

881325



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PLANTEL LOMAS VERDES
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
NUMERO DE INCORPORACION 8813-25

INCENTIVOS ECONOMICOS Y ADIESTRAMIENTO;
FACTORES DETERMINANTES PARA EL
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

ANALISIS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

TESIS QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N
AMAYA RIVERA / MARIANA
AYON BLANCO ELISA

DIRECTOR DE LA TESIS: LIC. MARIA ANGELINA AGUILERA GOMEZ

REVISOR DE LA TESIS: LC. LEOPOLDO BERMUDEZ BUCIO

NAUCALPAN, EDO. DE MEXICO,

MARZO DE 1995



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Página

| | | |
|---|---|----|
| • | Introducción | |
| • | Capítulo I. Motivación y Productividad | 1 |
| | 1.1 Productividad | 1 |
| | 1.1.1 Diversas definiciones de Trabajo | 1 |
| | 1.1.2 Elton Mayo, Argyris y McGregor, primeras expectativas sobre el factor humano en la empresa. | 3 |
| | 1.1.3 Clasificación de trabajo | 5 |
| | 1.1.4 ¿Qué es productividad? | 7 |
| | 1.1.5 Teoría de Frederick Taylor | 9 |
| | 1.1.6 Estudios de Argyris | 11 |
| | 1.2 Motivación | 13 |
| | 1.2.1 Teoría de Herzberg | 16 |
| | 1.2.2 Teoría de Douglas McGregor | 23 |
| | 1.3 Escala de valores | 28 |
| | 1.3.1 Teoría de Abraham Maslow | 29 |
| | 1.3.2 Breve comparación de la Jerarquía de Necesidades de Maslow y diferenciación de Motivadores de Herzberg | 33 |
| • | Capítulo II. El servicio al cliente y la remuneración al empleado | 36 |
| | 2.1 El servicio al cliente (Ingeniería de Servicios) | 36 |
| | 2.2 Remuneración variable | 41 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.1 Beneficios | 42 |
| 2.2.1.1 Beneficios para la empresa | 42 |
| 2.2.1.2 Beneficios para el trabajador | 44 |
| 2.2.2 Clases de remuneración | 45 |
| • Capítulo III Capacitación y Adiestramiento | 48 |
| 3.1 ¿Qué es? | 48 |
| 3.2. Detección de necesidades | 51 |
| 3.3 Ejemplificación de un programa integral de capacitación y adiestramiento | 53 |
| 3.4 El instructor | 57 |
| 3.5 Evaluación | 59 |
| 3.5.1 Niveles de evaluación | 60 |
| 3.6 La capacitación y su entorno legal | 61 |
| • Capítulo IV. Calidad en el servicio | 65 |
| 4.1 Diversas aproximaciones al concepto de calidad en el servicio | 65 |
| 4.1.1 Deming | 65 |
| 4.1.2 Crosby | 72 |
| 4.2 Sistemas Integrales de Servicios en una cadena de tiendas de autoservicio | 81 |
| 4.2.1 Ciclo de servicio | 84 |
| 4.3 El servicio en el departamento de cajas de una cadena de tiendas de autoservicio | 87 |
| 4.4 El sistema integral de servicio en el departamento de cajas de | |

| | |
|--|-----|
| una cadena de tiendas de autoservicio | 89 |
| 4.4.1 La estrategia para el cliente, desde el punto de vista de la cadena | 90 |
| 4.4.2 El compromiso con el cliente, desde el punto de vista de la cadena | 90 |
| 4.4.3 Formato de recomendaciones | 90 |
| 4.4.4 Sistema de roles y horarios | 91 |
| 4.4.5 Pago de incentivos | 93 |
| 4.4.6 El ciclo de servicio como base para el entrenamiento | 94 |
| • Capítulo V. Desarrollo | 99 |
| 5.1 Metodología | 99 |
| 5.1.1 Planteamiento de problema | 99 |
| 5.1.2 Planteamiento de hipótesis | 99 |
| 5.1.3 Conceptos | 100 |
| 5.1.4 Objetivos | 100 |
| 5.1.5 Justificación | 101 |
| 5.1.6 Procedimiento, instrumentos y tipo de investigación | 103 |
| • Resultados | |
| • Conclusiones | |
| • Bibliografía | |
| • Anexos | |

Introducción

INTRODUCCION

El ser humano en la actualidad está en constante relación con diversos medios de información, ya sean escritos, sonoros o visuales, que le permiten tener un panorama de la percepción y trato del ser humano a nivel mundial; debido a esto sus expectativas crecen y la demanda de atención por parte de su grupo de trabajo o familia, su bienestar bio-psico-social se incrementan.

Debido a esto surge la necesidad de construir una sociedad que brinde elementos a sus integrantes para cubrir sus expectativas y demandas, esta es una de las razones de peso que justifican la participación del psicólogo en diferentes núcleos sociales, (docente, terapéutico, familiar, organizacional e industrial).

El psicólogo como profesional, cuenta con grandes elementos que le permiten detectar dichas necesidades y priorizar sus demandas.

Sin embargo en el presente investigación no se pretende detectar ni priorizar necesidades, sino dar seguimiento y proponer alternativas de mejora para un proceso ya establecido. Con esto podemos darnos cuenta que la labor de un psicólogo puede ser tan amplia como su participación multidisciplinaria se lo permita.

