

00661



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

División de Estudios de Posgrado

Examen General de Conocimientos

Trabajo escrito

**“La Capacitación como base para la Certificación de
ISO 9000 en una empresa de Servicio”**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Brenda Nohemi Tagle Mondragón

Tutor: Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

México, D.F. a Noviembre del 2004



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.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: BRENDA NOTEM
TACUE MONDRIAN

FECHA: 01/12/04

FIRMA: [Firma]

Con todo mi agradecimiento a todas aquellas personas
que desde un inicio me motivaron para
emprender la Maestría
y mostraron su disposición y apoyo
para la realización y conclusión de este trabajo.

Gracias al Dr. Ricardo Varela por sus conocimientos
y a mis Sinodales

M.A. Maria Elena Flores Becerril

Dr. José Ramón Torres Solís

M.A. Luis Alfredo Valdés Hernández

M.A.I. Héctor Horton Muñoz

M.D.H. Rafael Zavala Ortiz

Dr. Hugo Rodas Morales

por sus valiosos comentarios y su disposición

Índice

1. Introducción.....	3
2. Objetivo y alcance del Trabajo.....	4
3. Antecedentes.....	4
3.1. Antecedentes de la Empresa.....	4
3.2. Fundamentos de ISO 9000.....	9
3.2.1. Sistemas de Gestión de Calidad.....	9
3.2.2. Bases de ISO 9000.....	9
4. Requisitos Generales para la Implementación de un Sistema de Calidad..	11
5. Manual de Calidad.....	12
5.1. Manual de Procedimientos.....	13
5.2. Instrucciones de Trabajo.....	19
5.3. Registros de Calidad.....	25
5.4. Controles de Calidad.....	25
5.4.1. Control de Documentos.....	25
6. Áreas Comprometidas con la propuesta.....	26
7. Política de Calidad.....	27
7.1. Misión.....	27
7.2. Visión.....	27
7.3. Valores.....	27
7.4. Principios.....	28
7.5. Objetivos de Calidad.....	28
8. La Comunicación interna como base para la ejecución del proyecto.....	29
9. El ambiente de trabajo que debe existir para su implantación.....	29
10. Calidad en el Servicio.....	34
11. Diseño y Desarrollo del Trabajo propuesto.....	37
12. Control de los Cambios del Diseño y Desarrollo.....	50

13.	Auditorias Internas.....	50
13.1.	Seguimiento y Medición del proceso.....	53
13.2.	Control del Producto no conforme.....	56
14.	Mejora Continua.....	57
15.	Conclusiones.....	59
16.	Anexos.....	62
17.	Glosario de Términos.....	67
18.	Bibliografía.....	68

1. Introducción

Las organizaciones son unidades sociales creadas con el propósito de alcanzar objetivos, la finalidad de la Administración es conseguir la conjugación óptima de todos los recursos que se mueven dentro de estas para que sean productivas, competitivas y permanezcan en el mercado con eficiencia.

El presente Trabajo es la síntesis de las actividades que una empresa de servicio puede llevar a cabo para comenzar una Certificación de acuerdo a lo establecido por la norma ISO 9000, específicamente en el área de capacitación; esta área debe considerarse de importancia debido a que entrena al personal que brinda servicio en la cadena de tiendas establecidas a escala nacional y que por ende debe manifestar una calidad de servicio impecable.

La situación de crecimiento que vive actualmente la empresa obliga al personal a generar planes y programas en los que se incluyen herramientas que permitan una superación constante y una permanencia en el mercado; de esta forma se mejora el desempeño en el trabajo y la comunicación, para proporcionar a los clientes productos y servicios que cubran sus expectativas, con el objetivo de lograr mantenerse como una empresa de calidad.

En este trabajo se detallan los lineamientos que se deben aplicar para el cumplimiento y la organización del sistema de Gestión de la Calidad, así como las distintas responsabilidades para su implementación.

Para lograr este fin se utilizan mecanismos como el desarrollo del Manual de Calidad, Manual de Procedimientos, Instrucciones de Trabajo, Plan de Calidad, la Implantación de Auditorías Internas de Calidad, la Evaluación de los Datos del Desempeño del Servicio y de los Procesos, así como las Oportunidades de Mejora.

Existe la posibilidad de presentar este proyecto de Recursos Humanos para su análisis y aprobación por parte de la Gerencia General de tal forma que sea considerado como una herramienta de apoyo que permita eficientar el proceso de Capacitación y ayude a otras áreas en su desempeño, generando así el involucramiento del personal y por lo tanto su responsabilidad para la ejecución y revisión del mismo.

El contenido esta basado en la estructura de acuerdo a como lo plantea la norma ISO 9000:2000.

Las organizaciones de más éxito son aquellas en las que los administradores son capaces de desarrollar estrategias apropiadas para adecuarse al medio ambiente, y luego establecen estructuras y procesos para aplicarlas.

2. Objetivo y alcance del trabajo

Objetivo

Este trabajo tiene como propósito establecer los objetivos y la política de calidad de una empresa de servicio, así como describir el sistema de Gestión de Calidad específicamente en el área de Capacitación que permita a la empresa demostrar su capacidad para el cumplimiento de los requisitos necesarios para brindar un servicio de calidad.

Constituye una guía enfocada al personal de la empresa que imparte la Capacitación donde se pretende involucrar y hacer conciencia en el personal que la recibe; con el fin de que conozca y comprenda el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, los fundamentos e interrelaciones del personal que administra el trabajo así como su impacto en la calidad en el servicio y su aplicación a otras áreas que integran la compañía, independientemente de su función.

Alcance

Este trabajo cubre las actividades desarrolladas por el área de Recursos Humanos específicamente en Capacitación, estableciendo las Políticas, los Objetivos de Calidad y describiendo como se integra el sistema de Gestión de Calidad, así mismo se delimitan los lineamientos generales que deben regularse describiendo las responsabilidades con base en procesos de Calidad por parte de las diferentes funciones de este departamento.

3. Antecedentes

3.1 Antecedentes de la Empresa

Establecida formalmente el 8 de marzo de 1922 e inaugurada tres años después nació como el "Grupo" cervecero más joven de México y cuya zona de influencia sería inicialmente la Ciudad de México y sus alrededores.¹

La Cervecería fabricaba sus productos con el mejor lúpulo escogido de Bohemia y Saaz, y la malta era de las mejores casas cosecheras de Alemania y los Estados Unidos.

La fábrica que se anunciaba como la "Cervecería de la Capital" en los años 20, dio lugar en la actualidad al "**Grupo**", un conglomerado de más de 150 empresas, entre cartoneras, vidrieras, malteras, metal-mecánica, de transporte, servicios e inmobiliarias, que formaron un eje de siete plantas cerveceras.

En sus 75 años de vida, multiplicó su capacidad de producción casi 400 veces, al pasar de 10 millones de litros en 1925 a 46 millones de hectolitros en 2002. Inició con 250 personas que laboraban en la fábrica cuando fue fundada, y ha llegado a emplear a casi 44 mil personas al final del siglo XX (20 mil cuatro trabajando en las áreas de operación y servicios, y 24 mil 36 en distribución y ventas).

¹ www.modelo.com.mx

Ha expandido su infraestructura por medio de dos vías: la adquisición de empresas previamente establecidas y la construcción de plantas propias.

Hablando en términos de ventas el **"Grupo"**, a mediados de los años 60, en el ámbito nacional modernizó y tecnificó el modelo desarrollado en la década anterior y, anticipándose al furor de las exportaciones mexicanas de cerveza, lanzó al mercado internacional la marca bandera de la compañía.

Hoy en día se reconocen 348 mil puntos de venta en el país, atendidos indistintamente por los dos grupos cerveceros existentes. El **"Grupo"** cuenta con 697 agencias distribuidoras y subagencias para atender el mercado que ha ido conquistando, en 492 ejerce el control directo, y en las 205 restantes mantiene un vínculo tradicional con concesionarios particulares. Además, las distribuidoras controlan establecimientos donde se venden en exclusiva productos del **"Grupo"**; **"las tiendas de conveniencia"**, entre otros.

En los años 90, un lema resumió la situación de los productos: "La calidad no tiene fronteras"[®], y se retomaron ideas como la de las "bellezas naturales"[®], reafirmando su relación con los deportes mediante campañas o el patrocinio de equipos profesionales y eventos especiales, dentro del Área de Publicidad, desde 1994.

Desde 1997, el **"Grupo"** es el octavo consorcio cervecero del planeta, y la marca principal, "La cerveza mexicana de mayor venta en el mundo"[®] desde hace 15 años, ocupa actualmente el cuarto lugar entre las cervezas que asisten el mercado mundial y el primero entre las 450 importadas por los Estados Unidos.

En 2002, sus productos ocuparon la novena, décimo primera, décimo quinta y vigésimo tercera posición en las preferencias de los norteamericanos.

Aunque la Cervecería realizó sus primeras ventas a los Estados Unidos en los años 30, la exportación no fue algo significativo, sino hasta cuatro décadas después, cuando se creó el Departamento de Exportaciones.

Las primeras exportaciones se hicieron en los acostumbrados cartones mexicanos de 20 botellas, pese a que el norteamericano estaba acostumbrado a los de 24 y a las canastillas de paquetes con seis piezas. Hasta 1983, cuando por la venta en los lugares de botella cerrada era tal que los clientes empleaban canastillas de otras marcas para llevar a casa el producto y entonces se introdujo el empaque de 24 botellas para exportación y las canastillas.

Actualmente, el mercado norteamericano se divide entre dos compañías importadoras: Barton Beers Ltd., que atiende los 26 estados del Oeste, y Gambrinus Importing Company, encargada de los 26 del Este y de Washington, D.C.

Desde 1985, el **"Grupo"** comenzó a explorar otros mercados, primero fue Canadá y Japón, y más adelante Nueva Zelanda y Australia. En 1989 empezó a incursionar en Europa, abriendo una subsidiaria en Bruselas, y luego entraron a Rusia, África y América Latina, hasta que en el año 2000, se completaron los 150 países con presencia de los productos.

Actualmente, el trabajo de la División Internacional se apoya en seis subsidiarias que asesoran a los importadores de 150 países. Procermex, fundada en 1985, con oficinas en San Antonio, Texas, atiende al territorio norteamericano; Canacermex, instalada en 1999 en Québec, se ocupa de Canadá; a Eurocermex, con sede en Bélgica, le corresponde África, el Medio Oriente y los países europeos, con excepción de España, ya que en este caso se creó especialmente la empresa.

Finalmente, Asiacermex tiene oficinas en Singapur y Corea, y Latincermex, en Costa Rica y Argentina.

Desde mayo de 1997, se ha dado continuidad a las políticas de expansión basadas en la reinversión de utilidades, finanzas sanas y no-endeudamiento, así como a la estrategia de participación en el mercado mundial con cervezas identificadas con México, que sólo se fabrican en el territorio nacional. Se ha puesto especial énfasis **en las políticas de calidad total, en la capacitación de los trabajadores y empleados**, así como en el cuidado del medio ambiente, en un enfoque de mayor institucionalización de la empresa.

Después de un intenso trabajo de fomento y promoción para implementar las normas internacionales de Aseguramiento de Calidad en todas las fábricas del "Grupo", las pioneras en recibir el Certificado ISO 9000 fueron Cebadas y Maltas e Inamex de Cerveza y Malta, quienes lo consiguieron en 1997. La mayoría de las empresas fueron certificadas al año siguiente.

La Compañía Cervecera del Trópico fue la primera cervecería de Norteamérica en recibir el ISO 14000 por su administración ambiental.

Todas estas políticas y decisiones han cristalizado el éxito de las marcas en todo el mundo, y explican el crecimiento que ha tenido el "Grupo" durante los años 80 y 90, pese a las crisis, las recurrentes devaluaciones del peso mexicano y las turbulencias financieras que ha vivido el país en las dos últimas décadas.²

La empresa filial para la cual se está proponiendo este proyecto cuenta con una trayectoria de 4 años en el mercado basada en un crecimiento constante y acelerado que continúa en la actualidad.

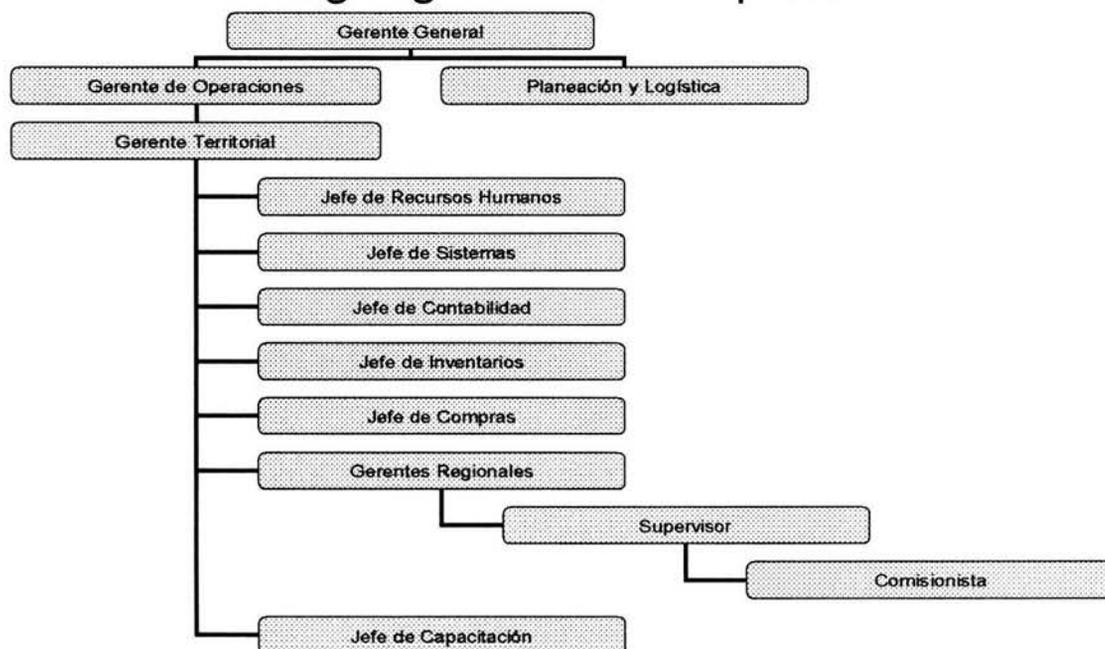
Se trata de una empresa que distribuye diversos productos mediante una cadena estructurada de **Tiendas de Conveniencia** en donde el cliente acude para recibir un servicio rápido y oportuno.

El mayor interés se fundamenta en la educación y actualización del personal que la integra ya que la razón de ser es la calidad en el servicio al cliente; debido a esto se requiere de una planeación que permita conocer en su totalidad las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tanto con la competencia con el personal interno que permitan ejercer una capacitación constante, actualizada y motivadora que genere una satisfacción lo más completa posible para los clientes que acuden en la búsqueda de este servicio.

² www.modelo.com.mx

En esta empresa filial se ofrece una tienda completamente establecida en la cual se incluye local, mercancía, mobiliario, sistema de cobro (Punto de Venta) y un área de comida rápida. En este sentido todo lo necesario para que esta tienda opere sin que el encargado realice ningún tipo de inversión económica.

Organigrama de la Empresa



Cuadro 1: Organigrama de la Empresa

De acuerdo con la política de la Empresa y los objetivos organizacionales lo que se pretende es, ser a corto plazo una empresa rentable y autosuficiente que genere sus propios recursos, además de ser competitiva y permanecer en el mercado.

Para que esto se lleve a cabo es necesario idear constantemente estrategias que apoyen a los objetivos organizacionales, que nos permitan obtener las metas propuestas. De esta forma el contar con una certificación permitiría un reconocimiento por parte del "Grupo" y la eficiencia y eficacia en los procesos internos.

¿Porqué calidad?

El concepto en sí y no solo su aplicación ha generado diversas formas para llevarlo a cabo dependiendo de la naturaleza de la empresa. Los primeros conceptos estaban enfocados al desarrollo del producto pero poco a poco se tomo en cuenta la opinión del consumidor, como se muestra a continuación.

Entre 1950 y 1954 se inició el método estadístico para el control de la calidad en Japón con Edward Deming³ y J. M. Juran⁴ Bajo el siguiente concepto: "Calidad se refiere a un

³ Deming William Edwars. Calidad, productividad y Competitividad. Ed. Mario Díaz de Santos. México 1989.

alto grado de uniformidad y confiabilidad en el producto a bajo costo y de acuerdo a las exigencias del mercado”.

Para Phillip B. Crosby⁵. La calidad significa “Cumplir con los requisitos mediante la prevención, bajo un estándar de realización de cero defectos y cuya medida es el precio del incumplimiento”.

El concepto de calidad para Kaoru Ishikawa⁶ implica: “Desarrollar, diseñar, manufacturar un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.

Finalmente Jan Carlson y Kart Albrecht⁷ definen la calidad como “El enfoque total que la organización hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio. Es un momento de la verdad. Episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio.

