conversación, encontrando que éstos se caracterizan de la siguiente manera:

#### 4.1.4.4. MANEJO DE GRUPO.



Para un buen manejo de grupo, el trabajo en equipo motiva a los participantes a tener logros importantes.

El trabajo individual normalmente no contribuye a los logros de un equipo, ya que satisfacen los deseos personales, sin embargo el instructor tiene que fungir como un buen líder y debe de usar una fuerza positiva para controlar al grupo y poder llevar a cabo el curso.

Debido a que los miembros de un grupo, pueden cambiar de actitud varias veces y adoptar distintos roles, hay que prever estos cambios ante éstas actitudes positivas y negativas sacando el mejor provecho de ello:

3.2. Tipologías de los participantes y cómo actuar<sup>33</sup>

ROLES DEL EQUIPO	COMPORTAMIENTO	RECOMENDACIONES
<b>INICIADOR</b>	Presenta al equipo ideas nuevas a considerar Es creativo Busca nuevos métodos, acepta la retroalimentación del equipo Aporta ideas para ayudar y no para satisfacer su ego	Es una persona muy importante automotivada Se puede contar con ella para generar ideas constructivas Se recomienda alientarla y darle las gracias por sus contribuciones
<b>EL QUE PREGUNTA</b>	Hace las preguntas pertinentes que atraen hechos, opiniones y la información necesaria para resolver problemas Promueve la información veraz	Se debe permitir que la persona haga preguntas No se debe dejar que domine
<b>EL QUE CONTRIBUYE</b>	Basado en su educación y experiencia, contribuye con hechos para ayudar al equipo para encontrar las preguntas correctas	Se debe dar la oportunidad a los miembros del equipo a contribuir, lo que se puede hacer a través de la Técnica de lluvia de ideas, se debe tener presente que todos tienen la oportunidad de contribuir
<b>EL QUE ELABORA</b>	La persona que construye una idea o sugerencia, abre el panorama del problema y alienta a los demás a seguir el ejemplo creando una sinergia	Como líder del grupo sabe que puede contar con este tipo de personas para profundizar en el tema Se puede hacer las preguntas como "¿Qué más debemos de considerar?"
<b>MOTIVADOR</b>	Alienta al equipo a hacer cosas mejor estimula a los miembros del grupo a tomar acción, además de estimularlos a hacer mejor las cosas Alienta a los miembros callados a involucrarse	El motivador contagia y se debe permitir que el entusiasmo florezca entre todo el grupo.
<b>VOLUNTARIO</b>	Se ofrece para hacer trabajos rutinarios como manejar equipos, distribuir papeles etc Ayudan al buen funcionamiento del curso	Es recomendable procurar que la persona no sea la misma, pide a otra su colaboración Hay que apreciar la ayuda de esas personas y reconocer ante el grupo
<b>ARMONIOSO</b>	Es la persona que resuelve cualquier conflicto entre los miembros del grupo, sin la intervención del líder	Es de gran ayuda para el líder, ya que mantiene al grupo relajado para funcionar mejor El líder informal puede ser una persona mayor que le gusta mantener la

<sup>33</sup> Tomado del Manual "Formación de Instructores" de la empresa donde se desarrolló este estudio sin bibliografía

		armonia
<b>BUSCA ARREGLOS</b>	Es negociador, ayuda a encontrar soluciones ganar-ganar. Ayuda a disgusto a aceptar otras ideas en beneficio del grupo	Todos los miembros del equipo se convierten en "busca arreglos", normalmente las decisiones que el grupo toma son las mejores Hay que permitir que la respuesta sea democrática
<b>EMPÁTICO</b>	Está consciente de los sentimientos, ideas y actitudes de los demás.	Esta persona puede suavizar los sentimientos o pensamientos de otras personas
<b>SEGUIDOR</b>	Rara vez contribuye a menos que se le pregunte directamente Los seguidores no resisten, pero tampoco toman la iniciativa de otras ideas.	Hay que hacer preguntas y fijarse en él y pedir que contribuya Observar y memorizar o apuntar quien no esté contribuyendo Refuerza y reconoce cuando hagan algún trabajo
<b>SECRETARIO</b>	Mantiene apuntes sobre las ideas que surgen, apunta las sugerencias o decisiones Mantiene al grupo organizado guarda minutas	Todas las sesiones necesitan de un secretario, hay que procurar que la persona no sea la misma y cuando termine alentar, esto hará que otros quieran participar
<b>ASESOR</b>	Trata de minimizar a otros La agresión puede estar encubriendo un sentimiento de inferioridad y mediante esa actitud no permite mejorar su situación	Hablar con él durante el receso para que se pueda guiar y ayudar a desarrollarse
<b>NEGATIVO</b>	Resistente al cambio, toma actitudes como echarle la culpa a otros, señala lo malo de una idea y no lo bueno Tiene la mente cerrada y en ocasiones puede bloquear el avance del curso	Una terapia de grupo lo puede ayudar Los miembros del grupo se le echarán encima a cualquier actitud negativa Hacer preguntas de ¿Por qué? Para que la persona defienda su pensamiento
<b>PROTECTOR</b>	Protege a los miembros del grupo dando un reconocimiento aunque sea falso, en realidad quiere que se le considere como el mejor No quiere que sus ideas queden como inferior	El grupo puede reaccionar y lo puede poner en su lugar Se puede guiar, después de saber por qué actúa así Reconocer cuando sugiera algo positivo
<b>AGUIJÓN</b>	Siempre trata asuntos delicados A veces puede usar terceras personas para darse a entender Dice cosas como "nosotros no hacemos eso" o "te lo dije" o "mi amigo dice" etc	Si se sabe que va surgir una respuesta negativa, planear la respuesta, retroalimentándolo y con tacto demostrar el daño que ha hecho Pedir que cambie

<b>SIMPÁTICO</b>	Juega, habla, distrae, no se involucra, ni toma en serio los procedimientos, pertenece al grupo nada más para crecer su ego, es cínico, pierde el tiempo.	Debes hablar con el individuo lo más pronto posible. Esta persona necesita un shock para madurar, pida autorización para que la persona deje al grupo. Si demuestra mejora reconócelo.
------------------	---	--

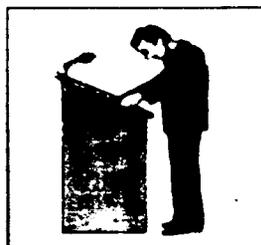
#### 4.1.4.5. POSICIÓN DEL CUERPO.

Posición o postura se refiere a la situación o modo en que uno mantiene las diferentes partes del cuerpo. Es aconsejable permanecer erguido y a la vez relajado. Si no se dobla un poco las rodillas, aparte de reflejar falta de naturalidad se cansa en seguida. Se debe de apoyar los pies de manera segura y con las puntas separadas.

Es recomendable mantener los hombros sueltos, ni caídos ni exageradamente alzados. El cuerpo no tiene que buscar apoyos. Se sugiere conservar los brazos sueltos (pero no colgando) a lo largo del tronco, es la forma más cómoda para realizar gestos entre la cintura y los hombros. Las manos se muestran abiertas, la mayoría del tiempo, tienen que permanecer visibles: no hay que esconderlas por detrás de la espalda, en los bolsillos del pantalón o de la chaqueta y tampoco debajo de la mesa.



Posición abierta del cuerpo, señal de seguridad



Cabeza hundida, ambas manos aferradas al pupitre muestra de inseguridad.



Expresión amable y abierta.



Expresión facial cerrada y distante.



Postura abierta.



Postura defensiva y distante.



Se conserva frente a frente: posibilidad de dejar hablar a ojos, rostro, etc.



Posición ladeada o alejada que mantiene las distancias

Tampoco se dobla las manos ni se cruza los dedos o los brazos a la altura del pecho puesto que esta es normalmente la forma de mostrar que se está a la defensiva y se pretende conservar o aumentar la distancia. No se debe comenzar a dar vueltas de un lado a otro del escenario como si estuviera aplicando un examen.

#### 4.1.4.6. EL LENGUAJE: UNO DE LOS ELEMENTOS MAS IMPORTANTES EN LA INSTRUCCIÓN.\*

El lenguaje debe tener frases cortas y sencillas que no lleven un añadido tras otro. Esto facilita enormemente e incluso hace posible la concentración por parte del participante y, con ello, la comprensión.

Un Instructor no sólo se caracteriza porque sopesa el significado de las palabras que emplea, sino también por la amplitud de su vocabulario.

Por ello el vocabulario que se elija debe ser preciso, corriente, concreto y generalmente comprensible. Deben evitarse los extranjerismos, palabras de moda, usarse términos técnicos, únicamente si se tiene la certeza de que el público los va a entender. Por ejemplo:

<i>En lugar de :</i>	<i>Mejor:</i>
No estoy muy seguro de eso.	No pondría la mano en el fuego por eso.

El vocabulario tiene que ser lo suficientemente amplio como para poder disponer en todo momento de un término ajustado y fácilmente comprensible para el auditorio. Muchos conceptos pueden ser expresados con más de una palabra, de tal manera que, dependiendo de la situación, se puede recurrir a una u otra. Los sinónimos, que así se llaman estas distintas posibilidades que posee un vocablo, pueden consultarse en los llamados diccionarios de sinónimos. Los siguientes ejemplos se pretende mostrar el gran número de formas que pueden llegar a haber para expresar un mismo hecho.

<i>Palabra</i>	<i>Posibles sinónimos</i>
<b>Acontecimiento</b>	1) Suceso, acacimiento, evento 2) caso, peripecia, episodio, hecho 3) eventualidad, lance
<b>Justo</b>	1) equitativo, legal, merecido, motivado, precedente 2) Preciso, acertado, oportuno, exacto, cabal 3) Estrecho, apretado, angosto
<b>Representar</b>	1) simbolizar, figurar, señalar, encarnar, hacer de, personificar 2) Llevar a escena, escenificar, poner en escena, ejecutar 3) Aparentar, parecer, semejar Significar, suponer, redundar en

\* Retomado del libro Oratoria. El arte de hablar, dirigir, convencer, Jurg Studer. Editorial El Orec

Valiente

- 1) Animoso, atrevido, audaz, bravo, esforzado, impávido, impasible, imperturbable, intrépido, temerario, templado

El uso regular de un diccionario de sinónimos o leer de forma habitual y constante, aumenta el vocabulario .

### ESTRUCTURACIÓN COHERENTE.

Ocasionalmente, puede resultar de utilidad señalar cuál es la estructura que va a seguir su discurso. Se puede remitir al esquema que va a seguir, por ejemplo, de las siguientes maneras.

- “Dos observaciones sobre lo dicho. Primero...”
- De todos los asuntos que aquí se podrían tratar, voy a destacar hoy únicamente tres: Primero..., segundo..., tercero..., Comencemos por el primer punto.

### TÉCNICAS DE DICCIÓN.

Para hablar bien se necesita un buen oído. De ahí que las personas sordas tengan enormes dificultades para aprender a hablar de forma correcta. Alguien que posea una voz bonita implica, por lo tanto, que es dueño o dueña de un buen oído. Si se quiere mejorar la dicción, hay que comenzar, por lo tanto, por adiestrar el oído.

Con ayuda de otra persona se puede analizar las cualidades de la voz. He aquí los factores a los que se debe prestar atención:

#### □ Velocidad

La velocidad es una de las principales herramientas que el instructor tiene a su disposición. Al comienzo y al final de un discurso, sobre todo, cuando el diálogo va a una velocidad lenta y con pronunciación clara, es entonces cuando hay que traer la atención del público, mientras que, al final, se invita a pensar o a obrar en consecuencia con lo expuesto. Así mismo se recomienda hablar lentamente ante un auditorio numeroso que delante de un número reducido de oyentes.



Una forma de hablar muy rápida, frecuentemente unida a una mala pronunciación y a un tono de voz demasiado bajo, es señal de nerviosismo, inquietud e inseguridad en el que expone.

## □ Volumen

Su objetivo principal consiste en que todo el mundo perciba las palabras sin mayores dificultades. El volumen de la voz sirve, junto con la velocidad, para subrayar aquello que se considera importante. No se debe hablar con un volumen constante (sea elevado o bajo), pues provoca cansancio en los participantes y priva al Instructor la posibilidad de resaltar algo importante ya sea elevando o disminuyendo el volumen de la voz. Las variaciones posibles del volumen son: susurrar, bajo, normal, alto, gritar.



Es recomendable practicar con varios trabalenguas hasta conseguir recitarlos cada vez más rápidamente. Como por ejemplo, los siguientes:

- Tres tristes tigres comían trigo en un trigal
- Donde digo digo no digo digo, sino que digo Diego
- El cielo está enladrillado. ¿Quién lo desenladrillará? El desenladrillador que lo desenladrille, buen desenladrillador será.
- Practique la pronunciación correcta de las vocales con sílabas tipo: cua, jue, mue, sie, mie, fie, loa, mue, etc.