En una de las grandes divisiones de la psicología, la rama industrial, el profesional debe conscientizarse de que en la economía actual el objetivo no es incrementar las utilidades sino el mercado, es decir, tener una mayor captación de clientes, basándonos en la premisa de que si se incrementa el mercado las utilidades vienen por añadidura. Consideramos que las empresas deben tener tomar en cuenta esta filosofía y aplicarla tanto a corto como a largo plazo.

No debemos perder de vista que los flujos de información y el contacto directo o el mayor acceso a otro tipo de servicios no nacionales han hecho al cliente más crítico; y por lo mismo exige mejor precio, más calidad y servicio de excelencia.

Es por esto, que para ser competitivas las grandes empresas mexicanas necesitan desarrollar grandes e impactantes filosofías de cambio; ya que no solo bastará otorgar al cliente productos de calidad, sino que deberán ser competitivos en precio y brindar un buen servicio. Esto último cobra mayor importancia cuando hablamos de grandes cadenas de autoservicio en donde los clientes acuden a adquirir productos de primera necesidad y por lo mismo se requiere además de tener un control absoluto de los artículos que se exhibirán para su venta, una estricta disciplina en cuanto a la atención y trato que se le brinde a cada uno de sus clientes.

A lo largo del presente trabajo podremos ver que así como en su momento aparecieron técnicas y prácticas dirigidas a la producción para lograr reducir costos y elevar productividad, en los últimos años han surgido técnicas y prácticas para proporcionar a la gerencia o equipo directivo, una orientación al cliente y finalmente, desarrollar clientes satisfechos.

Por todo lo anterior, y considerando que la investigación será realizada con personal de una de las tres primeras cadenas de autoservicio en nuestro país, presentamos uno de los proyectos que se han puesto en marcha para lograr la transformación.

Dicho proyecto ha tenido varias etapas de desarrollo, de hecho, las conclusiones que de aquí se obtengan formarán parte de una nueva etapa, ya que

servirán como base para su enriquecimiento; realizando las correcciones o desarrollando los complementos necesarios que garanticen el cumplimiento del objetivo "Servir al Cliente"

Dentro de su primera etapa debió responderse a la pregunta **¿Dónde estamos y qué somos?** y posteriormente contar con los elementos para responder **¿A dónde deberemos estar y que deberemos ser?**

Al responder estas preguntas, el mismo análisis podrá llevarnos a la conclusión de que la clave es tener personal capacitado y comprometido con la empresa, por lo que como parte esencial del proyecto se implementará un sistema de pago especialmente diseñado con la finalidad de elevar la productividad de los empleados del área que se clasificó como prioritaria (cajas); es decir, la que según las encuestas de mercado realizadas eran la clave para satisfacer las expectativas de los clientes cada vez que acudían a realizar sus compras en las diferentes sucursales.

El sistema de pago diseñado bajo la base de remuneración variable, esta acompañado de un completo manual de capacitación que dará al personal los elementos necesarios para cumplir de manera correcta, oportuna y siguiendo una línea institucional con las responsabilidades del puesto.

En realidad, el objetivo principal de esta investigación es poder determinar si cambiando la estructura de pago, capacitación y adiestramiento se logra incrementar la productividad y el compromiso de los empleados; lo que llevaría a lograr un mejor estándar de servicio y mayor captación de clientes. Esto último no será medido de forma estadística, sin embargo, de acuerdo al análisis

realizado en los capítulos que se presentan, resulta una premisa lógica del proceso general.

CAPITULO I. MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

1.1 Productividad

1.1.1 Diversas definiciones de trabajo

Para hablar de productividad, tema central de esta investigación, es necesario hablar de trabajo, por lo que a continuación presentamos diversas definiciones:

Etimológicamente la palabra trabajo deriva de "tripalium": instrumento de tortura - textualmente significa: "tres palos".

"Labor", proviene del griego "labeo": tambalearse o vacilar bajo un gran peso (Reyes Ponce, Agustín, 1987/33).

Por lo que podemos comentar que la palabra trabajo esta estrechamente relacionada con actividades desagradables, hechas por obligación a consecuencia de un castigo establecido.

Existen otras definiciones también presentadas por Reyes Ponce:

- "Es toda explicación del espíritu en cuanto a actividad, sean sus fines meramente teóricos o prácticos". (Bataglia; citado por Reyes Ponce)

Desde un punto de vista económico:

- "Es una actividad útil que tiene un fin distinto a ella misma" (G. Guzzetti; *Ibidem*)

- "Es una actividad regulada, en vistas de un fin útil". (J. Leclercq; *Ibidem*)

Desde el punto de vista jurídico:

- "Es una actividad personal, prestada mediante contrato, por cuenta y bajo dirección ajenas, en condiciones de dependencia y subordinación". (S. Pérez Botija; *Ibidem*)

- "Es la obra que se realiza por cuenta y bajo dependencia ajenas, o todo servicio que se presta en iguales condiciones". (G. Guzzetti; *Ibidem*)

Entre las de sentido socialista:

- "Es un proceso entre la naturaleza y el hombre, en el que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción su intercambio de materias con la naturaleza" (K. Marx; *Ibidem*).

- "Cualquier actividad socialmente útil" (B. Da Gangi; *Ibidem*)

Basado en todas las definiciones anteriormente presentadas, Reyes Ponce concluye:

"Trabajo es la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios, y por ello, realizada con sujeción a normas de eficiencia" (Reyes Ponce, Agustín, 1987/33).