El principio de la filosofía y el control total de la calidad fue creado por Feigenbaum en 1961. La filosofía de calidad se define como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y de mejoramiento de la calidad que los diversos grupos dentro de la organización realizan para permitir la producción y el servicio a los niveles más económicos que den espacio a la completa satisfacción de los clientes⁸.

Cada área de la empresa es responsable de asegurar la calidad. Así cada individuo tiene la responsabilidad de que su trabajo se realice con calidad. La coordinación de todos los esfuerzos orientados a este fin se le conoce como Control Total de calidad y requiere de la participación de todas las áreas de la empresa, así como del comportamiento de todos los empleados que laboran en ella.⁹

La estrategia de calidad solo es una herramienta más para el logro del objetivo, sin embargo, debido a la estructura internacional del “**Grupo**”, esta estrategia exige apegarse a normas de índole internacional.

El “**Grupo**” al que pertenece esta empresa, ya cuenta con la Certificación de ISO 9000, en cuanto a sus procesos de producción, instalaciones y recurso humano; por ello se requiere conservar el prestigio que se ha generado por años, de tal forma que al surgir este nuevo

⁴ Juran J.M. Análisis y Planeación de la Calidad. Editorial Mc Graw Hill. 1995.

⁵ Tagle Mondragón Brenda. La Función del Psicólogo del Trabajo dentro de la Certificación de Competencias Laborales. Tesis UNAM. 1997

⁶ Idem

⁷ Albrecht Karl y Brandford. Lawrence J. La excelencia en el servicio. Ed. Legis 1997

⁸ Feigenbaum Armand V. 1986. Control Total de la Calidad. CECSA. 1986

⁹ Rosete Mentado Omar Alejandro. 2001. Calidad aplicada a la industria de la construcción (uso de la norma ISO 9000). Tesis UNAM

canal de distribución de la marca y con venta directa al consumidor se debe avalar la calidad en el servicio que siempre ha demostrado el "Grupo".

3.2 Fundamentos de ISO 9000

La Organización Internacional de Normalización (ISO) con sede en Ginebra, es una federación mundial de cuerpos nacionales de normalización de aproximadamente 90 países. Es una organización no gubernamental que se estableció en 1947. El resultado principal del trabajo en ISO son los acuerdos internacionales que se publican como normas internacionales.¹⁰

Las normas de administración se desarrollan sobre elementos como especificaciones exactas, procedimientos e instrucciones precisas, procesos, la reducción mínima de basura y desperdicios, la consistencia de los productos, las restricciones honestas y correctas, la evaluación del desempeño, la salud y seguridad de los trabajadores así como de la comunidad y la protección del entorno.

3.2.1 Sistema de Gestión de la Calidad

A través de este sistema se evalúan las especificaciones de calidad asegurando que el servicio cumple con las demandas establecidas por el cliente, este sistema debe estar debidamente documentado, vigilado y revisado; y estará integrado por una serie de elementos tales como la estructura organizacional, funciones, responsabilidades; que deben ser reguladas por un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que se traducen en métodos y procedimientos, controlando la emisión, modificación y mantenimiento de los documentos (internos) y los registros (en papel) que demuestran la aplicación y conformidad del Sistema de Gestión de Calidad.

El Sistema de Gestión de Calidad esta diseñado para cumplir con los requisitos de la norma ISO – 9000:2000 (NMX-CC-9001_IMNC-2000) Sistema de Gestión de Calidad – requisitos.

3.2.2 Bases de ISO 9000

- ¿Qué es ISO?

ISO 9000 es un modelo estándar para implementar un sistema de calidad el cual fue creado en 1987 y revisado en el año 2000.

- ¿Qué significa ISO?

ISO se toma del vocablo griego ISOS que significa igual.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) por sus siglas en inglés

¹⁰ Rothery Brian. ISO 9000 ISO 14000. Ed. Panorama. 1997

- ¿Quién lo generó?

La Organización Internacional para la Estandarización (1946) quien es una federación mundial que agrupa organismos de más de 100 países; el trabajo de esta organización resulta en acuerdos internacionales que son publicados como estándares de validez internacional.

- ¿Qué es la serie ISO 9000?

Es una familia de normas desarrolladas por el comité técnico en calidad de ISO para normalizar a escala internacional, todos los aspectos relacionados con la Gestión y aseguramiento de calidad.

Estas normas están compuestas por dos guías y tres normas que son modelos de aseguramiento de calidad.

ISO 9000 e ISO 9004 Guías para propósitos administrativos.

ISO 9001 Modelos para el aseguramiento de la Calidad en diseño, desarrollo, producción e instalación y servicio.

ISO 9002 Modelo para el aseguramiento de la calidad en producción, instalación y servicio.

ISO 9003 Modelo para el aseguramiento de la Calidad en inspección y pruebas finales.

Los cuatro fundamentos de ISO 9000 manifiestan:

1. Que las personas sepan **QUE** van a hacer.
2. Que las personas sepan **COMO** lo van a hacer
3. Que tengan **CON QUE** hacerlo.
4. Que **QUIERAN** hacerlo.

Debe existir previamente una estructura documental del Sistema de Calidad de la siguiente manera:

Nivel 1: Manual de Calidad: El cuál define las políticas y responsabilidades.

Nivel 2: Manual de Procedimientos: Son procesos documentados que tiene interrelación con más de un área en donde se define: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cuándo? Y ¿Dónde?.

Nivel 3: Instructivos: Son procesos documentados que aplican a una actividad o área específica y en donde se define el ¿Cómo?.

Nivel 4: Registros, resultados y/o base de datos: Son una evidencia objetiva de una actividad establecida en un procedimiento y /o instructivo que se ha llevado a cabo, muestra los resultados del sistema que esta funcionando.

¿Porqué buscar la Certificación?

Una certificación genera beneficios internos y externos importantes que podrían resumirse en lo siguiente:

Beneficios Internos:

- Documentos cuidados y necesarios
- Cambio cultural positivo
- Incremento en la productividad
- Mejora continua interna
- Reducción de desperdicios

Beneficios Externos:

- Ser reconocidos como una empresa con calidad
- Mejora en la satisfacción del cliente
- Ventaja competitiva
- Incremento en la participación del mercado

4. Requisitos Generales para la implementación de un Sistema de Calidad

ISO 9000 nos pide en términos generales:

Decir lo que hacemos	Sistema
Hacer lo que decimos	Actitud

La empresa debe establecer, documentar, implementar, y mantener un sistema de Gestión de Calidad para mejorar continuamente la eficacia del desempeño de la Organización considerando las necesidades de las partes interesadas y de acuerdo a la norma ISO 9001:2000 a través de:

- La identificación de los procesos necesarios para el sistema y su aplicación en la organización.
- La secuencia e interacción de estos procesos.
- La determinación de los criterios y métodos necesarios para asegurar que la operación y el control del proceso sea eficaz.
- La disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.
- El seguimiento, la medición y el análisis de los procesos y la implantación de acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Para llevar a cabo un sistema de Gestión de Calidad documentado se debe estructurar de la siguiente manera:

- a) Manual de Calidad
- b) Manual de Procedimientos
- c) Instrucciones de Trabajo
- d) Plan de Calidad
- e) Registros y control de Calidad

El primer nivel para estructurar el sistema de aseguramiento de calidad corresponde al Manual de Calidad en donde se indica lo que la empresa realiza para garantizar el cumplimiento a cada uno de los requerimientos del sistema de aseguramiento de calidad ISO 9000¹¹.

En este manual se establecen las políticas y responsabilidades en sí es la Visión General de la Empresa.

5. Manual de Calidad

El Manual de Calidad debe estar estructurado con base en la implementación de un Plan de Capacitación que le permita a una empresa de servicio tener una base para poder acceder a los parámetros que rige la norma ISO 9000 en cuanto a la certificación de sus procesos.¹²

El Manual de Calidad es el documento rector del sistema de Gestión de Calidad que describe al sistema mismo. La política de calidad de manera general describe a la organización con los elementos y respectivas responsabilidades; este documento debe ser congruente con los requisitos especificados en la norma ISO 9000 y hacer referencia a los procedimientos del sistema de Gestión de Calidad y a la estructura y documentación del proceso.

El Manual de Calidad debe ser elaborado y aprobado de acuerdo con lo establecido en el procedimiento interno de calidad. En el Manual de Calidad se incluye el alcance del sistema de Gestión de Calidad y se hace referencia a los procedimientos documentados y a la descripción de la interacción entre los procesos del sistema y otras partes interesadas de la organización, así como la justificación de cualquier exclusión de sus requisitos.

Para que esto se lleve a cabo debe establecerse a un representante de la Dirección quien tendrá la responsabilidad y autoridad para la administración, control y distribución del Manual de Calidad, el cual deberá ser actualizado cuando las operaciones, las responsabilidades, las política de calidad, los objetivos de calidad y/o la documentación sufran en la práctica cambios que difieran de lo escrito en él; así mismo cuando se detecten omisiones, oportunidades de mejora o errores en dicho documento.

¹¹ Ceja Hernández, Alejandro. Guía para implantar un sistema de calidad en la pequeña y mediana empresa, con base en la normatividad ISO 9000. Tesis UNAM. 2001

¹² Elizondo Decanini Alfredo. Manual ISO 9000. Ediciones Castillo.1997

Todo el personal de la empresa podrá sugerir modificaciones al Manual de Calidad, proponiéndolo por escrito al representante de la Dirección a través de una solicitud de modificación de documentos, que será aprobada por los responsables de la autorización original.

El representante de la Dirección debe asegurarse de que todo el personal de la organización tenga acceso al Manual de Calidad a través de la distribución de "copias controladas".

5.1 Manual de Procedimientos

¿Qué es un procedimiento?

Es la forma específica de desarrollar una actividad.

¿Qué es un Proceso?

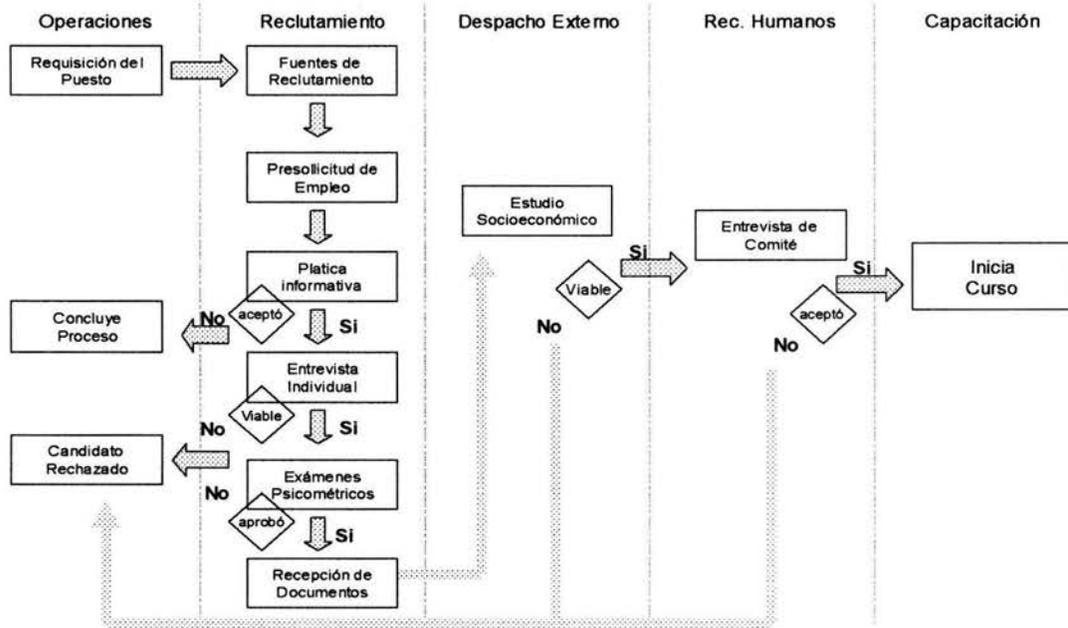
Es un conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de materiales, maquinaria, gente, métodos y medio ambiente; para convertir insumos en productos de calidad especificada de forma consistente.

El Manual de Procedimientos describe el flujo de las actividades que se llevan a cabo para asegurar que los productos y servicios de la empresa se realizan de manera consistente y cumplen con los requisitos establecidos en la norma ISO 9001 y la política de calidad.

Las empresas que se han acercado a los sistemas de ISO 9000 son más sensibles porque ya encontraron los beneficios de estandarizar productos y procesos e identifican como oportunidad la capacitación humana, y reflejan cual es su expectativa de desempeño en cuanto a los trabajadores. Si el individuo posee reconocimiento nacional y al mismo tiempo un certificado que avale lo que el individuo sabe hacer las empresas los contratarán automáticamente.

Para este punto solo se considerarán los procedimientos de Reclutamiento y Selección así como capacitación ya que el manual completo de procedimientos incluye a todas las áreas funcionales de la empresa

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION



Cuadro 2: Proceso de Reclutamiento y Selección

Proceso de Reclutamiento y Selección

Nombre:	RECLUTAMIENTO DE COMISIONISTAS	Código:
Área:	RECURSOS HUMANOS TERRITORIO CENTRO	Rev.
Responsable:	Jefe de Reclutamiento	Fecha:

Elaboró:	Revalidó:	Autorizó:
Nombre: Brenda Tagle M.	Nombre:	Nombre:
Puesto: Jefe de Capacitación	Puesto: Auditoria Interna	Puesto: Gerente Administrativo Nacional
Firma:	Firma:	Firma:

AREAS INVOLUCRADAS

Gerencia Territorial Gerente de Recursos Humanos Jefe de Reclutamiento Auxiliar de Personal
--

1. PROPOSITO Y ALCANCE

El área de Recursos Humanos Territorio Centro será responsable del reclutamiento del personal para Tiendas, denominados Comisionistas o Empresarios.

2. DEFINICIONES

Reclutamiento: Proceso de identificar e interesar a candidatos viables para cubrir una vacante.

Selección: Serie de pasos que se llevan a cabo con la finalidad de decidir qué solicitante es el que reúne

todas las características necesarias para desempeñar las labores que le correspondan.

Comisionista: Persona encargada de Tienda que percibe una comisión como retribución a las ventas generadas en las Tiendas a su cargo.

3. DOCUMENTOS ASOCIADOS

Requisición del Puesto
Presolicitud de la Empresa
Batería Psicométrica de la empresa

4. SITUACIONES QUE PODRIAN MODIFICAR EL CONTENIDO DE ESTE PROCEDIMIENTO

Cambios sustentables a las Políticas de Personal que rigen en la empresa.

5. RESPONSABLES DIRECTOS DEL CUMPLIMIENTO A ESTE PROCEDIMIENTO

Gerente Territorial de Operaciones
Gerente de Recursos Humanos
Jefe de Reclutamiento
Auxiliar de Personal

6. PROCEDIMIENTO

6.1 Requisición de Personal

Una vez que el departamento de reclutamiento y selección territorio ha recibido la requisición de personal autorizada por el área de operaciones territorio se inicia con el proceso de reclutamiento de Comisionistas.

6.2 Proceso de Reclutamiento

Posterior a la autorización de la requisición de personal se reclutará al candidato a comisionista, por medio de diversas fuentes como Internet, anuncios en el periódico, propaganda distribuida en tiendas; y se programará una cita con el candidato, en la cuál el próximo comisionista elaborará la presolicitud de empleo, una vez concluido dicho proceso se informará detalladamente sobre la propuesta de comisionista que ofrece la empresa. Si la propuesta cubre las expectativas del candidato, se procederá a realizar una entrevista individual; de no ser así en ese momento concluye el proceso.

6.3 Entrevista al Candidato

En la entrevista individual se establecerá un rapport en la primera etapa para promover la confianza del candidato, una vez ocurrido esto se procederá a verificar la información manifestada, en la solicitud como: datos personales, documentación del candidato, antecedentes escolares, historia laboral y datos familiares, además de la expectativa del candidato acerca de la propuesta. Si el candidato se considera viable se programarán los exámenes psicométricos, de lo contrario concluirá el proceso.

6.4 Exámenes Psicométricos

Los exámenes psicométricos se aplicarán en una sala con las condiciones adecuadas de luz y ventilación, el candidato a comisionista deberá realizar la batería psicométrica de acuerdo al perfil elaborado por la empresa. Si los resultados de la batería son favorables se procederá a solicitar la documentación requerida para su posible contratación, de lo contrario concluirá el proceso.

Nombre:	RECLUTAMIENTO DE COMISIONISTAS	Código:
Área:	RECURSOS HUMANOS TERRITORIO CENTRO	Rev.
Responsable:	Jefe de Reclutamiento	Fecha:

CONTINUACION

6.5 Recepción de Documentos

El candidato a comisionista deberá entregar una copia de la siguiente documentación:

- Registro Federal de Contribuyentes (RFC), si el candidato no cuenta con este documento tendrá

que efectuar el trámite.