## □ Cómo integrar las pausas en un discurso.

El Instructor con experiencia sabe cuándo y cómo deben introducir eficazmente una pausa. Detenerse por un instante en el discurso equivale a dominar una buena técnica de respiración y a señalar que se ha perdido todo nerviosismo. Muchas personas, cuando se ven superadas por los nervios, hablan sin parar para no tener que soportar el silencio.

Introducir pausas o permanecer callado es un signo de fortaleza, y no de debilidad, como todavía se cree, pues con ello se demuestra que se controla la situación ante un público expectante. Sólo un orador que se deja vencer por el miedo habla sin pausas ni comas o intenta salvar una pausa para la reflexión con palabras de relleno como "bueno", es decir, eeh.

Tanto para el que habla como para los oyentes, las pausas traen consigo ventajas. Al Instructor le ofrecen la posibilidad de tomarse un respiro o, si es necesario, echar una mirada al texto o a las fichas. Los participantes, por su parte, puede recapacitar sobre lo que se ha dicho hasta ese momento una pausa inmediatamente anterior a la afirmación o conclusión principal sirve para aumentar el interés en lo que sigue.

Es importante comprobar la forma en que se hace uso de las pausas mediante una grabación. Las preguntas que se debe plantear son: ¿Dónde sitúa su pausa más larga? ¿Cuánto tiempo duró? ¿Dónde hizo un buen uso de las pausas? ¿Dónde hubiera debido hacer alguna que no se hizo?

#### 4.1.4.7. COMO MOTIVAR EN LA CONVERSACIÓN

En una conversación de este tipo se trata de alabar a una persona por un comportamiento determinado o por un rendimiento. Esto sirve, naturalmente, de motivación e incentivo con ello se refuerza el comportamiento deseado y se impide, a su vez, el comportamiento contrario.

No es aconsejable comenzar una conversación alabando a un participante para, arreglón seguido, echarle más trabajo encima o criticarle. Con el tiempo, las alabanzas no parecerían más que un truco. Cuando se trata de una crítica, ésta no ha de realizarse ante terceros pues esto lleva a que la persona criticada se obstine en su error para no tener que sentirse avergonzada. Si se trata de alabar, se tiene la opción de hacerlo en público o no.

## 4.2. EL PROCEDIMIENTO PARA EL ADIESTRAMIENTO EN EL LUGAR DE TRABAJO

Es el ordenamiento de las operaciones que el personal lleva a cabo en el desarrollo de una actividad. Su correcta aplicación requiere que el instructor conozca con detalle el trabajo y planear las fases en que se debe dividir la actividad a enseñar, considerando cómo aprenden los adultos, de ésta forma se adquiere la destreza o pericia para operar, emplear el equipo o herramientas sobre todo en esta área del A. P. T. en donde se requiere el acomódo y amarres de cajas, usar el montacargas, realizar muestreos, etc. cuyo orden lógico y rigido en la tarea implica el empleo de habilidades psicomotoras.

Por lo que en estos casos se recomienda realizar programas<sup>28</sup> de adiestramiento.

### PUNTOS A TOMAR EN CUENTA ANTES DE LA INSTRUCCIÓN.

Es conveniente que la persona encargada de diseñar un curso de adiestramiento se auxilie de una hoja de descomposición del trabajo para concentrar en una columna qué es lo que hace el trabajador, en otra hoja, cómo lo hace y en otra las razones por las que lo hace, cuestionando cada fase.

¿Qué hace el trabajador?	¿Por qué lo hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?

Este proceso de adiestramiento que se presenta a continuación se constituye por los siguientes pasos.:

#### Procedimiento para el adiestramiento del personal.



### 1. PREPARAR AL PERSONAL

Son actividades para entrar al proceso de instrucción con el trabajador. Es similar al encuadre (reforzamiento de lo aprendido hasta el momento). Aquí el instructor

<sup>28</sup> Se propone que forme parte de un aprendizaje formal

establece el ambiente o relación adecuada para propiciar el aprendizaje, en lo siguiente.

- ✓ Debe infundir tranquilidad propiciando al participante a que se sienta libre de temores.
- ✓ Se tiene que averiguar lo que sabe el participante y la experiencia que ha adquirido.
- ✓ El instructor despertará el interés en la tarea que va a aprender el participante, destacando su importancia.
- ✓ Los participantes deberán ser colocados correctamente de tal manera que se encuentre en la misma perspectiva que el instructor.

## 2. PRESENTAR LA OPERACIÓN

El segundo paso de este método es la demostración que el instructor hace de la operación, realizando el trabajo cuidadosamente en el siguiente orden:

- ✓ **Decir** (relatar verbalmente paso a paso todas las actividades de la operación, según las etapas que marca la hoja de descomposición del trabajo: ¿Qué hace el trabajador?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?)
- ✓ **Mostrar** (realizar físicamente el trabajo, destacando lo más importante o los puntos clave de la operación)
- ✓ **Explicar** (decirle nuevamente en forma verbal el procedimiento de trabajo)
- ✓ **Demostrar** (nuevamente realizar la operación, destacando los puntos clave)

## 3. PONER EN PRÁCTICA

El tercer paso es hacer que el trabajador intervenga, realizando físicamente el trabajo, cuidando el siguiente orden:

- ✓ Hacer que el personal ejecute físicamente la operación, observando detenidamente su desempeño, sin interrumpirlo y tomando notas en los puntos principales de la operación.
- ✓ El personal tendrá que describir verbalmente todo el procedimiento, solicitando que haga énfasis en los puntos clave de la operación.
- ✓ Corregir errores (hasta este momento se deben realizar las correcciones, no antes).
- ✓ Repetir el mismo procedimiento ya corregido tantas veces como sea necesario, para asegurarse que el participante domina la operación.

## 4. CONTINUAR

Este último paso se realiza en el lugar de trabajo con el propio supervisor o/y operador, se da seguimiento extra aula. El orden es el siguiente:

- ✓ Hacer que el participante trabaje solo, observando su desempeño

- ✓ Se tiene que animar al participante a que pregunte, consulte, comente sus impresiones y observaciones.
- ✓ Revisarlo con frecuencia para corregir hábitos equivocados.
- ✓ Disminuir gradualmente la supervisión, ya que la práctica es la clave del desempeño

## VENTAJAS

- ✓ Esta técnica es aplicable con recursos propios de la empresa sin tener que recurrir a instructores externos.
- ✓ El trabajador interviene directamente en la realización del trabajo y sus resultados son altamente motivantes
- ✓ No requiere de instalaciones especiales, ya que se efectúa en el propio lugar de trabajo con el equipo y herramientas que seguirán usando.
- ✓ Permite un aprendizaje inmediato y veraz, el Instructor o supervisor puede verificar paso a paso el progreso las dificultades del trabajador y realizar acciones correctivas.

# R RESULTADOS.

## C APÍTULO 5 RESULTADOS.

### 5.1. ANÁLISIS DE CUALES SERÍAN LOS RESULTADOS DEL APRENDIZAJE DEL CURSO CALIDAD Y SERVICIO DEL A. P. T. Y SUS BUENAS PRÁCTICAS.

Se observo que el departamento de Capacitación desconoce lo que realmente sabe el personal y de los conocimientos que necesita para aplicar las buenas prácticas basándose en supuestos o comentarios, esto porque nunca se bajo a operación con el fin de dar una buena dirección para la realización de este curso.

El personal del A. P. T. esta mucho mas consciente en este sentido y si no llevan a cabo estas buenas prácticas es debido a que se enfrentan bajo los siguientes obstáculos:

- \* A veces no se respeta el código de carga debido al desconocimiento de la clasificación de familias (falta de Capacitación al puesto).
- \* Se carece de material y equipo como. no se cuenta con escaleras para realizar una correcta estibación por lo cual pisan las cajas. Los carriles de los racks no funcionan adecuadamente, constantemente se atorán las tarimas por lo que el personal utiliza doble tarima para que el producto no se vea afectado y no se retrase demasiado la operación.
- \* Se dejan tarimas en los pasillos por lo anteriormente mencionado
- \* No se respetan las franjas blancas (higiene) y amarillas (extinguidores), a causa de que no hay suficiente espacio para maniobrar los montacargas.
- \* Las islas (acomodo de cajas por lotes), no se encuentran bien realizadas debido a que no se cuenta con escaleras así como espacio.
- \* Muchas veces no se realiza el muestreo en recepción porque no tienen clara esta función y desconocen como realizarla, el personal supone que es función del área de producción (falta de Capacitación al puesto)

- × No se puede dar mantenimiento a los montacargas, argumentando los jefes de área que no se cuentan con unidades suficientes y de ello depende que los almacenistas cuadren correctamente las cajas, ya que por las fallas técnicas no se cumple correctamente con esta función
- × Cuando se atora una tarima en el rack, hay que moverla manualmente no contando con guantes<sup>36</sup>, a una altura aproximada de 3 m faltando seguridad en el personal.
- × En lo referente a la apertura que se da en la Capacitación, los Jefes y Supervisos no permiten que los almacenistas dejen sus puestos tan fácilmente para asistir a los cursos (falta de Capacitación y Adiestramiento).
- × Para la elaboración de este curso no se contó con suficiente presupuesto para la elaboración del material que se pide en el curso (bajando el nivel de calidad del mismo).

Como se puede apreciar las buenas prácticas no las llevan a cabo el personal debido a que la gran mayoría de ellas se encuentran fuera de su alcance<sup>37</sup> (falta de material y equipo) y son mal interpretadas, faltando una adecuada información de ellas.

Al análisis al que se llegó de cuales serían los resultados del aprendizaje del curso que se elaboró Calidad y Servicio en el Almacén de Producto Terminado en sus buenas prácticas, deducimos que el impacto que pueda tener será satisfactorio<sup>38</sup> en la medida que al personal se le resuelvan todos los problemas operativos mencionados.

La motivación que se les trate de transmitir en el curso como parte de la cultura del A. P. T., puede resultar ofensivo para los participantes, poniendo en riesgo al Instructor del curso y en tela de juicio sus conocimientos, cuando ni siquiera se les proporciona al personal los recursos que necesitan para realizar su trabajo adecuadamente.

La motivación será efectiva en la medida en que se obtenga el apoyo de los Superiores y se le de un seguimiento a este curso

## 5.2. DESARROLLO DEL CURSO:

<sup>36</sup> Se corre el constante riesgo de astillarse las manos con las tarimas

<sup>37</sup> Capítulo 2. Calidad en el proceso del Almacén de Producto Terminado. 2.1.4 Formulación de especificaciones del producto.

<sup>38</sup> Consideramos que el curso se sustenta de acuerdo a las necesidades detectadas, investigación del Área del A. P. T. y a la estructuración del curso

**DIRECCIÓN DE TRÁFICO, DISTRIBUCIÓN Y ALMACÉN  
CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.**



CURSO

***CALIDAD Y SERVICIO EN EL ALMACÉN DE PRODUCTO  
TERMINADO***

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>95</b>
<b>UNIDAD 1. CALIDAD.</b>	
1.1. La Calidad la determina el cliente .....	96
1.2. El proceso de producción esta en toda la planta .....	96
1.3. Establecer la mentalidad de "cero defectos" .....	97
1.4. Concepto de Calidad en el proceso .....	98
1.5. Formulación de especificaciones del producto .....	98
<b>UNIDAD 2. SERVICIO.</b>	
2.1. La trascendencia del Servicio del A P T en el consumidor .....	101
2.2. La Calidad del Servicio la hacemos todos .....	102
2.3. Cómo controlar nuestro Servicio interno para crear una cultura de Servicio con Calidad .....	102
2.4. Ventajas de llevar a cabo un Servicio con Calidad .....	104
<b>UNIDAD 3. ¿QUÉ SON LAS BUENAS PRÁCTICAS?</b>	
3.1. ¿Por qué tienen tanto éxito nuestros productos? .....	106
3.2. Buenas prácticas .....	106
3.3. El manejo del material el cartón como buenas prácticas .....	108
<b>UNIDAD 4. EL ALMACÉN Y SU COMPOSICIÓN.</b>	
4.1. ¿Qué es el Almacén de Producto Terminado en esta planta? .....	109
<b>UNIDAD 5. FUNCIONES DEL ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO.</b>	
5.1. Recepción de producto terminado de la planta e interplantas .....	113
5.1.1. Salado .....	113
5.1.2. Recepción de interplantas .....	115
5.2. Almacenaje .....	116
5.3. Rotación .....	118
5.4. Embarque surtido, abastecimiento, estibación .....	118
5.4.1. Surtido .....	119
5.4.2. Abastecer .....	119
5.4.3. Estibación .....	120
<b>UNIDAD 6. TOMA DE INVENTARIO.</b>	
6.1. Inventario Inicial .....	121
6.2. Inventario Semanal .....	122
6.3. Inventario de Cierre de periodo .....	122
<b>UNIDAD 7 DISTRIBUCIÓN.</b>	
7.1. Distribucion foránea y local .....	124
<b>UNIDAD 8. COMO IMPACTA TU TRABAJO EN SUCURSALES.</b>	
8.1. Importancia del trabajo .....	126
8.2. No olvides proporcionar Calidad y Servicio en tu trabajo .....	128

## **OBJETIVO GENERAL:**

**Dar a conocer la composición y las funciones específicas del A. P. T. así como algunas de las aplicaciones de los conceptos: Calidad y Servicio en éstas.**

## INTRODUCCIÓN.

Este curso se realizó con el firme propósito de darte a conocer lo importante que es tú trabajo, ya que en la forma en que lo realizas se ve reflejada la Calidad y Servicio dentro del almacén, es decir:

La Calidad facilita tu trabajo, genera menos presiones, menor agotamiento físico, no se pierde tiempo, en una palabra evita el "retrabajo"

La responsabilidad por lograr la Calidad corresponde a todos los miembros quienes deberán primero controlarla, para después mejorarla en un proceso infinito, que se convierta en la mejora constante de un hábito de trabajo.