Según estas definiciones, el trabajo es la prestación de un servicio, dirigido a obtener un beneficio, sin embargo, para conseguirlo es preciso pertenecer a un grupo, ya que en la mayoría de ellas, se habla de que debe ser sujeto a reglas, dirección u ordenes, y para que esto sea posible se necesita la interrelación mínima de dos personas.

Por otro lado es importante destacar que esta interrelación tiene la característica de ser forzada o al menos, la persona que presta el servicio tiene poca posibilidad de elegir a sus dirigentes, lo cual puede provocar descontento o

inconformidad, o bien, se puede pensar en apatía y mecanicismo como consecuencia.

1.1.2 Elton Mayo, Argyris y McGregor,

Primeras expectativas sobre el factor humano en la industria.

La apatía en el trabajo ha sido motivo de preocupación desde hace 40 años aproximadamente, cuando Elton Mayo inicia importantes experimentos e investigaciones para detectar sus causas.

Una de ellas tuvo lugar en una empresa que contaba con alrededor de 30 mil empleados, cuyo ramo era textil.

En una de las etapas se decidió utilizar la iluminación de la fábrica como variable independiente, es decir, a una sección de la fábrica en donde laboraba un grupo de mujeres (ésta contaba con las mismas características de otros talleres de la empresa) se le incrementó la intensidad de la iluminación. Como resultado, notaron mayor interés por parte de las trabajadoras hacia las labores cotidianas en relación a otros talleres.

Sin embargo, se determinó que la iluminación nada tenía que ver con esto, ya que al disminuir nuevamente la intensidad de la luz, el interés persistía.

En otra etapa, Mayo decidió tomar como variable los descansos del personal, por lo que se habló con todas las empleadas y se les dijo que cada una podría elegir el momento y el tiempo de duración de sus descansos. La respuesta a este hecho fue un incremento notable en la productividad y la consolidación del grupo de trabajo, incluso, en el grupo existía una empleada que era conocida por

"revoltosa" o "agitadora", quien se convirtió en dirigente, proponiendo mejoras en el proceso de producción a sus compañeras.

El resultado fue un incremento notorio de la productividad, las mismas empleadas se fijaban objetivos que les permitiera incrementar constantemente la producción, si una compañera faltaba, entre ellas, de manera espontánea se repartían el trabajo, de tal manera que no se descuidara la producción.

Ante estos resultados Elton Mayo concluyó:

- El incremento del rendimiento se debía mucho más al mejoramiento de la moral y el entusiasmo de los trabajadores, y solo secundariamente a las demás modificaciones efectuadas a la iluminación, ritmos de trabajo y formas de pago, etc.

- Los individuos que se reúnen para mejorar un trabajo en común, no siguen actuando igual que lo hacen cuando trabajan solos, sino que constituyen una nueva realidad, que es el grupo, en cuyo seno se desarrollan numerosas y complejas relaciones, totalmente, nuevas, que además se influyen mutuamente.

- Cuando a los trabajadores se les impone una determinada pauta de comportamiento, sin tratar de asociarlos de algún modo en la elaboración de las decisiones, se crea en ellos conflictos, inhibiciones, y aún a veces se favorece y hasta se les inclina a formas de deslealtad con la empresa ya que juzgan que una actitud meramente pasiva, no va de acuerdo con su dignidad humana.

- Entre las cualidades que se requieren en los jefes, sobre todo en los de nivel intermedio, es primordial la de "saber oír", por lo tanto debe fomentarse que los trabajadores tengan libertad para exponer sus puntos de vista en todo aquello

que concierne a su trabajo. El sólo hecho de que los inferiores puedan expresar sus ideas, mejora su colaboración, y así, su rendimiento.

Este tipo de experimentos han sentado precedentes, ya que son la base para la realización de muchos otros análisis, como los que han sido realizados por Chris Argyris, quien habla de que los instructores son incongruentes ante lo que promueven o solicitan a sus empleados y los que ellos mismos hacen en realidad o bien al preocuparse por la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo del personal. (Dessler, Gary, 1991/14).

También Douglas McGregor, quien, al preocuparse por el desempeño laboral, estructuró una teoría de la motivación la cual será revisada en el capítulo que se refiere a la motivación.

1.1.3 Clasificación de Trabajo

Debido a la amplitud del tema "trabajo" ha sido necesaria su clasificación o bien su delimitación, de tal manera que las soluciones o aportaciones puedan ser específicas para cada subdivisión, por lo que consideramos conveniente mencionarlos.

Trabajo manual: es aquel en el que predominan las actividades corporales.

Trabajo oficinesco: es aquel en el que se realizan actividades que tienen por objeto auxiliar o controlar trabajos directos.

El trabajo de dirección o administrativo: es aquel que tiene por objeto planear, organizar y mandar o controlar el trabajo de otras personas para aumentar su eficacia.

El trabajo de convencimiento: es aquel que tiene por fin principal lograrlo en determinadas personas o grupos hacia uno de los fines de la empresa.

Sin embargo, a pesar de la necesidad de la clasificación, consideramos que en la época actual estas definiciones resultan limitativas, ya que sea cual fuere el tipo de trabajo que se desempeñe, es el servicio lo que permitirá impactar a los clientes, por lo que para lograr ser competitivos, ya sea como grupo o de manera individual debemos desempeñar nuestras labores con una mezcla de las tres, por ejemplo; una secretaria eficiente, que normalmente podría ser descrita su labor como "trabajo oficinesco", también debe saber tomar decisiones en caso de presentarse algún problema menor en ausencia del jefe, o bien, coordinar algunas personas, tales como, mensajeros, archivistas, capturistas, etc., para agilizar el trabajo y cumplir con los objetivos fijados.