- b) Cédula del Seguro Social (IMSS – Hoja Rosa)
- c) Cartilla Militar liberada (en caso de varones)
- d) Acta de Nacimiento
- e) Acta de Matrimonio (Si corresponde)
- f) Comprobante de SAR o AFORE
- g) Comprobante de Estudios
- h) Comprobante de Domicilio
- i) 2 Cartas de recomendación laborales
- j) 3 Fotografías tamaño infantil
- k) Croquis de localización de domicilio
- l) CURP
- m) Credencial de Elector

Una vez entregada esta documentación se procederá a realizar un estudio socio-laboral al candidato.

6.6 Estudio Socio-Laboral

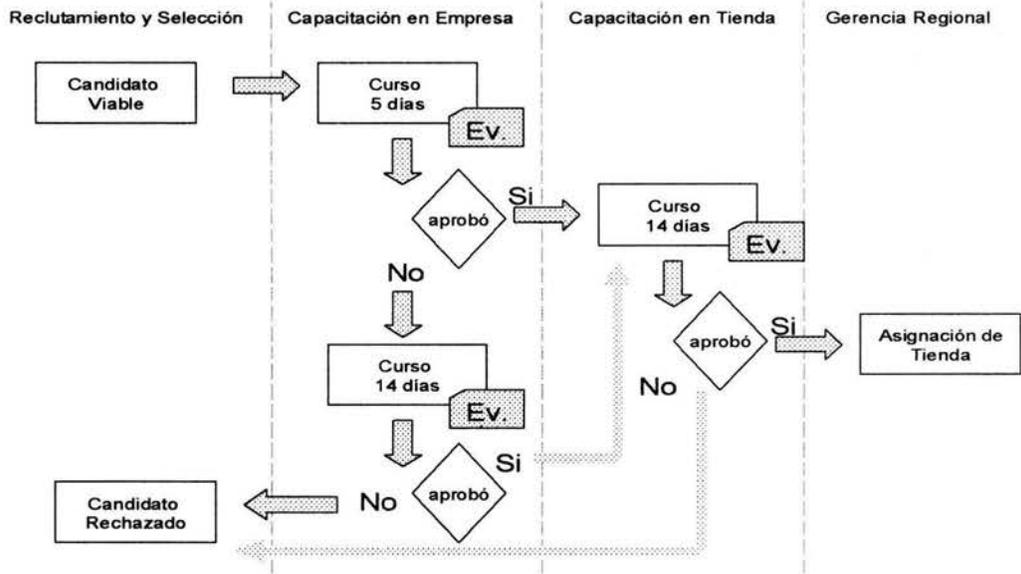
Una vez entregada la documentación el candidato será visitado por un despacho externo, el cuál efectuará una investigación de sus antecedentes personales, laborales, escolares, nivel económico, nivel social y ambiente familiar. Si el resultado del estudio es "recomendable" se procede a entrevista de comité, de lo contrario concluirá el proceso.

6.7 Entrevista de Comité

El comité estará conformado por un representante del departamento de recursos humanos, un representante del departamento legal y un representante del área de operaciones, específicamente un gerente regional, dicho comité contará con 25 minutos para evaluar a cada plantilla, en cuanto al perfil de comisionista, su experiencia laboral en ventas, estudios, conocimientos relacionados con la propuesta de la empresa, actitudes y habilidades como capacidad de organizar a su equipo de trabajo, actitud frente a la actividad a realizar, capacidad para la resolución de problemas, responsabilidad, disciplina, liderazgo entre otros. Una vez que el comité aprueba la plantilla se le programa a curso de Capacitación.

FIN DEL PROCESO

PROCESO DE CAPACITACIÓN



Cuadro 3 Proceso de Capacitación

Nombre:	CAPACITACION PARA COMISIONISTAS	Código:
Área:	RECURSOS HUMANOS TERRITORIO CENTRO	Rev.
Responsable:	Jefe de Capacitación	Fecha:
Elaboró:	Revalidó:	Autorizó:
Nombre: Brenda Tagle M.	Nombre:	Nombre:
Puesto: Jefe de Capacitación	Puesto: Auditoria Interna	Puesto: Gte Admtvo Nacional
Firma:	Firma:	Firma:

AREAS INVOLUCRADAS

Gerencia Territorial
Gerente Regionales
Jefe de Personal
Jefe de Capacitación

1. PROPÓSITO Y ALCANCE

Una vez reclutada la plantilla ya sea nueva o como reemplazo, se llevará a cabo el proceso de capacitación teórica en las instalaciones de la empresa y capacitación práctica en la tienda capacitadora asignada.

2. DEFINICIONES

Entrenamiento: Se entiende como la habilidad o destreza adquirida en el trabajo físico, se imparte a los empleados de menos categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

Capacitación: Incluye al adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. Se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual muy importante.

3. DOCUMENTOS

Lista de asistencia en Capacitación Teórica y Práctica
Carta Descriptiva
Evaluación del Cajero y del comisionista
Evaluación práctica en Tienda Capacitadora

4. SITUACIONES QUE PODRÍAN MODIFICAR EL CONTENIDO DE ESTE PROCEDIMIENTO

Cambio de política interna que regule el procedimiento
Cambio o actualización de Carta Descriptiva

5. RESPONSABLES DIRECTOS DEL CUMPLIMIENTO A ESTE PROCEDIMIENTO

Gerente Territorial
Gerentes Regionales
Jefe de Operaciones Distrital
Jefe de Personal
Subjefe de Capacitación

6. PROCEDIMIENTO

6.1 Capacitación teórica en instalaciones de La Empresa

Una vez concluido el proceso de Reclutamiento y selección a los candidatos viables a ocupar el puesto de Comisionistas y su plantilla deberán cubrir el requisito de aprobar un examen teórico y práctico (en el caso de cajeros) y dos exámenes en el caso de Comisionistas.

La Capacitación tendrá una duración de 5 días de acuerdo a la Carta Descriptiva vigente en donde 3 días serán para la Plantilla completa y 2 días más únicamente comisionistas.

Al finalizar la capacitación de Cajeros se aplicará la primera Evaluación y al finalizar la capacitación para comisionistas se aplicará la segunda Evaluación. La calificación mínima aprobatoria será de 80% para Cajeros y 90% para Comisionistas; en caso de que alguno de los cajeros repruebe el examen podrá tomar nuevamente el curso, en caso de reprobar nuevamente, se solicitará al comisionista hacer una sustitución.

6.2 Capacitación Práctica en Tienda Capacitadora

Al finalizar la plantilla completa la capacitación teórica se le asignará una tienda Capacitadora en donde deberá permanecer al menos de 7 a 10 días dependiendo de su desempeño bajo la **Instrucción Directa** de un comisionista Capacitador quien lo entrenará y evaluará en apoyo para cuando este reciba tienda.

El Primer día de Capacitación en tienda la nueva plantilla tendrá un horario de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. A partir del segundo día cada cajero ira en el turno que le corresponde de acuerdo a los roles establecidos por su comisionista.

Al finalizar el período de Capacitación práctica, el comisionista Capacitador devolverá el formato de evaluación al área de Capacitación para que se revise e incorpore al expediente del nuevo comisionista. Concluyendo este proceso el Nuevo Comisionista será un candidato viable para la asignación de tienda.

6.3 Pagos de Capacitación

El pago de la capacitación para el nuevo comisionista dependerá del tiempo que permanezca en Tienda Capacitadora y se le entregará en la quincena posterior a que éste reciba su tienda. Es necesario que los Gerentes Regionales y el Jefe de Selección le entreguen la información de la asignación de tiendas al Jefe de Capacitación, quien deberá enviar con anticipación, los nombres en la relación de nómina al Subjefe de personal los días 3 y 17 de cada mes.

El comisionista Capacitador recibirá concluida la capacitación un bono de \$500.00 por cada plantilla en el mes posterior a que impartió la capacitación

6.4 Consideraciones

En el caso de que existiera un cambio de cajero o vacante el comisionista esta obligado a enviar al candidato para curso o evaluación dependiendo el caso y que se registrá de acuerdo a los puntos establecidos en este procedimiento.

En el caso de existir algún cajero interesado en ser comisionista este deberá acreditar la evaluación correspondiente con el promedio mínimo obligatorio de no ser así será indispensable que asista a curso de Capacitación, que lo acredite como candidato viable para que se le asigne una tienda.

FIN DEL PROCESO

5.2 Instrucciones de Trabajo

El ser humano es social por naturaleza. Kast y Rosenzweig¹³ plantean que frecuentemente entre el individuo y la organización se desarrolla un fuerte vínculo. Existe un contrato psicológico que ayuda a cumplir los objetivos de ambos.

La información reunida mediante el uso de métodos de análisis de puestos da como resultado que la organización sea capaz de crear una descripción de puestos en donde se plasma lo que un trabajador hace.

El análisis de puestos implica desarrollar una descripción detallada de las tareas involucradas en una posición, determinar la relación del puesto dado con otros puestos y descubrir cuales son los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias para que un empleado realice exitosamente su trabajo.¹⁴

Este documento describe las directrices y criterios específicos para realizar una actividad, tales como instrucciones de trabajo y toda la documentación de carácter técnico que se involucra en el proceso de la prestación de servicio.

En este nivel se incluye el plan de calidad y control, que sirven para establecer la forma de Sistema de Gestión de Calidad, así como los puntos de control específicos con el fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos para los procesos de Reclutamiento, Selección y Capacitación de la empresa.

DESCRIPCIONES DE PUESTOS:

LA EMPRESA		MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Código	Revisión No.	DESCRIPCION DEL PUESTO
Pág. 1 de 1	Fecha:	

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Operaciones Territorial.

AREA: Operaciones Territorial.

PUESTOS AL QUE REPORTA: Gerencia General.

PUESTOS QUE LE REPORTAN: Gerente de Operaciones Regional, Analista de Operaciones, Jefe de Mantenimiento, Auxiliares de Mantenimiento, Secretaria.

OBJETIVO

Planear, desarrollar, dirigir y administrar las actividades en cuanto a un programa de negocios completo para el buen funcionamiento operativo de la organización; así como, coordinar y controlar el trabajo asignado a las diferentes áreas a su cargo

¹³ Kast y Rosenzweig. Administración en las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. 1988

¹⁴ Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. 1991

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Mantener los estándares de imagen, surtido, atención y servicio, de acuerdo a las políticas de la Organización.
- Analizar estadísticas y tendencias de Ventas de su Territorio
- Elaborar presupuestos de ventas en tiendas.
- Evaluar la Lista de Verificación de tiendas, hechos por los supervisores.
- Diseñar Lay Out para tiendas.
- Diseñar plan de trabajo para supervisores y dar seguimiento al mismo.
- Recorrer todas las tiendas de su Territorio, por lo menos una vez por semana.
- Revisar y dar seguimiento a oportunidades de mantenimiento.
- Planear estrategias para aumentar las ventas en tiendas.
- Programar Óptimos en tiendas.
- Revisar periódicamente la rotación de productos en tiendas.

RELACION CON OTRAS AREAS

Internas		Externas	
Con	Para	Con	Para
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Corporativo ➤ Cervecería ➤ Territorios 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inst Arrendadoras ➤ Contratistas ➤ Autoridades Gubernamentales 	

PERFIL DEL PUESTO

Edad: 25 – 45 años	Edo. Civil: Casado	Sexo: Masculino
Estudios: Lic. Administración, Lic. Mercadotecnia, Lic. Derecho.		
Experiencia: De 5 a 10 años de experiencia en Tiendas de Autoservicio y/o Tiendas de Conveniencia, Comercio Detallista, Servicio al Cliente y Control de Inventarios.		
Conocimientos y habilidades. Análisis Estados Financieros, Leyes y Normas Gubernamentales referentes al Comercio, Ingles 70%, Análisis de Mercado, Calidad en el Servicio, Habilidad de Negociación, Planeación estratégica, Cultura Organizacional, Trato de personal.		

Elaboró	Revisó	Autorizó
Gerente	Subdirector	Director General

LA EMPRESA		MANUAL DE ORGANIZACION
Código	Revisión No.	DESCRIPCION DEL PUESTO
Pág. 1 de 1	Fecha:	

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisor de Operaciones.
AREA: Operaciones Territorial.
PUESTOS AL QUE REPORTA: Gerente de Operaciones Regional

PUESTOS QUE LE REPORTAN: Encargados de Tienda, Cajeros.

OBJETIVO

Mantener la imagen de las tiendas en óptimas condiciones, así como, coordinar y controlar el trabajo asignado a los diferentes Encargados de Tienda a su cargo.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Mantener los estándares de imagen, surtido, atención y servicio, de acuerdo a las políticas de la Organización.
- Analizar estadísticas y tendencias de Ventas de su Distrito.
- Realizar la lista de verificación de tiendas.
- Diseñar plan de trabajo para Encargados de Tienda y dar seguimiento al mismo.
- Recorrer todas las tiendas de su Distrito, todos los días.
- Revisar y dar seguimiento a oportunidades de mantenimiento.
- Planear estrategias para aumentar las ventas en tiendas.
- Programar Óptimos en tiendas.
- Revisar periódicamente la rotación de productos en tiendas.
- Atender llamados por motivo de robo en tiendas.
- Estar presente en los inventarios físicos practicados en tiendas.

RELACION CON OTRAS AREAS

Internas		Externas	
Con	Para	Con	Para
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Corporativo ➤ Cervecería ➤ CEDIS 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autoridades Gob. ➤ Proveedores 	

PERFIL DEL PUESTO

Edad: 25 – 35 años	Edo. Civil: Indistinto	Sexo: Masculino
Estudios: Lic. Administración, Lic. Mercadotecnia, Lic. Derecho. (Trunca o concluida)		
Experiencia: De 3 a 5 años de experiencia en Tiendas de Autoservicio y/o Tiendas de Conveniencia, Comercio Detallista, Servicio al Cliente y Control de Inventarios.		
Conocimientos y habilidades: Leyes y Normas Gubernamentales referentes al comercio, Estadística, Análisis de mercado, Planeación estratégica, Cultura Organizacional. Trato de personal, Manejo PC.		

Elaboró	Revisó	Autorizó
Lic.	Lic.	Lic.
Gerente	Subdirector	Director General

LA EMPRESA		MANUAL DE ORGANIZACION	
Código	Revisión No.	DESCRIPCION DEL PUESTO	
Pág. 1 de 1	Fecha:		

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Operaciones Regional.

AREA: Operaciones Territorial.

PUESTOS AL QUE REPORTA: Gerente de Operaciones Territorial.

PUESTOS QUE LE REPORTAN: Supervisor de Operaciones, Encargado de Tienda, Cajeros, Auxiliares de Mantenimiento.

OBJETIVO

Planear, desarrollar, dirigir y administrar un programa completo para el buen funcionamiento operativo de las tiendas de conveniencia; así como, coordinar y controlar el trabajo asignado a las diferentes áreas a su cargo

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Mantener los estándares de imagen, surtido, atención y servicio, de acuerdo a las políticas de la Organización.
- Analizar estadísticas y tendencias de Ventas de su Región.
- Evaluar la lista de verificación de tiendas, hechos por los supervisores.
- Diseñar Lay Out para tiendas.
- Recorrer todas las tiendas de su Región, por lo menos una vez a la semana.
- Planear estrategias para aumentar las ventas en tiendas.
- Dar seguimiento al plan de trabajo para supervisores.
- Programar Óptimos en tiendas.
- Revisar periódicamente la rotación de productos en tiendas.

RELACION CON OTRAS AREAS

Internas		Externas	
Con	Para	Con	Para
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Corporativo ➤ Cervecería ➤ CEDIS 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveedores ➤ Contratistas ➤ Autoridades Gob 	

PERFIL DEL PUESTO

Edad: 25 – 45 años **Edo. Civil:** Indistinto **Sexo:** Indistinto

Estudios: Lic. Administración, Lic. Mercadotecnia, Lic. Derecho.

Experiencia: De 2 a 5 años de experiencia en Tiendas de Autoservicio y/o Tiendas de Conveniencia, Comercio Detallista, Servicio al Cliente y Control de Inventarios.

Conocimientos y habilidades Análisis Estados Financieros, Leyes y Normas Gubernamentales referentes al Comercio, Análisis de Mercado, Calidad en el Servicio, Habilidad de Negociación, Planeación estratégica, Cultura Organizacional, Trato de personal.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Lic.	Lic.	Lic.
Gerente	Subdirector	Director General

LA EMPRESA		MANUAL DE ORGANIZACION
Código	Revisión No.	DESCRIPCION DEL PUESTO
Pág. 1 de 1	Fecha:	

NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de Tienda.
AREA: Operaciones Territorial.
PUESTOS AL QUE REPORTA: Supervisor de Operaciones.

PUESTOS QUE LE REPORTAN: Cajeros.