Hacer con Calidad es "**hacer bien las cosas a la primera**", teniendo presente que para alcanzar dicha meta se requiere tan solo de voluntad para hacerlo y disponer de un procedimiento que maximice el esfuerzo

En el A. P. T. tú como almacenista, receptor, surtidor, abastecedor o estibador, tienes un cliente(s) interno(s) que depende de ti para que realices tu trabajo de manera exitosa, es decir que cada uno de los puestos del Almacén, están entrelazados y cada uno depende de los demás en diferentes grados para cumplir su misión.

Por ello es importante que no solamente visualices el Servicio como alguien que tiene contacto directo con el consumidor, sino que hay que tener mucho cuidado con el Servicio interno ya que tú eres la clave principal para que este se lleve a cabo de una manera óptima, logrando así trascender con un buen Servicio al consumidor.

Lo anterior permitirá que tu trabajo sea reconocido por ti como un elemento importante, y para el consumidor como la Calidad y Servicio que esta planta sabe dar.

## UNIDAD I. CALIDAD.

**Calidad es satisfacer al cliente, es decir reunir los requisitos convenidos con el cliente y superarlos, siempre, debemos partir por ser exactos con los requisitos o especificaciones que pide el cliente.**

La Calidad es una estrategia que busca garantizar a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes al eliminar todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal.

### 1.1. LA CALIDAD LA DETERMINA EL CLIENTE.

Es el cliente quién califica la Calidad del producto o Servicio que se ofrece, de allí que la Calidad no debe ser tomada en su valor absoluto o científico, sino que es un valor relativo, y está en función del cliente

Es necesario identificar con precisión las cambiantes necesidades, expectativas, el grado de satisfacción de los clientes, así mismo los productos y servicios de la empresa como los de la competencia

Hay que tener presente que las expectativas de los clientes están dadas en términos de Calidad del producto o Servicio, oportunidad de entrega, calidad de atención, costos razonables y seguridad. **No te preguntes a ti mismo sobre la calidad del producto o servicio que ofreces, pregúntaselo a tu cliente interno y preocúpate por conocer lo que el cliente externo demanda, este último es quien dice que hacer, cómo o para cuando**

No se puede forzar al cliente a comprar el producto que nosotros queremos al precio que deseamos. Una organización mejora hacia la Calidad cuando los clientes externos e internos sienten que se está cumpliendo constantemente con sus requerimientos de calidad, oportunidad, costo y servicio.

### 1.2. EL PROCESO DE PRODUCCIÓN ESTA EN TODA LA PLANTA.

El Proceso de producción no se limita en esta área, sino que se ve implicada toda la planta. Los que hacen bien su trabajo facilitan el proceso, los que realizan mal su labor, crean cuellos de botella en el proceso

Ejemplo:

*Quienes se equivocan elevan los costos, debido al desperdicio de materiales producido por sus errores, y a su vez se incrementan las pérdidas de la empresa o incrementan el precio que paga el cliente por el producto, y si los competidores no tienen estos problemas, se estará en desventaja. Los productos, servicios, procesos y controles deben estar diseñados y desarrollados para satisfacer los requerimientos identificados de los clientes.*

Es necesario la eliminación de los desperdicios y la adaptación permanente de los productos, servicios y procesos a las condiciones de un mundo en constante cambio fomentando la participación y el trabajo en equipo, de todo el personal en la búsqueda de la excelencia

### 1.3. ESTABLECER LA MENTALIDAD DE "CERO DEFECTOS".

Esto tiene el propósito de erradicar el desperdicio, en todas las formas como se presente, eliminando las actividades que no agregan valor

"Cero defectos" consiste en tener una actitud sistemática hacia el no-error. Debemos el uso común de la frase "errar es humano". No se trata de perseguir a los compañeros o que los jefes hagan lo mismo, porque se comenten errores, ya que eso mataría nuestra iniciativa. De lo que se trata es despertar conciencia de no equivocarse, bajo el concepto de CERO DEFECTOS desaparecerán los límites de tolerancia, pues estos consagran el error.

Ejemplo *Si el límite de tolerancia para llegar tarde es de 5 minutos, está bien llegar 5 minutos tarde, y por lo tanto es más probable que la gente llegue 5 minutos tarde.*

La Calidad Total promueve la eliminación de todo tipo de despilfarros presentes en:

- Equipos no disponibles por daños o mantenimiento
- Personal dedicado a tareas repetitivas
- Papeleo y demasiados trámites
- Exceso de informes y reuniones
- Controles internos innecesarios

## 1.4. CONCEPTO DE CALIDAD EN EL PROCESO.

Hablar de un impacto de Calidad desde el punto de vista del proceso implica un sistema de acciones dirigidas a lograr un objetivo comprendiendo: maquinaria, mano de obra, material, método y medio ambiente, de los cuales depende la **Calidad del Proceso**. Así, en el A P T, se plantean objetivos de calidad como: conservar hojuela entera en nuestros productos chicharrones, tortillas, harinas y papas (no pisando producto), elevar el nivel de orden en la estibación (amarres en red y acomodo de cajas por familia), conservar la frescura de los productos (de acuerdo a *primeras entradas y primeras salidas* en los racks), elevar el nivel de distribución (tiempo, limpieza, capacidad, optimización de camiones por contratación, así como propios) teniendo en cuenta lo que se quiere, lo que se espera alcanzar y con qué recursos se cuenta.

Es decir primero se tienen que conocer:

- ✓ Los objetivos de la calidad de los productos (especificaciones: esto va a depender de cómo quiere el cliente que se elabore el producto.)
- ✓ Las condiciones operativas (bajo qué condiciones se trabaja).
- ✓ La tecnología de los procesos.

## 1.5. FORMULACIÓN DE ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO.

Pero para que un proceso tenga validación, hay que cumplir con las especificaciones del producto las cuales tienen que conocer y aplicar en todas las actividades de las áreas dentro del proceso del A P T: recepción, almacenaje, surtido, abastecimiento y estibado para que se establezca un control de calidad en el A P T, para conservar las características de los productos en lo referente a:

- ✓ Hojuela entera.
- ✓ Bolsa en buen estado.
- ✓ Productos no contaminados.

Esto da una uniformidad en los productos y garantiza que lleguen en el momento de ser distribuidos con calidad al cliente. La formulación de las especificaciones supone cinco etapas fundamentales:

**Etapas 1. Diseño de las especificaciones.** Definir las características de calidad del producto que han de ser medidas y controladas. Identificar las que tienen una importancia crítica (que requieren mayor cuidado) para la aceptabilidad del producto.

**Etapas 2. Medición de la especificación.** Determinar los métodos que permiten medir las características consideradas en el proceso y en el producto, como críticas <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> En referencia a qué el producto está próximo a perder sus características.

**Etapa 3. Comprobar la efectividad de los instrumentos de medición**, para obtener la información deseada acerca de la calidad del producto. Tras pruebas repetidas y con éxito, preparar las especificaciones.

**Etapa 4. Estandarizar el método.** Normalizar, mejorar y simplificar los métodos seleccionados con el fin de aumentar su precisión y comprobar su validez.

**Etapa 5 . Siempre hacerlo igual.** Utilizar en las operaciones reales los métodos de medición.

A partir de la formulación de las especificaciones, es como depende el desarrollo del proceso, tomando en cuenta que se tiene que encontrar la causa y el efecto del problema.

**DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO O DE PESCADO.**

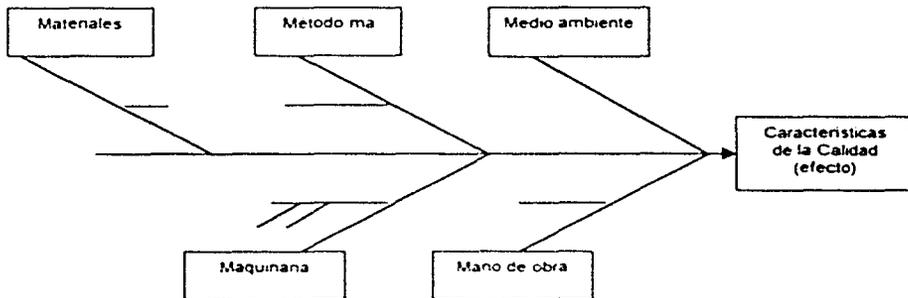
El diagrama de causa-efecto originalmente llamado "lluvia de ideas", también conocido por su forma como "diagrama espina de pescado" o "diagrama de Ishikawa" en honor al doctor Kaoru Ishikawa quien le dio la forma actual, busca graficar las causas que influyen en el resultado de un proceso.

Se usa para examinar los factores que pueden afectar una determinada situación colocando el efecto en la parte derecha y las posibles causas en las partes de arriba y de abajo del diagrama.

Es decir:

**Factores de la Calidad = causas**  
**Características de la Calidad = efecto**

Estos factores que se encuentran inmersos en los diferentes procesos que existen en cada área y que afectan a la calidad del producto al no estar bien empleados serían:



Pasos para implementar un diagrama de causa-efecto:

1. Identifica el problema
2. Clasifica las principales causas del problema en las categorías
3. Divide las causas principales en sus posibles componentes
4. Indica el peso relativo de las posibles causas en cuanto a su grado de influencia en el problema (jerarquízalas)
5. Ataca las posibles causas más importantes.

Para Ishikawa, este método:

- ✓ Además de creativo es educativo ya que genera una discusión y todos aprenden de los demás.
- ✓ Ayuda a concentrarse en el tema que se discute, reduciendo quejas y discusiones que no vienen al caso.
- ✓ Genera una búsqueda activa de la causa
- ✓ Dirige hacia el área en donde se deben recopilar los datos.

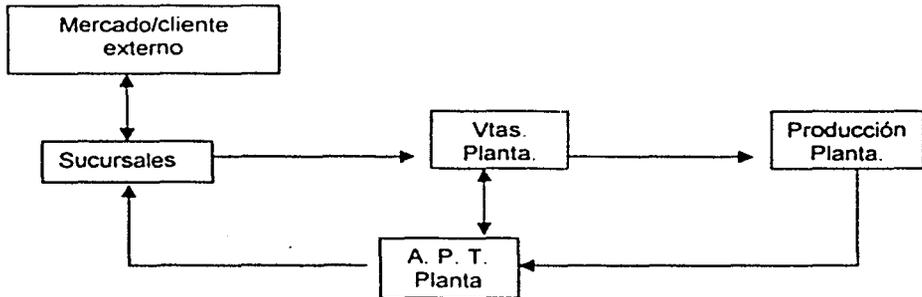
## UNIDAD 2. SERVICIO.

### 2.1. LA TRASCENDENCIA DEL SERVICIO DEL A. P. T. EN EL CONSUMIDOR.

Sucursales tiene contacto directo con el cliente externo (consumidor), es Sucursales la que notifica a ventas (planta) las demandas de producción (pedidos) que el consumidor solicita, a su vez a Producción y al A. P. T. los cuales tienen que asegurarle si pueden abastecer esos pedidos o no

Diagrama de flujo de la relación del A. P. T. con otras áreas que tienen contacto con el producto.

Es decir:



Por lo tanto, las Sucursales dependen de la planta (principalmente Ventas, Producción y A. P. T.), ya que ésta produce y conserva las características del producto así como la entrega oportuna de los pedidos

Una vez visualizado el servicio que presta la planta así como la trascendencia que ésta tiene pasemos a revisar las características del Servicio para tener una mejor claridad de como funciona el servicio que se presta.