Lo anterior es ampliamente comentado por Joan Ginebra y Rafael Arana en su libro Dirección por Servicio; "la gente compra "funciones" y no "productos" ; no compra un automóvil, sino todo aquello que puede hacer con el automóvil..."

Con todo esto, resulta preocupante que existan definiciones de trabajo asociadas al desagrado, al lucro o a ofrecer productos. Es necesario pensar en el servicio que el cliente espera, por lo que surge una pregunta; "¿quién debe dar el servicio?, la respuesta única es "el ser humano".

El ser humano, como miembro activo de la sociedad en la que se desenvuelve, tiene una serie de necesidades o factores que lo incitan a elevar su nivel intelectual, cultural, económico, etc. Es por esto que como lo presenta Elton Mayo en sus conclusiones, si se quiere mantener un grupo unido, capaz y

productivo, es necesario tener presente que se está trabajando con un ser humano, el cual requiere de reconocimiento, para elevar su eficiencia y compromiso, lo que redundará en productividad.

1.1.4 ¿Qué es productividad?

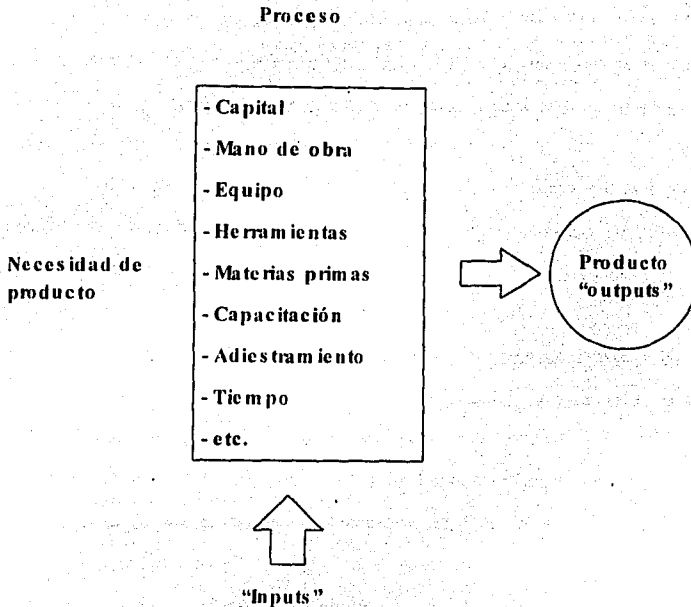
Se ha mencionado ya la palabra "productividad", para su mayor comprensión comencemos por definir "producto":

- "Caudal obtenido de algo vendido o redituado". (Diccionario enciclopédico de la lengua castellana, 3a. edición, tomo II, editorial Codex, S.A., Buenos Aires, 1972).

Es decir, lo que se obtiene como resultado final de un proceso - transcurso de lo que va sucediendo. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial -(ibidem).

Con esto podemos decir que no puede haber producto sin proceso, ni proceso sin producto. Sin embargo, lo importante no es obtener un producto como tal, sino un producto de calidad que responda a las necesidades del cliente para el va dirigido.

Para lograr esto último es necesario que durante el proceso se utilicen los insumos necesarios que permitan concluirlo y obtener un producto, a estos insumos se les denomina en los libros de administración y productividad "*inputs*", es decir, todo aquello que es necesario para que se de el proceso, y al producto en si "*outputs*". Esquematiéndolo podría quedar de la siguiente manera:



Y para poder hablar de productividad, deben presentarse las siguientes alternativas:

- Si la producción (outputs) aumenta utilizando los mismos recursos (inputs).
- Si la producción (outputs) aumenta utilizando menor cantidad de recursos (inputs).

"El proceso de productividad no implica que se deba producir más, sino que la medida de la eficiencia con la que se produce lo que se desea".

De acuerdo con diversos estudios que se han realizado, como los ya mencionados de Elton Mayo, todo parece indicar que uno de los insumos de mayor importancia es el ser humano, ya que es éste quien logrará obtener un producto que realmente llegue a cubrir las expectativas del cliente.

Al respecto Frederick W. Taylor comentó - "así como existe la mejor máquina para un trabajador, también hay mejores maneras para que las personas realicen sus tareas" (Davis y Newstron, 1990/12).

1.1.5 Teoría de Frederick W. Taylor

El interés de Frederick Taylor por el ser humano en el trabajo se ve reflejado a principios de siglo, cuando en 1911 aparece su primera obra, ya que debido a la primera guerra mundial, se incrementó el interés por las condiciones humanas en el trabajo. Se funda la National Personnel Association (Ibídem), la cual se preocupaba para mejorar las condiciones de trabajo para el ser humano en el comercio y la industria.

Por los estudios que realizó, Taylor fue llamado "padre de la administración científica". "La opinión de Taylor era que la prosperidad del trabajador individual, estaba unida inexorablemente a la de la firma para la cual trabajaba. Así las técnicas que comentaban la eficiencia de la firma también la harían más exitosa, aumentando así el bienestar de la fuerza de trabajo y reduciendo la posibilidad de conflictos entre la administración y los trabajadores" (Davies D.R. y Shackleton V.J., 1982/13).