OBJETIVO

Bajo supervisión directa, realizar ventas, depósitos, manejo de estándares e imagen dentro de las tiendas.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Mantener una administración correcta de la tienda para tener una utilidad dentro de la misma.
- Realizar depósitos de valores de efectivo en Panamericano y/o Tecnoval con la finalidad de verificar que se están realizando las ventas dentro de la misma
- Mantener estándares de tienda con el propósito de que al cliente se le haga una tienda atractiva.
- Controlar diferencias de inventario para que con esto la tienda sea más rentable.
- Revisar caducidades y etiquetas en góndolas diario para evitar multas y sanciones por parte de PROFECO y/o Secretaría de Salubridad
- Verificar que las luces de marquesinas y bodega se encuentren apagadas con el fin de ahorrar gastos innecesarios y así tener mayor utilidad.
- Concientizar a su personal de que la publicidad sea colocada al igual que estar al pendiente de las ventas sugeridas con todo su personal para incrementar ventas
- Verificar que todo su personal realice cíclicos y mantenga un mínimo de efectivo para evitar asaltos.
- Comunicar a todo su personal de nuevas políticas y/o acontecimientos extraordinarios giradas por la empresa con el propósito de estar llevando las mismas dentro de la tienda.

RELACION CON OTRAS AREAS

Internas		Externas	
Con	Para	Con	Para
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analistas Inventarios ➤ Jefe Prevención ➤ Jefe Tesorería ➤ Jefe Compras ➤ Jefe Almacén ➤ Jefe Rel Industriales 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ministerio Público ➤ PROFECO ➤ Despacho Contable ➤ Proveedores en General 	

PERFIL DEL PUESTO

Edad: 25 – 55 años	Edo. Civil: Indistinto	Sexo: Indistinto
---------------------------	-------------------------------	-------------------------

Estudios: Bachillerato.

Experiencia: 2 años de experiencia en ventas de abarrotes, tiendas de conveniencia, restaurantes y/o venta en general.

Conocimientos y habilidades Calidad en el servicio, Ventas, Liderazgo, Office.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Lic.	Lic.	Lic.
Gerente	Subdirector	Director General

LA EMPRESA		MANUAL DE ORGANIZACION	
Código	Revisión No.	DESCRIPCION DEL PUESTO	
Pág. 1 de 1	Fecha:		

NOMBRE DEL PUESTO: Cajero

AREA: Operaciones Territorial.

PUESTOS AL QUE REPORTA: Supervisor de Operaciones, Encargado de Tienda.

PUESTOS QUE LE REPORTAN: No aplica.

OBJETIVO

Bajo supervisión directa, realizar ventas y cobro de las mismas en tiendas; así como realizar los cortes correspondientes al turno en que se encuentre.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Realizar operaciones de venta en tiendas.
- Elaborar cíclicos de las familias principales.
- Realizar cortes de acuerdo a su turno en la tienda.
- Ejecutar plan de trabajo en tiendas.

RELACION CON OTRAS AREAS

Internas		Externas	
Con	Para	Con	Para
➤ CEDIS		➤ Instituciones	

PERFIL DEL PUESTO

Edad: 20 – 30 años	Edo. Civil: Indistinto	Sexo: Indistinto
Estudios: Secundaria, Bachillerato.		
Experiencia: 1 año experiencia en el puesto, servicio al cliente		
Conocimientos y habilidades Calidad en el servicio, Cultura Organizacional, Manejo de PC.		

Elaboró	Revisó	Autorizó
Lic.	Lic.	Lic.
Gerente	Subdirector	Director General

5.3 Registros de Calidad

Los registros de Calidad muestran evidencia objetiva de que el Sistema de Gestión de la Calidad esta operando acorde a lo establecido.

La empresa debe desarrollar e implementar efectivamente procedimientos documentados que respondan a los requisitos de la norma ISO-9001:2000 y al compromiso que plantea la política de calidad. El representante de la Dirección tiene la responsabilidad y autoridad para coordinar el desarrollo, implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, así como de asegurar el cumplimiento a los requisitos de la norma¹⁵.

Los registros de calidad deben realizarse con base en las evaluaciones del puesto, de acuerdo a la descripción antes mencionada: una evaluación periódica nos permitirá conocer las desviaciones en cuanto a la ejecución de las actividades de esta forma podremos corregir a tiempo estas desviaciones; con el uso de técnicas como reforzamiento de información o capacitación, en páginas posteriores se propone una estrategia de evaluación a las actividades realizadas por el personal que labora en esta empresa.

5.4 Controles de Calidad

5.4.1. Control de documentos

El sistema de Gestión de Calidad de la Empresa debe contemplar mediante los procedimientos del "Sistema de Calidad" y "Control de Documentos y Datos" regulados por el representante de la Dirección¹⁶, que toda la documentación del mismo esté controlada de acuerdo a lo siguiente:

- a) Antes de su emisión los documentos son revisados y aprobados por personal autorizado, los responsables de la aprobación de los documentos están definidos en los procedimientos.
- b) En los procedimientos de "Sistema de Calidad" y "Control de Documentos y Datos" se describen las actividades necesarias para la revisión y actualización de documentos cuando se requiera.
- c) La distribución de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad será a través de copias identificadas con el sellos de "Copia Controlada" y se mantendrán las "Listas de Distribución" de las funciones a las que se les distribuyen dichas copias, asegurando así que se cuenta con los documentos aplicables en las áreas de uso.

¹⁵ Benítez Moreno Julio. Ingeniería básica con un enfoque en ingeniería de sistemas para instalaciones de la industria petrolera costa afuera, de acuerdo a las normas ISO – 9000. Tesis UNAM. 2001

¹⁶ Cruz Domínguez Fabián Ignacio. Guía de interpretación de ISO 9000:2000 que cumple con los niveles 2 y 3 de CMM. Tesis UNAM. 2001

- d) El responsable de las copias de la documentación se asegurará que estén legibles y fácilmente identificables.
- e) Toda copia controlada obsoleta será destruida y su original identificado con el sello de "obsoleto" en caso de ser mantenido, para prevenir el uso no intencionado del documento.

Los registros de validez serán controlados de acuerdo a la "Lista Maestra de Registros de Calidad" y procedimientos documentados en el "Control de los Registros".

Los registros de calidad estarán disponibles para su evaluación por parte de nuestros los clientes durante los períodos de retención definidos de manera interna.

6. Áreas Comprometidas con la propuesta

La Dirección de la Empresa se debe comprometer con la calidad en su política y así declararlo públicamente. El Sistema de Gestión de Calidad cuenta con los recursos necesarios para mantenerse en el mercado, incluyendo lo necesario para la prestación del servicio, así como con el personal debidamente capacitado y asegurarse de satisfacer los requisitos del cliente, soportando lo siguiente:

La empresa esta obligada a proporcionar servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes. Para cumplir con este objetivo, el personal de la empresa deberá estar consiente de buscar la mejora continua en los procesos, productos y en el servicio; con el enfoque de la completa satisfacción de nuestros clientes¹⁷.

Es responsabilidad de todos los Directores, Subdirectores y Gerentes de la empresa el comprometerse con la calidad, actuando con el ejemplo en el seguimiento de la aplicación de la política de calidad y de los procedimientos; así como con las acciones de mejora continua.

Con este proceso el área de Capacitación tiene la responsabilidad de:

- Informar el estado del sistema propuesto; así como del seguimiento a las acciones correctivas.
- Asegurar que el sistema se encuentre documentado en todas las áreas.
- Asegurar que la política de calidad se entienda, implante y mantenga en todos los niveles de la organización.
- Facilitar las revisiones del proceso en las áreas de la organización por lo menos una vez al año, apoyando la coordinación de auditorias internas de calidad.

Además de la responsabilidad de desempeñar las tareas de acuerdo a los procedimientos establecidos y/o instrucciones de trabajo aplicable a su asignación; así como de conocer y aplicar la política y los objetivos de calidad, buscando siempre cumplir con la satisfacción del cliente y los objetivos de la organización.

¹⁷ Hernández Sampieri. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. 1998

En esta fase la única área involucrada en la creación, diseño, seguimiento y control del proceso será el área de Recursos Humanos.

7. Política de Calidad

La Dirección General de la Empresa define y documenta la Política de Calidad, en la cuál se incluye el compromiso con la calidad, definiendo también los objetivos de Calidad, la Misión, la Visión y Valores, siendo esta adecuada al propósito de la organización y congruente con las metas organizacionales y las expectativas y necesidades de los clientes¹⁸ de la siguiente manera:

"Identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes comercializando productos y brindando un servicio de calidad, contribuyendo al desarrollo económico y social del país, fomentando la creatividad por medio del trabajo en equipo, excelencia y cultura de calidad".

La Dirección General se debe asegurar que la Política de Calidad, los Objetivos de Calidad, la Misión, la Visión y Valores sean entendidos, implantados y mantenidos en todos los niveles de la organización a través de:

- a) Folletos
- b) Difusión permanente en lugares estratégicos por medio de cuadros
- c) Campañas periódicas de reforzamiento
- d) Auditorias de Calidad Internas
- e) Tableros informativos

Esta Política de Calidad debe ser revisada para su continua adecuación durante la revisión de la Dirección.

7.1 Misión

Comercializar productos y servicios de calidad a través de tiendas de conveniencia, ofreciendo al cliente una experiencia de compra agradable en tiempo y comodidad, contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

7.2 Visión

Ser líderes nacionales en el negocio de tiendas de conveniencia en cuanto a ventas, margen y servicio.

7.3 Valores

Existen valores básicos que son fundamentales para el éxito de la Compañía.

Honestidad.- Actuamos con rectitud e integridad, manteniendo un trato equitativo con todos nuestros semejantes.

¹⁸ Hill Charles W. Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill. 1998.

Lealtad.- Formamos parte de la "Familia Modelo", conduciéndonos de acuerdo a los valores y objetivo empresarial de las Organizaciones.

Respeto.- Guardamos en todo momento la debida consideración a la dignidad humana y a su entorno.

Responsabilidad.- Cumplimos nuestro deber, haciendo nuestras las políticas y disposiciones de La Empresa.

Confianza.- Nos desempeñamos con exactitud, puntualidad y fidelidad para fortalecer nuestro ambiente laboral.

7.4 Principios

La Calidad es lo primero.- Para lograr satisfacer a nuestros clientes, la calidad de nuestros productos y servicios debe ser nuestra prioridad.

Los clientes son el centro de todo lo que hacemos.- Nuestro trabajo debe estar hecho pensando en nuestros clientes proporcionando los mejores productos y servicios.

El mejoramiento continuo es esencial para nuestro éxito.- Debemos esforzarnos por la excelencia en todo lo que hacemos, en nuestros productos, y valor de nuestros servicios, en nuestras relaciones humanas, en nuestra competitividad y la rentabilidad.

El involucramiento del personal es nuestra forma de vida.- Somos un equipo. Debemos tratarnos con confianza y respeto y apoyo mutuo.

La integridad nunca es comprometida.- La conducta de nuestra compañía debe seguirse de una manera que sea socialmente responsable, requiriendo respeto por su integridad y por sus contribuciones positivas a la sociedad.

7.5 Objetivos de Calidad

La Dirección de la Empresa debe definir y documentar los objetivos de calidad los cuales deben ser coherentes con los planes y estrategias de la organización y con la política de calidad que incluye los necesarios para cumplir con los requisitos del servicio.

No.	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	VALOR
1	Desarrollar, establecer y mantener efectivamente un Sistema de Gestión de la Calidad acorde a la norma ISO 9001	<ul style="list-style-type: none">➤ % Cumplimiento al calendario de auditorias internas➤ % Resultados de auditorias de Calidad➤ % Cumplimiento a programas de trabajo	80%

2	Lograr el desarrollo del personal a través de la capacitación constante	<ul style="list-style-type: none"> ➤ % Al cumplimiento al plan de capacitación ➤ Número de horas de capacitación 	80%
3	Lograr completamente el nivel de satisfacción del cliente mejorando el tiempo de respuesta en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ % Cumplimiento a fechas de compromiso 	80%

Estos objetivos e indicadores deben ser implementados por los diferentes niveles de las áreas y revisados por la Dirección de la Empresa.

8. La Comunicación interna como base para la ejecución

La Dirección General debe asegurarse del establecimiento de los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización considerando la eficacia del Sistema de Capacitación a través de las actividades descritas en los procedimientos e instrucciones de trabajo.¹⁹

Se debe revisar como mínimo dos veces al año o más si se requiere el proceso para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continua en la organización. Esta revisión incluye la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema, incluyendo la política y objetivos de calidad establecidos, manteniendo registros de tales revisiones.

Es de vital importancia que en esta comunicación interna se revisen y analicen los siguientes aspectos:

- a) El estado y los resultados de los objetivos de calidad y de las actividades de mejora.
- b) Resultados de auditorias de calidad internas.
- c) La Retroalimentación de los clientes.
- d) Desempeño de los procesos de Capacitación y Reclutamiento.
- e) Seguimiento a las acciones correctivas y preventivas.
- f) Cambios que podrían afectar el Proceso.
- g) Recomendaciones de mejora.

Estos aspectos pueden variar según las condiciones actuales de la organización y no son limitativas para revisar otros puntos de interés para la misma.

9. El Ambiente de Trabajo que debe existir para su implantación

¹⁹ Llano Cifuentes Carlos. La Enseñanza de la Dirección y el Método del Caso. IPADE. 1998.

Se ha descubierto a través de diferentes estudios del comportamiento del individuo en una Organización, que sus integrantes se resisten al cambio, puesto que dicha resistencia proporciona estabilidad en el comportamiento. Aunque por otra parte puede ser el origen de conflictos de tipo funcional.²⁰

La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida, por supuesto para la gerencia es mucho más fácil tratar con la resistencia cuando esta es abierta e inmediata. En las Organizaciones se han detectado seis fuentes principales de resistencia las cuales a continuación se mencionan

Resistencia Organizacional:

- **Inercia Estructural**

Por lo general se busca que las personas que son contratadas en una Organización se acoplen a las políticas que rigen en dicha Organización, posteriormente son moldeadas, y dirigidas con el objetivo de que se comporten de manera específica; por lo que cuando la Organización es confrontada con el cambio, la inercia de tipo estructural funge como una balanza para mantener el equilibrio.

- **Enfoque Limitado del Cambio**

Debido a que las Organizaciones se encuentran estructuradas por varios sistemas los cuales tienen relación entre si unos con otros, no es posible cambiar uno sin afectar a los otros. Partiendo de lo anterior ocurre que los cambios limitados en los subsistemas tenderán a ser anulados por el sistema más grande.

- **Inercia de Grupo**

Es sabido que a pesar de que los individuos pretendan realizar un cambio en su comportamiento, las mismas normas del grupo actuarán como una restricción para que ello suceda, un ejemplo claro podría ser que un individuo desee por cuenta propia un cambio en su trabajo, pero si las normas de un sindicato dictaran resistencia al cambio muy posiblemente el también se resistiría.

- **Amenaza a la Experiencia**

Cualquier cambio en los patrones que rigen a una Organización es posible que puedan amenazar a la experiencia de los grupos ya conformados y especializados. Por ejemplo cuando se introduce una nueva tecnología en la Organización puede ocurrir esto, de manera palpable puede observarse las habilidades especializadas de las personas en los departamentos sobre aquellas que no poseen dichas habilidades.

- **Amenaza a las Relaciones Establecidas de Poder**

Ante la redistribución de la autoridad en cualquier toma de decisiones puede provocar una amenaza en las relaciones de poder ya conformadas en la Organización. La principal amenaza percibida por los supervisores y los gerentes medios por lo general es la introducción de los equipos de trabajo que tienen ingerencia en la toma de decisiones.

²⁰ García M. Rodríguez C. y Díaz Jesús. El trabajo en equipo. Fondo Educativo Interamericana.1983,.

- Amenaza a las Distribuciones Establecidas de los Recursos

Los grupos de una Organización que se encargan del control de los recursos, generalmente perciben el cambio como una amenaza, puesto que los cambios bien podrían afectar futuras distribuciones.

¿Cómo superar la Resistencia al Cambio?

Programas de participación del empleado:

Robbins²¹ ha señalado la importancia de que el empleado de una organización participe activamente en la toma de decisiones incluso a nivel Gerencia, lo que ha generado el involucramiento del empleado, definido por el autor como "el proceso participativo que usa la capacidad total de los empleados y esta diseñada para alentar un compromiso cada vez mayor para el éxito de la organización".

El objetivo principal de dicha técnica es incidir favorablemente en la motivación de los empleados, puesto que al involucrarlos en importantes decisiones cuya relación es directa se incrementa su autonomía, así como el control de sus vidas de tipo laboral, sintiéndose más comprometidos con la organización, más satisfechos y por lo tanto siendo más productivos. Es importante enfatizar en la diferencia entre participación e involucramiento del empleado.

Existen cuatro formas de involucramiento de los empleados:

- Gerencia Participativa²²

El punto central en esta forma de involucramiento es la toma conjunta de decisiones entre los subordinados y sus superiores inmediatos, los primeros cuentan con un grado de poder significativo.

