

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### ***Aplicación de un plan de aseguramiento de calidad e imagen corporativo al súper la Comercial***

**Autor: Bismarck Arciga Medina**

**Tesina presentada para obtener el título de:  
Ingeniero Industrial en Procesos y Servicios**

**Nombre del asesor:  
Manuel Mendoza Contreras**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

ACUERDO LIC 00089

CLAVE 16PSU0050V

“APLICACIÓN DE UN PLAN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD  
E IMAGEN CORPORATIVA AL SUPER LA COMERCIAL”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
INGENIERO INDUSTRIAL EN PROCESOS Y SERVICIOS

PRESENTA

Bismarck Arciga Medina

ASESOR

Mtro. Manuel Mendoza Contreras

MORELIA, MICHOACÁN, NOVIEMBRE 2005



2005  
O ZAVALA

T903



**UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**

ACUERDO LIC 00089

CLAVE 16PSU0050V

**"APLICACIÓN DE UN PLAN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD  
E IMAGEN CORPORATIVA AL SUPER LA COMERCIAL"**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL EN PROCESOS Y SERVICIOS**

**PRESENTA**

**Bismarck Arciga Medina**

**ASESOR**

**Mtro. Manuel Mendoza Contreras**

**MORELIA, MICHOACÁN, NOVIEMBRE 2005**



**“APLICACIÓN DE UN PLAN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD  
E IMAGEN CORPORATIVA AL SUPER LA COMERCIAL”**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
INGENIERO INDUSTRIAL EN PROCESOS Y SERVICIOS**

**PRESENTA:  
BISMARCK ARCIGA MEDINA**

**ASESOR:  
MAESTRO MANUEL MENDOZA CONTRERAS.**

**NO. DE ACUERDO LIC 00089**

**CLAVE 16PSU0050V**

**MORELIA, MICHOACÁN, NOVIEMBRE 2005**

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

## OBJETIVOS

### Capítulo I. Antecedentes y Problemática.

- 1.1 Super La Comercial
- 1.2 Descripción del Servicio
- 1.3 Colaboradores
- 1.4 Problemática (Propósito de la Investigación)

### Capítulo II. Imagen de la organización y calidad en el servicio.

- 2.1 Creación de la Misión, Visión y objetivos.
- 2.2 Creación de valores y su importancia dentro de la organización.
- 2.3 Organigrama.
- 2.4 Slogan y logotipo de la organización.
- 2.5 Perspectiva del cliente hacia el negocio.
- 2.6 Mejora continua del servicio de parte de la organización hacia el cliente.
- 2.7

### Capítulo III. Capacitación y contrataciones.

- 3.1 Manual para estandarizar contrataciones.
- 3.2 Rotación de empleados en las distintas áreas del negocio.
- 3.3 Puntos importantes para capacitación a empleados de recién ingreso.
- 3.4 Manual para capacitación a empleados después de ingreso.
- 3.5 Problemas comunes de parte de empleados hacia el cliente.
- 3.6 Imagen del empleado hacia el cliente.
- 3.7 Facultamiento hacia el empleado para la toma de decisiones.

## CONCLUSIONES

## BIBLIOGRAFIA

# INTRODUCCIÓN

## LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

La economía global de los servicios está floreciendo; cada vez más países, de los llamados industrializados encuentran que sus sectores de servicios están generando la mayor parte de su producto nacional bruto. Estas compañías, que antes comercializaban “cajas” (bienes tangibles), han cambiado el núcleo de su capacidad para competir y ahora lo colocan en brindar a sus clientes servicios inigualables y sin paralelo.

En términos generales, esta nueva “era de los servicios globales” se caracteriza por:

- El sector de los servicios domina en las cifras de la mano de obra y las economías.
- Una mayor participación de los clientes en las decisiones estratégicas de los negocios.
- Productos cada vez más orientados hacia el mercado y que responden mucho más a las necesidades cambiantes de éstos.
- La creación de tecnologías que ayudan a los clientes y a los empleados a brindar servicios.
- Personal que ahora tienen más libertad y discrecionalidad para elaborar soluciones a la medida de solicitudes especiales de los clientes y para resolver quejas de éstos, en seguida, con un mínimo de incomodidades.
- El nacimiento de las nuevas industrias de servicios y el **imperativo de los servicios**, gracias a lo cual, los aspectos intangibles del producto se convierten en las características fundamentales que distinguen a los productos en los mercados.

## ¿Qué quiere decir servicio?

La diferencia entre los bienes y los servicios no siempre es del todo clara. En realidad, muchos servicios contienen, cuando menos, algunos elementos de los bienes. Además, casi todos los bienes ofrecen un servicio.

- **Bienes.** Son objetos, aparatos o cosas.
- **Servicios.** Son actos, esfuerzos o actuaciones.
- **Producto.** Se refiere tanto a bienes como a servicios.

La diferencia básica entre los bienes y los servicios es su *intangibilidad*.

El servicio de los supermercados ha venido a crear una revolución en la forma en que el cliente realiza sus compras. Actualmente, los supermercados ofrecen una gran variedad de productos y servicios, todos estos, ubicados bajo un mismo techo. La facilidad que tiene el cliente para acceder a un sin fin de productos y marcas, hace que su panorama sea más amplio.

Aunado a esto, la comodidad de amplitud en los locales y la sensación de libertad de elección, ubica a los supermercados por delante de los negocios de menores dimensiones y variedad.

La empresa que abordaremos a lo largo de esta tesina, es el Super La Comercial, un negocio dedicado a la comercialización de abarrotes, vinos y licores, y que se encuentra ubicado en Zacapu, Michoacán.

Con la implementación de calidad en servicio en esta empresa, se busca mejorar la forma en la que esta operando, dando principal importancia a los problemas que se han detectado, ofreciendo al cliente un mejor servicio y posicionamiento del negocio.

La importancia de realizar esta aplicación de manera práctica es que la empresa funcione de manera adecuada a las exigencias del mercado en la actualidad, mencionando que se trata de un negocio familiar y se busca que éste crezca, que tenga una presencia en el mercado, y que en un futuro se expanda.

Como razones personales se busca aportar algo al negocio y demostrar que esta aplicación es importante para el mejoramiento del negocio en vida y tiempo real, y que con algunas modificaciones se trabajará mejor. También se busca que el servicio sea estandarizado para que cuando acuda el cliente, el servicio sea el mismo o mejor.

### **Objetivos.**

- Creación de Misión, Visión y Objetivos para que la organización tenga sus metas fijas.
- Creación de valores para que el colaborador y los dueños del Super La Comercial tengan un conocimiento de lo que se persigue, y se trabaje bajo estos valores, buscando que los empleados los hagan hábitos
- Realizar un programa de capacitación para los empleados, para que se les capacite al entrar al negocio y después cada dos meses.
- Realizar una imagen corporativa del negocio ya que en este momento no cuenta con una, esto implica la realización de un logotipo, un slogan y un organigrama interno.
- Estandarizar contrataciones, buscando perfiles idóneos en los candidatos y ofrecer herramientas para buscar a los candidatos que necesite el Super La Comercial.
- Otorgar Facultamiento a los empleados para que tomen ciertas decisiones.
- Creación de un organigrama.
- Crear una nueva imagen en los colaboradores hacia el cliente.
- Lograr que el colaborador y el cliente se identifique con el Super La Comercial.
- Lograr lealtad del cliente hacia el Super La Comercial.

# **Capítulo I. Antecedentes y Problemática**

## **1.1 Super La Comercial**

En la actualidad, los servicios han tomado un lugar importante en el consumo de las personas. En el caso de las empresas manufactureras que todavía ocupan un lugar importante en la economía mexicana, los servicios se han posicionado como una manera de hacer negocios. Las personas buscan un servicio de calidad y precios competitivos. Super La Comercial, presenta algunos problemas que son la base de esta investigación con la finalidad de mejorar su servicio e imagen hacia el cliente.

Super La Comercial es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de bienes y servicios, apoyándose con rubros como lo son abarrotes, vinos y licores, mercería y papelería. La empresa se encuentra abierta al público desde Agosto de 1993 hasta hoy en día. Siempre ha existido una preocupación por apoyar a la economía familiar de la zona de parte de sus propietarios.

## **1.2 Descripción del servicio.**

El servicio que se brinda al cliente es ofrecer entre una gran variedad de productos a escoger el que más le convenga sin presiones, por lo que este recorre al Super al realizar sus compras. Una de las ventajas en este tipo de negocios es que se interactúa de manera directa con el cliente, por lo que es importante que el colaborador este capacitado de manera efectiva para que pueda realizar bien su trabajo.

## **1.3 Colaboradores.**

El supermercado cuenta en este momento con tres colaboradores, en su totalidad son mujeres ya que por las características del trabajo son las más adecuadas para el trato con los clientes. Los colaboradores se desarrollan en 4 áreas del negocio que son las siguientes:

- Caja
- Carnes Frías.
- Papelería y mercería.
- Pasillos.

En el caso de caja no se cuenta con apoyo de otros empleados por lo que ese puesto es ocupado por una sola persona, en el caso de carnes frías y mercería y papelería sí existe rotación de parte del personal de servicio y se tiene apoyo.

#### **1.4 Problemática**

Al paso de los años, Super La Comercial ha experimentado cambios que se han apegado a la necesidad inherente del mercado. Desafortunadamente, estos cambios se han dado de una manera pausada mostrando una problemática de crecimiento y posicionamiento en el mercado actual.

Los problemas que se han identificado son los siguientes:

- Falta de manual de procedimientos.
- Falta de Misión, Visión, Objetivos y Valores.
- Contrataciones.
- Publicidad y Promoción.
- Capacitación.
- Incremento de competencia

#### **Falta de manual de procedimientos.**

La falta de un manual de procedimientos hace que se tenga un descontrol con lo que se realiza en el negocio. Estos problemas van desde uniformes, hasta la requisición de materiales. En ocasiones, se toman productos de limpieza sin el entero conocimiento de los propietarios lo que ocasiona que no se tenga un control de los gastos que se originan. No se tiene un procedimiento para atender a proveedores, por lo que si no están los dueños, el personal de servicio no sabe como actuar, pero ese punto no se tomará en cuenta en este proyecto.

No existe un control de los productos que se utilizan para uso del Super, ya que estos se toman sin el entero uso de la gerencia, en el caso de los productos para limpieza se consumen litros de cloro, limpiadores de piso y esto no se costea. Se propone utilizar vales de salida de material, para de esta manera controlar los costos que se originan por este rubro.

El vale que se propone utilizar se muestra a continuación:

		
Vales de salida de material		
Cantidad	Descripción	Precio Unitario
Solicitó: Nombre y firma	Autorizó: Nombre y Firma	Fecha

Con este vale se podrá tener un control de lo que se esta retirando para uso del supermercado. Se pueden controlar los costos de una manera rápida y se tiene conocimiento de quien lo retira y cuando y cuanto cuesta.

Esta práctica es necesaria llevarla a cabo ya que se puede tener la idea de que los productos que se utilizan para llevar a cabo la limpieza del lugar no cuesta mucho, pero si no se tiene cuidado y se hace uso irracional de estos, lo costos pueden ser elevados a la vuelta de un año.

El uso de estos vales, puede ayudar también a controlar mejor los inventarios, ya que conoceremos que sale y se podrá dar de baja, evitando fugas de productos lo que reduce de manera importante los costos.

La forma en que se manejaran estos vales será de la siguiente manera:

- El gerente o encargada de caja tendrá en su poder vales de salida de materiales que se entregarán a los demás miembros de la organización e irán foliados, esto para tener un mejor control de los vales que se están utilizando. Cada semana, se realizará un recuento de los materiales que se retiraron para conocer costos y saber de que manera se pueden reducir o si están dentro de lo permitido.
- Al momento en que un colaborador o caja retiren un material este deberá ser firmado por el jefe superior inmediato, en el caso de los colaboradores de piso deberán darlo a firmar a la encargada de caja para su autorización, la cuál archivará los vales de salida de material y después los dará a la gerencia para su control. En el caso de que el encargado de caja sea el que retire el material, este dará a la gerencia el vale para su autorización y control.
- El vale se llenará de la siguiente manera por la persona solicitante:
  - Se llenará el espacio para la cantidad de material que se este retirando.
  - Se llenará el espacio para detallar la descripción del producto.
  - Se llenará el espacio para precio, con el precio unitario del producto.
  - Se pondrá nombre y firma del solicitante.
  - Se pondrá la fecha.
  - Se autorizará por el jefe inmediato superior.