Sin embargo esta teoría se basaba en el estudio del trabajador como ente individual y aislado, argumentaba que los principales factores que afectaban

el rendimiento eran: la fatiga, las condiciones ambientales subestándar y los métodos incorrectos para ejecutar el trabajo.

Y como una alternativa de solución proponía el estudio de tiempos y movimientos; es decir, estudiar y analizar todos aquellos pasos que se necesitan seguir para que un proceso se cumpla, de tal manera que se conozcan a detalle y se puedan hacer recomendaciones para su mejora.

A pesar de los esfuerzos realizados, esta teoría perdió fuerza, puesto que al enfocarse únicamente a mejorar las condiciones en las que laboraba el ser humano, eficientando tiempos y delimitando procedimientos se caía en la rutina, lo que provocaba la pérdida de interés por parte de los trabajadores, reduciendo seriamente la satisfacción en el trabajo.

Por otro lado, uno de los puntos positivos que aportó esta teoría es la estructura de la "autoridad piramidal y centralizada" (Davies D.R. y Shackleton V.J., Op. Cit.), la cual se basa en la delimitación del "tramo de control", es decir, definir de manera clara y precisa la cabeza que dirige un grupo de trabajo y los subordinados que estarán a su cargo, este tipo de estructura tenía como objetivo principal lograr la eficiencia por medio del control del trabajo, una planeación efectiva, tener una unidad clara de mando, responsabilidades claramente entendidas, etc. Dicha estructura aún persiste en algunas empresas.

También se menciona al dinero como principal motivador y que según Taylor y los seguidores de esta teoría, el trabajo es desagradable para el ser humano y que el dinero era lo que los impulsaba a trabajar, ya que este era el fin principal.

La teoría de la administración científica propone esclarecer todos los elementos que permitieran realizar rápida y correctamente el trabajo, posteriormente condiciona su realización a una remuneración atractiva, pero en ningún momento se toma en cuenta la capacidad intelectual, creativa y motivacional del ser humano ya que se le consideraba perezoso, falto de iniciativa y poco dispuesto a aceptar responsabilidades (Davies D.R. y Shackleton V.J., Op. Cit.).

Esta teoría perdió fuerza con la aparición de nuevos estudios que retomaban al ser humano como eje central de la productividad.

1.1.6 Estudios de Argyris

Basándose en los antecedentes de las teorías anteriores sobre la productividad, Argyris, en los años cincuenta manifiesta su inquietud sobre la "autorrealización" o "autoactualización" del ser humano como parte de la economía o la industria, es decir, su preocupación surge a raíz del conformismo que se presenta en los trabajadores de esa época.

Entendiendo por conformismo a la "dependencia de las normas establecidas por los demás, sin un pensamiento independiente" (Davis y Newstrom, 1990/12).

Argyris postulaba que el hombre en la industria debía ser tratado como adulto, dejar que expresara sus ideas, que aportara soluciones e incluso conclusiones de los procesos realizados, pero los dirigentes, ya sea de grandes organizaciones o de pequeños grupos, esperaban únicamente que se respetaran las normas, prácticas y procedimientos establecidos sin dar oportunidad de

cuestionarlas. Esta incongruencia entre las expectativas y la realidad llevó a Argyris a hablar sobre la "Teoría básica del conformismo":

"Un análisis de las propiedades básicas de los seres humanos relativamente maduros y las organizaciones formales, nos lleva a la conclusión de que existe una incongruencia inherente entre la autorrealización de cada uno. Esta incongruencia fundamental crea una situación de conflicto, frustración, y fracaso de los participantes" (Argyris, C., 1957/4).

Con esto podemos entender que el trabajador de esa época debía renunciar a hacer propuestas o críticas sobre los procedimientos si deseaba pertenecer a la organización, lo que provocó un importante estancamiento en la evolución de la administración de empresas y además frustración en los empleados, lo que dio como resultado empresas improductivas.

Sin embargo, esto ya había sido estudiado años atrás por Elton Mayo (cfr, capítulo I, inciso 1.1.2), con lo que nos remitimos nuevamente a la conclusión número 3 de su experimento:

"Cuando a los trabajadores se les impone una determinada pauta de comportamiento sin tratar de asociarlos de algún modo en la elaboración de las decisiones, se crean en ellas conflictos, inhibiciones, y aún a veces se favorece, y hasta se les inclina a formas de deslealtad con la empresa, ya que juzgan que una actitud meramente pasiva no va de acuerdo con su dignidad humana".

Según comenta Argyris, la gravedad de este estilo de administración es que aún cuando la organización reaccione ante el conformismo y dé la pauta a los empleados para aportar soluciones o sugerencias, éstos continúan con una actitud

pasiva, la cual es calificada en término de inutilidad aprendida (Davis y Newstrom,1990/12), es decir, una vez que se ha adquirido ese patrón de conducta dentro de la organización no se podrá cambiar, seguirán siendo dependientes.

Como se puede observar estos estudios permitieron aclarar diversas problemáticas que se presentaban en la administración de empresas, sin embargo, no proponen alternativas de solución.

1.2 Motivación

- Fuerza que lleva hacia la acción - definición operacional que puede ser abstraída de varias lecturas sobre el tema, ya que existen infinidad de definiciones aplicables a diversos aspectos y ramas de la psicología.

La motivación es un tema tan antiguo como la aparición de la vida sobre la faz de la tierra, ya que como comentan algunos autores que de no haber existido "una fuerza que lleva hacia la acción", cómo podemos explicamos la aparición del lenguaje, el uso de herramientas, la formación de grupos sociales; incluso podríamos mencionar también la aparición de principios morales, reglas sociales, etc.