Este programa de participación del empleado se ha considerado como adecuado cuando existe un clima de trabajo deteriorado con baja productividad, considerado incluso como un "imperativo ético".²³ A pesar de lo anterior no se considera apropiado en todas las Organizaciones, puesto que requiere de un tiempo o periodo adecuado para participar, por otra parte los temas en que participen los empleados deberán ser significativos a sus intereses, y es muy importante que los empleados cuenten con las capacidades adecuadas, y que la Organización los apoye.

Una ventaja de este tipo de programa es que los Gerentes tienen el conocimiento de las actividades de sus empleados sobre todo cuando estas se tornan mas complejas, permitiendo la participación de aquellos que saben mas, fomentándose la necesidad de equipos de trabajo que a su vez permitan tomar resoluciones en conjunto,

²¹ Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. Ed Prentice Hall. 1999

²² Deckert Bert. El arte de la comunicación. Grupo Editorial Iberoamericana.1992

²³ Aguilar Kubli Eduardo. Asertividad: Sé tú mismo sin sentirte culpable. Editorial Pax México. 1989

comprometiendo el compromiso en las decisiones, es decir existe menor posibilidad de que los empleados revoquen una decisión al momento de ponerla en práctica puesto que ellos mismos contribuyeron en dicha toma de decisión; así sus trabajos son mas interesantes.

- Participación Representativa²⁴

En este tipo de programa las decisiones de los empleados están representadas por un grupo pequeño de empleados, los cuales son quienes toman realmente las decisiones. El objetivo principal de este tipo de programa es la redistribución del poder dentro de una Organización, donde las decisiones de tipo laboral por parte de los empleados tiendan a ser más equitativas de acuerdo a los intereses de la Gerencia y de los Accionistas.

La Participación Representativa tiene dos formas comunes:

a) Los consejos de trabajo, cuya función principal es el enlace entre empleados y la Gerencia, se consulta a los grupos electos cuando la Gerencia toma decisiones en las cuales se ve involucrado el personal;

b) Las juntas de representantes son conformadas por los empleados que asisten a juntas de Directores de la compañía, su función principal es la de representar a los empleados y sus intereses.

- Círculos de Calidad

“Los círculos de calidad son grupos de trabajo conformados entre 8 y 10 empleados y supervisores los cuales tienen un área compartida de responsabilidad”²⁵.

Su origen se encuentra por lo general en las técnicas empleadas por las firmas japonesas cuyo objetivo era la producción de alta calidad a bajos costos. Su función es la de reunirse por lo menos una vez por semana con el objeto de analizar problemas de calidad, investigar causas de dichos problemas, proponer soluciones, así como llevar a cabo las acciones correctivas necesarias, a través de la retroalimentación. Es importante señalar que la Gerencia por lo general se reserva el control de la decisión final con respecto a la puesta en práctica de las soluciones propuestas. El fracaso de este tipo de programa fue el poco tiempo que los empleados dedicaban a la semana, y otra desventaja fue que la Gerencia tomara la idea de que a través de dicho programas se contaba con la participación de los empleados.

- Plan de Propiedad de Acciones para el Empleado

Son planes que establece la empresa a través de los cuales el empleado posee acciones como resultado de sus prestaciones. En dicho programa la compañía crea un fideicomiso, en el cual aporta acciones o dinero en efectivo con el objetivo de adquirir mas acciones y

²⁴ Deckert Bert. El arte de la comunicación. Grupo Editorial Iberoamericana.1992

²⁵ Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. Ed Prentice Hall. 1999

posteriormente distribuirlas entre los empleados. Es importante señalar que a pesar de que los empleados mantengan acciones dentro de la compañía, no pueden tomar posesión física o venderlas en tanto no estén fuera de la misma. Las investigaciones realizadas con este tipo de programas demuestran que la satisfacción en los empleados se incrementa cuando logran experimentar psicológicamente la propiedad, para ello es necesario que se les mantenga informados de manera regular acerca del estado del negocio además de la posibilidad de ejercer influencia sobre el mismo²⁶.

La Empresa debe mantener un sistema de capacitación a través del cual se detectan las necesidades de capacitación y entrenamiento a efectos de diseñar y efectuar planes y programas que contribuyan a que el personal sea competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas para el desempeño de sus actividades.

Es necesario hacer un plan de sensibilización intenso para iniciar un acercamiento e integración formal con toda la organización que consiste en que cada persona asista a una sesión de trabajo, con esto se pretende sensibilizar y encontrar en la mayoría de la gente una reacción positiva hacia el cambio de tal forma que se genere un compromiso para realizar las acciones concretas en este cambio.

Este proceso de sensibilización requiere de la participación activa en todas las actividades que se deriven, así como una comunicación adecuada y oportuna de todas las ideas, dudas y problemas que se presenten para generar una actitud positiva e involucramiento y compromiso para lograr los resultados.

Con dicho proceso se pretende un incremento significativo de la calidad en el servicio para mantener estándares de calidad que sean competitivos con respecto a otras empresas del giro de conveniencia, con lo cual se logre la preferencia y permanencia de los clientes generándose por tanto mayores ganancias. Adecuando la forma diaria de trabajar con actitudes positivas y acciones de calidad porque la gente debe crecer, desarrollar su potencial y sus habilidades paralelamente al crecimiento y cambio de la Organización.

Para esto es necesario iniciar con un proceso de cambio, es necesario sensibilizar al personal de tal forma que participe activamente y favorezca este proceso. Debemos comenzar con Agentes de cambio que son personas como Gerentes, Supervisores.

Frecuentemente queremos que nuestros empleados hagan algo mejor, o más rápido, que dejen de hacer algo que no favorece a la productividad. Queremos que aprendan un comportamiento diferente y lograr un cambio²⁷.

Como persona que genera tal aprendizaje, podemos involucrar a todo el personal a ser Agentes de Cambio, pero existen ciertas condiciones específicas que se deben tener presentes:

²⁶ Rodríguez Estrada Mauro. 1985. Integración de Equipos. Editorial Manual Moderno.

²⁷ Weisinger Hendire. La inteligencia Emocional en el Trabajo. Javier Vergara Editor. 1998

Reconocer la Necesidad del cambio²⁸: El único hecho constante e invariable en la vida es el cambio. Es esencial como parte de la acción de la supervisión el desarrollar la habilidad de reconocer la necesidad del cambio.

Apoyar el Cambio²⁹: Los Gerentes/Supervisores, a bien de lograr el control, deben de participar y motivar en este proceso de cambio. Esto se puede llevar a cabo mediante una supervisión activa, ya que los cambios generalmente no son provocados por los empleados, si el nivel Gerencial y los supervisores no impulsan este cambio.

Reforzar Positiva o negativamente la reacción al Cambio³⁰: reforzamiento positivo significa que le digas a la gente, que es correcto lo que hace, cuando está haciendo lo que es necesario. El reforzamiento negativo no es un castigo, se refuerza negativamente el comportamiento cuando se le dice a un empleado que lo que está haciendo no es correcto o aceptable, explicándole la razón.

Actuar como modelo³¹: Cuando las personas hacen un trabajo, buscan a sus jefes para aprender la manera aceptable de hacer las cosas. Todos aquellos que se encuentran con responsabilidades de supervisión, están estableciendo el patrón de cómo los subordinados se han de comportar. Esto ocurre independientemente de que estén o no conscientes de esto. La supervisión activa entiende lo anterior y esta activamente consciente que su comportamiento es un modelo para los demás.

Reconocer y crear zonas de estabilidad³²: debido al constante cambio necesitamos organizar nuestra vida laboral por lo que se requieren de instrucciones claras y firmes. Estas expectativas claras y los estándares se convertirán en zonas de estabilidad necesarias. Si conocemos nuestras responsabilidades y desarrollamos planes específicos para ejecutarlas, deberemos ser capaces de incrementar nuestra eficiencia.

10. Calidad en el Servicio

La calidad mejorada del servicio también reduce los costos, debido a que las compañías tienen que reemplazar a un menor número de clientes, desempeñan menos trabajo correctivo, manejan una cantidad menor de indagaciones y quejas y se enfrentan a un índice más bajo de rotación del personal y de descontento.

La evaluación de la calidad es más compleja en el caso de los servicios que en el de los productos fabricados. Los servicios son intangibles y no siempre se pueden medir o comprobar antes de su prestación, y además cada prestación de un servicio es única, en comparación con la anterior. Los servicios se producen y se consumen simultáneamente, y el cliente participa en ellos en una forma activa.

²⁸ Chapman Elwood N. Actitud México. Grupo Editorial Iberoamericana.1992.

²⁹ Idem

³⁰ Idem

³¹ Idem

³² Idem

¿Cómo leer la mente del Consumidor?

Stouffer realizó estudios acerca del comportamiento de consumidor y de acuerdo a ello descubrió, que el objetivo principal no estaba enfocado en estudiar la psicología de los consumidores de algunos productos, sino también la psicología de quienes no acostumbran consumirlos, pero por una u otra razón podrían considerar la posibilidad de hacerlo.³³

Por otra parte la información sobre compras diarias, proporcionada también por la Market Research Corporation of América (MRCA) aporó datos acerca de la frecuencia, cantidad y lugar de compra de distintos productos, así como del tipo de consumidor que los prefiere.

A este respecto el "Mercado de Prueba" señala que la introducción por etapas de algún producto es una tarea más tradicional, lo que implica tener únicamente un solo programa de mercadotecnia en lugar de varios programas.

Es importante tener en cuenta que la investigación no puede engendrar un producto, ni es capaz de garantizar el éxito de algún producto, por ejemplo la gente siempre está buscando buenos alimentos de precio bajo para su consumo diario, porque así debe hacerlo.

- Para Vender hay que "Saber Escuchar"³⁴

La moderna capacitación en ventas enseña al vendedor a escuchar y a hacer preguntas acertadas, a percibir las necesidades de la gente, conocer bien sus productos y ser más un consejero que un hostigador, el vendedor no debe tratar de venderle al cliente algo que no necesita realmente; con estilo de ventas ético, el cual persigue una relación estrecha, llena de confianza y a largo plazo, más que una venta rápida. "La filosofía es atender al cliente como consultor".

- Curso de Ventas³⁵

La necesidad de saber vender mejor se ha vuelto urgente por varias razones, los cursos deben programarse en animadas sesiones de dos o tres días (considerando el tiempo máximo que un vendedor puede ausentarse de su territorio). El participante no siente el temor de reprobación. Las lecturas no deben ser presentadas en gruesos volúmenes, sino en animados folletos con páginas en donde existan espacios en blanco para las notas.

Un instructor consumado debe mantener al grupo siempre alerta mediante una entretenida mezcla de materiales de video, conferencias, lecturas, preguntas y dramatizaciones, sin prolongar demasiado ninguno de esos aspectos.

El "mal vendedor", no sabe escuchar, no sabe interesarse, no sabe olvidar su propia agenda para adaptarse a la del cliente, o tener paciencia. Presiona mucho, habla sin parar,

³³ Guble Franck G. La Tercera Fuerza de México. Editorial Trillas. 1982

³⁴ Idem

³⁵ Idem

lleva consigo ideas preconcebidas, ignora las objeciones y se olvida del cliente en cuanto cierra la venta. Habla de las características técnicas del producto y no de sus beneficios para el comprador. No sabe a cuáles clientes debe visitar, cómo establecer prioridades o aplicar una estrategia.

El enfoque conductual enseña al vendedor como tratar a clientes de distintas personalidades, desde los distintos pasos de la visita de ventas, el saludo, hasta el cierre de la venta.

Las principales herramientas del vendedor son las preguntas: "Siempre que tenga dudas pregunte". "Realizar sondeos para descubrir una oportunidad de ventas; después sondear más profundamente para convertirla en una necesidad de adquirir su producto. No discutir con el cliente, aceptar sus objeciones y pasar a otro tema más positivo".

El vendedor debe estar siempre listo para detectar cualquier señal de que el cliente desea comprar; alguna frase que indique su disposición para comprar, es decir, ponerse en el lugar del cliente, escuchar sus respuestas para así satisfacer su interés, contestando todas sus preguntas antes de proponer concluir la venta. La importancia de los aspectos anteriores será la pregunta "ganadora", es decir, la que hace al cliente abrirse y aportar datos reveladores acerca de sus necesidades.

El vendedor no podrá saber si ha planteado la pregunta ganadora hasta que escuche la respuesta, es decir hasta que haya realizado una "venta consultiva", la cual se puede entender como el intento por parte del vendedor de ayudar a su muy estimado cliente, considerándolo casi como un miembro de su familia sin que se dedique a presionarlo.

Otro tópico importante es el de la "venta de asesor", en cuyo caso se involucran estrategias de acuerdo a las costumbres sociales. El objeto de este ejercicio de psicología de aficionados es saber cómo tratar a un cliente potencial; para ello es importante "no cuantificar los resultados, pues no siempre es posible solventarlos. Medir la eficacia en la práctica, es decir, evaluar si lo que se aprendió en el curso verdaderamente se usa, con ello se podrá decir que entonces se ha tenido éxito.

La queja más frecuente de los cursos es su carácter demasiado general, que no se ajusta a las necesidades específicas del cliente; para ello sería importante poder impartirlos a través de diversas maneras para complacer al cliente, por ejemplo capacitando a sus empleados como instructores para que impartan los cursos bajo licencia.

Finalmente es importante considerar que si no se realiza un seguimiento posterior al curso, pronto se olvidarán las lecciones; para ello numerosas compañías envían Gerentes junto con los vendedores para observar y evaluar su desempeño, o bien, reparten cuestionarios entre sus clientes. Las compañías capacitadoras proporcionan cintas o folletos para el seguimiento, el cual debe ser consultado de vez en cuando; sin dicho seguimiento se corre el riesgo de olvidar el 90% de lo aprendido en un año aproximadamente.

La efectividad y la oportunidad de la experiencia de servicio no son los únicos factores decisivos para el éxito de la experiencia del servicio, sino también las interacciones

cliente/empleado. Esto sugiere que para medir la calidad del servicio es especialmente importante escuchar la voz del cliente.

La moderna capacitación en ventas enseña al vendedor a escuchar y a hacer preguntas acertadas, a percibir las necesidades de la gente, conocer bien sus productos y ser más un consejero que un hostigador.

El vendedor no debe tratar de venderle al cliente algo que éste no necesita realmente. En la actualidad existe un estilo de ventas ético, el cuál persigue una relación estrecha llena de confianza y a largo plazo, más que una venta rápida y esporádica.

11. Diseño y Desarrollo del Trabajo Propuesto

Las normas ISO 9000 requieren que el personal esté capacitado. Existen varios niveles de capacitación y es conveniente desarrollar un curso genérico de capacitación utilizando módulos que puedan utilizarse en las formas siguientes:

1. Para la presentación inicial a la Dirección con el propósito principal de obtener el compromiso y la decisión de seguir adelante.
2. Para la presentación detallada original al Gerente o el equipo del proyecto.
3. Para la Capacitación del personal.

En la actualidad las Organizaciones gastan anualmente sumas considerables de dinero en capacitación formal debido a que los empleados considerados "competentes" no permanecen siempre en esta categoría.³⁶

Los principales factores que motivan a las Organizaciones a invertir en capacitar a sus empleados son los cambios tecnológicos, así como la mejora en la productividad.

Las habilidades se pueden clasificar en cuatro categorías, las cuales a continuación se mencionan.³⁷

Conocimientos Elementales

Se refiere a la capacitación que se imparte a los empleados de una Organización a pesar de que se supone que ya cuentan con la habilidad, y que sin embargo, al momento de desempeñar sus labores se detectan deficiencias, por lo que con la impartición de la capacitación se busca mayor eficiencia en los empleados.

Técnicas

Es la capacitación por medio de la cual se pretende actualizar y mejorar todas las habilidades técnicas del empleado, y que esta enfocada tanto a niveles operativos como a niveles administrativos principalmente.

³⁶ Rodríguez Combeller Carlos. Programas de Capacitación y Desarrollo: Diseño y Conducción. Editorial Diana 1981

³⁷ Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. 1999

Interpersonal

Las habilidades interpersonales son consideradas áreas de crecimiento significativo, enfocada principalmente a capacitar la diversidad. Los dos tipos más populares de este rubro están enfocados en el incremento de la conciencia del empleado con el objetivo de fomentar la comprensión acerca de la necesidad del manejo y valoración de la diversidad así como de su significado, y por otra parte la formación de sus habilidades, la cual educa a los empleados en las diferencias culturales dependiendo de su lugar de trabajo.

Solución de Problemas

Es la capacitación que requieren tanto Empleados como Gerentes cuando en su trabajo deben desempeñar actividades no rutinarias, es decir deben solucionar problemas de trabajo. La capacitación en este sentido incluirá actividades que agudicen sus habilidades lógicas, de razonamiento, definición de problemas, además de evaluar causas y desarrollar alternativas y soluciones.