## 2.2. LA CALIDAD DEL SERVICIO LA HACEMOS TODOS.

La Calidad del Servicio es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento como la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes

Cada miembro de la organización tiene uno o más clientes internos y uno o más proveedores internos. Creándose cadenas de proveedor/cliente dentro de la organización. Proveedores internos a los que hay que mantener informados de cómo queremos que nos entreguen su trabajo y sobre lo que haya que corregir.

Es decir un cliente interno es aquél que depende de uno, total o parcialmente, para que se haga el trabajo. Todos los puestos y departamentos de una empresa de servicio están entrelazados así cada uno depende de los demás en diferentes grados para cumplir su objetivo.

*Si uno no realiza su función adecuadamente, no solamente afectará a nuestro trabajo sino también el de los demás*

Por lo tanto hay que tener presente a nuestros dos tipos de clientes

### **Externos**

Estos son afectados por el producto o proceso, pero no son miembros de la empresa que lo produce, ellos son los que compran el producto

### **Internos**

Estos son los que hacen la Calidad del producto y/o proceso, son miembros de la planta que en su conjunto ayudan a producir el producto

## 2.3. Cómo Controlar nuestro Servicio Interno para crear una Cultura de Servicio con Calidad.

Primeramente se tendrá que identificar, definir al cliente interno a partir de las interacciones que se tiene con los clientes y proveedores internos, son fáciles de analizar tomando en cuenta la siguiente metodología

- Hacer una lista de todo el personal del A P T que necesite ayuda o en alguna forma que se vea afectado al no cumplir con su labor.
- Clasificar los puestos de esa lista, con las personas o secciones que dependen de uno en primer lugar

- **Identificar la contribución.** Para cada uno de los clientes de la lista, especificar las necesidades primarias que ellos soliciten de uno, y en las cuales se pueda colaborar. Pensar en su propia experiencia o en los recursos disponibles del departamento como medio de ayuda para satisfacer esas condiciones.
- **Definir Calidad del Servicio.** En función a los requerimientos de nuestros clientes y proveedores internos, se debe detectar las tareas que dependen de uno para que se facilite más el trabajo del cliente interno, ya que de esto dependerá el Servicio que se proporcione al cliente externo. Hay que hacer esto en forma muy específica y concreta, para cada actividad con el cliente interno y tratar de señalar exactamente éstas, las cuales contribuyan con la Calidad que en su concepto del cliente, considere como definitivo para la realización exitosa del Servicio. Posteriormente, observar algunas labores de la lista donde realmente se deba de salir bien, para satisfacer demandas especiales de los clientes tanto internos como externos. Las otras funciones de la lista también son importantes, pero éstas, de esfuerzo extra, son definitivas para el éxito como proveedores de un Servicio tanto interno como externo.
- Para cada cliente interno es importante establecer criterios como: puntualidad, confiabilidad, exactitud, experiencia técnica, etc
- **Ratificar los criterios.** Enseguida, ir a conversar con los clientes internos y pedirles que observen el proyecto de criterios para la Calidad del Servicio. Después de todo, las impresiones de ellos son las que realmente cuentan. Pedirles que analicen lo que solicitan y los problemas con los demás en relación con lo anteriormente estipulado. Hay que utilizar el análisis para revisar y finalmente ratificar los criterios sobre Calidad en nuestros informes acerca de los servicios. Una de las primeras preguntas que deben surgir es: ¿Qué necesidades tiene que yo pueda estar descuidando?
- **Realizar una auditoria del Servicio.** Ahora se está listo para llevar a cabo una evaluación del Servicio frente a los criterios de Calidad que se establecieron conversando con la gente. Hay que ajustar el estado actual de la Calidad del Servicio e identificar cualquier oportunidad inmediata de mejora. En seguida hacer un seguimiento estableciendo un proceso para revisar periódicamente la Calidad del Servicio.
- **Preparar un enunciado de la Misión de Servicio.** Finalmente, una vez que se tenga una idea más clara del papel y la contribución de la sección, hay que pensar en proyectar un enunciado de la misión del Servicio para la operación.

## **2.4. Ventajas que se tiene de llevar a cabo un Servicio con Calidad.**

### ***Reduce los Costos***

Sus costos se reducen porque hay menos errores, correcciones, compensaciones problemas y hay un mejor aprovechamiento de los equipos, de las instalaciones y de las personas.

No se puede esperar que nunca haya fallas; pero sí que la frecuencia, sobre todo de las fallas debidas al sistema, se reduzca cada vez más.

### **Baja los Precios**

A medida que bajan los costos debido al menor volumen de las equivocaciones de trabajo repetido, correcciones, desperdicio y de problemas, la productividad de la empresa se incrementa, los precios de sus servicios pueden reducirse así clientes externos se sienten satisfechos por los mejores servicios que reciben como su menor precio.

### **Posiciona el Servicio**

Con servicios de mejor Calidad, con un precio adecuado, con los comentarios que hacen los clientes satisfechos y con un poco de creatividad mercadológica se puede lograr un mejor posicionamiento del Servicio en la mente de los clientes externos y una mayor participación en el mercado.

### **Mantiene la Planta**

Perfeccionando el sistema de la Calidad de los Servicios, bajan los precios e incrementa la participación de la planta en el mercado, hay más probabilidades de permanecer en el negocio

### **Proporciona más empleos**

Al tener mayor participación en el mercado, hay más probabilidades de proporcionar empleos.

### Repetición del Ciclo de la Calidad

El haber cubierto satisfactoriamente el ciclo de la Calidad una vez no es ninguna garantía de éxito permanente, ya que las necesidades y las expectativas de los clientes pueden cambiar o la competencia puede mejorar.

Es necesario estar reiniciándolo constantemente, siempre enfocado hacia las necesidades presentes y futuras de los clientes.



**RECUERDA QUE:**

***Gracias al consumidor, es la razón de ser de esta planta.***

## UNIDAD 3. ¿QUÉ SON LAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA?

### *NUESTRA META ES:*

Ofrecer siempre el producto de más alta Calidad y Servicio en el mercado de botanas.

¡ LA CALIDAD Y EL SERVICIO LA HACEMOS TODOS !

### *3.1. ¿PORQUÉ TIENEN TANTO ÉXITO NUESTROS PRODUCTOS?*

*Porque el consumidor nos ha dado su preferencia gracias a:*

La Calidad y Servicio con que se elabora sus productos, la cual es respaldada desde que se concibe la idea de elaborar un producto, hasta que éste llega a las manos del consumidor, satisfaciendo sus necesidades y manteniéndonos entre sus favoritos.

*Además de que se elabora productos con higiene, proporcionando al consumidor la seguridad, esto se ve reflejado en el cuidado que tú pones en cada uno de nuestros productos.*

### *3.2. BUENAS PRÁCTICAS*

En esta planta seguimos buenas prácticas de manera estricta para limpiar y sanitizar los equipos. Estas prácticas son muy importantes para la conservación de la Calidad en nuestros productos, pero de poca utilidad si no se cumplen con lo siguiente:

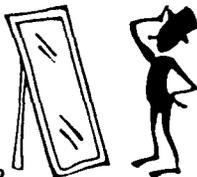
- ✓ Es tu obligación usar la cofia, esta medida es necesaria para evitar que el producto se contamine con el cabello
- ✓ Debes notificar al supervisor cualquier evidencia de roedores o insectos en el Almacén
- ✓ Antes de embarcar producto, los transportes deben de ser inspeccionados y en caso de ser necesario hay que limpiarlos
- ✓ Cuando revises el producto hazlo a través del hand hold (apertura a un costado de la caja), "¡No rompas la caja!".

- ✓ Debes respetar las franjas amarillas, las cuales delimitan el espacio y las blancas que se utilizan para la conservación de la higiene del producto.
- ✓ Siempre el primer producto que entra es el primero que sale (PEPS).
- ✓ Se debe alinear las cajas de una tarima dando un golpe suave por los cuatro lados.
- ✓ Antes de colocar producto sobre la tarima, esta se debe encontrar en buen estado. No astillada, ni rota o sucia. Ya que de ello depende la conservación de las características del producto.



- × No debes introducir alimentos o bebidas a las áreas de Almacén.
- × No debes colocar producto pesado sobre ligero.
- × No utilices doble tarima en los racks, ya que ocupas más.
- × No dejes tarimas en los pasillos del Almacén ya que obstruyes el paso a tus compañeros y puedes producir accidentes.
- × No debes utilizar envases para guardar solventes o polvos, es muy peligroso.
- × No debes introducir envases o botellas de cristal a las áreas de almacén ; este tipo de envases se rompen fácilmente y existe la posibilidad de que se mezcle con el producto o te causen alguna lesión.
- × Papeles, bolsas, hilos y basura deben ser recogidos del piso y si es necesario notifica a mantenimiento que el área esta sucia y debe ser limpiada para tu óptimo desempeño.
- × El producto no debe estar en contacto con la pared, por ello es conveniente dejar un espacio de 60 cm. Entre las tarimas y la pared.

- × No bloquee los extinguidores.
- × No pises las cajas, ni ensucies y dobles, ya que gran parte de ello sirve para la conservación de nuestro producto
- × No azotes las tarimas a mas de dos metros ya que éstas se pueden astillar o romper.



*El cuidado personal habla de salud, cuidala fomentando la higiene tanto de tu persona como de las instalaciones en que trabajas para que así logremos proyectar Calidad y un buen Servicio.*

### 3.3. EL MANEJO DEL MATERIAL: EL CARTÓN COMO BUENAS PRÁCTICAS.

Es un medio en el cual se protege, almacena, embarca y se distribuye el producto. Por ello es importante mantener el cartón en conservación con sus características:

- × No dobleces
- × No pisadas de zapato, tracto, montacargas, patin, etc.
- × No polvo
- × No grasa
- × No ruptura en el hand hold

Esto ayudará a que el producto no se contamine logrando con ello, conservar las características de la Calidad en el producto.



#### RECUERDA QUE:

La función del hand hold es para verificar que el producto que esta dentro de la caja corresponda con el de la etiqueta, "¡ NO ROMPAS LOS LADOS DEL CARTÓN" ¡

## UNIDAD 4. EL ALMACÉN Y SU COMPOSICIÓN.

### 4.1. ¿QUÉ ES EL ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO EN ESTA PLANTA?

Es un lugar donde se concentra por corto periodo el producto elaborado, para su óptima distribución en cuanto a cantidad, variedad y en el tiempo oportuno, además de administrar el producto a Sucursales una vez que ventas hace su pedido

Para esto el Almacén cuenta con una estructura básica en equipo móvil y fijo ya que facilitan la carga y descarga de producto. Como equipo fijo tenemos:

**Tarimas:** Estas se ocupan para el desplazamiento de producto. Aquí se acomodan de 80 a 88 cajas sencillas y 48 cajas dobles en cada tarima

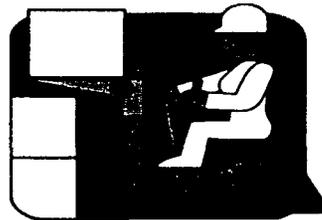
**Racks:** Son estructuras metálicas. Dentro del Almacén encontramos de rodillos (fijos), de gravedad (móviles) y laterales.