En el caso de que no se autorice una salida de material por parte del jefe inmediato superior, el vale se cancelará y quedará en archivo por el tiempo que la gerencia considere necesario.

En el **punto 3.6** se detallará la propuesta de cambio de imagen de los colaboradores que trabajan en el Super La Comercial. El problema que se tiene en la actualidad es que los colaboradores no portan ningún uniforme con el que se sientan parte de la empresa y la imagen que dan al cliente en cuanto a su vestimenta no es uniforme ya que el atuendo es el de un civil. Así mismo no portan gafetes con el cuál un cliente pueda identificarlos rápidamente en el momento en el que necesiten algún tipo de ayuda. En el punto 3.6 se ejemplifica la propuesta que se le da al Super La Comercial para uniformar a los colaboradores e identificarlos.

### **Falta de Misión, Visión y objetivos.**

Cualquier tipo de negocio sea grande o chico, tiene que tener una misión, visión y objetivos, para que su trabajo se apegue a esto, al tener dichos puntos, el empleado entiende porque trabaja, comprende los valores de la empresa y este mejora su vida laboral, ya que se siente parte de la misma, no solo como un integrante más. Esto también se ve relacionado con el trato al cliente, que es al fin de cuentas el que percibe como se trabaja, y si le gusta regresará, y si no es así se perderán clientes que es lo que no se quiere.

### **Contrataciones.**

Otro de los problemas que se vienen suscitando son las contrataciones, ya que no se tiene un estándar bien establecido, no se piden solicitudes de trabajo, lo que ocasiona que no se tenga un registro de la gente que ha laborado en el lugar, ni tampoco se tienen en dado caso, archivados candidatos potenciales, lo que ocasiona que se tenga que volver a poner un aviso para reclutar personal.

## **Capacitación.**

La capacitación ha sido otro de los grandes problemas que ha enfrentado el supermercado, ya que no se tiene un política de capacitación constante. La capacitación es muy importante ya que es un negocio donde se convive cara a cara con el cliente, y si el empleado no esta bien capacitado para llevar a cabo su función este no brindará un buen servicio, lo que ocasiona que el cliente se vaya insatisfecho y no regrese, lo que no conviene al negocio.

Otro problema, es que los empleados no están capacitados para desenvolverse en otras áreas, ya sea caja, carnes frías, papelería o pasillos en general, sino que se les capacita en su área de trabajo específica, lo que conlleva a que si alguno de estos falta, se tengan problemas con el servicio al cliente.

## **Incremento de competencia**

Recientemente, la problemática se ha acentuado debido al incremento de la competencia en el mercado, sin haber tomado las medidas necesarias para afrontarla, mostrando disminución en su clientela y reducción en las ganancias que obtiene.

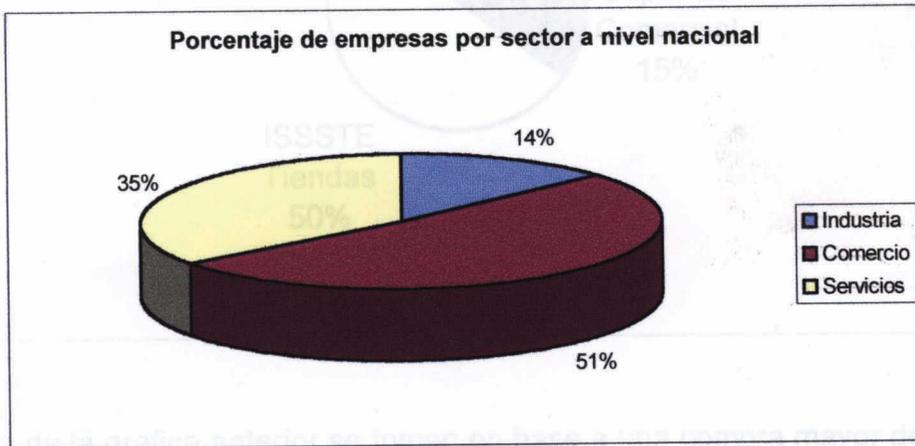
En Zacapu, Michoacán se tiene competencia directa e indirecta, entendiendo como competencia directa a los negocios que brindan el mismo tipo de servicio o similar, y como competencia indirecta a aquellos negocios como tiendas de esquina, farmacias, misceláneas. Es importante resaltar esto, ya que la competencia se incrementa día con día, y las grandes corporaciones ( ISSSTE Tiendas y Farmacias Guadalajara ) están cambiando su imagen, ocasionando que el número de clientes se vea afectado si no se actúa a tiempo.

La competencia directa que tiene el Super La Comercial en Zacapu es:

- ISSSTE Tiendas.
- Farmacias Guadalajara
- Abarrotes Zacapu.

Debido a la población con la que cuenta Zacapu Michoacán, son estos los negocios que compiten directamente con la empresa, que están implementando cuestiones de mercadotecnia y publicidad. Aunque los problemas que se tienen y que afectan directamente el funcionamiento del negocio son internos, se tiene que hacer una reestructuración desde adentro hacia fuera, es decir, controlar directamente lo que puede controlar.

**Porcentaje de empresas por sector a nivel nacional.<sup>8</sup>**



**Porcentaje de trabajadores de la población activa en Michoacán en el sector servicios. Fuente ( INEGI )**

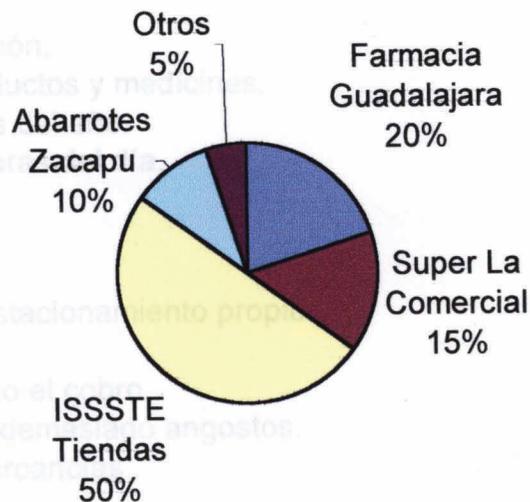
	Total	Hombres	Mujeres
Michoacán de Ocampo	34.1	27.3	46.2

De acuerdo a datos proporcionados en la pagina de internet del INEGI, en el sector servicios laboran más mujeres que hombres,

<sup>8</sup> Secretaria de Economía. [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)



### Porcentaje de ventas en mas de \$150 pesos



Los datos de la grafica anterior se toman en base a una compra mayor de \$150.00 pesos y la disponibilidad de los clientes a encontrar estacionamiento. Este porcentaje es estimativo de acuerdo a una encuesta que se realizó en Zacapu Michoacán por parte del Super La Comercial. El universo de personas a las que se les encuestó fue de 100. Los negocios que se tomaron en cuenta, son negocios que tienen el mismo servicio que el Super La Comercial., es decir, autoservicio.

Análisis de los principales competidores.

#### **ISSSTE Tiendas.**

##### **Fortalezas.**

- Buenos precios.
- Abre los 365 días del año.
- Gran variedad.
- Estacionamiento amplio.
- Buena ubicación.

**Debilidades.**

- Mal servicio.
- Pasillos angostos.
- Se demora mucho el cobro.
- Los productos no están bien segmentados.

***Farmacias Guadalajara.*****Fortalezas.**

- Excelente ubicación.
- Variedad en productos y medicinas.
- Abre los 365 días del año.
- Trabaja las 24 horas del día.
- Buena atención.

**Debilidades.**

- No cuenta con estacionamiento propio.
- Precios altos.
- Se demora mucho el cobro.
- Los pasillos son demasiado angostos.
- Amontono de mercancías.

**Abarrotes Zacapu.****Fortalezas.**

- Excelente ubicación.
- Variedad de productos.
- Precios competitivos.
- Trabaja horario corrido.

**Debilidades.**

- Mal servicio.
- Amontono de mercancías.
- No cuenta con estacionamiento propio.
- Pasillos demasiado angostos.

**Super La Comercial.****Fortalezas.**

- Buen servicio.
- Variedad de productos.
- Cuenta con estacionamiento.
- Buenos precios.
- Cobro rápido en caja.

**Debilidades.**

- No trabaja horario corrido.
- Pasillos angostos.
- Falta de imagen corporativa.
- Falta de capacitación a colaboradores.

**Amenazas.**

- Incremento de competencia.
- Grandes supermercados.
- Gente acude a las grandes tiendas de Morelia a realizar sus compras.
- Mercado más exigente.

**Oportunidades.**

- Implemento de nueva imagen corporativa.
- Horarios más adecuados a los de la competencia.
- Mejorar publicidad.

## Capítulo II. Imagen corporativa de la Organización y Calidad en el Servicio

### 2.1 Creación de la Misión, Visión y Objetivos.

#### Misión.

*Definición técnica de misión:*

Razón de ser de la organización. Específica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.<sup>9</sup>

La misión se identifica como la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.<sup>10</sup>

Actualmente, la empresa no cuenta con una misión por lo que no se tiene establecida la dirección a seguir. Es por esto que se tiene que empezar a establecer la directriz hacia el futuro del negocio.

---

<sup>9</sup> [www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm](http://www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm)

<sup>10</sup> Koontz, Harold. Administración. Una Perspectiva Global. 11ª Ed. Editorial McGraw – Hill. Pág. 127

Al no contar con ésta, Super La Comercial navega a la deriva de no conocer sus alcances ni el motivo por el cual se encuentra en el mercado.

La misión que se propone al Super La Comercial es:

“ Brindarle a nuestros clientes el mejor servicio y precio para que el Super La Comercial sea su mejor opción en Zacapu, brindando la mejor calidad de vida a nuestros colaboradores mediante la capacitación constante y el reconocimiento a su labor “

### **Visión.**

*Definición técnica de visión:*

Imagen o situación deseada, que la organización proyecta en un futuro.<sup>11</sup>

La empresa hoy en día, no tiene una pauta a seguir de cómo se proyecta en el futuro a mediano y largo plazo. La visión es importante ya que nos indica las tareas y responsabilidades para lograr un futuro próspero y lineal.

La visión que se propone para la empresa es:

”Ser una empresa rentable, sustentada en valores y compromiso de colaboradores y propietarios, logrando un posicionamiento en la mente de nuestros actuales y futuros clientes al ofrecer un servicio de calidad y mejora continua”

### **Objetivos.**

*Definición técnica de objetivos:*

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.<sup>12</sup> Representa no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal y la dirección.

---

<sup>11</sup> [www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm](http://www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm)

<sup>12</sup> Koontz, Harold. Administración. Una Perspectiva Global. 11ª Ed. Editorial McGraw – Hill. Pág. 129

Declaración específica de lo que se desea cumplir o de los resultados esperados de un proyecto. Los objetivos son específicos, deben ser claramente establecidos, medibles, limitados en el tiempo, factibles y orientados a los impactos. La consecución de los objetivos de un proyecto es el camino para que las metas sean cubiertas.<sup>13</sup>

Para ser medibles los objetivos deben ser verificables. Esto significa que deben estar en condiciones de responder a la pregunta de cómo saber si al final de un cierto periodo el objetivo se cumplió.

Objetivos propuestos para Super La Comercial:

- Impartir capacitación 16 horas a colaboradores de nuevo ingreso, mostrando la forma en que se trabaja en el negocio, trato a clientes y los documentos a utilizar en su trabajo. Esto tendrá comienzo a partir del 1 de Diciembre de 2005 y en lo sucesivo.
- Dar a conocer a los colaboradores la nueva misión, visión y valores organizacionales en un plazo no mayor de 1 mes a partir del 1 de Diciembre de 2005.
- Dar capacitación 2 veces por año para dar a conocer nuevas formas de trabajo a los colaboradores, nuevas técnicas y reafirmar la misión, visión y valores organizacionales, empezando en Enero de 2006.
- Aplicar encuestas a los clientes para conocer su perspectiva del negocio cada 6 meses a partir de Enero de 2006, para entrar en la mejora continua.
- Llevar a cabo rotación de colaboradores en los distintos departamentos de la empresa, exceptuando caja, cada semana a partir de Enero de 2006. Logrando una mayor identificación de los colaboradores con el negocio, al estar presente en todas las actividades que en este se realizan.