Métodos de Entrenamiento

- Capacitación en el puesto³⁸

Incluye la rotación de puestos así como las asignaciones del auxiliar. La rotación de puestos se refiere a las transferencias laterales por medio de las cuales los empleados tienen la posibilidad de laborar en distintos puestos, lo que les permite obtener conocimiento acerca de la relación que existe entre los mismos, proporcionándole una mayor perspectiva acerca de las actividades desempeñadas en la Organización. En niveles de tipo operativo se conoce como adiestramiento, a nivel administrativo se le denomina relación de entrenamiento o mentor.

- Capacitación fuera del puesto³⁹

La capacitación fuera del puesto incluye las cátedras en los salones de clase, los videos y los ejercicios de simulación, es decir análisis de casos, ejercicios vivenciales, actuación de papeles, sesiones de interacción de grupos.

Existen varios niveles de capacitación:

1. La capacitación general del personal en aspectos de calidad que solicitan las normas
2. La capacitación específica en tareas para puestos.
3. La capacitación en salud y seguridad. Esto es obligatorio por ley y su descuido expone a la empresa.

³⁸ Rodríguez Estrada Mauro. Administración de la Capacitación. Editorial Mc Graw Hill. 1990

³⁹ Idem

El sistema de capacitación contempla las siguientes etapas:

- a) Detección de las necesidades de capacitación para determinar la competencia necesaria del personal que realiza trabajos que afectan la calidad de los productos o servicios.
- b) Elaboración de un plan anual de capacitación y los programas específicos para cada curso con el fin de proporcionar formación o tomar acciones para satisfacer dichas necesidades detectadas, incluyendo los programas de actualización periódica del personal ya formado.
- c) Ejecución de las actividades de capacitación asegurando que el personal a través de su participación en los cursos es consciente de la importancia de sus actividades y su contribución al logro de los objetivos de calidad, así como las consecuencias sobre el cumplimiento de los mismos.
- d) Evaluación de la capacitación de la cual se mantienen registros apropiados. Dicha evaluación se realiza en dos sentidos 1) el aprovechamiento de los cursos y su aplicación en la operación y 2) El cumplimiento al Plan Anual de capacitación; así como en términos de expectativas e impactos en la eficiencia y eficacia de la organización como medio para la mejora de futuros planes de formación.

El área de Capacitación será el responsable de mantener los registros apropiados en cada etapa del proceso, así como registros para cada miembro de la organización en los que se asienta la capacitación recibida. Por otra parte las descripciones y perfiles de puestos establecen los requisitos que debe cumplir el personal calificado basándose en la educación, formación, habilidad y/o experiencia.

a) Detección de las necesidades de capacitación. Este proceso se basa en la Evaluación de 360 grados

Una Detección de Necesidades denota cualquier diferencia cuantificable entre un "Ser" y un "deber ser"; entre el rendimiento exigido por el puesto y el de las personas que lo ocupan: o bien, entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto.

Desgraciadamente pocas ocasiones estas necesidades son obvias es por eso que se requiere de un diagnostico, lo más preciso posible que permita a la organización percatarse de las áreas de oportunidad.

La Detección de Necesidades nos ayuda a:

- Proporcionar las bases para nuevos planes y programas en toda la empresa
- Proporcionar bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes
- Facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento: personal, dinero y equipo.
- Cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias.

Existen diversas formas de realizar una DNC, estas, sobretodo se basan en una evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño sirve a diversos propósitos en las organizaciones. La Gerencia utiliza las evaluaciones para tomar decisiones tan importantes como: ascensos, las transferencias y los despidos. Las evaluaciones identifican las necesidades de capacitación y de desarrollo. Señalan las habilidades del empleado y las aptitudes que actualmente son inadecuadas pero para las cuales se pueden desarrollar programas que remedian lo anterior. Las evaluaciones de desempeño pueden ser utilizadas como criterios en donde pueden ser validados los programas de selección y desarrollo.

El método más moderno de evaluación del desempeño es el uso de evaluación de 360°. Proporciona la retroalimentación desde el círculo completo de contactos diarios que un empleado pueda tener, abarcando desde el personal de correo hasta los clientes, jefes y compañeros.

La evaluación de 360° es aquella que provee retroalimentación del desempeño de una persona a través del círculo de contactos con los que el empleado puede tener relación, dichos contactos pueden ser desde 3 ó 4, hasta un número significativo, por lo general se elige un promedio de 10 personas, las cuales incluyen tanto al personal operativo como al administrativo e incluso al personal externo de la organización.

Las personas elegidas proporcionan información acerca de la persona a evaluar dependiendo de su perspectiva como cliente ya interno o externo. Al apoyarse en esta retroalimentación de los compañeros, cliente y subordinados, las organizaciones esperan dar a todos ellos un sentido de participación en el proceso de revisión y obtener lecturas más precisas sobre el desempeño del empleado.

b) Elaboración de un plan anual de capacitación

El plan anual de capacitación esta conformado para cada puesto y es exclusivo para el área de operaciones.

Para poder llevar a cabo un plan de capacitación es necesario considerar la DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) al igual que analizar los perfiles de puesto en comparación con la persona que lo ocupa. Ya existiendo los programas de adiestramiento y cuya finalidad es compensar alguna deficiencia como las que se encuentran en la capacidad de resolver problemas y en las relaciones interpersonales. El objetivo es mejorar el rendimiento del empleado en determinada área, en las tareas a su cargo o en sus actitudes. Gran parte de los programas se centran en determinada etapa de la carrera del empleado; puede ser en los de recién ingreso o en Gerentes que han alcanzado cierto rango en el seno de la corporación.

En muchas empresas se brinda actualmente adiestramiento y también oportunidades de desarrollo a lo largo de la vida profesional del empleado. Este enfoque denominado desarrollo y planeación de carrera se caracteriza por ser un aprendizaje sin interrupción. No se orienta tanto a la adquisición de determinadas actividades sino más bien al desarrollo personal.

Muchas compañías incluyen entre sus prestaciones la orientación y el adiestramiento con el objeto de ayudar a los miembros a planear su vida profesional en todas las etapas. Los alientan a fijarse metas en su desarrollo, tanto en lo tocante a su adelanto como a su desarrollo personal. Ofrecen oportunidades de hacer periódicamente análisis y evaluación de puestos.

Las empresas saben muy bien que los adultos cambian, que maduran a lo largo de su vida profesional, que no siempre mantienen los mismos valores, metas, necesidades y temores en las diferentes etapas de su existencia.

Schultz⁴⁰ menciona que existen tres etapas:

1. Etapa de establecimiento, de los 20 a los 40 años.
2. Etapa de mantenimiento, de los 40 a los 55 años.
3. Etapa de decadencia, de los 50 a los 55 años.

La planeación de carreras y el desarrollo personal en cada una de las etapas acarrearán responsabilidad al empleado y a la empresa por igual, esta debe brindar oportunidades y servicios que favorezcan ambas dimensiones de sus miembros, y a la vez el empleado debe aprovechar esos programas y estar dispuesto a efectuar el análisis de sí mismo, sin el cual no se logra el crecimiento en ningún estadio de la vida.

c) Ejecución de las actividades de capacitación

Plan de Carrera

GERENTE REGIONAL

CURSO	Antigüedad mínima requerida
a) Inducción	Primera Semana
b) Actitud hacia el cambio	Primera Semana
c) Administración Gerencial	Segunda Semana / actualización 6 meses
d) Calidad en el Servicio	Al concluir el 1er mes / actualización 6 meses
e) Ventas	A los 3, 6 y 9 meses
f) Liderazgo Situacional	6 meses y al año
g) Comunicación en grupos de trabajo	3 meses / actualización a los 9 meses
h) Administración por Objetivos	3 meses / actualización a los 9 meses
i) Trabajo en equipo	A los 3, 6 y 9 meses

El plan de Carrera debe estar vinculado al puesto y equilibrado al tabulador de sueldos de la siguiente manera:

- **Con 9 Cursos:** Puesto: Gerente Senior; propuesto para crecimiento a Gerente Territorial con un crecimiento hasta del 50% en sueldo, dependiendo de su desempeño y evaluación laboral semestral.

⁴⁰ Schultz D.P. Psicología Industrial. Editorial Mc Graw Hill. 1991

- **Con 6 Cursos:** Puesto: Gerente Junior; propuesto para crecimiento a Gerente Senior con incremento de sueldo del 15% en sueldo, dependiendo de su desempeño y evaluación laboral semestral.

JEFE DISTRITAL O SUPERVISOR

CURSO	Antigüedad mínima requerida
a) Inducción	Primera Semana
b) Calidad en el Servicio	Primera Semana
c) Actitud hacia el cambio	Segunda Semana / actualización 6 meses
d) Ventas	A los 3 , 6 y 9 meses
e) Liderazgo Situacional	A los 3 , 6 y 9 meses
f) Trabajo en equipo	Segunda semana / actualización 6 meses
g) Administración por Objetivos	3 meses / actualización a los 9 meses
h) Administración del Tiempo	3 meses / actualización a los 9 meses
i) Control y aclaración de Inventarios	Primer mes / actualización a los 6 meses

El plan de Carrera debe estar vinculado al puesto y equilibrado al tabulador de sueldos de la siguiente manera:

- **Con 9 Cursos:** Puesto: Jefe Distrital Senior; propuesto para crecimiento a Gerente Regional con un incremento hasta del 30% en sueldo, dependiendo de su desempeño y evaluación laboral semestral.
- **Con 6 Cursos:** Puesto: Jefe Distrital Junior; propuesto para crecimiento a Jefe Distrital Senior con incremento de sueldo del 10%, dependiendo de su desempeño y evaluación laboral semestral.
- **Con 3 Cursos:** Puesto: Supervisor; propuesto para crecimiento a Jefe Distrital Junior con incremento de sueldo del 10%, dependiendo de su evaluación de desempeño posterior al primer semestre de ingreso.

COMISIONISTA

CURSO	Antigüedad mínima requerida
a) Inducción de Comisionistas	Primera Semana
b) Calidad en el Servicio	Primera Semana
c) Actitud hacia el cambio	3 meses / actualización a los 9 meses
d) Como ser un comprador eficaz	3 meses / actualización a los 6 y 9 meses
e) Trabajo en equipo	Primera semana / actualización 6 meses
f) Ventas	Segunda semana / actualización a los 6 meses
i) Control y aclaración de Inventarios	Primer mes / actualización a los 6 meses

Este plan de Carrera al igual que los anteriores debe estar vinculado al puesto y equilibrado al tabulador de sueldos de la siguiente manera:

- **Con 7 Cursos:** Puesto: Comisionista Senior; propuesto para crecimiento a Supervisor con contrato por nomina, dependiendo de su desempeño y evaluación

laboral semestral; en donde se involucran los siguientes aspectos: alcance mensual del presupuesto, resultados mensuales de inventarios, administración general de la tienda y antigüedad en la empresa.

Nota: Esta promoción depende de que el comisionista cumpla con las características requeridas para el perfil de puesto como Supervisor.

- **Con 3 Cursos:** Puesto: Comisionista Junior; propuesta de crecimiento a Comisionista Senior con la posibilidad de obtener un bono semestral dependiendo de su desempeño y evaluación laboral mensual contemplando los siguientes aspectos: Alcance de presupuesto, resultados de inventarios, administración general de la tienda y antigüedad en la empresa.

Nota: Esta promoción se puede alcanzar por los niveles de venta mensual reportados después del primer año de antigüedad.

c) Ejecución de las actividades de capacitación

Calendario de Actividades de Capacitación Propuesta para el primer semestre del 2005

Cuadro 4 Calendario Anual

CURSO:	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Inducción	■		■	■	■	■
Actitud hacia el cambio	■		■	■	■	■
Administración Gerencial		■	■	■	■	■
Calidad en el Servicio		■	■	■	■	■
Ventas				■		■
Liderazgo Situacional						■
Comunicación Gpo de Trabajo			■			
Administración. por Objetivos			■			
Trabajo en equipo						■
Administración del tiempo			■			
Control de Inventarios		■				■
Comprador eficaz				■		■

d) Evaluación de la Capacitación:

La última fase del proceso, la evaluación; nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Determinar la efectividad de un programa de capacitación no significa nada si no sabemos que esperamos lograr. En general la evaluación nos va a proporcionar información acerca de:

- La calidad del diseño de la organización y del desarrollo de los cursos.
- El cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos.
- El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o la generación de cambios de conducta y actitudes.
- Los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo/beneficio.

La evaluación de la capacitación se lleva a cabo con las evidencias de que se realizó lo propuesto y se deben mostrar en una auditoria tanto interna como externa para conservar la certificación en ISO 9000.

Estas evidencias corresponden tanto al seguimiento en el plan de capacitación en cuanto a si se esta realizando la planeación propuesta, así como la evaluación del curso y del individuo en cada uno de los programas de capacitación.

Las evidencias se basan en los siguientes documentos:

- Plan semestral o anual de capacitación.
- Listas de asistencia.
- Evaluación del instructor y/o cursos.
- Constancias de acreditación.

Es indudable que las repercusiones no podrán observarse de inmediato, por lo que se recomienda realizar el análisis en varias etapas; a los tres, seis meses y al año posterior a la capacitación, de esta forma se llevará a cabo el seguimiento adecuado.

La información proporcionada por estos rubros debe ser en términos cuantitativos a fin de darle un tratamiento estadístico y obtener correlaciones.

La utilidad de esta información depende en mucho de la oportunidad con que se dé y de las alternativas de acción que se propongan para resolver los problemas identificados.

Anexo a continuación se muestran los formatos de las evaluaciones utilizadas como ejemplo para los cursos de inducción a comisionistas.

EVALUACIÓN MODULO CAJERO

Nombre: _____

Fecha: _____

Evaluación Teórica:

1.- ¿En que año se fundó "Grupo"?

- a) 1883 b) 1925 c) 1980

2.- ¿ En que año nace La Empresa ?

- a) 2000 b) 1953 c) 1997

3.- Menciona los pasos de servicio al cliente

4.- Explica las siguientes funciones:

a) F3 _____

b) F6 _____

c) F5 _____

d) F7 _____

e) F10 _____

5.- Explica para qué sirve un inventario cíclico:

6.- Menciona cuáles son los inventarios cíclicos obligatorios y con que frecuencia se realizan.

7.- Menciona las políticas para efectuar devoluciones al cliente.

8.- ¿Qué significa la opción 33?

9.- ¿Cuál es la clave que se utiliza para salir del sistema?

10.- Menciona las políticas para realizar facturas a los clientes

11.- ¿En qué horario o turno se realiza el envío y recepción de datos?

12.- Después del envío y recepción de datos, tengo que realizar...

13.- ¿Con que teclas se imprime nuevamente un ticket?

14.- ¿Cuál es el monto fijo que debe existir en caja en cada cambio de turno?

15.- Explica para que utilizamos los siguientes cortes:

"XX" _____

"YY" _____

"ZZ" _____

Evaluación Práctica

Instrucciones: Elabora la siguiente práctica, anotando en los tickets el número de la operación que corresponda.

1.- Realiza y confirma una venta a domicilio para Diego Ramírez con domicilio en Ejército Nacional 154 Col Granada Tel. 25-81-00-10. **El cliente no tiene envases.**

Artículo	Piezas
Coronita extra clara 190 ml	18
Sabritas mexicanas alambre 40gr	3
Brodway normal	2
Coca cola 600 ml.	5

2.- El cliente regresa al siguiente día y te devuelve sólo 15 envases. Realiza la devolución.

3.- Realiza la venta de los siguientes artículos. El cliente trae su envase y solicita una factura. para Rodrigo Martínez. Tel. 25-81-59-43 con dirección en Av. Legaría 9634 Col. Irrigación R.F.C. ROLM781209EZO

Artículo	Piezas
Coca cola contour 2 lts.	3
Yakult	10
Agua electropura 19 lts	1
Brandy Torres 700 ml.	1

4.- Realiza la siguiente venta. El pago se realiza con \$50 en vales y el resto en efectivo. **El cliente trae sus envases**

Artículo	Cantidad
Negra modelo 325 ml.	12
Sabritas mexicanas alambre 200 gr.	3
Burritos lonchibon combinados	4
Marlboro Rojo F.T.	2

5.- Realiza un cíclico personal de 10 artículos.

6.- Realiza una venta con tarjeta de crédito.

Artículo	Cantidad
Agua ciel mineralizada 600 ml.	5
Atún dolores en aceite	4
Appleton Special 750 m.l.	2
Coca cola contour 2lt.	7

7.- Realiza la opción 33.

8.- Realiza el corte YY, dejando como saldo final en caja \$89.90 más el fondo fijo.