POSICIÓN	No. DE RACK GRAVEDAD	No. DE TARIMAS POR RACK
	<b>ARCO "A"</b>	
Nivel inferior	7	5
Nivel superior	7	4
Nivel inferior	3	3
		<b>T. T.: 84</b>
	<b>ARCO "B"</b>	
Nivel inferior	9	5
Nivel superior	9	4
		<b>T. T.: 81</b>
	<b>ARCO "C"</b>	
Nivel inferior	6	5
Nivel superior	6	4
		<b>T. T.: 54</b>
	<b>ARCO "D"</b>	
Nivel inferior	4	10
Nivel superior	4	10
		<b>T. T.: 80</b>
	<b>ARCO "E"</b>	
Nivel inferior	11	4
Nivel superior	11	4
		<b>T. T.: 88</b>
	<b>ARCO "F"</b>	
Nivel inferior	8	9
Nivel superior	8	9
		<b>T. T.: 114</b>
	<b>ARCO "G"</b>	
Nivel inferior	4	8
Nivel superior	4	8
Nivel inferior	4	5
Nivel superior	4	4
Nivel inferior	1	4
Nivel inferior	1	3
Nivel superior	2	3
		<b>T. T.: 113</b>
	Gran total "arcos" y "naves en tarimas" = 2 490	
	Gran total "arcos" y "naves" en racks = 286	
	<b>NAVE 1</b>	
Nivel inferior	20	8
Nivel superior	21	8

		T T: 328
<b>POSICIÓN</b>	<b>NO. DE RACK LATERAL</b>	<b>NO. DE TARIMAS POR RACK</b>
	<b>NAVE 1</b>	
Nivel inferior	1	16
Nivel superior	1	19
		T T :35
<b>POSICIÓN</b>	<b>NO DE RACK FIJOS</b>	<b>NO. DE TARIMAS POR RACK</b>
	<b>NAVE 2</b>	
Nivel inferior	11	11
Nivel superior	12	11
		T T 253
<b>Posición</b>	<b>No de rack laterales</b>	<b>No de tarimas por rack</b>
	<b>NAVE 2</b>	
Nivel inferior	1	18
Nivel superior	1	18
		T T 36
<b>POSICIÓN</b>	<b>NO. DE RACK DE GRAVEDAD</b>	<b>NO. DE TARIMAS POR RACK</b>
	<b>NAVE 3-1</b>	
Nivel inferior	6	13
Nivel superior	6	13
Nivel inferior	7	11
Nivel superior	7	11
		T T :310
<b>POSICIÓN</b>	<b>NO. DE RACK GRAVEDAD</b>	<b>NO. DE TARIMAS POR RACK</b>
	<b>NAVE 3-1</b>	
Nivel inferior	7	11
Nivel superior	7	11
Nivel inferior	6	13
Nivel superior	6	13
		T T 314
<b>POSICIÓN</b>	<b>NO. DE RACK DE GRAVEDAD</b>	<b>NO. DE TARIMAS POR RACK</b>
	<b>NAVE 3-2</b>	
Nivel inferior	10	9
Nivel superior	10	9
		T T 180
<b>POSICIÓN</b>	<b>NO. DE RACK DE GRAVEDAD</b>	<b>NO. DE TARIMAS POR RACKS</b>
	<b>GALERÓN</b>	
Nivel 1	10	13
Nivel 2	10	13
Nivel 3	10	13
		T T 390

Equipo móvil contamos con patines los cuales facilitan el desplazamiento de las tarimas, Planta México cuenta con 40 patines para sus funciones diarias.

Los montacargas desempeñan una función primordial ya que con ello se efectúa la carga y descarga del producto. En la planta se cuenta con 17 unidades para éste Servicio.



Te das cuenta de la función tan importante que realiza el almacén, ahora pasemos a revisar cada una de las actividades que nos llevan a cumplir con la tarea de servir a ventas con Calidad y proporcionando a su vez un buen Servicio.



**RECUERDA QUE:**

**Es importante que conozcas las características de tu equipo ya que con ello lograras darle un mejor mantenimiento.**

## UNIDAD 5. FUNCIONES DEL ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO.

Cada una de éstas funciones del Almacén de Producto Terminado (A. P. T.) son un componente imprescindible dentro del proceso operativo de la planta

Es importante que conozcas la función te corresponde desempeñar por que con ello logras eficientar tu labor obteniendo **Calidad y proporcionando un buen Servicio** la cual te identifica como una persona comprometida con el trabajo, persona que al desarrollar tu labor adquieres un reconocimiento de quienes te rodean. Esta Calidad y Servicio es tan amplia que se proyecta a través de cada función que se realiza en el A. P. T.

Por ello es importante conocer las funciones dentro del A. P. T., definamos cada una de estas funciones :

### **Recepción**

Operación en la que recibimos el producto del área de producción el cual se debe controlar y verificar, el tipo y la fecha de producción del producto. En el caso de Salado en puertas 1,2,3 el de Interplantas se debe recibir el producto en patio (los letreros colocados en los arco te especifica el área)

### **Almacenamiento**

En esta operación se debe concentrar el producto para su debida rotación así como su localización para el abastecimiento en los camiones en áreas específicas naves (racks), galerón (racks). Considerando el tiempo de estadía en el almacén

### **Rotación.**

Se debe llevar a cabo por el sistema PEPS, el cual es el movimiento del producto a través del concepto *Primeras Entradas Primeras Salidas*, el primer producto que entra es lo primero que sale.

### **Embarque**

Esta operación comprende el : Surtido, Abastecimiento y Estibado

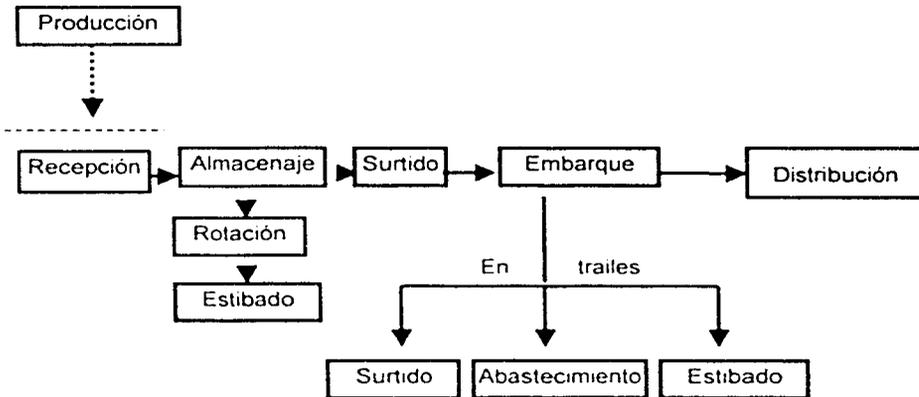
- a) *Surtimiento*: proveer al montacarguista un pedido para su abastecimiento,
- b) *Abastecimiento*: subir tarimas/cajas dentro del remolque

e) *Estibado* : consiste en el acomodo de cajas dentro del remolque o trailer, teniendo presente que nunca se debe colocar producto pesado sobre ligero<sup>3</sup>

### Distribución

Es el traslado del producto de planta a Sucursales y a Centro América ya sea por vía contratada o propia. Esta operación la debe desarrollar tráfico el cual pertenece al A. P. T. tráfico es el encargado de planear desde transporte interno y contratar transporte externo.

Así vemos reflejada el trabajo que el almacén efectúa día a día:



## 5.1. RECEPCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO DE PLANTA E INTERPLANTA.

### 5.1.1 SALADO (RECEPCIÓN DEL PRODUCTO EN PUERTAS DE PRODUCCIÓN.)

Producción consolida el producto en tarimas y entrega:

- No permitas que se acumulen las tarimas en esta área. Ya que con ello bloqueas el acceso y por ende proporcionas un mal servicio a tus compañeros

<sup>3</sup> Lo más pesado son los dulces, galletas, lo menos pesado son las harinas y lo más ligero son las papas.

- El supervisor entrega el programa diario de producción asignado, tu como receptor verificas que su "hand hold" funcione adecuadamente, registrando lo siguiente.
  - ✓ Número de nómina
  - ✓ Turno de trabajo
  - ✓ Número de puerta de recepción.
  - ✓ Clave del producto.
  - ✓ Número de promoción.
  - ✓ Cantidad de cajas por tarima.
  - ✓ Fecha de frescura .
  
- Se archiva el ticket
  
- Debes alinear las cajas en la tarima dando un golpe suave por los cuatro lados sin maltratar el producto, con ello evitarás la caída de cajas cuando son trasladadas o colocadas en los racks, logrando conservar la hojuela entera ya que es una de las características para la conservación de la calidad en nuestro producto.
  
- Al correr el turno se realiza un memorándum con observaciones y con el registro del total del producto ingresado este documento es firmado por el almacenista y el supervisor
  
- Se inspecciona visualmente el estado general de la tarima, cuidando que esta se encuentre:
  - ✓ Limpia
  - ✓ El corrugado debe de ser el adecuado al producto
  - ✓ Asegúrate de tener la nota de cada tarima y verifica que la información sea la correcta en cuanto a tipo y cantidad de producto
  - ✓ Así mismo checa que en la nota aparezca el número de caja por tarima que se te entrega

La función de muestreo es importante ya que en ella se verifica que el producto que se recibe corresponda al indicado en la etiqueta. Para llevar a cabo esta actividad se deberán abrir tres cajas (arriba, al centro y abajo) por cada cinco tarimas que recibas. Como te habrás dado cuenta en el muestreo cuidamos aspectos para la buena conservación y la Calidad del producto, verificando lo que nos es entregado, con la finalidad de que sea el correcto, con ello logramos facilitar el trabajo de los demás proporcionando un buen Servicio

- Debes realizar una relación total del producto terminado que recibiste en tu turno de trabajo, de la siguiente manera
  - a) *Pegando las etiquetas de cada tarima por tipo de producto en una hoja en blanco*

- b) *Entregando el total de tickets y.*
- c) *El memorándum correspondiente*

Entrégalos al supervisor del Almacén al final del turno, este revisa y coteja los totales de tickets contra los datos en memorándum y entrega a captura para verificar que se hayan registrado correctamente en el sistema finished goods.

## 5.1.2. RECEPCIÓN DE INTERPLANTAS

El producto que se recibe en planta puede provenir de las plantas de Guadalajara, Monterrey, Saltillo, Ciudad Obregón y Mission. A esta operación se le llama recepción de **interplantas** y se tienen áreas específicas para su efecto, que son identificadas por los letreros colocados en los arcos que están en patio.

Todos los pedidos Interplantas serán consolidados semanalmente los días miércoles por el jefe de Almacén.

- Cada turno asignará estibadores para la descarga del producto teniendo un tiempo para realizar esta operación.
- El supervisor de Almacén recibe del operador de transporte (*propio y/o contratado*) la nota de remisión, e indica al supervisor de operaciones el orden en que deberán ingresar los vehículos y el tiempo aproximado de espera. Una vez ingresado el vehículo, asigna al estibador que realizará la descarga y se le proporcionará un documento de "descarga ciega".
- El estibador se encarga de checar:
  - ✓ Tipo y clave de producto
  - ✓ Cantidad de cajas por tarima
  - ✓ Colocar la etiqueta en la "descarga ciega"

No olvides hacer el muestreo correspondiente con el producto enviado es importante informar al supervisor de Almacén la cantidad de producto recibido, las condiciones físicas del mismo (Calidad), fecha de frescura, hora en que inició y finalizó la descarga y, el lugar en que fue colocado el producto. Esto permite que este informado de la operación proporcionando a la vez un buen Servicio.

El supervisor compara los totales del documento de descarga ciega con lo estipulado en la remisión, si existen diferencias se anota en el espacio para observaciones, y se realiza una nota de entrada que se envía a captura.

En caso de que el producto se reembarque a alguna Sucursal, el supervisor recibe indicaciones respecto a la unidad que se va a programar y verifica los datos de la nota de remisión.

1. Si la carga se tiene que transferir completa, se realiza una remisión y se hace un cargo contable a la Sucursal .
2. Captura, es responsable de generar las remisiones correspondientes y registrarlas contablemente.
3. Si solamente parte de la carga es la que se transfiere, el estibador coloca el producto en el transporte asignado, y el producto restante será llevado por el almacenista, al almacén para su acomodo.

Y así vemos consumada la operación de recepción de interplantas, ahora que pasa en la recepción de producto de **dulces**

	<p><b>RECUERDA QUE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❑ No olvides realizar el muestreo ya que es una parte fundamental para la Calidad del producto.</li><li>❑ No olvides inspeccionar la tarima ya que con ello contribuyes a la conservación del producto.</li><li>❑ El alineado de la tarima es algo que no podemos dejar pasar. De él depende la conservación de la calidad del producto</li><li>❑ Lo anterior son pasos a seguir no olvides ninguno, con ello evitaras que la operación pierda su ritmo de trabajo proporcionando Calidad y Servicio en tu trabajo.</li></ul>
---	---

Ya se efectuó la recepción de producto corresponde realizar un almacenaje y rotación de este. Veamos de que se tratan estas operaciones:

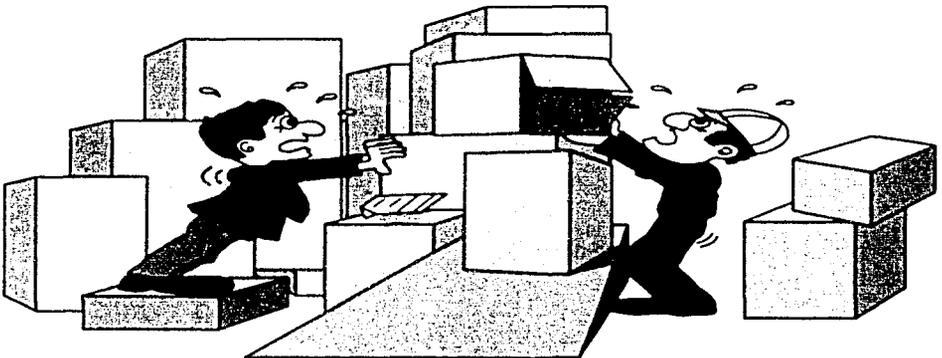
## 5.2. ALMACENAJE

En la operación de almacenaje debes cumplir con las siguientes practicas ya que de tu función depende en gran medida a que ayudes a facilitar el trabajo al surtidor y abastecedor prestando así un buen Servicio y con ello también logras Calidad al cooperar con la conservación de las características del producto

- ❑ Cuando almacenas en los racks verifica que sea por **familia, gramaje y fecha de frescura**
- ❑ El producto no debe estar en contacto con la pared, por ello es conveniente dejar un espacio de 60 cm. entre las tarimas y la pared. **Debes respetar las franjas blancas (por higiene) y amarillas (por seguridad).**

- Cuando la tarima sea colocada sobre el piso, debes alinear y centrar una sobre otra y de frente a frente, de esta manera evitas que se caigan. **No debe elevarse a mas de dos niveles.**
- Las tarimas incompletas (restos) deben ser ubicadas en áreas que sean de fácil acceso para los auxiliares de almacén. **Preferentemente en los sitios ya asignados.**
- **Cualquier caja que exceda de 88 o 48 cajas o se encuentre fuera de la tarima,** debe ser llevada a los restos identificando previamente tipo y fecha de frescura.
- No bloquee extinguidores (respeta la franjas amarillas).
- Al almacenar debes tener cuidado de no aplastar las estaciones (**trampas de roedores**).