---

<sup>13</sup> [www.ecocostas.org/english/glossary.htm](http://www.ecocostas.org/english/glossary.htm)

Con estos primeros objetivos se busca un mejor control en los recursos humanos con los que se cuenta. Si bien, estamos hablando de objetivos organizacionales, debemos comenzar con lo primordial, que es donde el negocio presenta contingencias.

Una forma para conocer si los objetivos que nos planteamos y que se desean cumplir a corto y largo plazo es realizar un cuestionario a todos los miembros de la organización, para que de esta manera exista retroalimentación y surjan nuevas ideas que pueden complementar mejor los objetivos. Si algunos de los miembros de la organización no conocen los objetivos, la falta de comunicación propiciara que los objetivos no se cumplan en su totalidad, ya que cada integrante de la empresa caminara por caminos distintos.

A continuación se plantea un cuestionario para comprobar que tan razonables pueden ser los objetivos y sobre todo si son aplicables:

### Tabla número I

Si los objetivos cumplen con los prospectado Indique <i>si / No</i> y si es no <i>porque</i> :	
1. ¿ Los objetivos cumplen con las características del negocio. ?	_____
2. ¿ La lista de objetivos es suficiente ?	_____
3. ¿ Los objetivos son verificables, se conocerá al final si se cumplieron o no ?	_____
4. ¿ Los objetivos son difíciles pero razonables ?	_____
5. ¿ Los recursos con que cuento son suficientes para el cumplimiento de los objetivos ?	_____
6. ¿ He informado los objetivos a todos aquellos que deben ser informados ?	_____
7. ¿ Los objetivos están claramente expresados y se han puesto por escrito ?	_____
8. ¿ Los objetivos incluyen puntos de mejora y desarrollo de personal ?	_____

Al contestar estas preguntas estaremos dando un paso importante para conocer si nuestros objetivos son alcanzables. Cabe mencionar también que los objetivos se pueden modificar o suprimir si en determinado momento no son lo suficientemente congruentes o no aplican a la realidad que vive el negocio. Esto también al cuestionario que se muestra en la tabla anterior, ya que las preguntas se pueden modificar, incrementar o suprimir de acuerdo a las necesidades que se tengan y sobre todo de lo que se quiera lograr.

Los objetivos se tienen que hacer a corto, mediano y largo plazo, entendiendo por esto:

- Corto: 0 – 3 Meses.
- Mediano plazo: 3 –12 meses.
- Largo plazo: 12 meses en adelante.

Para esta empresa en particular es recomendable comenzar con objetivos a corto y mediano plazo ya que es más fácil su medición y podemos obtener resultados medibles en poco tiempo, dándonos cuenta que tan cerca o lejos estuvimos de lo planeado.

A continuación se presenta un compendio de los objetivos que se persiguen lograr con la aplicación de esta encuesta:

- Se mejoró el servicio al cliente?. Esto se conocerá cuando se realicen las encuestas a los clientes y conozcamos su opinión. Estos resultados se pueden conocer a los seis meses de iniciado el cambio, ya que las personas percibimos los cambios y si son de nuestro agrado los aceptamos.
- Los colaboradores se sienten identificados con la empresa?. Al dar a conocer a los trabajadores la Misión, Visión y objetivos se puede conocer que tan identificados se sienten con el negocio, esto se puede conocer en la forma en que realizan los trabajos, en su

rapidez, en su eficacia y en la manera en que estos propongan a la organización maneras de realizar los cambios.

- Al conocer como realizar la rotación de inventarios se redujeron las mermas?. Una manera de medir un objetivo para conocer si al final cumplió, es saber cuanto dinero se ahorró en la prevención de mermas que antes se detectaban. Es importante que el Super La Comercial conozca en dinero y en cantidad cuantas mermas se producían, para que al final de un semestre o un año se demuestre que tanto ayudo este cambio.
- La nueva imagen atrajo a más clientes?. Es importante conocer si la nueva imagen captó la atención de los clientes, esto se conocerá mediante encuestas acerca de la nueva imagen, si la población identifica al Super por su nueva imagen. Esto se puede conocer durante los primeros 5 meses.

## 2.2 Creación de valores y su importancia dentro de la organización.

### *Definición de valores:*

Los valores que tenga un negocio son las puntas de lanza para lograr los objetivos a corto y largo plazo. En el caso de la empresa, se tienen propuestos los siguientes valores que se seguirán por todos lo que laboran en la misma:

- **Compromiso:** estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de los integrantes de la empresa para el cumplimiento de los objetivos.
- **Servicio:** responder de manera oportuna a las necesidades de nuestros clientes internos y externos propiciando una relación continua y duradera.
- **Calidad:** hacer las cosas bien y a tiempo logrando satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.
- **Respeto:** valorar a las personas como a los clientes que colaboran con nosotros en sus capacidades y brindarles un trato justo con quien tenemos relación.

- **Honestidad:** el trato ético y profesional hacia nuestros clientes, colaboradores y comunidad en general a quienes esta enfocado nuestro servicio.
- **Trabajo en equipo:** propiciar una sinergia entre los colaboradores y los propietarios para lograr un fin en común.
- **Comunicación:** establecer lazos de comunicación efectivos en todas las actividades que se relacionan en el ambiente de trabajo.
- **Limpieza:** promover la limpieza cotidiana de nuestro área de trabajo y personal, logrando una imagen positiva y pulcra hacia nuestro cliente.
- **Amabilidad:** lograr lazos estrechos en la relación interna y hacia nuestros clientes.

Los valores forman una organización si se siguen y aplican continuamente ya que después se vuelven hábitos tanto dentro como fuera del negocio. Estos valores que se proponen se tienen que combinar con los valores que los colaboradores traen de sus familias para que todo sea un conjunto bien estructurado.

El cliente percibe estos valores y le da más seguridad al comprar y convivir con el personal de servicio.

La misión, visión y los valores organizacionales deben de situarse en un lugar donde sean apreciados por los que laboran en el Super La Comercial y los clientes que visitan al empresa. Es importante que se coloquen en lugares de fácil acceso y que permiten que a diario se refuerce la misión, visión y objetivos.

### 2.3 Organigrama.

Es la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo.

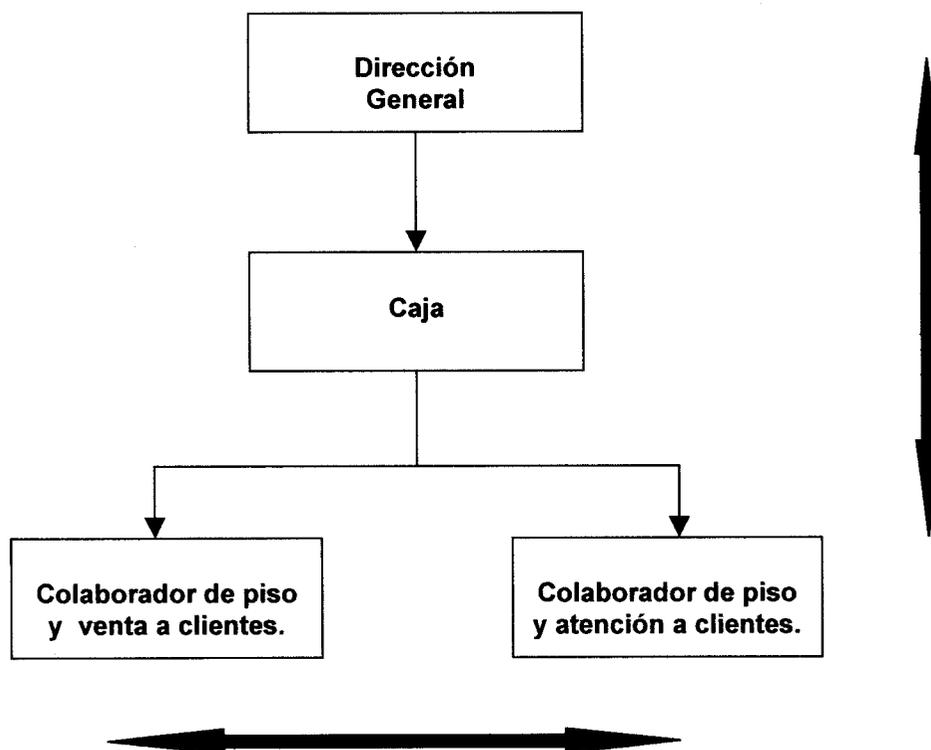
Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.<sup>14</sup>

### **Elaboración de los organigramas:**

Realizar una investigación sobre la estructura organizativa determinando las unidades que constituyen la Organización y la forma como establecen las comunicaciones entre ellas, las funciones o actividades que realizan cada una y la relación o subordinación existente entre las unidades organizativas.

El organigrama que se propone al Super La Comercial, es un organigrama Vertical, este organigrama representa la estructura jerárquica desde arriba hacia abajo. Se propone esta estructura debido al tamaño del negocio ya que la jerarquía es marcada dado el número de colaboradores. Así mismo, para efectos prácticos en este tipo de estructura se aprecia mejor la posición de cada integrante y de quien depende cada quien.

### **Organigrama propuesto al Super La Comercial.**



<sup>14</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

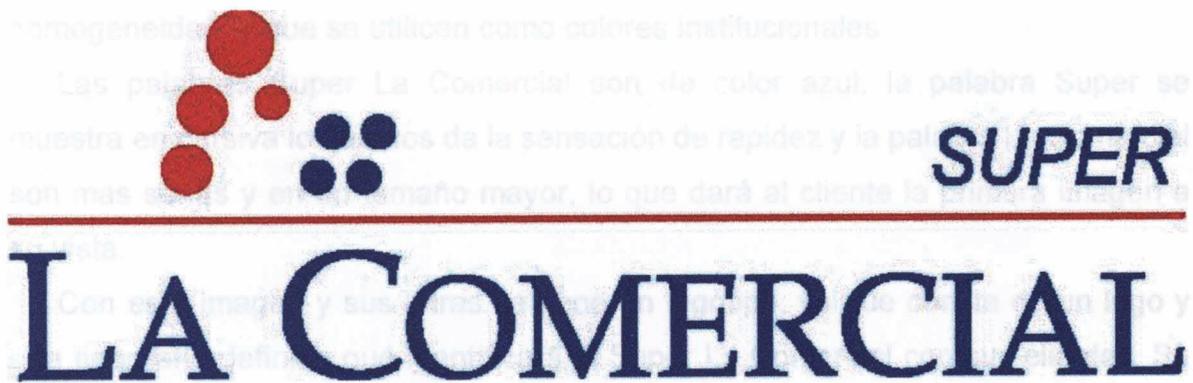
La comunicación que se busca es en todos los sentidos, como lo indican las flechas bidireccionales dando con esto la oportunidad de que las vías de comunicación sean de arriba hacia abajo, hacia los lados y viceversa. Es importante para esta empresa que se maneje este tipo de comunicación ya que se puede tener un conocimiento oportuno de lo que esta sucediendo. La información que la Dirección General formule se dará de arriba hacia abajo, existiendo retroalimentación de los colaboradores. La generación de información de parte de los colaboradores se dará de abajo hacia arriba, y esto tiene que darse de manera continua, para que la dirección tome las medidas necesarias en caso de que se requiera. Es importante que la Dirección se mantenga informada pudiendo con esto tener un mejor control en las operaciones que se realicen.

#### **2.4 Nueva imagen de la organización.**

En estos momentos, Super La Comercial no cuenta con una imagen definida llamativa para el cliente. El tipografía que se maneja es tipografía sin ningún atractivo para el ojo del cliente. Así mismo, no se cuenta con un slogan que busque atraer la atención del cliente a la empresa. La imagen que brinde la organización hacia el cliente actual o potencial es de suma importancia ya que esto influye en la decisión de compra que tenga hacia el Super y en la percepción que el cliente tenga de este. Una imagen agradable motiva a la compra y a la recomendación. La imagen no solo es física, sino que incluye también el servicio que el usuario reciba. Una buena imagen física se liga a un buen servicio, ya que así lo percibe el cliente.

El Super La comercial no cuenta con un logotipo que haga que el publico identifique y relacione el negocio con una imagen.

La imagen que se propone es la siguiente:



### EXPLICACION DE LOS COLORES DEL LOGOTIPO

El cambio de logotipo se realiza para dar identidad al negocio. En primer plano se puede observar un logo que se asemeja a una persona empujando un carrito para cargar la despensa.