EVALUACIÓN MODULO COMISIONISTAS

Nombre: _____

Fecha: _____

Evaluación Teórica

- 1.- ¿Quién es el encargado de realizar el mantenimiento del punto de venta?
a) El supervisor b) El empresario c) El área de sistemas
- 2.- Escoge el procedimiento adecuado para encender el punto de venta
a) CPU, monitor, regulador, impresora
b) Regulador, impresora, CPU, monitor
c) Impresora, regulador, CPU, monitor
- 3.- Un corte "XX" es ...
a) Un arqueo b) Un cierre de mes c) Una venta
- 4.- ¿Qué se debe realizar antes de un corte "ZZ"?
a) Una venta b) Un cíclico c) Un corte "YY"
- 5.- El corte "YY" se realiza:

- 6.- Escoge el procedimiento adecuado para consultar y reimprimir los cortes "YY" y "ZZ".
a) Inventarios físicos/Reportes/Revisar reportes
b) Ventas mostrador/Reportes/Revisar reportes
c) Compras al proveedor/Revisar reportes
- 7.- Explica el funcionamiento de las siguientes teclas, F4 y F5 del módulo de compras:

- 8.- ¿Conque tecla se elimina un artículo en una venta?
a) Insertar b) Esc c) Suprimir
- 9.- ¿Qué es un óptimo?
a) Cantidad límite de mercancía
b) Cantidad de mercancía que me surtirá el proveedor
c) Cantidad mínima de mercancía que debo cubrir
- 10.- ¿Cuál es el horario para la recepción de proveedores?
a) 7:00 a.m. a 15:00 p.m. b) 7:00 a.m. a 17:00 p.m. c) 11:00 a.m. a 18:00 p.m.
- 11.- ¿Qué información contiene el reporte 66?
a) Listado de recepciones del turno.
b) Reporte de recepciones de compra
c) Reporte de devoluciones de compra
- 12.- ¿Qué información contiene el reporte 67?
a) Listado de devoluciones de venta
b) Reporte de devoluciones de compra
c) Listado de recepciones del turno

13.- ¿Cuáles son los cíclicos obligatorios por turno?

14.- Si el servicio de recolección de valores no se lleva tus depósitos ¿a quién reportas esta situación?

- a) Compras b) Mi supervisor y Tesorería c) Relaciones industriales

15.- ¿Qué necesitas hacer antes de la recepción de compra?

- a) Pedido sugerido b) Venta c) Cíclico

16.- ¿Para qué me sirve un Kardex?

17.- ¿Quién es la persona indicada para modificar mis óptimos en el sistema?

- a) Supervisor b) Vendedor c) Empresario

18.- ¿Qué procedimiento seguiría si CEDIS no lleva el disco para la recepción?

- a) No recibirlo b) Reportarlo c) Captura manual

19.- Si tienes un pedido sugerido pendiente y no lo has recibido ¿podrías realizar otro sugerido del mismo proveedor?

- a) Si, solicitando autorización al supervisor
b) Si, siempre y cuando los óptimos lo permitan
c) No, ya que se tiene un pedido sugerido pendiente

20.- ¿Cuál es la única devolución sobre compra que me permite realizar el sistema?

- a) Lácteos b) Abarrote c) Cerveza

21.- En el sistema la recepción de cerveza se realiza en...

- a) Cartones b) Canastillas c) Piezas

22.- Explica que entiendes por servicio al cliente

23.- Explica que entiendes por venta sugerida

24.- ¿Cada cuándo se realiza el inventario en tienda?

Evaluación Práctica

Instrucciones: Elabora la siguiente práctica anotado el número de la operación correspondiente en el ticket.

1.- Realiza el corte "YY" correspondiente.

2.- Recibe al proveedor Phillips Morris de México, S.A. de C.V., los siguientes paquetes (**cada paquete contiene 10 piezas**), con el número de remisión 5678.

Artículo	Paquetes
Marlboro rojo F.T.	8
Benson Mentolados	3
Brodway normal	10
Marlboro rojo E.L.	10

3.- Recibe al proveedor Cervecería Modelo S.A. de C.V. los siguientes productos, con el número de remisión 987.

Artículo	Cartones
Negra modelo 12/2	5
Corona extra clara 24/2	6
Coronita extra clara 24/4	7
Corona Familiar 12/1	3
Victoria 24/2	8
Modelo light 24/2	9

4.- Realiza la compra del envase del ejercicio anterior.

5.- Procede la devolución del envase de la operación anterior al proveedor.

6.- Realiza un pedido sugerido a CEDIS de 10 artículos y procede a la recepción.

7.- Imprime el reporte 66 y 67.

8.- Realiza las siguientes ventas: **El cliente trae sus embaces.**

Artículo	Cantidad
Negra modelo 325 ml.	12
Sabritas mexicanas alambre 200 gr.	3
Burritos lonchibon combinados	4
Marlboro Rojo F.T.	2

9.-**El cliente no trae sus embaces**

Artículo	Cantidad
Benson & hedges dorados	3
Cerveza modelo especial lata	12
Coronita extra clara 190 ml.	24
Brandy Torres 700 ml.	2
Bolsa de hielo 5 kg.	2

10.- Realiza la opción 33.

11.- El cliente de la operación N° 8 te solicita una factura.

12.- Realiza un cíclico personal de 10 artículos.

13.- Obtén un kardex de coca cola 355 ml.

14.- Realiza un cíclico de la familia de Servicios (Tarjetas Telefónicas de Prepago).

12. Control de los Cambios del Diseño y Desarrollo

Esta fase tiene la finalidad de establecer un periodo de prueba en donde pueda existir la seguridad de que el proceso funciona, en caso de haber modificaciones, existirá un formato el cuál permita las modificaciones pertinentes a este respecto. Cada cambio implica una revisión que debe estar documentada y tener un número en forma consecutiva que nos permita observar el proceso de cambio en un lapso de tiempo determinado y su utilidad.

13. Auditorías Internas

Rothery plantea que son necesarios dos requisitos para efectuar una auditoria: primero educación secundaria y segundo, "que un grupo de evaluación juzgue que el candidato esté calificado para auditar el sistema (1995)".⁴¹

Este grupo puede ser interno o externo a la organización, y tiene la facultad de solicitar al candidato una evaluación realizada por un cuerpo externo de certificación. A este respecto es importante señalar que el auditor deberá contar con un período de experiencia de al menos cuatro años en el área industrial, dentro de la cual se incluye además dos años en aseguramiento de calidad.

Por otra parte será necesario contar con un auditor líder, cuya función será la de responsabilizarse de la auditoria global, quien deberá contar con al menos tres auditorias anteriores de acuerdo a los criterios antes mencionados, para que se pueda considerar como *auditor calificado* de acuerdo a los requerimientos de la norma ISO 10011-1, dicho auditor deberá entonces, demostrar la capacidad de comunicación oral y por escrito.

¿Quién está calificado para ser auditor?

En este rubro existen dos categorías: auditores líderes y auditores. Para los requisitos la norma requiere que por lo menos se haya concluido la educación media, además de al menos dos años de experiencia para quienes sean considerados con "grado relevante", deberán tener al menos dos años de experiencia en el trabajo.

Se debe tener muy presente el requerimiento de que los auditores deben haber terminado una capacitación formal y en el trabajo, ya sea en el interior de la organización o a nivel externo. En realidad, para calificar como auditor, es necesario haber trabajado en entrenamiento en el trabajo con personas con experiencia, bajo el control de un auditor líder, y haber participado en el proceso total de auditoria.

La persona más importante en el régimen de auditoria es el auditor líder. Los requerimientos son: haber sido auditor durante al menos tres auditorias completas que se

⁴¹ Rothery Brian. ISO 9000 ISO 14000. Editorial Panorama.1997.

extiendan durante cuando menos quince días y, en otra demanda normativa, una comprensión aplicación minuciosa de los atributos y habilidades personales necesarios para garantizar una administración y liderazgo eficaces y eficientes del proceso de auditoria.⁴²

La empresa debe mantener un proceso documentado de "Auditorias Internas de Calidad" en donde se determina si el Sistema de Gestión de Calidad esta conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma ISO 9000. Las auditorias son programadas basándose en el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorias previas.⁴³

Las auditorias Internas comprenden las siguientes etapas:

1. Planeación: Incluye la programación de las auditorias, la elaboración y difusión de planes de Auditoria, la revisión de la documentación y la preparación de las listas de verificación.

Los siguientes pasos ayudan a una correcta planeación de la auditoria:

Ejecución de la auditoria:

- Reunión inicial: En donde se especifica el alcance, los objetivos y el plan de auditoria, presentándose los métodos y procedimientos que se utilizarán.
- Recopilación de datos: Los documentos principales a utilizar son las hojas de control manual en particular los límites establecidos para cada aspecto.
- Documentación y compilación (hallazgos de auditoria): Son aspectos que no se ajustan a los criterios de auditoria. El equipo de auditoria deberá entonces asegurar la documentación este en forma clara y concisa y apoyados por las evidencias.

Informe de auditoria (reunión de cierre): Debe existir para tal informe un formato que contenga:

- ◇ Identificación de la unidad auditada;
- ◇ Representantes del auditado;
- ◇ Miembros del equipo de auditoria;
- ◇ Fecha de la auditoria (firmada por el auditor líder, objetivos, alcance y organización);
- ◇ Criterios convenidos contra los cuales se realizo la auditoria,
- ◇ Resumen del proceso de auditoria;

⁴² Cruz Domínguez Fabián Ignacio. Guía de interpretación de ISO 9000:2000 que cumple con los niveles 2 y 3 de CMM. Tesis UNAM. 2001

⁴³ Zatarain Vázquez Cesar. Guía para auditorias de sistemas de gestión de calidad ISO 9000:2000 en empresas constructoras mexicanas. Tesis UNAM 2003

- ◇ Grado de conformidad y no conformidad;
- ◇ Acciones requeridas;
- ◇ Oportunidades de mejora.

2. Ejecución: Incluye la realización en sitio de la auditoria, la calificación y difusión de los planes de Auditoria, la revisión de la documentación y la preparación de las listas de verificación.

3. Acciones y seguimiento: Incluye la elaboración y aprobación de los programas de acciones correctivas, así como el seguimiento a la efectividad de las mismas, por parte de los Auditores Internos y de los responsables del área auditada, para asegurarse que se toman las acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y la causas.

4. Reporte a la Dirección: Los resultados de dichas auditorias son presentados a la Dirección General incluyendo las revisiones de la Dirección para asegurar que se han tomado las acciones preventivas y/o correctivas de manera efectiva y oportuna.

La finalidad de las auditorias internas permite:

- Mantener un proceso documentado
- Asegurar que el sistema funciona de acuerdo a lo planteado
- Aplicación periódica de las actividades de acuerdo a importancia y/o estado de las actividades (programas de auditorias)
- Efectuadas por personal independiente al área auditada
- Seguimiento de las acciones derivadas de los resultados

En esta fase lo importante es que las auditorias sean planteadas y desarrolladas por procesos considerando los elementos que se apliquen con base a una matriz de referencia (proceso, área, elemento y documentos).

Durante la auditoria es conveniente verificar:

- Cumplimiento de indicadores
- Análisis
- Satisfacción del cliente
- Acciones correctivas
- Acciones preventivas

Los empleados deben conocer en qué procesos están involucrados y la relación de sus actividades con otros procesos.

13.1 Seguimiento y Medición del Proceso

Después de pasar por un proceso de cambio es necesaria la nueva aplicación del proceso ya con las modificaciones pertinentes por lo que en esta fase se establece el procedimiento para el seguimiento del proceso y medición de su funcionalidad.

En la empresa se determina el seguimiento y la medición a realizar, de acuerdo con los dispositivos de medición. Se debe monitorear y medir las características del proceso para verificar que se le de cumplimiento a los requerimientos.

Los métodos deben demostrar la habilidad de los procesos para lograr los resultados planeados. Los registros deben indicar a la persona responsable de liberar el producto.

Donde sea apropiado se deben usar técnicas de control estadístico para identificar tendencias adversas tanto para el producto o servicio como sus procesos, como medio para prevenir no conformidades.

Una identificación anticipada de no conformidades, antes de llegar a la última etapa de producción o previa entrega del producto aumenta la eficiencia de la operación completa a través de la eliminación de posibles desviaciones en los procesos.

SEGUIMIENTO A TIENDAS

TIENDA:	FECHA:
NVM	CALIF. OBSERVACIONES
Realiza en el horario establecido el envío y recepción de datos	
Realiza el alta de cajeros	
Domina el proceso de ventas mostrador con diferentes formas de pago	
Identifica las formas de pago falsos (vales, monedas y billetes)	
Realiza devoluciones sobre venta	
Elabora facturas	
Conoce el procedimiento para realizar una venta a domicilio	
Identifica y realiza la "opción 33"	
Realiza correctamente el corte "ZZ"	
Realiza los cortes correspondientes a cada turno "YY"	
Utiliza la herramienta del Kardex	
Conoce y realiza los inventarios cíclicos obligatorios	
Conoce como realizar pedidos sugeridos	
Realiza la recepción de compras	
Realiza devoluciones de envase	
Realiza cambios físicos de productos	
Realiza el "reporte 66" (recepciones de compra)	
Realiza el "reporte 67" (devoluciones de compra)	
Conoce como entregar la papelería a oficinas	
Realiza los pedidos sugerido a CEDIS	
Realiza correctamente la recepción manual a CEDIS	
Conoce como modificar algún artículo entregado por CEDIS	
Políticas	
Aplica la política de tarjetas telefónicas	
Conoce el procedimiento en caso de un asalto	
Utiliza el uniforme reglamentario	
Aplica la política para almacenar tabaco	
Bitácoras	
Utiliza la bitácora de depósitos	
Utiliza la bitácora para el registro de los cortes "YY"	
Utiliza la bitácora para el registro de los cíclicos	
Servicio al cliente	
Su aspecto personal es agradable	
Atiende con amabilidad	
Limpieza en General (góndolas, tapete, rejillas cuarto frío, Vidrios, refrigeradores, cafetera etc.)	
Principios de mercadeo	
Realiza el frenteo de producto	
Realiza el frenteo de producto	
Aplica el principio de primeras entradas primeras salidas	
Revisa continuamente la caducidad del producto	
Siete pasos de servicio al cliente	
Lleva a Cabo los 7 pasos del Servicio al Cliente	

EVALUACION A COMISIONISTA INSTRUCTOR

TIENDA: _____

FECHA:

Si**No****ADMINISTRACION DE LA TIENDA**

- | | | | |
|---|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 | ¿Realiza la opción 33 de acuerdo al proceso indicado? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | ¿Trabaja con los procedimientos dictados por Prevención de Pérdidas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | ¿Cumple con la entrega de reporte 66 y 67 a tiempo y en forma correcta? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | ¿Utiliza y tiene en orden la bitácora de depósitos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | ¿Utiliza y tiene en orden la bitácora de cortes YY y ZZ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | ¿Utiliza y tiene en orden la bitácora de Cíclicos Obligatorios? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

OPERACIÓN DE LA TIENDA

- | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|
| 7 | ¿Cumple con los estándares de operación? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | ¿Brindan calidad en el servicio al cliente, Empresario y Cajeros? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | ¿Porta siempre el uniforme y tiene buena apariencia? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | ¿Realiza los Pedidos Sugeridos así como las Recepciones de Compra? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | ¿Mantiene Lista y surtida el área de Fast-Food? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | ¿Obtiene buenos resultados de inventario mensual? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | ¿Realiza el procedimiento para la requisición y recepción de CEDIS? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

HABITOS EN TIENDA

- | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|
| 14 | ¿Fuma el empresario en tienda y/o sus cajeros lo hacen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 | ¿La comida se hace en el mostrador y/o en las mesas de la tienda? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 | ¿Cumple con el horario de un empresario en tienda? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 | ¿La tienda esta Limpia y ordenada? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 | ¿El almacén esta Limpio y Ordenado? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

HABILIDAD DEL EMPRESARIO

- | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|
| 19 | ¿Mantiene una buena comunicación con su cajeros? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20 | ¿Fomenta el Trabajo en equipo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21 | ¿Tiene paciencia al explicar un proceso? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22 | ¿Esta motivado en su trabajo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23 | ¿Sabe administrar sus recursos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24 | ¿Esta dispuesto a ser Plantilla Capacitadora? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13.2 Control del Producto no conforme

El sistema de Gestión de Calidad debe contar con un procedimiento donde se establecen los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme, asegurando que el producto que no sea conforme con los requisitos se identifica y controla para prevenir su uso.

Se debe definir un procedimiento documentado para:

- Evitar el uso o envío de productos no conformes
- Retrabajos de productos no conformes y su reinspección
- Mantener reportes de la naturaleza de la no conformidad
- La toma de acciones para eliminar la no conformidad
- Autorizar su uso

La organización debe tomar las acciones necesarias para cuando se presente un producto no conforme después de la entrega.

En este rubro se establecen acciones correctivas mediante un procedimiento documentado que defina:

- Como llevar a cabo acciones correctivas para eliminar causantes de no conformidades
- Acciones correctivas apropiadas al efecto del problema encontrado
- Revisión de no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)
- Determinación de las causas de las no conformidades
- Evaluación de las necesidades de acciones para asegurar que las no conformidades no recurran
- Determinación e implantación de las acciones correctivas necesarias
- Mantener registros de las acciones llevadas a cabo
- Revisión de las acciones correctivas llevadas a cabo.