Como ya sabes, cada uno de los productos tiene distinto peso, una de tus responsabilidades es asegurar que el producto no llegue roto a las Sucursales. El **código de carga** se estableció para asegurar que el producto no presente índices tan altos de ruptura, esto contribuye a entregar hojuela entera al cliente entregando así el producto con Calidad, recuerda que lo más pesado son los dulces, galletas, lo menos pesados son las hannas, terminando con lo más ligero que son las papas.



### 5.3. Rotación.

Se lleva a cabo por medio del sistema PEPS, el cual consiste con el movimiento del producto en primeras entradas, primeras salidas, lo primero que entra es lo primero que sale y se da en función de la fecha de frescura del producto.

Verificando constantemente la fecha impresa en las etiquetas de la caja aseguras que no se atrase el producto, para no tener productos críticos.

Esta función es permanente en la operación del Almacén ya que al embarcar (surtir - abastecer), verificas constantemente las fechas de frescura contribuyendo a la conservación de la Calidad del producto y a que las perdidas sean menores ya que no se puede almacenar producto crítico ni mantener saturados nuestros espacios logrando con ello eficientar nuestro Servicio.



**LA ROTACIÓN VA LIGADA CON LA ACTIVIDAD DE ALMACENAJE Y SE REALIZA EN FUNCIÓN DE LA FECHA DE FRESCURA QUE TIENE CADA PRODUCTO.**

Para llevar a cabo el PEPS de producto es necesario considerar la **fecha de frescura**, la cuál esta en función de la materia prima con la que se elabora el producto, del tipo de empaque (celofán y/o metalizado) utilizado y la temporada del año (invierno - verano) lo anterior nos da una frescura, es decir de 5 a 8 semanas de vida.

Cada una de las cajas debe tener una etiqueta de color distinto, la cual sirve para identificar de que producto se trata, clave, gramaje, número de bolsas por caja.



**RECUERDA QUE:**

**Debes verificar las fechas de producción al momento de surtir y abastecer ya que con ello garantizas la frescura del producto**

### 5.4. EMBARQUE : Surtido, abastecimiento, estibación.

Recuerda que el embarque comprende el Surtimiento, Abastecimiento y Estibado. En este proceso es importante que el supervisor asigne el transporte de acuerdo a la capacidad del remolque y destino del pedido.

### 5.4.1. SURTIDO.

El embarque comienza desde que se surten productos, este surtido consiste en proveer un pedido.

- El auxiliar de almacén recibe pedidos mixtos diariamente.
- Verifica que el producto pedido corresponda con el de la caja teniendo al mismo tiempo, el control de la fecha de fresca.
- El almacenista le indica al auxiliar de almacén donde se encuentra el producto a surtir y este a su vez lo lleva al remolque asignado.



Recuerda que en cada uno de estos pasos va implícita la calidad de tu trabajo así como el servicio que proporcionas. Ya que surtimos el producto llega el momento de abastecer.

### 5.4.2. ABASTECER

Abastecer significa: subir las tarimas/cajas dentro del remolque. Una vez surtido el producto de pedidos mixtos, se abastece al remolque, en algunos casos, tu contribuyes a agilizar el surtimiento proporcionando el producto que se encuentra en el segundo nivel de los racks, has de esto un buen Servicio para tus compañeros.

Al trasladar la tarima asegúrate de llevar el número de cajas solicitadas. En todo momento debes desarrollar tu labor siguiendo los procedimientos de carga (nunca pesado sobre ligero) así aseguras los pedidos con la **cantidad, variedad y calidad solicitada en el momento oportuno.**

Tu montacarguista eres un factor importante que garantiza a través de tu desempeño, que se mantengan las hojuelas enteras.

- El montacargas es tu herramienta de trabajo, **cerciórate de su buen funcionamiento y maneja con precaución**, así evitarás accidentes.
  - ✓ checa el nivel de aceite
  - ✓ revisa las condiciones de las ruedas y espejos
  - ✓ cerciórate de que no haya golpes
  - ✓ al encontrar una falla reportarla al supervisor en turno
- Mantén un ritmo de abastecimiento **que no entorpezca la labor de los estibadores y auxiliares**, recuerda que es importante proporcionar un buen Servicio a tus compañeros.



### 5.4.3. ESTIBACIÓN.

Se debe tener presente que durante la estibación nunca se debe colocar producto pesado sobre ligero recuerda que lo más pesado son los dulces, galletas, lo menos pesados son las harinas y lo más ligero las papas, así evitarás que el producto se dañe. **¡Cuida la Calidad del producto!**

Es importante que recuerdes que la etiqueta de la caja debe estar visible dado que informa y nos ayuda al momento de descargar en Sucursal.

Cuando el remolque no va lleno en su totalidad, no olvides colocar la red que soporta el producto, esto permitirá que vaya sujetado y no caiga rompiéndose, conservado así la Calidad del producto.

Después de terminar de embarcar el pedido el surtidor verifica etiquetas contra pedidos. Este proceso se llama **documentar** y en el se efectúa una revisión de manera ordenada y siguiendo estos pasos, contando de arriba hacia abajo, primero el producto salado, verificando que la cantidad anotada en el "total" corresponda con la "suma" de las cajas anotadas en el "embarque".

- Una vez que hayas revisado que la suma de "embarque" sea igual al "total", suma los totales y anota la cantidad en el "subtotal"
- Suma los "subtotales" (botanas + dulces + galletas) y anota la cantidad en el gran total.
- En el espacio de "surtido por" anota tu nombre y checa etiquetas contra la hoja de pedido para después pasarla al supervisor que lo verifique y lo confirme.

**¡Has de esto, un éxito diario, manteniendo un ritmo óptimo en el desempeño de tú trabajo.!**

	<p><b>RECUERDA QUE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Debes colocar el producto pesado sobre ligero</li><li><input type="checkbox"/> La etiqueta de la caja debe de estar visible al momento del estibado</li><li><input type="checkbox"/> Cuando el remolque va lleno en su totalidad, no olvides colocar la red</li></ul>
--	--

## UNIDAD 6. TOMA DE INVENTARIO

Un inventario es una relación de bienes. Se toma inventario de todo aquello que se puede contar. En él se realiza un conteo del producto terminado que está almacenado.

**El inventario es un control que nos indica las existencias del producto. Al mismo tiempo nos permite detectar posibles diferencias.**

Los datos obtenidos del inventario son analizados por el personal administrativo de Almacén. Al analizar los datos se darán cuenta si hay producto sobrante o faltante.

El personal a cargo de la toma de inventario tiene una gran responsabilidad. Cualquier error genera confusiones a nivel operativo y administrativo. A nivel administrativo esto podría repercutir en costos y en planeación.

En caso de ocurrir lo anterior, el departamento administrativo lleva una investigación para aclarar la diferencia y/o error. Los datos del inventario son un reflejo del Almacén.

**En un Almacén donde las entradas y salidas del producto fueron controladas, las diferencias del inventario siempre son igual a cero.** De lo contrario, las diferencias del inventario siempre generan problemas administrativos y habla de un Almacén fuera de control. Ahora pasemos a revisar los tipos de inventario que se realizan en el almacén.

### 6.1. INVENTARIO INICIAL.

El inventario inicial es una responsabilidad que debes cumplir sin tolerar error alguno.

Es necesario realizarlo al comienzo del turno pues, en cada turno hay un almacenista distinto, que lleva un acomodo diferente y, las fechas de frescura cambian.

Para realizar el inventario se utiliza el **reporte de inventario inicial**, el cual se efectúa a través de un recorrido por el Almacén para conocer el acomodo que se hizo en el turno anterior y así poder planear el trabajo. *¿Cómo se registra la información?*

La única manera de obtener información real es revisando físicamente cada uno de los racks, cada uno, debe tener un solo tipo de producto y una misma fecha de frescura.

Al revisar cada rack, se anota:

- ✓ Tipo de producto.
- ✓ Fecha de frescura.
- ✓ Cantidad de tarimas.
- ✓ Restos (número de cajas) por tarima.



Cada vez que reportes tarimas completas que tengan 88 cajas sencillas (11 camas) y 48 cajas dobles (6 camas), anota la cantidad de tarimas. Cuando se trate de restos (tarimas incompletas) se escribe entre paréntesis el número de cajas.

**Recuerda que el número de cajas puede variar de acuerdo a las necesidades de la estiba.**

## 6.2. INVENTARIO SEMANAL

El inventario semanal se maneja con cierta diferencia:

El personal del segundo turno del Sábado es responsable de acomodar todo el producto. **Este procedimiento facilita la toma de inventario que se realizará el Domingo.**

Se contabiliza el producto de cada rack, recuerda realizarlo de una manera escrupulosa verificando que el producto existente corresponde a los pedidos y se anota la información en el formato.

## 6.3. INVENTARIO DE CIERRE DE PERIODO.

Cada cuatro semanas se toma otro inventario. En esta tarea participa personal del área de costos, que junto con personal de Almacén cuantifican el producto. Rotulan los racks indicando la cantidad de tarimas, tipo de producto, presentación y cantidad de cajas.

A lo largo de esta sección se ha mencionado lo importante que resulta la confiabilidad de los datos del inventario. La razón es que la toma de inventario arroja datos exactos, tanto para la operación como para el proceso administrativo de **ésta planta.**

Si la información del inventario indica que no hay existencia de algún producto, lo que va a suceder es que al elaborar el pedido a producción vamos a pedir producto, **“que supuestamente no tenemos”** y nos sobre inventamos si este existe.

Si la información nos menciona que tenemos determinado producto y no es así lo que ocurre es que **no se va a pedir a producción que elabore dicho producto por lo que vamos a negarlo a las Sucursales y provocamos que nuestros transportes no se vayan al 100% de su capacidad.**

Además, se **generan atrasos en los envíos** y en el código de frescura reduciendo nuestro espacio de almacenaje. A ventas le afecta pues estarían recibiendo producto con pocos días de vida en anaquel.

*Como ves la toma de inventario repercute no solo en tu área, es por esto que debemos realizar un excelente inventario que nos EVITE:*



RETRASOS



PRESIONES

$$1+1=3$$

PROBLEMAS DE TIPO CONTABLE

**SOLO ASÍ LOGRAREMOS DAR UN NIVEL DE SERVICIO DEL 100% A NUESTRO CLIENTE "VENTAS"**



**RECUERDA QUE:**

- Debes realizar el muestreo, ya que puede haber producto mezclado
- Cualquier error en los inventarios generan confusiones a nivel operativo y administrativo

## UNIDAD 7. DISTRIBUCIÓN.

### 7.1. DISTRIBUCIÓN FORÁNEA Y LOCAL.

Este proceso no deja de perder su importancia ya que gracias a él, es como finalmente el producto llega a Sucursal ¿Qué es lo que hace ser diferente a cada zona en cuanto a su distribución? Partamos de que existen dos tipos de carga, la **carga directa** la cual se encuentra entarimada y se utiliza en distribución **local** y la **carga indirecta** la cual se realiza sin tarimas y se maneja en la distribución **foránea**. Veamos los tipos de distribución por zonas y como se distribuye el producto:

#### Distribución Foránea:

- Zona Oriente
- Zona Sur
- Zona Centro
- Centro América: Salvador, Honduras, Guatemala

#### Distribución local:

- Valle de México: Sur y Norte

Recuerda que en el momento en que es transferido el producto, trata de evitar los baches, los enfrenones bruscos ya que todo esto deteriora el producto, permite que tu esfuerzo y el de tus compañeros se vea proyectado con una buena **Calidad y Servicio**.