Sin embargo, existen algunos teóricos que se han preocupado por dar definiciones formales sobre el tema, que van de lo complejo a lo simple:

"Motivo.- es todo aquello que obliga a la persona a actuar de determinada forma o por lo menos que da origen a una propensión a un comportamiento específico". "Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) y que puede también ser generado

integramente en los procesos de raciocinio de un individuo" (Chiavenato, Idalberto, 1988/8).

La razón por la que se menciona que las definiciones van de lo complejo a lo simple, es porque no se puede hablar de motivación sin hablar de motivo, y este último está estrechamente ligado a la necesidad o impulso. Como ya se ha mencionado, estas necesidades pueden ser tanto intrínsecas como extrínsecas.

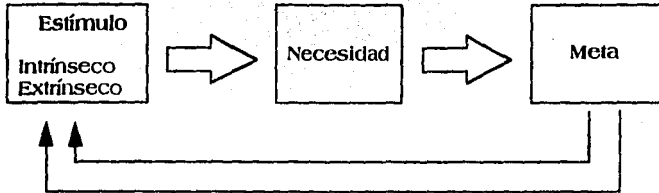
Una necesidad, no importa el tipo, es lo que hace que el comportamiento sea dirigido, sostenido y con energía.

Necesidad intrínseca.- es todo aquello que nos impulsa a la conducta y que proviene del organismo, o bien, de procesos fisiológicos y del pensamiento del individuo (Kast F. E., Rosenzweig J. E., 1988/24).

Necesidad extrínseca.- cualquier estímulo que provenga del medio ambiente y de las relaciones interpersonales (Ibidem).

Las necesidades varían tanto en forma cuantitativa como cualitativa de un individuo a otro por lo que el comportamiento es único en cada ser humano. Por la misma razón, los valores sociales, las habilidades y capacidades de cada individuo aunque se desarrollen en ambientes similares también varían. Por si esto no fuera lo bastante complicado las habilidades, capacidades, valores y actitudes varían aún en el mismo individuo de acuerdo con el tiempo en el que viva.

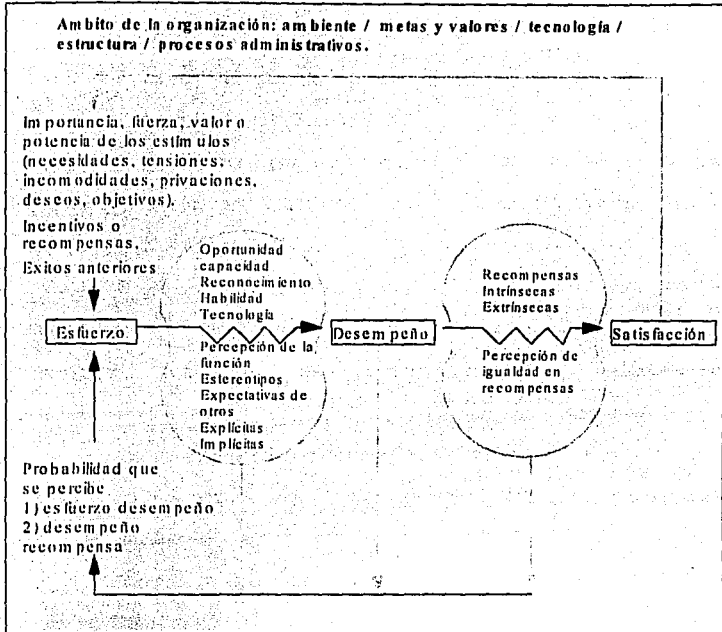
Sin embargo, a pesar de tantas variaciones, la motivación es un proceso que sigue un patrón establecido de manera regular, esquematizado podría quedar de la siguiente manera:



Leavit manifiesta: "Una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado conduce al individuo a un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o de librarlo de la falta de comodidad y de equilibrio".

Sin embargo, dado que el individuo tiene diversos estímulos de manera constante, una vez que se llega al estado de equilibrio está recibiendo estímulos que le generan nuevas necesidades por lo que el ciclo nunca se rompe.

Traspassando lo antes expuesto al tema de la motivación en el trabajo podríamos esquematizar el proceso motivacional de la siguiente manera:



(Kast F. E., Rosenzweig J. E., 1988/24)

1.2.1 Teoría Herzberg

También por la década de los cincuenta el señor Frederick Herzberg realizaba estudios sobre el enriquecimiento laboral en los cuales dice que para poder aumentar la satisfacción y el rendimiento humano es necesario entender que enfoque se puede adaptar al tipo de organización, en su artículo "El Viejo Sabelotodo", comenta: "yo distingo actualmente cuatro enfoques claros:

- El enriquecimiento laboral ortodoxo

- Los sistemas sociotécnicos
- La administración participativa
- La democracia industrial

Cada uno tiene una base teórica o filosófica diferente y, por tanto, conduce a diferentes actividades con metas diferentes..." (Herzberg, Frederick, publicado por la biblioteca de Harvard /38).

Sobre el enriquecimiento laboral ortodoxo nos comenta: "Los motivadores son los factores que satisfacen la necesidad que el individuo tiene de crecimiento psicológico, especialmente realización, reconocimiento, responsabilidad, avance y oportunidad".

Por otro lado existen los factores de higiene que son las condiciones del trabajo, el estilo de liderazgo, las políticas que rigen la estructura organizacional e incluso el clima laboral.