Para los servicios no conformes se deben tomar las acciones pertinentes para eliminar la no conformidad detectada, autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y tomando las acciones para impedir su uso o aplicación originalmente prevista.

Se deben mantener los registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las acciones que se hayan obtenido.

14. Mejora Continua

La empresa tiene como filosofía mejorar continuamente la eficacia de su sistema y sus procesos mediante el uso de la Política de Calidad, los Objetivos de Calidad, los resultados de las Auditorías internas, el análisis de datos, las acciones preventivas y la revisión de la Dirección.

Este principio de administración de la calidad tiene sus bases en varias cláusulas de la norma, particularmente:

- Política de Calidad
- Revisión de la Dirección
- Generalidades
- Análisis de datos
- Mejora Continua

Esta última requiere que la organización mejore continuamente la efectividad del Sistema general de calidad.

Sin el apoyo de la Alta Dirección un programa de mejora continua no puede ser implantado.

Los resultados de la revisión por la Dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

La mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos.

- | | |
|----------------------------|-----------------|
| • Control de Calidad | Corregir |
| • Aseguramiento de Calidad | Prevenir |
| • Gestión de Calidad | Mejorar |

Análisis de datos

En esta fase se determinan, recolectan y analiza la información sobre:

- La satisfacción del cliente
- Conformidad con los requerimientos del proceso
- Características y tendencias de los procesos incluyendo las oportunidades de acciones preventivas

Acciones Correctivas:

La empresa debe establecer y mantener un procedimiento para la implantación de acciones correctivas que eliminan las causas de no conformidades con el objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Dicho procedimiento proporciona las directrices para identificar, solicitar y asignar las acciones pertinentes a los responsables involucrados, quienes emplean un método de solución de los problemas para la ejecución de acciones correctivas.

El procedimiento define:

- a) La revisión de las no conformidades, incluyendo las quejas de los clientes e informes de servicio no conforme
- b) La determinación de las causas de no conformidades
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas y
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas

Acciones Preventivas

Se debe establecer y mantener un procedimiento para la implantación de acciones preventivas contemplando el uso de fuentes de información tales como los registros, reportes y tendencias con el fin de detectar problemas potenciales y realizar acciones preventivas que eliminen las no conformidades que se puedan derivar.

Para lo cual es necesario establecer un procedimiento documentado para acciones preventivas que definan:

- Las causas de no conformidades potenciales
- Evaluación de la necesidad de prevenir la ocurrencia de no conformidades
- Mantener registros de los resultados de las acciones llevadas a cabo
- Revisiones periódicas de las acciones correctivas llevadas a cabo.

Esquema de mejora continua



Cuadro 5 Esquema de Mejora Continua

15. Conclusiones

Todo programador del desarrollo de los Recursos Humanos de una organización requiere plantearse algunas preguntas sobre el porqué debe entrenar a las personas que laboran en un escenario dado. Ya que si no lo hace y no les da contestación corre el riesgo de fracasar en la implementación de los cursos pese a la negativa de los trabajadores para participar en los eventos de desarrollo.

Para aquellos de nosotros que administramos y supervisamos personal, tenemos la misión de ayudar a nuestra gente a crecer en sus trabajos y asegurar que las empresas continúen desarrollándose ante las situaciones comunes que se presentan en los negocios.

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad permite a la empresa extender su mercado, establecer los lineamientos por los cuales se deben regir las diferentes áreas o departamentos; de esta manera cada persona que se involucre con la Norma de ISO 9000 tendrá una ideología de "cultura de calidad" y lo más importante conocerá sus funciones en el sentido de cómo afectan a la empresa o institución, las podrá mejorar,

sistematizar o en su defecto especificar de tal forma que se efficienten los procesos y procedimientos en el área respectiva.

El área o Departamento de Capacitación es fundamental para involucrar al personal en este sistema, de igual modo, en este departamento se vierte toda la información tanto de perfiles de puesto, evaluaciones de desempeño y en ocasiones se tiene acceso al reclutamiento de tal forma que todos estos documentos integrados dan respuesta a las necesidades de la compañía que finalmente forman el plan de capacitación anual, que se genera como respuesta a todos aquellos aspectos que difieren de lo ideal contra lo real de esta forma se pretende contar con el personal adecuado en cada una de las áreas que conforman la empresa.

Involucra, motivar y dar conocimiento al personal mostrándole sus actividades y lo importantes que son para los procesos y procedimientos internos de la compañía genera sentido de pertenencia y una utilidad en forma individual, la persona conoce su actividad y la importancia de su trabajo.

El permanecer sin cambio es morir como una organización viable; estamos forzados a tomar responsabilidades como Agentes de Cambio con la gente y con nuestras específicas áreas de responsabilidad.

Para cumplir esta función, que en realidad es una función de supervivencia es necesario entender y vivir estas responsabilidades:

Continuamente debemos reconocer la necesidad del cambio y comunicarla de la siguiente manera:

- ◇ Ser un soporte de las actividades para el cambio y tomar parte de ellas
- ◇ Reforzar y orientar a la gente, tanto en los aspectos positivos como en los aspectos negativos de sus reacciones al cambio.
- ◇ Ser modelo para la gente al ver nuestra propia reacción a los requisitos que el cambio demanda de nosotros.
- ◇ Crear zonas de estabilidad para la gente. Dar indicaciones y apreciaciones claras y directas a la gente provocando que se reduzca la ambigüedad, que las expectativas sean claras y los estándares se conviertan en estas zonas de estabilidad.

El establecer un proyecto que pueda ayudar a la gente a sentir satisfecha con su trabajo adoptando una ideología de calidad no es un trabajo fácil, debido a que se debe partir de una influencia poderosa que contagie a cada persona y que provoque que ésta se motive y nazca de ella ese interés de hacer las cosas cada vez mejor.

Sin embargo debe existir un punto de partida, y este inicio es fundamental y solo se logra bajo una correcta planeación y administración, utilizando una difusión permanente de información y con el apoyo de otras técnicas tanto de liderazgo como motivacionales.

Si el principio carece de una correcta estructuración y más aun si no se prevén fallas o no se corrigen estas a tiempo, el trabajo podrá resultar infructuoso y peor aun la empresa por la que ahora se lucha para que conserve su capital mexicano pasará como muchas en la actualidad a formar parte de una inversión extranjera.

Contamos aun con la ventaja de adaptarnos a estos sistemas de calidad que nos exigen los cambios permaneciendo como una empresa que ha crecido y los sigue haciendo, esta adaptación nos favorece pero requiere de adelantarnos a los movimientos de los sistemas mediante un trabajo constante y permanente.

La Gerencia Superior o la Dirección e incluso ambas tienen la función de educar y desarrollar a sus subalternos, las normas técnicas y laborales pueden convertirse en reglamentos excelentes, pero al distribuirse a los empleados quizá estos no los lean. O si los leen, tal vez no se entienda el proceso conceptual subyacente en cada procedimiento o cómo debe manejarse. Lo importante es educar a las personas que se verán afectas por este proceso y este procedimiento. La educación no se limita a reuniones formales. Reunir a las personas en un salón y dictarles conferencias puede constituir cuando mucho una tercera o cuarta parte del esfuerzo educativo total. El Departamento de Capacitación junto con la Dirección o la Gerencias tendrán que educar al empleado de manera personal, en el trabajo práctico. Una vez que se logra involucrar al personal en las normas, será mucho más fácil la delegación de la autoridad y se le podrá dar libertad para hacer su trabajo.

16. Anexos

Lista de Verificación por Tienda

SUCURSAL:

Fecha:

Hora:

ACTITUD DE SERVICIO AL CLIENTE	SI	NO	OBSERVACIONES
Saluda al cliente cuando llega			
Ofrece ayuda al cliente			
Ofrece ofertas y promociones			
Agradece la visita e invita a regresar			

AREA EXTERIOR	B	M	OBSERVACIONES
Limpieza de banqueta y estacionamiento			
Limpieza de cesto de basura entrada			
Limpieza de vidrios			
Colocación mantas, lonas promocionales y banners			
Limpieza de toldos			
Limpieza de marquesinas			
Arreglo y limpieza jardinería en fachada			

AREA INTERIOR			
Limpieza de baños			
Limpieza de piso de venta			
Limpieza de check out y cajones			
Limpieza de congeladores			
Limpieza de góndolas y cabeceras			
Limpieza de cesto de basura			
Preciadores en lugar visible			
Limpieza de plafones y paredes			
Limpieza de vidrios			
Limpieza de tapete			
Limpieza de display de proveedores			
Colocación de postres, banners, flashes, publicidad			

CUARTO FRIO O REFRIGERADORES			
Limpieza en piso, paredes, techo, puertas y entrada			
Limpieza y abastecimiento de producto			
Mercancía frentada y modulada (esquemáticos)			
Funcionamiento de puertas e iluminación			
Temperatura del cuarto frío / frigoríficos			
Interior ordenado			

MERCANCIAS			
Abastecimiento			
Mercancía frentada			
Caducidades			
Etiquetas			
Sobre inventario de producto			
Faltante de mercancía			
Reporte de folios de tarjeta telefónica de prepago			
Colocación de promociones			
Cumple con programa de renta cabeceras y espacios			

BODEGA	B	M	
Orden de mercancías en anaqueles			
Artículos de limpieza en orden			
Envases vacíos ordenados en cajas			
Estribas de cajas ordenadas y con altura adecuada			
Mercancía en resguardo fuera de empaques			
Mercancía indispensable			
Limpieza de pisos, paredes, techos			
Señalización de bodega			

COMIDA RAPIDA			
Exhibición del producto procesado			
Frescura del producto procesado			
Insumos			
Caducidades			
Limpieza y condiciones de equipo snack food			
Temperatura del congelador			
Limpieza de mesas			
Limpieza de mueble de snack food			

REPORTE DE MANTENIMIENTO

Refrigeradores			
Cámara fría			
Instalación eléctrica			
Equipo de comida rápida			
Equipo de Punto de Venta			
Extinguidotes			
Marquesinas en buen estado			
Iluminación exterior			
Iluminación interior			

ADMINISTRACION

Presentación personal			
Uso de uniforme			
Maneja venta sugerida			
Captura en el ticket tipo de cliente			
Puntualidad al abrir/cerrar la puerta			
Entrega de ticket al cliente			
Recepción de facturas correctas y al día			
No deja pedidos sugeridos pendientes			
Checar devoluciones a proveedores			
Captura de pronósticos deportivos			
Captura de recepción de venta de café			
Seguimiento de depósitos			
Inventarios cíclicos obligatorios			
Reporte de asistencia de personal			
Carpeta de operaciones			
Revisión de papelería			

Califique en términos generales el cumplimiento de estándares de la sucursal del 1 al 10: _____

Observaciones: _____

Nombre y firma: _____

RETROALIMENTACIÓN DEL EVENTO

Instructor: _____

Fecha: _____

Por favor medite sus respuestas, nos permitirán enriquecer el evento y proporcionarle un mejor servicio.

Marque con una X la opción que más se apegue a su percepción del curso.

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. Se explicaron los objetivos del curso				
2. Se logro el objetivo del curso				

3. Se le informó con anticipación sobre el curso				
4. El salón y los materiales estuvieron preparados				
5. El contenido del material fue completo y variado				
6. La calidad del material fue satisfactoria				
7. Los temas del curso se explicaron con claridad				
8. El curso cumplió con sus expectativas				
9. El curso representa una herramienta práctica en su trabajo				
10. Se cubrieron los objetivos del curso en secuencia lógica				

11. El instructor llegó en los horarios establecidos y en las fechas programadas				
12. Muestra seguridad y dominio al explicar los temas				
13. Aclaró cortésmente las dudas que surgieron				
14. Muestra interés y entusiasmo en la exposición				
15. Proporcionó ejemplos y aplicaciones prácticas suficientes				
16. Mantiene el control y orden del grupo				
17. El manejo del tiempo en la sesión fue eficiente				
18. El manejo del curso fue dinámico y favorece a la participación				

CARTA DESCRIPTIVA

CURSO:

Instructor:

Empresa:

Duración:

Objetivo general del curso:

Objetivos particulares	Tema	Subtema	Actividades	Técnica	Material	Evaluación parcial	T.P

17. Glosario de Términos

Calidad: La totalidad de características y componentes de un producto o servicio que se distinguen por su capacidad para satisfacer necesidades implícitas o definidas.

Cliente: El receptor de un producto o servicio.

Documento: Se refiere a todo aquel papel que sirva como consulta para saber como realizar algo, pueden subdividirse en documentos controlados, documentos no controlados y documentos obsoletos.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Formato: Diseño pretendido en una hoja de papel o medio electrónico que nos sirve como herramienta para desarrollar y plasmar los resultados de las actividades descritas en los procedimientos e instructivos.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Instrucción de Trabajo: Describe cómo se realiza el trabajo en un área determinada

Planificación de la Calidad: Parte de la Administración de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de calidad.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman el elemento de entrada en resultados.

Procedimiento: Es la forma específica de desarrollar una actividad

Registros: Es un documento vivo que proporciona información (evidencia objetiva) de las actividades ejecutadas o de resultados obtenidos.

Registro de Calidad: Son la evidencia por escrito de que un proceso fue ejecutado de acuerdo a la documentación del Sistema de Calidad.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida generalmente, implícita y obligatoria.

Servicio: Resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible

Sistema de Calidad: Es la estructura Organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para aplicar la administración de la Calidad.

18. Bibliografía⁴⁴

Fuentes Documentales:

- **Libros:**

Albrecht Karl y Brandford Lawrence J. 1997. La excelencia en el servicio. Editorial Legis.

Aguilar Kubli Eduardo. 1989. Asertividad: Sé tú mismo sin sentirte culpable. Editorial Pax México.

Arias Galicia. 1991. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas.

Chapman Elwood N. 1992. Actitud México. Grupo Editorial Iberoamericana.

Deming William Edwards. 1989. Calidad, productividad y Competitividad. Editorial Mario Díaz de Santos.

Deckert Bert. 1992. El arte de la comunicación. Grupo Editorial Iberoamericana.

Elizondo Decanini Alfredo. 1997. Manual ISO 9000. Ediciones Castillo.

Eco Umberto. 1992. Cómo se hace una Tesis. Gedisa.

Feigenbaum Armand V. 1986. Control Total de la Calidad. CECSA.

García M. Rodríguez C. y Díaz Jesús. 1983. El trabajo en equipo. Fondo Educativo Interamericana.

Guble Franck G. 1982. La Tercera Fuerza de México. Editorial Trillas.

Hernández Sampieri. 1998. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill.

Hill Charles W. 1998. Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill.

Juran J.M. 1995. Análisis y Planeación de la Calidad. Editorial Mc Graw Hill.

Kast y Rosenzweig. 1988. Administración en las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill.

Llano Cifuentes Carlos. 1998. La enseñanza de la dirección y el método del Caso. IPADE.

Robbins Stephen P. 1999. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall.

⁴⁴ Eco Umberto. Cómo se hace una Tesis. Gedisa. 1992

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Rodríguez Estrada Mauro. 1990. Administración de la Capacitación. Editorial Mc Graw Hill.

Rodríguez Estrada Mauro. 1985. Integración de Equipos. Editorial Manual Moderno.

Rodríguez Combeller Carlos. 1981. Programas de Capacitación y Desarrollo: Diseño y Conducción. Editorial Diana

Rothery Brian. 1997. ISO 9000 ISO 14000. Editorial Panorama.

Schultz D.P. 1991. Psicología Industrial. Editorial Mc Graw Hill.

Weisinger Hendire. 1998. La inteligencia Emocional en el Trabajo. Javier Vergara Editor.

• **Tesis:**

Benítez Moreno Julio. 2001. Ingeniería básica con un enfoque en ingeniería de sistemas para instalaciones de la industria petrolera costa afuera, de acuerdo a las normas ISO – 9000. Tesis UNAM.

Ceja Hernández, Alejandro. 2001. Guía para implantar un sistema de calidad en la pequeña y mediana empresa, con base en la normatividad ISO 9000. Tesis UNAM.

Cruz Domínguez Fabián Ignacio. 2001. Guía de interpretación de ISO 9000:2000 que cumple con los niveles 2 y 3 de CMM. Tesis UNAM.

Rosete Mentado Omar Alejandro. 2001. Calidad aplicada a la industria de la construcción (uso de la norma ISO 9000). Tesis UNAM

Tagle Mondragón Brenda. 1997. La Función del Psicólogo del Trabajo dentro de la Certificación de Competencias Laborales. Tesis UNAM.

Zatarain Vázquez Cesar. 2003. Guía para auditorias de sistemas de gestión de calidad ISO 9000:2000 en empresas constructoras mexicanas. Tesis UNAM

Referencias Electrónicas:

Página principal de Cervecería Modelo: www.modelo.com.mx