Los colores que se utilizan en este logo son:

- **Rojo.** El color rojo representa impulso, acción, pasión, ambición. Este color le otorga a las personas la sensación de impulso a realizar las cosas, en este caso, impulsar sus compras. Este color cansa rápidamente la vista por lo que no se emplea de manera deliberada.
- **Azul.** El color azul representa la fidelidad, descanso y está relacionado con la inteligencia. Por lo que se utiliza este color en lo que se asemeja a un carrito, es porque se busca la fidelidad del cliente y que se sienta relajado al momento de realizar sus compras.
- **Blanco.** El color blanco de fondo nos denota pureza, modestia y unidad. Es un color de muy buena sensibilidad ante la luz. El color del interior del Super es blanco, lo que refleja la luz y da una apariencia de limpieza y pulcritud.

La tipografía es diferente a la que se tenía anteriormente como se podrá observar en la foto número 1. La nueva tipografía muestra seriedad, tradición, eficacia y rapidez. Se utilizan los mismos colores que en el logo para mantener una homogeneidad y que se utilicen como colores institucionales.

Las palabras Super La Comercial son de color azul, la palabra Super se muestra en cursiva lo que nos da la sensación de rapidez y la palabra La Comercial son mas serias y en un tamaño mayor, lo que dará al cliente la primera imagen a su vista.

Con esta imagen y sus letras se tiene un logotipo, ya que consta de un logo y una tipografía definida que identificará al Super La Comercial con sus clientes. Se busca que el logo aparezca en la playera ( más adelante se presentará, así como los indicadores de pasillos ) le de al cliente poco a poco una identidad del negocio, así cuando observen el logo, lo relacionen automáticamente con la tienda.

Esta nueva imagen propuesta, como se observa en la foto número 2, es más sobria y Comenzando con el cambio de imagen que se le propone al Super La Comercial, es el anexo de la nueva imagen en el anuncio luminoso que es lo que primero ve el cliente



FOTO ( Número 1 ) ANUNCIO LUMINOSO ACTUAL

FOTO ( Número 3 ) IMAGEN DEL AREA DE CARNES FRIAS ACTUAL



FOTO ( Número 2 ) ANUNCIO LUMINOSO PROPUESTA

Esta nueva imagen propuesta, como se observa en la foto número 2, es más sobria y no esta tan cargada de imágenes, lo que provoca que el cliente enfoque el logotipo de una manera más rápida y lo relacione automáticamente con el negocio.

En esta imagen se observa una carga excesiva de cartelones de todos colores lo que provoca que el cliente se pierda al momento de observarlos.



FOTO ( Número 3 ) IMAGEN DEL AREA DE CARNES FRIAS ACTUAL

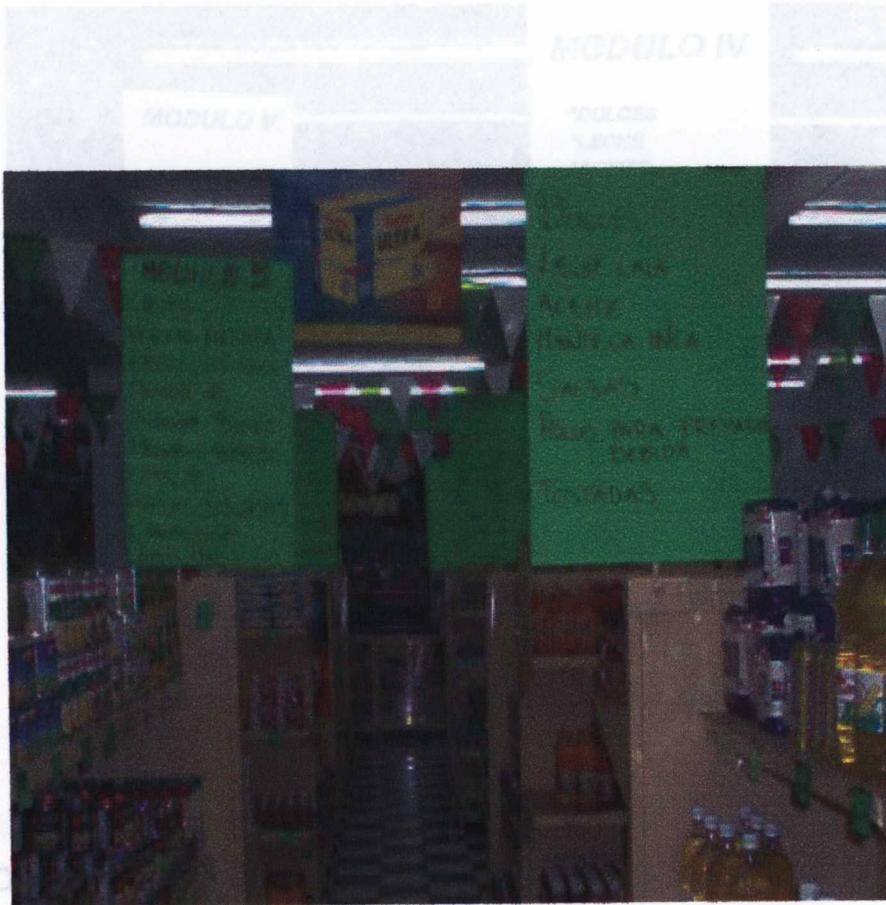


FOTO ( Número 4 ) IMAGEN PROPUESTA DEL AREA DE CARNES FRIAS

En esta propuesta se observa un área de carnes más limpia, esta imagen es importante ya que es un lugar en donde se le expenden al cliente productos frescos para su consumo. Un lugar como este si se presenta con una carga visual muy extensa, provoca una sensación de suciedad. Esta imagen conserva los colores institucionales que utilizará el Super La Comercial.

Es importante resaltar que esta área debe estar permanentemente limpia, ya que se trabaja con productos que caducan rápidamente, si no se conserva limpia, los productos se pueden contaminar y reducir su tiempo de vida o provocar alguna enfermedad en el cliente.

Como se observa en la foto, los contrastes de colores son muchos, lo que hace que la vista se canso y el cliente pierda interés en buscar otros productos.



En la foto número 5 se aprecian indicadores más limpios y conservando los colores institucionales del negocio. Así mismo, se incorpora el logo del Super, lo que realza

#### FOTO ( Número 5 ) IDENTIFICADORES DE PRODUCTOS ACTUALES

Como se aprecia en la foto número 5, los identificadores de productos en los pasillos son de cartulina y rotulados a mano. Estos identificadores no se pueden limpiar con algún trapo limpio ya que se corre la tinta y la suciedad que dejan los dedos. Otra de las características de los indicadores, es que en ocasiones se tienen cartulinas de diferente color lo que no le da una identidad al Super La Comercial. Como se observa en la foto, los contrastes de colores son muchos, lo que hace que la vista se canse y el cliente pierda interés en buscar otros productos.



En la foto número 7 como en la número 5, los indicadores están hechos en cartón. FOTO ( Número 6 ) IDENTIFICADORES DE PRODUCTOS PROPUESTOS a la vista. Al igual que en los indicadores de pasillos, estos se llenan de polvo y

En la foto número 6 se aprecian indicadores más limpios y conservando los colores institucionales del negocio. Así mismo, se incorpora el logo del Super, lo que reafirma la nueva imagen del negocio hacia el cliente. En esta propuesta, se anexa al indicador únicamente el logo y no la tipografía, buscando que el cliente identifique al negocio también con el logo.

FOTO ( Número 8 ) IDENTIFICADORES DE AREA PROPUESTOS.

En la foto número 8, esta es la imagen de los indicadores de área propuesta al Super La Comercial. El logo del Super La Comercial es el logo de la empresa y los indicadores de área.



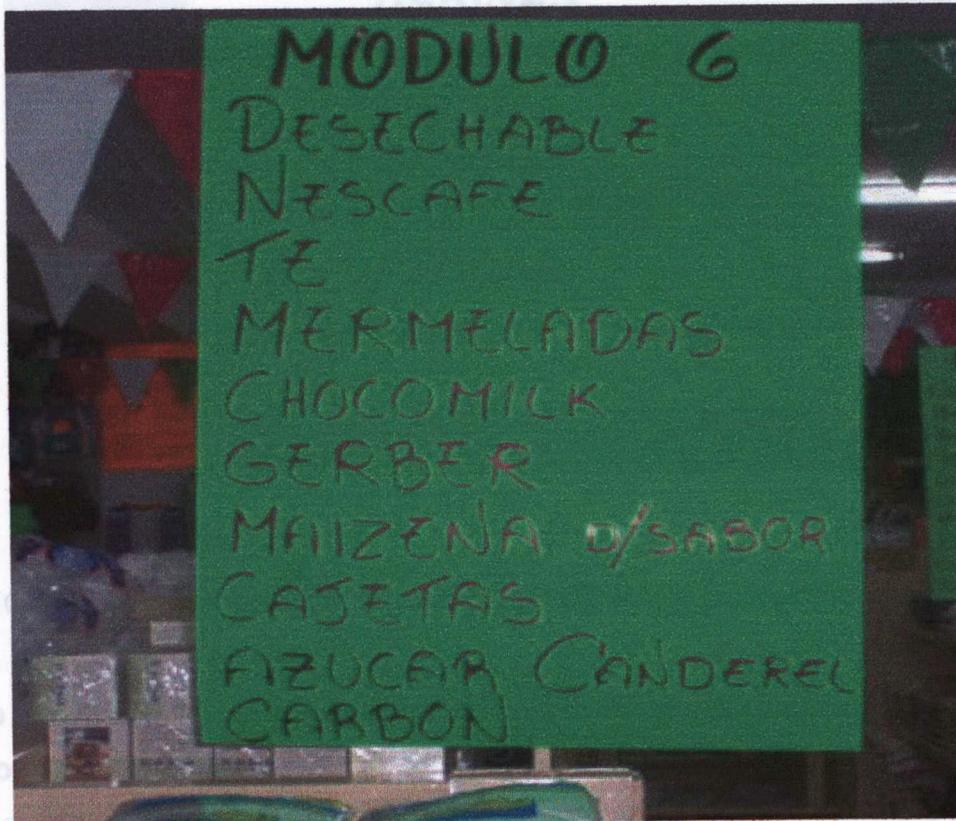
FOTO ( Número 7 ) IDENTIFICADORES DE AREA

En la foto número 7 como en la número 5, los indicadores están hechos en cartulina y serigrafiados con plumón, lo que da una imagen no muy agradable a la vista. Al igual que en los indicadores de pasillos, estos se llenan de polvo y suciedad, y dado el material con el que están hechos la limpieza se torna difícil.



FOTO ( Número 8 ) IDENTIFICADORES DE AREA PROPUESTOS

En la foto número 8, esta es la imagen de los indicadores de área propuesta al Super La Comercial, donde se conservan los colores universales y se ubica el logo del Super en la parte inferior izquierda. El material que se propone para los indicadores podría ser acrílico.



En la foto  
propuesta  
imagen de

asilos  
de la

#### PROPL FOTO ( Número 8) IDENTIFICADORES DE PASILLOS ACTUALES

Se propone al Super La Comercial, el obsequiar a los colaboradores y a los

En la foto número 8 se aprecia un identificador actual desde una perspectiva más cercana, donde se puede observar que la tipografía no tiene identidad y no está definida. El color es muy llamativo, pero también cansa a la vista y el cliente pierde el interés.

funcional de la nueva imagen que se busca establecer en los clientes actuales y potenciales



#### FOTO ( Número 9) IDENTIFICADORES DE PASILLOS propuestos

En la foto número 9 se aprecia una imagen más detallada del indicador de pasillos propuesto. Al igual que en los demás indicadores antes vistos, se conserva la imagen del logo y los colores institucionales.

#### PROPUESTA

- Se propone al Super La Comercial, el obsequiar a los colaboradores y a los clientes gorras con el nuevo logotipo, ya que de esta manera se logrará tener presencia en la comunidad, ya que las gorras se utilizan en cualquier momento y en cualquier lugar. Esto puede ayudar como método promocional de la nueva imagen que se busca establecer en los clientes actuales y potenciales.

## 2.5 Perspectiva del cliente hacia el negocio.

Es de suma importancia conocer lo que el cliente piensa del Super La Comercial, ya que esto ayuda a conocer las debilidades o fortalezas que se tienen. Cuando un cliente esta inconforme lo hará del conocimiento de sus conocidos, y estos a su vez a otras personas. Cuando un cliente esta satisfecho con el servicio que recibió lo dará a conocer, pero en menor escala. De acuerdo a estatutos de calidad, se muestra a continuación la relación de conformidad y no conformidad que el cliente dará a conocer a las personas con las que se relacione:

- Cliente insatisfecho. Realiza comentarios negativos a 9 personas.
- Cliente satisfecho. Realiza comentarios positivos a 3 personas.