Cuando se puede dar una buena combinación entre los motivadores como un buen programa de higiene se podrá mejorar el rendimiento de los trabajadores.

Según Herzberg las aptitudes y el potencial del empleado están íntimamente relacionados, ya que un empleado que cuente con las aptitudes básicas y necesarias para desempeñar el puesto que ocupa, podrá dar buenos resultados y tener un buen rendimiento. De aquí que la selección y la clasificación del personal sea de suma importancia para la motivación general de los empleados y el crecimiento de las empresas.

"Tanta mayor aptitud tengan los empleados para desempeñar una tarea, tanto más podrá motivárseles para que la desempeñen bien". (Herzberg, Op. Cit.)

Sin embargo, en la época actual, en que los cambios de la tecnología son tan acelerados la actualización y capacitación de los empleados es fundamental para lograr mantener su motivación.

También se da la relación entre aptitud y oportunidad, lo cual se refiere a que es necesario que el empleado tenga oportunidades para realizar trabajos creativos en los cuales pueda demostrar e incluso enriquecer sus aptitudes, ya que de lo contrario estas se van perdiendo o quedando obsoletas y el empleado sentirá un estancamiento perdiendo el interés y por lo tanto la motivación.

Una importante observación que Herzberg manifiesta es que desgraciadamente en las organizaciones se preocupan mucho por mantener los factores de higiene, como remuneraciones dadas por realizar esfuerzos, o bien, la detallada delimitación de funciones y tareas, y con esto lo que se provoca es limitar el desarrollo del empleado. El propone que se incrementen las oportunidades de desarrollar el trabajo creativo, en donde el empleado enriquezca las habilidades existentes y detecte aquellas que le impidan tener un mayor rendimiento para que demande capacitación al respecto.

Estamos de acuerdo con lo antes expuesto, ya que consideramos que de nada sirve dar capacitación, incentivos o un buen salario, incluso atractivos horarios de trabajo; si no se cuenta con un empleado motivado, todo lo anterior en lugar de ser una inversión resultaría un gasto para la organización, y esto sin contar

que se puede incrementar la rotación, lo que implica fuertes gastos en liquidaciones y contrataciones.

Insistimos que al cambiar las tareas y permitir la creatividad del empleado los motivadores surgirán de forma automática, sin embargo estos variarán de acuerdo a cada individuo y al momento en el que se encuentra.

Como parte fundamental de la motivación en el trabajo está la retroalimentación. Todo intercambio de ideas, opiniones y sugerencias que se le puedan dar al empleado para enriquecer su trabajo, haciéndolo de manera objetiva, es decir, dar esos comentarios en la misma proporción e intensidad cuando éste haya cometido un error o realizado una labor correcta y asertiva. Este tipo de retroalimentación, recomienda Herzberg, debe ser realizada tanto por los superiores como por los clientes, ya sean ajenos a la compañía o miembros de ésta. Ya que la comunicación entre cliente-proveedor le permitirá detectar las necesidades del cliente y lograr satisfacerlas, de esta manera obtener él mismo la satisfacción por la correcta elaboración de sus labores.

No debemos dejar de lado la importancia del sentido de autonomía que demanda el empleado, la oportunidad de programar o priorizar sus actividades, le da sensación de control y crea en este una mayor responsabilidad y compromiso.

Los sistemas socioeconómicos proponen que uno de los principales factores de la insatisfacción laboral es la dificultad de relacionarse, es decir, la falta de comunicación entre los miembros de un grupo de trabajo. Lo cual además de la estructuración del grupo, provoca que no se de la retroalimentación y el enriquecimiento de ideas.

Por lo que se propone que se fomente el trabajo en equipo y el rol de funciones, de tal manera que todos los integrantes del pequeño grupo conozcan las funciones que deben realizarse y al mismo tiempo fomenten y desarrollen sus habilidades.

"Aquí el objetivo principal es elaborar un sistema social a fin de facilitar tanto la realización de la tarea como la satisfacción social del empleado en su trabajo". (Herzberg, Op. Cit.)

La gran desventaja que puede presentar este enfoque es que el individuo debe adaptarse a los lineamientos establecidos por el grupo para la realización de un proceso, lo que permitirá desarrollarse de manera efectiva dentro de él; con lo que se corre el riesgo de perder grandes habilidades individuales.

Sin embargo, este tipo de administración ya fue probada en grandes y destacadas empresa teniendo éxito. Cabe mencionar que el caso que fue estudiado se refiere a una empresa de producción en serie por lo que se sabe que las tareas eran rutinarias y difícilmente podrían ser modificados los procesos, tanto en estructura como en periodos de tiempo, por lo que el provocar la cohesión de grupos y el intercambio de experiencias en las diferentes etapas del proceso produjo la satisfacción de los empleados.

La administración participativa busca elevar el rendimiento y satisfacción de los empleado a través de fomentar su participación en la toma de decisiones para la realización de las tareas, con esto el compromiso para su correcta y oportuna realización será mayor.

La experiencia de algunas empresas al asumir este tipo de administración ha sido positiva, en una de ellas (Donnelly Mirrors) los empleados formaron parte de la toma de decisiones de los factores de higiene que les otorgarían y ellos propusieron que se les diera una compensación por su productividad, la cual sería pagada por el ahorro en materiales e insumos que ellos mejorarían, así como por la eficientación de los procesos de producción. Esto llevó a los empleados a comprometerse, ya que la propuesta era suya y debían demostrar que era posible llevar este tipo de incremento de ingreso a la realidad de su organización.