## UNIDAD 8. COMO IMPACTO TU TRABAJO EN SUCURSALES.

La operación del Almacén tiene un gran impacto en las Sucursales, hablar de: cantidad, variedad y hacer llegar el producto en el momento oportuno, manteniendo un alto índice de hojuela entera habla de la **buena Calidad y Servicio** que esta planta sabe dar.

1. El almacén se desarrolla a partir de los pedidos que realiza la Sucursal a través de ventas, cada pedido se puede considerar un embarque, a partir de la capacidad demandada en el pedido.
2. Tu como surtidor manejas un pedido, en el cual deben ir la cantidad y variedad solicitada es decir, una "**orden perfecta**", la cual se remisiona
3. Cuando el producto llega a Sucursal esta se coteja; lo remisionado contra las cajas físicas.
4. De presentarse una reclamación por fallas en el producto se procede porque en ella existe un error de producto cambiado.
5. El departamento comprueba si efectivamente dicho proceso se estipuló, en caso de constatarlo se procede con la **clave de ajuste**, la cual llega a nivel administrativo generando costos en cuanto a: fletes, llamadas, papelería y tiempo.

Esto puede suceder porqué:

- × El surtidor no verificó el pedido en cantidad, variedad y fecha de frescura.
- × El almacenista y abastecedor subió una (s) tarima (s) por otra (s).

Con esto exponemos al producto, cuando es transportado constantemente ello eleva considerablemente el índice de ruptura en producto salado no obteniendo así una buena Calidad y Servicio.

Arriesgamos a la Sucursal a cambiar producto, esto genera una pérdida y un desvalancé a ventas en su inventario

Así mismo tu receptor contribuyes a mantener el producto con buena Calidad en el momento que realizas tu muestreo y el estibador al respetar el código de carga

Todo lo que se ha venido revisando tiene como intencion concientizar sobre la Calidad, y Servicio que el almacén como parte medular de esta planta necesita dar

Puesto que el desempeño de tu trabajo es la parte más importante de la operación cotidiana de esta planta.

No olvides que al tener una actitud negativa (la apatía) te desempeñas y denotas insatisfacción que demuestras al hacer mal las cosas

Esto también es debido a que no has concientizado sobre la importancia de tu trabajo

## 8.1. IMPORTANCIA DEL TRABAJO.

Una opinión muy difundida, pero superficial, afirma que la gente trabaja por un salario, siendo este el mayor satisfactor.

Sin embargo en esta planta se ha preocupado porque formes parte del equipo, poniéndote la camiseta y sintiéndote parte de una familia que procura tu desarrollo personal. Y sobre todo te hace sentir satisfecho contigo mismo dada la importancia que tienes.

Tu trabajo a parte de brindarte un salario, te genera mayores satisfactores, los cuales al manejarlo adecuadamente te da como resultado

1. Seguridad, independencia, sensación de poder personal, capacidad de abastecerte a ti mismo.
2. Es la oportunidad de proyectarte, tú como parte del A. P. T. contribuyes cada día a la Calidad y el Servicio de los productos. **LA PLANTA NO SERÍA LO MISMO SIN TI.**
3. Tú trabajo te pone en contacto con personas y con situaciones que te estimulan y te enriquecen.
4. Te integra en una comunidad humana, diferente de la familia, fundada sobre principios morales y sociales. Destinada a brindarte horizontes más amplios
5. Te ayuda a descubrir que tan capaz eres para desempeñar una labor, "espejo de nuestra Calidad"
6. Te ubica ante la sociedad. Tu trabajo te define, hasta el punto de que cuando alguien te pregunta: **¿Quién eres?, respondes de acuerdo a tu función.**
7. Te da una satisfacción de ser útil, de estar en condiciones de dar un Servicio valioso y solicitado sin ti, no tendríamos una operación tan dinámica como lo requiere el almacén

Si no trabajáramos, los días y los meses serían largos, fríos, semivacíos, tristes, estériles....

En conclusión el trabajo, es un gran reforzador para tu crecimiento como persona, dependerá de ti darle sentido, el cual que deberá ir relacionado a la actividad que realizas en esta planta.

Este espacio te permite mostrar tus actitudes y habilidades como una persona que forma parte del almacén.

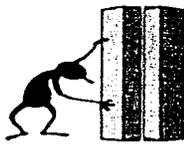
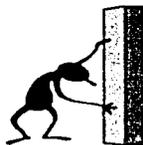
### ***GRACIAS POR SER DE NUESTRO EQUIPO.***

Hay un anécdota de la época en que se construía la catedral de Notre Dame en París:

*Pasó un día el arzobispo revisando los trabajos, que ocupaban a cientos y cientos de obreros. Observó que el humor que manifestaban los trabajadores, según los diferentes capataces y supervisores.*

*En su recorrido le llamaron la atención tres individuos que realizaban un trabajo similar, sólo que el primero lo desempeñaba con visible desgano y fastidio, el segundo con seriedad pero con lentitud y pesadez, el tercero en cambio con entusiasmo y habilidad.*

*El arzobispo volvió sobre sus pasos y preguntó al primero: "¿Qué estás haciendo?". "me pusieron a tallar esta piedra", luego preguntó al segundo lo mismo y este contestó: "preparo una piedra para la columna de la entrada, a la derecha". Finalmente pregunto al tercero y este contestó: "**estamos construyendo la catedral de París**".*



La anécdota pone en evidencia cómo las motivaciones influyen en la Calidad y Servicio que desempeñas en el trabajo y cómo este último puede ser un gran motivador.

## 8.2. NO OLVIDES PROPORCIONAR CALIDAD Y SERVICIO EN TU TRABAJO.

Como te habrás dado cuenta durante la lectura de este manual se hace hincapié en los conceptos de **Calidad y Servicio**. Tú como parte del A P T, es necesario que logres identificar bien que es lo queremos decir con estos conceptos, ya que de ello dependerá el éxito en tu trabajo

Cuando se habla de Calidad, va implícito el esfuerzo que realizas cada vez que efectúas tu labor, es decir, **hacer bien las cosas a la primera** evitando con ello los errores y la pérdida de tiempo. Esto va relacionado al Servicio que como gente de cambio deseamos tener. Un Servicio que te caracterice como una persona que gustas de desempeñar bien tu trabajo.

La Calidad y Servicio de todo aquél que pertenece a la planta, va con la camiseta que en ésta traemos puesta, es importante hacerte saber que el valor que tú tienes como persona es muy grande y gracias a éste, te comprometes a que se unan esfuerzos y logremos dar un servicio que lleve nuestra firma .

Este Servicio lo brindan desde las personas con las que trabajas hasta cuando el producto es consumido por el cliente, no olvides que el buen Servicio será la carta de presentación que estarás manejando constantemente

Gracias nuevamente por ser parte de este equipo, juntos lograremos mantenernos en el nivel de **EXCELENCIA** que el cliente esta acostumbrado a recibir de ti.

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL CURSO :Calidad y Servicio en el Almacén de Producto Terminado TIEMPO: 9hrs.+1 de Receso =10 hrs.  
 OBJETIVO GENERAL: Dar a conocer la composición y las funciones específicas del A. P. T. así como algunas de las aplicaciones de los conceptos: Calidad y Servicio en éstas.  
 DIRIGIDO A: Receptor, Almacenista, Estibador, surtidor, Abastecedor REQUISITOS: Pertener al área del A. P. T.

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	RECURSOS DIDÁCTICOS	TECNICAS DE INSTRUCCIÓN	EVALUACIÓN	T.P.	T.A.
PRESENTACIÓN DEL INSTRUCTOR/PARTICIPANTE			Presentación	Expositiva Guía de presentación		20 min	20 min.
EXPECTATIVAS DEL CURSO			Pizarrón Plumones	Lluvia en el pizarrón		5 min	25 min.
EVALUACIÓN					Pre-evaluación de aprendizaje	15 min	40 min
NORMAS DE CONVIVENCIA			Presentación	Lluvia de ideas		3 min	43 min.
OBJETIVO GENERAL	<input type="checkbox"/> Dar a conocer la composición y las funciones específicas del A. P. T. así como algunas de las aplicaciones de los conceptos Calidad y Servicio en éstas		Presentación.	Lectura Comentada		2 min.	45 min.
INTRODUCCIÓN			Manual	Lectura Comentada		5 min.	50 min.

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	RECURSOS DIDÁCTICOS	TECNICAS DE INSTRUCCIÓN	EVALUACIÓN	T.P.	T.A.
UNIDAD 1. CALIDAD	□ Dar a conocer lo que implica la Calidad	1.1 La Calidad la determina el cliente 1.2 El proceso de producción esta en toda la planta 1.3 Establecer la mentalidad "cero defectos". 1.4 Concepto de Calidad en el proceso 1.5 Formulación de especificaciones del producto	Pizarrón Plumones Presentación Hojas de Rotafolio	Lluvia de ideas Expositiva Dinámica causa y efecto en mis actividades del trabajo (se formará equipos de 5 y se les pedirá que en un rotafolio hagan un diagrama de pescado con las actividades de su trabajo)		1.00 hr.	1.50 hrs.
UNIDAD 2. SERVICIO.	□ Dar a conocer el concepto de Servicio y cómo trasciende este en el A. P. T	2.1 La trascendencia del Servicio del A. P. T. en el consumidor. 2.2 La Calidad del Servicio la hacemos todos. 2.3 Cómo controlar nuestro Servicio interno para crear una cultura de Servicio con Calidad	Pizarrón Plumones. Presentación. Hojas de rotafolio.	Lluvia de ideas Dinámica de Servicio Interno (se formará equipos de 5 y se les pedirá que en un rotafolio identifiquen el Servicio que proporcionan al cliente interno de acuerdo a lo visto)		45 min.	2.35 hrs.
UNIDAD 3. ¿QUÉ SON LAS BUENAS PRÁCTICAS?	□ Dar a conocer que son las buenas prácticas para que los participantes las lleven a cabo en el área operativa	3.1 ¿Por qué tienen tanto éxito nuestros productos? 3.2 Buenas prácticas 3.3 El cartón	Presentación Manual  Diapositiva	Lluvia de ideas Lectura Comentada Expositiva.		15 min.	2.50 hrs.

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	RECURSOS DIDÁCTICOS	TECNICAS DE INSTRUCCIÓN	EVALUACIÓN	T.P.	T.A.
UNIDAD 4. EL ALMACÉN Y SU COMPOSICIÓN.	<input type="checkbox"/> Dar a conocer la composición del almacén para una mejor utilización de recursos	4.1. ¿ Qué es el Almacén de Producto Terminado? 4.2. equipo móvil.	Diapositiva	Expositiva		15 min.	3.05 hrs.
UNIDAD 5. FUNCIONES DEL ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO.		5.1. Recepción de Producto Terminado de la planta e interplantas 5.1.1. Salado 5.1.2 Recepción de interplantas 5.2 Almacenaje 5.3 Rotación 5.4 Embarque, surtido, abastecimiento, estibado 5.4.1. Surtido 5.4.2. Abastecr 5.4.3. Estibación	Manual Presentación Diapositiva Cajas con producto (restos)	Expositiva. Dramatización ayudando a mi amigo (Se formarán parejas y se le pedirán que realicen un muestreo de acuerdo a lo visto y uno representará el supervisor y el otro al almacenista inversamente posteriormente pasaran enfrente del grupo donde éste evaluará) Lectura Comentada. Práctica de campo (Se llevarán a los participantes a que practiquen y observen cómo se realiza los lotes de cajas y la delimitación de franjas blancas y amarillas)		2.30 hrs.	5.35 hrs.

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	RECURSOS DIDÁCTICOS	TECNICAS DE INSTRUCCIÓN	EVALUACIÓN	T.P.	T.A.
UNIDAD 6. TOMA DE INVENTARIO.	<input type="checkbox"/> Dar a conocer el correcto procedimiento en la toma de inventario	6.1 Inventario Inicial 6.2 Inventario Semanal 6.3 Inventario de Cierre de periodo	Hojas de reporte de inventario inicial lápiz	Expositiva Lectura Comentada. Práctica de Campo (Observar al instructor como realiza las tomas de inventarios donde los participantes practicarán la revisión de las mismas)		2.30 hrs.	8.05 hrs.
UNIDAD 7. DISTRIBUCIÓN.	<input type="checkbox"/> Dar a conocer de manera genérica en qué consiste la distribución foránea y local	7.1 Distribución foránea y local	Manual	Lectura Comentada		5 min	8.10 hrs.
UNIDAD 8. COMO IMPACTA TU TRABAJO EN SUCURSALES.	<input type="checkbox"/> Concientizar la trascendencia que tiene su trabajo en Sucursales	8.1 Importancia de tu trabajo 8.2 No olvides proporcionar Calidad y Servicio en tu trabajo	Manual	Lectura Comentada.		17 min.	8.27 hrs.
EVALUACIÓN.			Evaluaciones		Evaluación de aprendizaje Evaluación de reacción	15 min	8.42 hrs.
CLAUSURA.			Diplomas	Expositiva		13 min.	9.00 hrs.