Como acabamos de observar, la relación de los comentarios comunicados es de 1 a 3, teniendo la delantera los comentarios negativos. Es por eso, que es importante conocer que opina el cliente, que quiere el cliente y que necesita el cliente. Al conocer esta información se estará más cerca de brindarle al cliente un servicio de calidad a los alcances del negocio pero con crecimiento continuo. El cliente da la pauta a seguir para la mejora continua, ya que son sus inconformidades y reconocimientos lo que promueve el cambio o la intensificación de lo que ya se realiza, para hacerlo mejor.

Existen varias maneras de conocer la imagen que tiene el cliente de la organización. Es importante, que lo que hagamos para adentrarnos a los deseos del cliente, se haga de manera continua y permanente. Al no realizarlo de manera permanente, corremos el riesgo de estancarnos en una forma de trabajo y de servicio al cliente anticuada. Es imperativo saber que hace la competencia, para de esta manera hacer lo posible y estar a la altura. Una manera de seguir los pasos de un competidor mas grande es **EMULAR AL LIDER**, y con esto no debemos confundirnos en copiar lo que el líder realice, sino que se tiene que ser capas de adoptar técnicas que el líder aplique a nuestro negocio.

Estas técnicas se tienen que adaptar, ya que algunas pueden resultar no productivas para el tamaño del negocio. Esto tiene que ver con la capacidad financiera que la empresa tenga. Algunas de las técnicas más comunes para conocer la perspectiva que tiene el cliente de la organización es mediante cuestionarios de pregunta directa. Las preguntas abiertas, en ocasiones resultan cansadas para los clientes, y no responderán con franqueza, debido a cuestiones de tiempo, edad y frecuencia de consumo. Pero cabe destacar, que es bueno aplicar preguntas abiertas, sobre todo cuando se trata de que el cliente ofrezca una crítica ya sea positiva o negativa.

A continuación se propone un cuestionario de preguntas directas hacia el cliente para conocer la percepción que este tiene del negocio.

**Tabla número II**

Cuestionario sobre la perspectiva que tiene el cliente del Super La Comercial		
Zacapu, Michoacan	02/Enero/06	
1.- ¿ La nueva imagen del negocio le parece atractiva ?	Si	No
2.- ¿ El servicio que recibio llenó sus expectativas ?	Si	No
3.- ¿ Los precios del Super La Comercial le parecen atractivos ?	Si	No
4.- ¿ La imagen de los colaboradores es de su agrado ?	Si	No
5.- ¿ Encuentra los productos que necesita ?	Si	No
6.- ¿ Los colaboradores responden satisfactoriamente a sus dudas ?	Si	No
7.- ¿ La distribución de los productos le parece adecuada ?	Si	No
8.- ¿ La atención en caja fue rápida y con calidez ?	Si	No

Al aplicar este cuestionario se puede conocer que piensa el cliente del Super La Comercial, ya que se abordan preguntas directas sobre las principales actividades en las que se tiene trato directo con el cliente.

Estas ocho preguntas se incluyen en el cuestionario porque se trata de conocer la nueva percepción que tendrá el cliente con el nuevo cambio de imagen del negocio. En cuanto al servicio que recibe, es vital conocer que piensa el mismo, ya que es en ese punto, por el cuál se puede atraer al cliente y lograr fidelidad, no dejando de lado la variedad de los productos y los precios que encuentra. El Super La Comercial se tiene que caracterizar por el servicio que le brinde al cliente y por la disponibilidad de productos de diversas marcas y precios. Aunado a esto, la rapidez con la que obtenga el servicio, es un factor determinante en las preferencias del cliente, debido a que por la falta de disponibilidad de tiempo, el cliente busca alternativas que le permitan realizar sus compras de manera rápida, que exista variedad de producto, que se tengan buenos precios, y sobre todo, que se le brinde un excelente servicio.

Estos cuestionarios que se le hacen al cliente, es recomendable que se hagan cada 6 meses en un inicio, con preguntas de respuesta directa. También se pueden aplicar encuestas con preguntas de respuesta abierta, para que el cliente pueda plasmar su opinión acerca del supermercado. Estos se pueden aplicar también a los 6 meses, durante 15 días para que la muestra de clientes sea representativa ya que el universo de personas crece.

## **2.6 Mejora continua en el servicio y procesos de la organización.**

La continua mejora de la capacidad y resultados de la organización, debe ser el objetivo permanente de la organización. La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, de las relaciones con el cliente, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Todo lo que pueda mejorarse en la empresa y redunde en una mejora de la calidad del servicio, equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene del producto o servicio.

Técnicamente, puede haber dos clases de mejora de la calidad. Mediante un avance tecnológico, o mediante la mejora de todo el proceso productivo. Al momento de mejorar, es mejor centrarse en algunos aspectos, sin dispersar esfuerzos si tecnológicamente no se puede mejorar, o no tiene un coste razonable, la única forma de mejorar el producto o servicio, es mediante un sistema de mejora continua. Siempre hay que intentar mejorar los resultados. Lo que lleva aparejada una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.

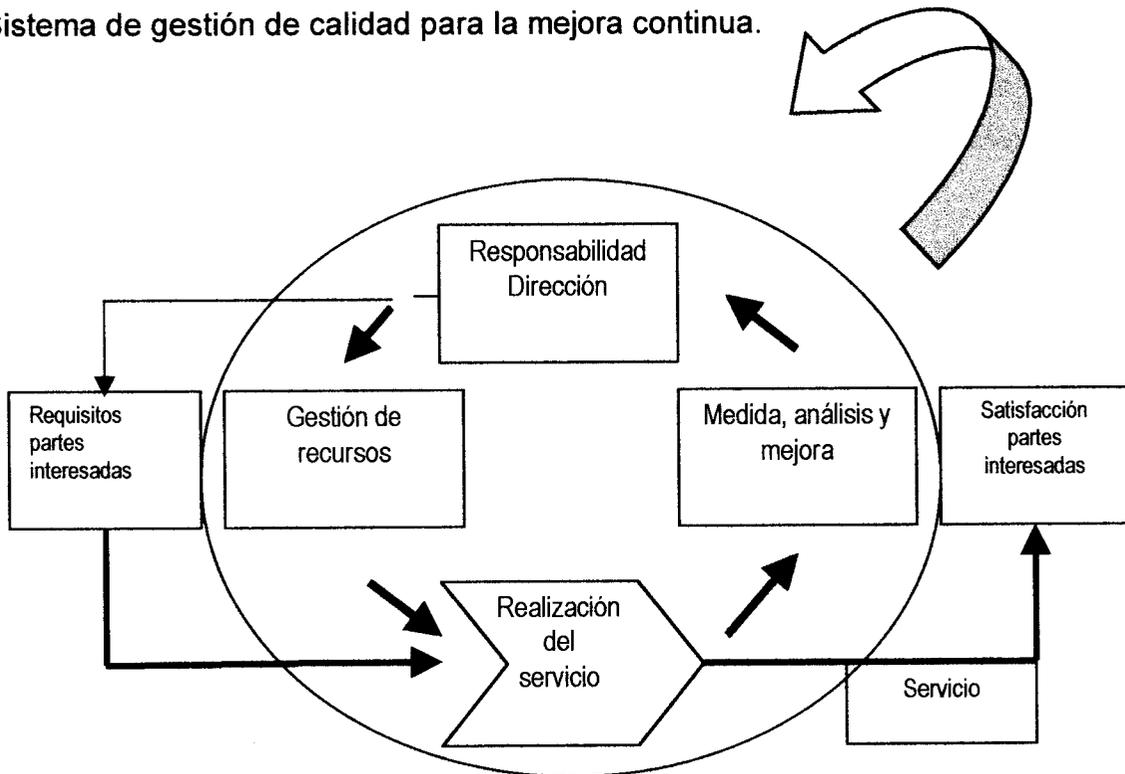
Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Se tienen que cumplir los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos requerimientos superiores. Es mejor mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, que dejar las cosas tal como están, tener altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no es fiable ni homogénea. Sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de calidad, ni tomar decisiones acertadas ni cumplir las metas y objetivos. Es por esto que cobra suma importancia el hecho de estar mejorando continuamente, y puede ser desde saludar al cliente cuando llega con una radiante sonrisa, mejorar continuamente el servicio al cliente, capacitación constante a los colaboradores.

Se presenta un esquema de mejora continua que se aplica a las necesidades del Super La Comercial.

## Esquema I

( [www.buscportal.com](http://www.buscportal.com) )

Sistema de gestión de calidad para la mejora continua.



El empleo consistente de toda la organización, utilizando la mejora continua mejora el rendimiento de la misma. Con una sólida organización, que se adapte a las necesidades y expectativas del proceso productivo.

Los pasos se dan cortos, pero seguros, logrando al final un cambio considerable en la manera de operar, y ese cambio el cliente lo percibe lo que ocasiona que su preferencia hacia el Super sea cada vez mayor. El cliente participa activamente en este cambio, y como, con sus opiniones y sugerencia.

## Capítulo III. Capacitación y contrataciones.

### 3.1 Reclutamiento y selección.

De acuerdo con Werther, William B. Jr. (2000), reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

#### Proceso de reclutamiento

Existe un *proceso de reclutamiento* que en general los reclutadores llevan a cabo en varios pasos. El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo puesto.<sup>15</sup>

El reclutamiento en el Super La Comercial no se ha dado de manera adecuada. Difícilmente se analiza que tipo de perfil se busca en el posible candidato, por lo que se presentan los problemas de rotación de personal frecuentemente, ya que cuando se seleccionó a algún candidato este no llena las expectativas que se buscaban. Algunas de las técnicas que se sugieren para reclutar son variadas, por lo que mostraremos algunas. Existen dos fuentes de reclutamiento que son interno y externo. El interno se lleva a cabo por promociones cuando existen vacantes, recomendaciones o colaboradores que se retiran, pero debido al tamaño de la empresa siempre se recurre al reclutamiento externo.

---

<sup>15</sup> <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/recysel.htm>

El reclutamiento externo se da cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, y como ya se explicó en el punto anterior, debido a la plantilla tan pequeña de colaboradores con los que se cuenta, cuando existen vacantes se buscan candidatos de manera externa.

### **Fuentes de reclutamiento externo**

- a) **Candidatos espontáneos.** Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica mas común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.
- b) **Referencias de otros empleados.** Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.
- c) **Anuncios de periódicos.** Los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos.

En la actualidad el Super La Comercial no cuenta con departamento de Recursos Humanos, esto debido a que no lo necesita de manera inmediata, pero lo anterior puede ser de utilidad para llevar a cabo una forma más adecuada al momento de reclutar personal.

Los candidatos aspirantes al puesto vacante deberán presentar solicitud de empleo elaborada con fotografía, ya que se generara un expediente de las personas aspirantes para poder tomar alguna en el momento en que se requiera, y claro, que la persona este en disponibilidad.

En el caso de las PYMEs, el reclutamiento y la selección no se llevan a cabo como en una empresa de proporciones mayores, pero es recomendable que desde que las empresas son pequeñas, tengan una idea clara de cómo emplear ciertas herramientas que son útiles para este fin.

Al momento de la selección del candidato, es recomendable probar de alguna manera, las habilidades que dice poseer, si menciona el aspirante que tiene experiencia, es necesario pedir carta de recomendación, ya que se llega a dar el caso que los candidatos no dicen toda la verdad, esto con la intención de obtener el empleo. También es importante confirmar las referencias que el candidato de a conocer en su solicitud de empleo, es conveniente llamar e investigarlo para conocer si es una persona honesta o mintió. Esto puede ser un esencial al momento de decidirse por alguien. Recordemos que un buen empleado, en el caso del Super La Comercial, puede repercutir de manera importante en el servicio que le brinde al cliente.

El tipo de personal que se sugiere al Super La Comercial se define a continuación:

- Hombre o mujeres en edades de entre 18 y 30 años. Esto dará al cliente una imagen joven y fresca.
- Personal con facilidad de palabra.
- Habilidades matemáticas básicas.
- Conocimientos básicos de computación.
- Escolaridad mínima secundaria.
- Limpieza personal diaria.
- Dispuestos a aprender cosas nuevas.
- Honestos, puntuales y trabajadores.

## PERFILES DE LOS COLABORADORES POR AREA.

### CAJA.

El perfil que se busca que tenga el colaborador en el área de caja es el siguiente:

- **Conocimientos matemáticos.** Los conocimientos que se buscan en el nuevo colaborador, es que conozcan las operaciones aritméticas básicas y que tengan conocimiento de cómo emplear y sacar precios con porcentajes de descuento cuando un cliente compra por mayoreo.
- **Conocimientos computacionales.** Que el nuevo colaborador conozca el uso de las paqueterías básicas en una computadora, así mismo se le instruirá en el uso del software que está implementado para el cobro de las mercancías a los clientes.
- **Facilidad de palabra.** Que el colaborador tenga facilidad de palabra para interactuar con los clientes en su labor diaria. Este puesto necesita que el colaborador que lo esté ocupando pueda resolver dudas de clientes en todo momento, así como tratar a clientes difíciles. Así mismo, tendrá contacto directo con ciertos proveedores, teniendo que entablar negociaciones a diario.
- **Liderazgo.** El nuevo colaborador en caja deberá impulsar a los demás colaboradores a trabajar en equipo y a lograr los objetivos que la Gerencia haya establecido. Después de la Gerencia el colaborador de caja entra en la toma de ciertas decisiones y está a cargo de la gente que labora en el Super La Comercial, por lo que su lealtad y capacidad para tener a cargo gente es muy importante.
- **Capacidad de toma de decisiones.** El encargado de caja deberá tomar decisiones en la compra a ciertos proveedores. Así mismo, tendrá que realizar compras ( Ver tabla V ) en un monto no mayor a \$1,000 MXP.

Cuando no se encuentre o no este disponible la gerencia, el colaborador de caja estará a cargo y posteriormente informará que aconteció.

### **CARNES FRIAS, PASILLOS, VINOS Y LICORES, PAPELERÍA.**

El colaborador que se encuentre en estas áreas debe tener este perfil:

- **Facilidad de palabra.** El colaborador que ocupe esta área deberá tener facilidad de palabra para el trato con el cliente. Debido a que el roce con el cliente es directo, este colaborador debe interactuar y resolver las dudas que al cliente le surjan. El colaborador deberá instar al comprador a que adquiera más producto, puede hacerlo ofreciendo promociones, preguntado si se le ofrece algo más y otras estrategias para invitar al cliente a comprar.
- **Capacidad de toma de decisiones.** El colaborador que ocupe estas áreas, específicamente en el área de carnes frías deberá tomar decisiones sobre el suministro de los productos que se expenden ( Ver tabla V ).
- **Conocimientos matemáticos.** El nuevo colaborador tendrá que conocer matemáticas básicas ya que tendrá que dar precios a los clientes que quieren comprar por mayoreo, es decir, tendrá que aplicar porcentajes de descuento cuando se requiera. Tendrá que conocer como utilizar una calculadora básica para las actividades diarias que se realizan.
- **Proactivo.** Que el colaborador propongan y haga cosas antes de que se le asignen. Al comenzar su labor en el Super La Comercial, el colaborador aprenderá las actividades que llevará a cabo, pero tiene que mostrar disposición a las actividades que se realizan y proponer soluciones o sus puntos de vista para la mejora del negocio.

A todos los colaboradores se les aplicará un examen básico de conocimientos matemáticos, de operaciones aritméticas y como sacar precios con porcentajes de descuento. A los de caja también se les evaluará sus conocimientos de computación.

Todos los colaboradores tendrán que presentar estas pruebas ya que un punto importante para su contratación será que muestren las aptitudes descritas. Las pruebas las definirá la gerencia del Super La Comercial, de acuerdo a su experiencia anterior con personal y las debilidades o habilidades que han conocido a los largo del tiempo.

Teniendo en cuenta estas líneas, se encontrará una manera estandarizada de efectuar el reclutamiento y la selección de personal cuando se necesite. Lo que busca eliminar y que se verá mas adelante, es reducir la rotación de personal. Con capacitación constante y con una selección adecuada, se puede tener gente dispuesta a trabajar con empeño en su nuevo empleo.

### **3.2 Rotación de colaboradores en las distintas áreas del negocio.**

La rotación de colaboradores en las distintas áreas del negocio es importante para el conocimiento de las actividades que se desarrollan. En el caso de caja, no se ha tomado en cuenta la rotación ya que es un puesto en el cuál, el hecho de manejar efectivo y la confianza, dificultaría el desenvolvimiento de los colaboradores.

Lo que se propone, es que los dos colaboradores que están en mercería y carnes frías, se estén rotando semanalmente en piso, bodega, mercería y carnes frías. Con esto se logra que el involucramiento sea mayor, y se evita el problema que si alguno falta al trabajo, el otro no esta capacitado para realizar las actividades que se requieren. En cuanto a la recepción de mercancías, todos los colaboradores toman parte de este proceso, desde la descarga hasta el acomodo en anaqueles o bodega. El colaborador de caja se dedica a dar de alta los productos en un software diseñado para utilizar el sistema de código de barras. El sistema de código de barras es sumamente útil, ya que ayuda a reducir el tiempo de espera del cliente al pagar en caja.

En este momento se tienen tres colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla III**

Colaborador	Área
1. xxxxxx	Caja
2. xxxxxx	Carnes Frías, Mercería, Vinos, Pasillos
3. xxxxx	Carnes Frías, Mercería, Vinos, Pasillos

Además de las actividades en las áreas descritas, los colaboradores 2 y 3, realizan actividades como acomodo de mercancía, limpieza y bodega. El problema mayor, es que la rotación no se hace de manera adecuada, teniendo inconsistencias al momento de atender al cliente, ya que no cubren sus áreas de trabajo de manera efectiva, debido a la falta de comunicación.

Esta falta de comunicación la percibe el cliente, y provoca que tenga que esperar para que alguien llegue a atenderlo o a resolverle alguna duda.

Lo que se propone es una rotación semanal de los colaboradores 2 y 3, de manera que se puedan inmiscuir en las distintas actividades que en la empresa se realizan. Esto también ayuda a eliminar un poco la cotidianidad de de las labores, y sobre todo ayuda a que los colaboradores le den un mejor y efectivo servicio al cliente.

## **PLAN DE ROTACIÓN.**

El plan de rotación que se propone es el siguiente:

### **Colaborador de Piso 2.**

- Semana 1. Actividades en carnes frías. Apoyo en piso así como vinos y licores. Entre sus actividades realizará acomodo de mercancía en general así como en vinos y licores.

Así mismo, recepcionará las carnes frías como también decidirá que se deja en este rubro y que no, siguiendo las indicaciones de compra máxima.

### Colaborador de Piso 3.

- Semana 1. Actividades en papelería y mercería. Apoyo en piso así como perfumería. Entre sus actividades realizará acomodo de mercancía en general así como en papelería y mercería. Recepcionará los productos de mercería y papelería.

Las actividades se repetirán a la siguiente semana, colaborador 2 realizará las actividades de colaborador 3 y viceversa. En el caso de incrementar el número de colaboradores se modificara este plan de rotación.

Debo señalar que las áreas de vinos y licores y perfumería están cerradas al acceso al cliente por lo que se tiene que tener una persona que atienda estas áreas cuando se requiera. La afluencia a las dos áreas en cuestión no es mucha por lo que difícilmente interfiere en sus otras actividades. Cuando se tenga la eventualidad de que algún colaborador este ocupado en sus áreas definidas para la semana, el otro colaborador realizará acciones de apoyo en el área que se necesite, es por esto que los colaboradores deben capacitarse en todas las áreas y no tengan problemas al momento de realizar su trabajo. En el caso de caja no habrá rotación ya que la persona que ocupa este puesto es de confianza y sus actividades están bien definidas. ( Ver tabla IV Tópicos de capacitación ).

Como se explicaba en los párrafos anteriores, la rotación es buena en este tipo de empresa ya que los colaboradores aprenden habilidades de todas las áreas del negocio y saben afrontar el trabajo de manera adecuada, así mismo, cuando uno de ellos llegue a faltar, existe otro colaborador que puede realizar su trabajo y no se enfrenta a problemas la empresa.

### 3.3 Puntos importantes para capacitación a colaboradores de recién ingreso.

La correcta capacitación a colaboradores de recién ingreso es fundamental para el buen desempeño de estos en las actividades inherentes a su trabajo.

Cuando un colaborador no está bien capacitado en todos los aspectos de su nueva organización y trabajo, se sentirá perdido al momento de realizar su trabajo, no tomara decisiones ni sabrá a quien tiene que rendirle cuentas. Esto es un problema grave, ya que cuando esto sucede no se sabe hasta donde llegan las atribuciones, por lo que puede conllevar a malos entendidos, flujos de comunicación deficientes y no se sentirá identificado con su nueva organización. La capacitación se tiene que dar de manera constante, una buena capacitación al inicio de la vida laboral de cualquier colaborador, tiene consecuencias provechosas en su desempeño futuro. Pero la capacitación no se puede quedar en una sola capacitación al inicio, se tiene que dar capacitación continuamente para reafirmar los objetivos de la empresa, pero sobre todo, dar a conocer nuevas técnicas que se pueden aplicar al trabajo, para que este sea más productivo.

Otro punto importante, es la ayuda de los compañeros al recién ingresado, ya que estos pueden ayudar a resolver cualquier duda que su nuevo compañero tenga con respecto a la realización de sus actividades, a conocer más a la empresa donde estará laborando y los objetivos que se persiguen a corto y mediano plazo. La capacitación no es un GASTO es una **INVERSION** que comienza a pesar al paso del tiempo, por lo que no se debe dudar en capacitar a un nuevo colaborador cuando comienza a laborar en la empresa, y dar capacitación continuamente.

La capacitación le da al nuevo colaborador las herramientas con las que trabajará durante su estancia en la empresa, la capacitación hace sentirse más seguro a un nuevo colaborador y se siente identificado con su nuevo lugar de trabajo. Es importante dar a conocer bien el puesto que ocupara el nuevo colaborador, las actividades que realizará y que se espera obtener de este al paso del tiempo.

Es de suma importancia tomar esto en cuenta, por que puede llegar a suceder que si el colaborador no sabe exactamente que labores realizará, se puede sentir frustrado por no realizar de manera correcta sus actividades y abandonar su nuevo empleo, poniendo en predicamentos a la empresa porque tiene que conseguir de nuevo a otro candidato.

Estos problemas no se evitan con la capacitación, pero al menos se trata de que el nuevo colaborador se sienta más comprometido con su empleo. Debido al giro de la empresa, la rotación de personal es muy grande, es por eso que se tiene que estandarizar un método de capacitación, de rotación del personal en las áreas de trabajo y motivación constante para que los colaboradores se sientan identificados con Super La Comercial.

Cuando se capacita a nuevo personal, es importante también dar a conocer la misión, visión, valores y objetivos de la organización, así como los objetivos individuales que se esperan cubrir con su presencia en la empresa. El hecho de sentirse integrado a una empresa es motivo de orgullo para muchas personas, los hace sentirse como afiliados a un club deportivo, es por eso que se tiene que lograr la plena identificación de los nuevos colaboradores con su nueva empresa y fomentar el apoyo mutuo y comunicación con los nuevos compañeros y con los dueños del negocio. Recordemos que personal bien capacitado es más productivo que personal que no tiene idea de lo que se esta haciendo, ya que al capacitarse al inicio y constantemente, logra que todos se sientan comprometidos, que forman parte de una misma empresa, que se toman en cuenta y que son una parte vital en la operación diaria del negocio.

Lamentablemente, en el Super La Comercial no se ha brindado capacitación constante y raramente capacita al colaborador de recién ingreso. Con esto, se puede comenzar a darle la importancia debida a lo que es la capacitación inicial y la capacitación continua, buscando elevar la capacidad de los colaboradores y la pronta respuesta a las actividades que realicen.

### 3.4 Plan de capacitación a colaboradores de reciente ingreso y capacitación constante.

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la empresa<sup>16</sup>.

La capacitación para los colaboradores de recién ingreso como ya se explicó en el punto anterior es vital, para que estos desarrollen sus actividades de la manera más adecuada y que tenga un impacto en la empresa y en ellos mismos. La capacitación para estos nuevos colaboradores deberá ser intensiva y dándoles a conocer todo lo que se realiza en el negocio.

La siguiente tabla muestra el plan que se tiene contemplado para capacitación a colaboradores de nuevo ingreso que se desempeñaran en todas las áreas.