**RECURSOS BIBLIOGRAFICOS:** Introducción al Control de Calidad. Karoru Ishikawa./Control Total de Calidad. Lennart Sandholm. Editorial Trillas./La Revolución del Servicio. Karl Albrecht. Editorial Legis./ Motivación al Trabajo.Dr. Mauro Rodríguez Estrada. Editorial Manual Moderno.

### 5.3. UTILIDAD DEL ESTUDIO, EN EL ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO.

El A. P. T. tiene una gran importancia dentro de la planta, ya que es un lugar donde se concentra el producto elaborado por un corto periodo, debido al tiempo de vida y demanda que se tiene en el mercado. De esta planta depende el 80% del volumen requerido por sucursales.

Además en el A. P. T. Es necesario que se conserven las especificaciones que busca el consumidor en el producto y que fueron realizadas en producción tales como :

- ✓ Que conserve una buena presentación el empaque (no pisando el producto).
- ✓ Que sea fresco (dando la adecuada rotación).
- ✓ Que tenga un buen sabor (proporcionando una correcta rotación).
- ✓ Que la hojuela sea entera (realizando una buena estibación)
- ✓ Que el producto no se encuentre contaminado (haciendo un muestreo correcto en el producto).

Pero para lograr esto, se necesita, el cumplimiento óptimo de cada una de las operaciones del A. P. T. ya que son parte medular del área de Logística.

A través de la implementación del curso **Calidad y Servicio en el A. P. T.** es que se intenta concientizar y destacar la importancia que tiene la conservación de estas características del producto al personal así como también la buena utilización de: tiempo, equipo y recursos con los que cuenta. Ya que a pesar de que interactúan diariamente con su trabajo, existen malas prácticas dentro del A. P. T. tomando como alternativa la realización de este curso ya que dentro del cual se utilizará para:

- ✓ Dar a conocer el área de Logística así como sus instalaciones.
- ✓ Dar a conocer las buenas prácticas del almacén
- ✓ Dar a conocer los puestos existentes en el A P T así como la manera en que se deben de realizar.
- ✓ Reflexionar acerca de las conductas existentes que afectan el desempeño funcional del A. P. T. así como el Producto y Servicio (malas prácticas en el almacén).
- ✓ Dar a conocer los conceptos de Calidad y Servicio
- ✓ Identificar estos conceptos dentro del proceso
- ✓ Destacar la importancia de su trabajo en el A P T y de qué manera trasciende éste.

A través de los resultados de la detección de necesidades estos pueden ser objeto de estudio para optimizar el A P T en cuanto a

- ✓ Análisis y descripción de puestos.
- ✓ Evaluación del desempeño.
- ✓ Higiene y Seguridad.
- ✓ Control y actualización del proceso.
- ✓ Para la elaboración de una planeación estratégica y táctica.

Con ello logrando mejorar el servicio que A. P. T. presta a Sucursales y lo mas importante manejar el producto con Calidad.

**C**

**ONCLUSIONES.**

# C ONCLUSIONES.

Una vez finalizado este estudio y analizado concluimos que el departamento de Capacitación debe responder a las necesidades de enseñanza - aprendizaje que necesite el personal, ya que de ello depende las demandas que generan los clientes .

Estas demandas, cada vez más complejas provienen de:

- Los cambios constantes de los clientes. El A. P. T., debe de estar más preparado, lo cual exige mayor atención a su personal, ya que estos cambios de prioridades y gustos se suscitan con una frecuencia inesperada.
- Cada cliente es un mercado distinto, por ello la planta ha creado diversidad en sus productos por lo que se requiere de un cuidado especial en cada uno de ellos.
- El personal del A. P. T. tiene que estar preparado ante la competencia, por lo que se debe de poner mayor cuidado en reducir los tiempos de entrega de los productos, aumentar la Calidad de los mismos, superando las expectativas de sus compradores\*.

El primer planteamiento que me atrevería a proponer sería que éstos conocimientos que deba tener el personal del APT deberían definirse a lo que pueda contribuir con la realización de los Objetivos, Misión y Visión que el A. P. T. se plantee en función a la demanda del mercado. Ya que el personal ni siquiera tiene una claridad en lo que consiste su labor, mucho menos sabrá lo que se espera de ellos (Misión), por lo que éste carece de una trascendencia de su trabajo, el personal necesita sentir que están realizando un trabajo útil, una contribución al A. P. T. para sentirse parte de él, que vale la pena, permitiéndoles ver la manera en que su esfuerzo contribuirá a la imagen global que pretenda alcanzar la planta en un futuro, y no que son tomados como un instrumento."

Pero por desgracia se pudo constatar que en el departamento de Capacitación, solamente cuenta con los objetivos del A. P. T" , careciendo de los propios, además de una Misión y Visión lo que da una dirección hacia donde se quiere dirigir la Capacitación.

---

\* 2.3.2 Necesidades del cliente. En el punto necesidades diferenciales

\* 2.3.2 Necesidades del cliente. En el punto la planeación estratégica como medio para la facilitación de la Movación del cliente y análisis interno para incorporación de nuevos procesos para retener y mover al cliente

\* Este sirve como una guía de lo que pretende el A. P. T. mas no es el objetivo de Capacitación

## CONCLUSIONES

---

Deducimos que el aprendizaje que pueda aportar el departamento de Capacitación debe tener como objetivo sacar el máximo provecho de los conocimientos que se hayan generado y se podrían producir, como un enfoque sistemático para incrementar el valor de la "inteligencia colectiva" del A. P. T.

El departamento de Capacitación antes de empezar a generar cursos, debe conocer las necesidades y carencias del A. P. T. las inquietudes del personal, hacia donde pretende llegar y no cubrir horas por cubrir o porque no alcance el tiempo para el desarrollo de un buen curso, vale más la pena realizar un solo curso al mes, que tres al mes y que ni siquiera se aproxime a las necesidades del A. P. T. donde siempre faltará credibilidad en la Capacitación por el sólo hecho de realizar cursos improvisados.

Por lo que el departamento de Capacitación debe de estar consciente de que sobrevivir ante la situación actual del mercado, significa enfocarse hacia lo que se pretende alcanzar (Objetivos), el estar conscientes del porqué existe el A. P. T. (Misión) así como lo que se pretende alcanzar en el mercado en un futuro (Visión).

El departamento de Capacitación tiene un gran valor si se sabe aprovechar, simplemente por los conocimientos que pueda transmitir al personal del A. P. T., permitiendo, por lo tanto, la generación de soluciones durante el proceso y acelerando el aprendizaje individual y colectivo, de los cuales se obtendrá un valor medible en el A. P. T: mayor productividad, mejor Servicio y Calidad en los productos, viéndose reflejado en la satisfacción del cliente.

Concluimos que el problema no solamente radica en que si se dan estas malas prácticas, sino lo que es peor, no hay una concientización y un conocimiento por parte de los superiores, de la función que desempeña la Capacitación.

De nada le sirve a este departamento transmitir los conocimientos que se proporcionen en el personal sino cuenta con una cultura que apoye a ésta como:

- ✓ El supervisor conozca y de a conocer la Misión y Visión del A. P. T. para una mejor dirección del mismo.
- ✓ Que exista comunicación y que el Supervisor hable con su personal sobre los objetivos que se pretenden alcanzar en el A. P. T., pidiendo una opinión por parte de éstos, para replantearlos, así, sentirán que son tomados en cuenta y estarán más comprometidos con los objetivos, ya que ellos mismos lo plantearon, además nadie como el personal que son los que realmente conocen más su trabajo.
- ✓ Apertura en el personal, ya que necesita comentar con su supervisor sobre sus dudas e inquietudes como sus avances en pocas palabras establecer una mejor comunicación acerca de su trabajo y de cada actividad de formación (cursos).
- ✓ En la comunicación el Supervisor y operano deberá eliminar obstáculos identificados en las conversaciones y no ignorarlos.
- ✓ Elaborar los procedimientos donde se establezca un proceso de trabajo bien definido.

## CONCLUSIONES

---

- ✓ Proveer de todos los equipos, herramientas y materiales necesarios para desempeñar eficientemente su trabajo
- ✓ Mejorar las condiciones laborales en que se realiza el trabajo.
- ✓ Entregar material que mejore el rendimiento y sirva de ayuda en el lugar de trabajo, como por ejemplo: trípticos pegados en la pared de cómo realizar un muestreo.
- ✓ **Proporcionar los conocimientos necesarios, facilitando el proceso enseñanza-aprendizaje favoreciendo a la Capacitación.**

Concluimos que una doble obligación tiene que cubrir el departamento de Capacitación, por una parte en responder a las **demandas del A. P. T.**, y por otro, en tener en cuenta el **peso del entorno**, lo que obliga al departamento de Capacitación a trascender más allá del mero contenido o de la metodología adecuada para el curso **Calidad y Servicio en Almacén de Producto Terminado**.

Es por ello, que se tienen que dar una respuesta inmediata, a las demandas de Capacitación junto con el planteamiento a la resolución de estos problemas.

**B**

**IBLIOGRAFÍA.**

# BIBLIOGRAFÍA.

- Cómo mejorar su servicio al cliente. John Leppard, Liz Molyneux  
Editorial Gestión 2000 1988, 166 pag
- Hacia un Modelo de Calidad Juan José Larios Gutiérrez. Editorial  
Iberoamericana 1989, 160 pag.
- La Dirección ante el Diagnóstico C. O. Boyce.  
Empresarial.  
Edi Deusto 1977, 296 pag
- La entrevista de Evaluación Richard. A. Fear. Editorial Paidós.  
Buenos Aires 1979, 235 pag.
- Observar las situaciones Educativas M. Postic, J. M. De Ketele Editorial  
Narcea, Madrid, 1988, 263 pag.
- Liderazgo para la Productividad en Alfonso Siliceo Aguilar. Editorial  
México. Limusa, México, 1992, 414  
pag
- Comunicación Estratégica: Management Daniel A. Scheinsohn.  
y fundamentos de la Imagen  
Corporativa. Editorial Macchi,  
Buenos Aires, 1993, 173 pag.
- Hombres y Empresas: una visión Suárez Díaz Reynaldo.  
psicológica de la administración.  
Editorial Trillas, México, 1983, 388 pag
- Motivación y Alta Dirección Editorial Vroom, Víctor Harold.  
Trillas, México, 1979, 366 pag
- Psicología de la Conducta industrial. Smith, Henry Clay.  
Editorial Mc Graw Hill, México, 1977, 407  
Pag
- Calidad de vida en el trabajo Antiestrés y Pierre R. Turcotte.  
creatividad. Editorial Trillas 1986, 182 pag
- Control Total de Calidad Editorial Lennart Sandholm.  
trillas 1995, 221 pag

- Introducción al control de Calidad. Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1994, 473 pag. Kaoru Ishikawa.
- Tratado de la Calidad Total Editorial Madrid cdm. Ciencias de la dirección 1992, 313 pag. Vincent Laboucheix.
- La Revolución del Servicio Editorial legis, Bogotá, Colombia, 1990, 236 pag. Karl Albrecht.
- Oratoria. El arte de hablar, disertar, convencer Editorial, El Drac. 1998, 250 pag. Jürg Studer.
- Motivación hacia el Trabajo Editorial Manual Moderno 1988,79 pag. Mauro Rodriguez Estrada.
- Motivación hacia el Trabajo Editorial Manual Moderno 1988,79 pag. Mauro Rodriguez Estrada.
- Cómo Incrementar la Calidad, Productividad en su Empresa Editorial Mc Graw Hill, México, 1988,243 pag. Dr. H.J Harrington.
- Enciclopedia Técnica de la Educación : organización y administración escolar psicología de la educación. Editorial Santillana, 1992, 447 pag. Dirección: Sergio Sánchez Cerezo Proyecto y Supervisión: Emiliano Martínez Rodriguez, Sergio Sánchez Cerezo.
- El capacitador hábil. Editorial Panorama 1999, 171 pag. Jesús Carlos Reza Trosino.
- Diseño de tareas y Motivación del personal. Ramon J. Aldag Arthur p. Brief.