**Tabla IV**

Tópicos para llevar a cabo la capacitación.	
Caja	Resto áreas
1. Actividades de la empresa. 2. Presentación formal con sus nuevos compañeros. 3. Conocimiento de Misión, Visión, Objetivos y valores. 4. Importancia del cliente y trato hacia el mismo. 5. Organigrama.	1. Actividades de la empresa. 2. Presentación formal con sus nuevos compañeros. 3. Conocimiento de Misión, Visión, Objetivos y valores. 4. Importancia del cliente y trato hacia el mismo. <sup>3</sup> 5. Organigrama.

<sup>16</sup> [www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indc.htm](http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indc.htm)

<ol style="list-style-type: none"><li>6. Importancia de caja.</li><li>7. Responsabilidades de caja.</li><li>8. Flujo de información.</li><li>9. Toma de decisiones en caja.</li><li>10. Atención a proveedores y máximo permitido de compra.</li><li>11. Tareas del puesto.</li><li>12. Imagen hacia el cliente.</li><li>13. Recepción de mercancías para refrigeración.</li><li>14. Atención a proveedores menores.</li><li>15. Conocimiento de documentos a ocupar para retirar artículos de uso de la empresa de almacén o piso.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Actividades en carnes frías, papelería, mercería, vinos.</li><li>7. Como utilizar instrumental de carnes frías.</li><li>8. Rotación de productos en piso.</li><li>9. Recepción de mercancías.</li><li>10. Acomodo de mercancías.</li><li>11. Flujo de información.</li><li>12. Como realizar un inventario físico en almacén y en piso.</li><li>13. Frecuencia de limpieza.</li><li>14. Rotación en las distintas áreas del negocio.</li><li>15. Imagen hacia el cliente.</li><li>16. Como responder dudas hacia el cliente.</li><li>17. Toma de decisiones en piso, (acomodo mercancía, rotación de mercancía).</li><li>18. Frecuencia de compra y caducidad en productos de carnes frías.</li><li>19. Inventarios periódicos en bodega y piso.</li><li>20. Conocimiento de documentos a ocupar para retirar artículos de uso de la empresa de almacén o piso.</li><li>21. Aprender el uso de báscula electrónica y rebanadora, así como su limpieza, en el área de</li></ol>
---	---

	<p style="text-align: center;">carnes frías.</p> <p style="text-align: center;">22. Acomodo de carnes frías y lácteos en vitrina refrigerada.</p>
--	---

En la medida en que se le mencione al colaborador la forma en que realizará sus actividades, de quien depende y a quien se tiene que dirigir en comunicación, logrará un mejor y más rápido entendimiento de su puesto y una mejor compenetración en la empresa. Cabe destacar que es de suma importancia que los compañeros apoyen al nuevo integrante en todas las actividades que realice.

La capacitación tendrá una duración acorde a las necesidades de la empresa y el nivel de captación del nuevo colaborador. No se sugiere un tiempo establecido por que esto no se ha llevado a cabo, es por esto que se tendrá que poner en marcha la capacitación y posteriormente tomar tiempos y estandarizar su duración. Cabe mencionar que la capacitación será durante los horarios y en los días que la empresa considere conveniente. La capacitación puede disminuir en su tiempo de aplicación si el nuevo colaborador tiene conocimiento o experiencia previa. Se tiene que resaltar al nuevo colaborador que el servicio que le brinde al cliente es primordial para que este último se retire satisfecho de su visita al Super La Comercial. Se pueden realizar platicas, comparar contra objetivos, encuestas a clientes e internas, para conocer si la capacitación que se le dio a colaborador al comienzo de su trabajo a sido satisfactoria. No se puede confiar en el hecho de que por haber recibido capacitación el colaborador va a realizar sus actividades de la manera pensada. Se tienen que tener objetivos para conocer si efectivamente al término de cierto tiempo, el colaborador esta realizando de manera adecuada sus compromisos laborales.

El programa de capacitación se basará en objetivos estratégicos:

- Utilizar de manera adecuada los vales de salida de material y conocer la importancia de su uso durante las dos primeras semanas de su ingreso o en el caso de los colaboradores que ya están trabajando en el Super La Comercial, conocer como utilizarlos.
- Los colaboradores de que atenderán de carnes frías deberá aprender a utilizar la maquina rebanadora de jamón en la primera semana de su ingreso.
- Deberán conocer la misión, visión y valores de la empresa durante el primer mes de su ingreso y en el caso de los colaboradores que ya están laborando en el Super La Comercial en el mismo tiempo después de su implementación para que logren una mejor compenetración con la empresa y se trabaje bajo esa línea.
- Conocer el organigrama desde su introducción para que se aplique y se sepa a quien se tiene que acudir o rendir cuentas cuando se requiera.
- Los colaboradores deberán conocer como llevar a cabo un inventario y en que periodo se realizará. Esto conlleva tiempo, por lo que se propone que se logre durante los primeros dos meses de su implementación.
- Los colaboradores que ya se encuentran laborando en el Super La Comercial y los que sean de nuevo ingreso, aprenderán de que manera realizar la rotación de producto, tomando como consideración su fecha de caducidad. Esto se puede lograr dentro de los primeros 3 meses de su implementación.

Estos puntos que se consideran importantes deberán comenzarse a implementar a partir de **Enero de 2006** tomando en cuenta la fecha que durará la implementación, la cuales se describen en los objetivos estratégicos.

Así mismo, se deberá tomar en cuenta la tabla IV para que la Gerencia comience a aplicar todas las recomendación de acuerdo a su disponibilidad de tiempo y recursos.

### **Capacitación constante.**

La capacitación se tiene que ofrecer constantemente para lograr incrementar las habilidades y destrezas que tiene el colaborador. Como se propone en el punto 2.1, la capacitación debe brindarse 2 veces por año, esto debido al tamaño de la plantilla laboral.

La capacitación se tiene que dar de acuerdo a las necesidades inherentes del mercado, como puede ser calidad en el servicio, métodos de rotación de inventarios, como elaborar una carpeta de proveedores.

Esto se hará de acuerdo a las necesidades que el Super La Comercial este experimentando. La falta de motivación de los empleados puede ser otra forma de comenzar con capacitación, como pueden ser las charlas motivacionales.

La capacitación tiene que estar bien estructurada para que tenga el efecto deseado. No se puede capacitar a la ligera, se tiene que tener una base y fundamento para realizar una capacitación acorde a las necesidades. Posiblemente resulte difícil en un comienzo para el Super La Comercial llevar a cabo una capacitación ya que nunca se ha hecho, pero se puede lograr e ir puliendo la forma de realizarlas.

Una forma que puede ser útil al momento de tomar en cuenta como y en que va a capacitar, esto es conocer que hace la competencia, y algunos puntos que se pueden tener como guía son los siguientes:

- Que hace la competencia con sus colaboradores.
- El servicio que brinda al cliente interno y externo.
- Rotación interna de personal en las distintas áreas del negocio.
- Acomodo de mercancías.
- Como llevar a cabo inventarios.
- Rotación de mercancías.

Existen muchos puntos que se pueden utilizar para capacitar a los colaboradores que laboren en la empresa, para que estos se mantengan con el interés y la firme convicción de que se pueden hacer cada vez mejor las cosas, aplicando la Mejora Continua. Es por esto que Super La Comercial, tendrá que conocer a sus competidores más de cerca para darse cuenta de que están realizando éstos, para atraer más clientes.

Tenemos que recordar que al capacitar a un colaborador no se esta realizando un gasto, se realiza una inversión, ya que se brindan herramientas que mejoran la manera de realizar las actividades de cualquier colaborador y al mismo tiempo este se llega a sentir más comprometido con la empresa, ya que se siente parte integral de la misma.

### **3.5 Problemas comunes de parte de colaboradores hacia el cliente.**

Los problemas con los que se enfrentan los colaboradores en ocasiones, es que no conocen la manera adecuada de responder a las dudas que manifiesta el cliente. La falta de capacitación y la timidez que muestran los colaboradores, conlleva a que el cliente se sienta en ocasiones incomodo al no obtener una respuesta satisfactoria de lo que busca.

Se tiene que comenzar por identificar de manera real y la periodicidad con que se repiten los problemas que muestran los colaboradores. Es de gran ayuda entrevistar a los clientes para conocer su opinión acerca del servicio que reciben de parte de dueños y colaboradores. No se debe dejar de lado, que la motivación o los problemas personales que cargan todos los seres humanos, en ocasiones se trasladan al trabajo, lo que ocasiona que las actividades se desarrollen con menor intensidad y esto se refleja en el trato que se tiene hacia el cliente. Los problemas más comunes con los que se enfrentan los colaboradores son los siguientes:

- No responden a las inquietudes del cliente.
- Mostrar mala cara al cliente.
- No atender rápida y efectivamente al cliente.
- Distracciones.

Como se puede observar, los problemas que surgen al momento de entrar en contacto directo con el cliente, es que no se le da la importancia adecuada, el hecho de que el cliente se sienta defraudado por el servicio, este difícilmente volverá a comprar al Super La Comercial, y lo más preocupante es que dará a conocer su inconformidad a más personas.

La capacitación es vital para evitar este tipo de problemas y futuras confrontaciones con el cliente. Se tiene que hacer hincapié, en que el cliente es primero, que se vive gracias a el, y que en ocasiones se tienen que soportar un poco las actitudes de los clientes.

No es saludable reprender a los colaboradores, cuando no realizan algo adecuadamente delante de los clientes, ya que se da una imagen de falta de liderazgo y mal gusto. Lo más adecuado es darle a conocer a los colaboradores las inconformidades a su trabajo o las quejas que se recibieron de parte de los clientes de manera privada e incluso personal. Las inconformidades se tienen que dar a conocer lo antes posible, no es sano dejarlas pasar semanas y después hablarlas. Es sumamente importante y le brinda satisfacción al colaborador, que se le reconozca públicamente su actividad, por lo que si se da la ocasión, se tiene que dar a conocer lo bien que realizo cierto trabajo. Esto lograra fidelidad y deseos de superación en la persona, ya que se sentirá apreciada por la empresa en la que labora, es decir, que su trabajo es reconocido por los dueños y los clientes.

Se pueden aplicar diferentes formas de reconocimiento:

- Reconocerlo como colaborador del mes.
- Reconocimiento en especie.
- Palabras, gestos o hasta una palmadita.

Los reconocimientos en dinero no son recomendables ya que se puede convertir en una lucha desleal entre los colaboradores por obtener mayores ingresos.

### **3.6 Imagen del colaborador hacia el cliente.**

La imagen que actualmente tiene el colaborador no es la más adecuada, ya que no se porta algún tipo de uniforme o algún accesorio que los identifique como colaboradores y compañeros del Super La Comercial. La vestimenta que portan es indistinta, no portan gafetes y en carnes frías no portan cofia.

En el área de carnes frías es indispensable mostrar al cliente una imagen de limpieza ya que se trata de productos comestibles. En caja es necesario mostrar una imagen de seriedad al igual que limpieza, ya que el cliente es donde puede pasar más tiempo mirando al colaborador al momento de que se le están cobrando sus productos.

Lo que se propone es lo siguiente, esto con la idea de mejorar la imagen hacia el cliente y su percepción del negocio son:

- Playeras tipo polo con el logo del Super La Comercial.
- Gafetes que se portaran durante toda la jornada laboral. Estos gafetes tendrán el nombre del colaborador.
- En el área de carnes frías, el personal deberá utilizar cofia al momento de atender al cliente.
- En el área de pasillo los colaboradores utilizarán mandiles para evitar que se ensucie su ropa. Los mandiles tendrán grabado el logo de la tienda.
- Los colaboradores tendrán que mostrar entusiasmo en sus actividades diarias para que de esta manera, el cliente se retire del Super La Comercial satisfecho de su compra y sobre todo del servicio que recibió.

Este tipo de cambio de imagen del colaborador hacia el cliente puede ser benéfico, ya que el cliente que es el juez, se sentirá conforme con el servicio debido a la imagen de los colaboradores y la rápida acción para resolver sus dudas o sugerencias.

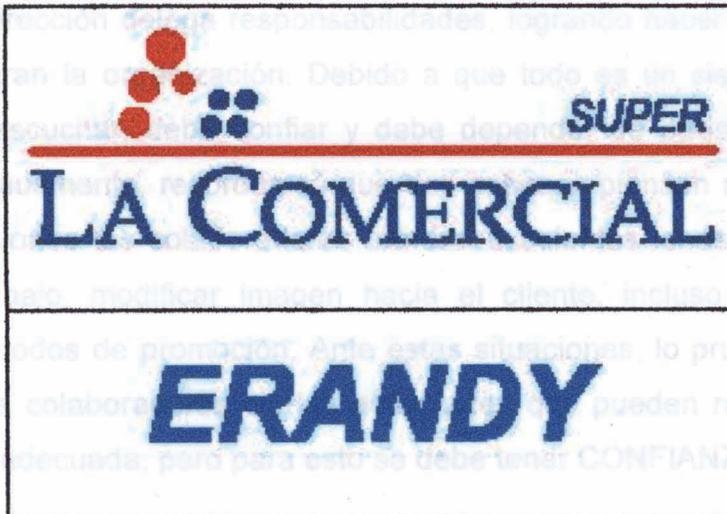
**Políticas de imagen.**

- Los colaboradores no podrán fumar dentro de las instalaciones por ningún motivo.
- Es indispensable que los colaboradores se presenten a trabajar limpios, en el caso de los hombres rasurados o su barba o bigote bien delineado.
- Las mujeres deberán presentarse a trabajar con su cabello recogido y limpio.
- Como parte del uniforme deberán portar la playera que el Super le otorga para su jornada laboral así como pantalón de mezclilla o de vestir color azul esto para combinar los colores institucionales.
- Las mujeres no deberán presentarse a trabajar con maquillaje excesivo.
- Las mujeres deberán presentarse a trabajar con zapato bajo o tenis. No se permite utilizar zapato con tacón alto debido a las actividades que se realizan o sandalias.
- La ropa deberá estar limpia para cada jornada laboral.
- El Super La Comercial otorgará 2 playeras a los colaboradores para su uso diario.
- Las playeras serán de color blanco y gris por lo que el Super La Comercial establecerá un calendario para la utilización de las playeras por día.

**Propuesta de la playera a utilizar durante la jornada laboral en el Super La Comercial.**



**Propuesta del gafete a utilizar durante la jornada laboral en el Super La Comercial.**



**Gafete propuesto para uso diario de los colaboradores.**

Este gafete deberán portarlo durante la jornada laboral, es importante el uso del gafete ya que el cliente se siente identificado con la persona que esta atendiéndolos. La comunicación se vuelve más personal y eso puede marcar una diferencia en cuanto al servicio.

### **3.7 Facultamiento hacia el empleado para la toma de decisiones.**

El Facultamiento o Empowerment ha venido a cambiar la forma de operar de muchas empresas en la actualidad. Como definición Empowerment quiere decir potenciación que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.<sup>17</sup>

Es por eso que delegando ciertas responsabilidades a los colaboradores se pueden lograr avances significativos al momento de la toma de decisiones. Eso provoca que se tenga un mejor aprovechamiento del recurso humano, que el colaborador se sienta como si fuera dueño de la empresa, y que se motive el trabajo en equipo. Al lograr un facultamiento adecuado, la línea de comunicación se volverá más estrecha, y los vínculos entre todos los colaboradores crecerán. Una buena dirección delega responsabilidades, logrando hacer participes a todos los que integran la organización. Debido a que todo es un sistema, la dirección debe saber escuchar, debe confiar y debe depender de otros, ya que se debe mejorar continuamente, recordemos que dos cabezas piensan mejor que una. En muchas ocasiones los colaboradores brindan excelentes ideas para mejorar sus áreas de trabajo, modificar imagen hacia el cliente, incluso en ocasiones se proponen métodos de promoción. Ante estas situaciones, lo prudente es dejar en manos de los colaboradores ciertas actividades que pueden realizar si obtienen capacitación adecuada, pero para esto se debe tener CONFIANZA.

---

<sup>17</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos>

Se tiene que dejar claro que la confianza no se da de un día a otro, ni el facultamiento, pero se puede comenzar a llevar a cabo de manera gradual, en la medida que la organización lo crea conveniente.

La siguiente tabla presenta una forma de cómo comenzar a delegar responsabilidades a los colaboradores.

- **La tabla ejemplifica el puesto que se ocupa y las actividades que se realizan, aplicando Empowerment.**

**Tabla V**

<b>Caja</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compra de mercancía en compras no mayores a \$ 1000 pesos.</li> <li>2. Atención a proveedores de productos de rápida rotación y conveniencia.</li> <li>3. Medición de stock y compra de productos lácteos, esto se hace en la selección de yogurt, leche refrigerada y demás lácteos que se comercializan.</li> <li>4. Pago a proveedores de productos de rápida rotación, como lo son frituras, gaseosas, panadería ( Bimbo ).</li> <li>5. Toma de decisiones al momento de realizar compras, que se compra, que cantidad y cuanto.</li> <li>6. Atención y solución a problemas o preguntas de clientes, como precios por mayoreo, cambio de algún producto, ubicación de los productos en los anaqueles.</li> </ol>
<b>Piso, carnes frías, mercería bodega</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar inventario de carnes frías y realizar pedido a proveedor, tiene la facultad de pedir al proveedor que le</li> </ol>

	<p>surta lo que realmente se necesita ya sea menos o más.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. La compras a proveedor de carnes frías no deberán exceder los \$ 1000 pesos. Si es así, consultarlo con la gerencia o con encargado de caja.</li> <li>3. Evaluar la mejor forma de rotar inventario en piso, toman la decisión de rotar mercancía y sacar la que se necesite de bodega.</li><li>4. Atender directamente quejas y dudas que exprese el cliente.</li><li>5. Toma de decisiones en su lugar de trabajo. Estas decisiones son importantes al momento de atender al cliente, como si puede o no dar mayoreo, aconseja al cliente sobre las bondades de cierto producto.</li></ol>
--	---

Todos estos cambios tienen que estar enfocados al cliente, proveedores, Super La Comercial, pero se tiene que tener en cuenta que los cambios deben ser efectivos en costos, ser rápidos y flexibles y mejorar continuamente.

### **PARA INTEGRAR A LA GENTE HACIA EL EMPOWERMENT HAY TRES ELEMENTOS IMPORTANTES A FORTALECER**

**El primero se refiere a las relaciones.** Estas relaciones que usted guarda con su gente deben poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

**El segundo hace hincapié en la disciplina.** El empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar: 1) el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; 2) la definición de roles, determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa dónde está parado.

**El tercer punto es el compromiso,** el cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: 1) la lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; 2) la persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos; 3) y por último, la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales. Para implantar el sistema de empowerment en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo. El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo. Sin embargo, generalmente no es tomado como una filosofía, y es en una filosofía de acción en lo que debe convertirse, que impregne a la cultura laboral, y no en un recurso inusual o fuera de lo común.

Con la canalización de energías para un objetivo común, se logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente, y a esto se le llama sinergia. La sinergia implica que las acciones simultáneas de entidades separadas, tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales. Y esta existe verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo. Esto es indudablemente el reto al que los administradores se dirigen en nuestros días.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/empowerment.htm>

## **Definición de los términos.**

---

Los siguientes son algunos de los términos que se utilizarán a lo largo de la investigación, por lo que se muestran a continuación:

- **Inventario.** Bienes propiedad de una persona o entidad.
- **Misión.** En esta se identifica la tarea básica de una empresa o institución.
- **Publicidad.** Conjunto de técnicas y medios utilizados para dar a conocer un servicio o producto.
- **Espacio físico.** Se refiere al espacio que tiene el local, para acomodar tanto estantería, caja etc.
- **Capacitación inicial.** Enseñar a otra persona o personas como se realiza o se lleva a cabo una actividad.
- **Capacitación constante.** Información que se le da al empleado para el mejor desenvolvimiento del mismo, utilizando información relativa a su trabajo.
- **Facultamiento.** Es darle al empleado la facilidad de tomar decisiones en un momento determinado.
- **Valores éticos.** Se refiere a todo aquello que se sigue para mejorar cada día como puntualidad, compañerismo etcétera, que con el paso del tiempo se vuelven hábitos.
- **Objetivos.** Son metas trazadas a corto plazo, se utilizan para darle a una persona o institución una idea clara de lo que busca y de que manera lo hará.
- **Empresa de servicios.** Se define como aquel negocio que no manufactura únicamente brinda un servicio ya sea un supermercado, un doctor o un abogado. Los servicios no se almacenan y se utilizan en el momento en el que son consumidos.
- **Administrar.** Es la forma en como se rige o gobierna una institución u organización.
- **Pronóstico.** Conocer algunos indicios del futuro.
- **Planear.** Trazar el plan de una obra o proyecto.

## Conclusiones.

La implementación de sistemas de calidad en cualquier empresa PYME es difícil, esto debido a que la creencia popular de los dueños está muy arraigada a sus creencias de cómo llevar las riendas en una empresa. La idea general es que mientras una empresa proporcione ganancias no es necesario buscar una estrategia de mejora. Actualmente las grandes corporaciones de servicios y en este caso específico de Supermercados, están acabando con las pequeñas empresas, esto debido a que su capacidad financiera y sus conocimientos del mercado son muy limitados. Es por eso que la actual propuesta tiene que rendir frutos, logrando con esta, crear una conciencia y una idea de cómo canalizar las energías hacia un objetivo común. Un buen servicio al cliente brinda grandes ventajas, ya que se puede lograr con el paso del tiempo una fidelidad hacia la empresa, pero no nos podemos fiar únicamente de esto, es necesario estar en renovación constante, ajustándonos a la elasticidad de la demanda, a conocer que los gustos de los clientes cambian rápidamente y que estos se vuelven exigentes cada vez más rápido. El comenzar con instrumentos que podrán parecer básicos como el crear una Misión, Visión, valores y objetivos, estaremos dando un paso importantísimo para trabajar con calidad. La tarea se simplifica si tenemos conciencia de que es lo que queremos lograr en un lapso de tiempo definido, con metas claras, canalizando perfectamente los recursos, siguiendo estas metodologías se puede lograr una empresa más redituable para los dueños y los colaboradores. La rotación de los colaboradores en las distintas áreas del negocio así como el Facultamiento harán una empresa más dinámica, donde todos los integrantes formen un equipo de trabajo más integral y donde también la comunicación sea una herramienta que se pueda utilizar como ventaja estratégica. La capacitación es vital para el buen desempeño de cualquier persona en su trabajo, ya que al estar bien capacitado logrará los resultados que la organización se proponga, ya que se tiene un completo involucramiento en los objetivos que la empresa persiga.

Estos objetivos también se tienen que ver reflejados en la persona, ya que una persona satisfecha rinde mejor que una que no lo este. Es una ardua tarea pero no imposible, es por eso que con el completo apoyo de la gerencia y con objetivos bien planeados se lograrán beneficios a corto y largo plazo. Una empresa vive de sus cliente y su principal razón de vida es crear utilidades y estas se lograrán con una planeación adecuada. El cambio de imagen logrará que los clientes se identifiquen con el negocio de una manera profunda, ya que conservarán en su mente una imagen fresca y sencilla.

Los cambios no son instantáneos, se tiene que trabajar día a día dando pequeños pasos, metro a metro, para después cosechar kilómetros de experiencia y satisfacción al cliente. El Super La Comercial dará un paso importante en la aplicación de esta propuesta hacia la mejora continua y la calidad total, eliminando gradualmente los errores y generando valor agregado a sus clientes, colaboradores, dueños y sociedad.

Trabajemos con calidad, EL TRABAJAR CON CALIDAD NO SIGNIFICA HACER LAS COSAS BIEN Y A TIEMPO UNA SOLA VEZ, SE TIENEN QUE HACER PERMANENTEMENTE. Hagámoslo por nosotros y por México.

## Bibliografía

- ❖ La calidad en el servicio.  
Diplomado en Sistemas de Calidad
  
- ❖ Administración ( Una perspectiva global ).  
Harold Koontz  
Heinz Wehrich  
Ed. Mc. Graw Hill
  
- ❖ Introducción a la administración  
Sergio Hernández y Rodríguez  
Ed. Mc Graw Hill
  
- ❖ Administración de Recursos humanos.  
Idalberto Chiavenato  
Ed. Mc. Graw Hill
  
- ❖ Fundamentos de MKT.  
6ta edición.  
Philip Kotler  
Gary Armstrong  
Ed. Pearson / Prentice Hall
  
- ❖ La formula del Servicio excelente.  
Ed. Diaz de los Santos.

## Internet

[www.economía.gob.mx](http://www.economía.gob.mx)

[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

Buscadores como [www.google.com](http://www.google.com) y [www.altavista.com](http://www.altavista.com)