Es importante señalar que la propuesta es que los empleados formen parte importante en la toma de decisiones, pero no son ellos quienes establecen los lineamientos en su totalidad.

Sin embargo, el mismo Herzberg señala las limitantes de este enfoque cuando dice: "la diferencia entre la participación y el enriquecimiento es sutil. El hecho de consultar no proporciona a un subordinado la oportunidad de alcanzar la realización personal que pueda reconocer como propia, y le niega la oportunidad de desarrollarse al grado de que podría convertirse en un ejecutivo". (Herzberg, Op. Cit.)

También debemos referirnos a la democracia industrial, en donde democracia puede ser entendida como el derecho a tomar parte en las decisiones de una estructura social.

Los seguidores de este enfoque postulan que si los empleados tienen a un representante como integrante del grupo que toma las decisiones, entonces podrán comprometerse con éstas.

Esto puede ser entendido como lo que se realiza en la actualidad con algunas dependencias gubernamentales:

- Las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, mismas que deben estar conformadas por un igual número de representantes de los trabajadores por un lado, y del patrón por otro.

Esta comisión tiene como función el hacer inspecciones periódicas a las instalaciones de la empresa y determinar si estas cumplen o no con los requerimientos básicos para garantizar la seguridad de los trabajadores.

Al finalizar cada inspección, debe realizarse un documento en donde se enlisten las deficiencias, así como los compromisos para subsanarlas.

Con esto lo que se busca es que los empleados formen parte de la toma de decisiones sobre la reparación o equipamiento de sus áreas de trabajo y se comprometan a tenerla en buen estado.

La gran limitante que presenta este estilo de administración es que el cambio o compromiso es a largo plazo, lo que puede provocar desmotivación en los participantes, incluso en algunas ocasiones falta de credibilidad en el proceso.

Según Herzberg para que se de el desarrollo organizacional es necesario que exista una agente de cambio que oriente al grupo de trabajo en el diagnóstico de los factores que alteran el proceso efectivo de la productividad. Sin embargo, este "agente de cambio" solo debe ser consultor, el grupo es quien debe

tomar las decisiones sobre que estilo de administración es el que puede funcionar en su organización para elevar la satisfacción y productividad del empleado.

Así, Herzberg da solución a diferentes tipos de estructuras o administraciones industriales, pero siempre deja en claro que existen dos factores básicos:

- Factores higiénicos
- Factores motivacionales

En donde podemos considerar a los primeros como los que provienen del medio ambiente, por ejemplo el sueldo del empleado, y los segundos como aquellas necesidades propias del empleado, por ejemplo las necesidades de logro o reconocimientos.

1.2.2 Teoría de Douglas McGregor

Como ya hemos visto existen diversos enfoques sobre la motivación del ser humano en la industria, han sido muchas las teorías surgidas de profundos análisis, sin embargo, una de las más usadas en la actualidad es la desarrollada por el destacado psicólogo conductista Douglas McGregor, quien manifiesta que la relación hombre - administración puede ser visualizada desde dos extremos: la administración tradicional, que cataloga como "Teoría X" y la modernista o "Teoría Y".

McGregor manifiesta su desacuerdo sobre la primera, a la cual designa los siguientes postulados:

- "El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta repugnancia, la mayor parte

de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y aún amenazadas con castigos, para que desarrollen el esfuerzo adecuado.

- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada su seguridad" (Reyes Ponce, Agustín, 1987/33).

Con este tipo de visión podemos remontarnos a las definiciones de trabajo (cfr, capítulo I, inciso 1.1.1), en donde se corrobora el desagrado y obligación con las que se relaciona la palabra trabajo.

Sin embargo, esto puede ser justificado, ya que según Idalberto Chiavenato, esta teoría tiene percepciones incorrectas sobre el ser humano:

- "El hombre es primariamente motivado por incentivos económicos (salario).
- Como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que necesita ser administrado, motivado y controlado por la organización.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben intervenir en el auto - interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben ser planeadas de tal forma que el sentimiento y las características imprevisibles puedan ser neutralizadas y controladas.
- El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado por incentivos externos.

- Los objetivos individuales en general, se oponen a los objetivos de la organización, imponiéndose, por lo tanto, un control más rígido.

- En razón de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz del autocontrol y de la autodisciplina" (Chiavenato, Idalberto, 1988/8).

Dichas percepciones son también censuradas por McGregor, ya que manifiesta que de ser esto realidad, el hombre tendría que actuar de manera pasiva, aceptando la demagogia, lo que lo llevaría a ser irresponsable y poco comprometido y aunque se le coaccionara con políticas estrictas, horarios inflexibles y variadas remuneraciones, no se lograría elevar la productividad de las empresas.

Lo que se podría considerar como contraparte de la teoría de la administración tradicional es la "teoría y", la cual postula lo siguiente:

- "El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego y el descanso.

- El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

- El ser humano ordinario, si está colocado en circunstancias adecuadas, se habitúa no solo a aceptar, sino aún a buscar nuevas responsabilidades.

- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación y la fuerza creadora para resolver los pequeños problemas de la organización, es característica de grandes sectores, no solo de pequeños grupos.

- En la vida industrial actual, las potencialidades del ser humano solo se utilizan en muy pequeña parte" (Reyes Ponce, Agustín,1987/33).

Si comparamos los postulados de ambas teorías, nos podremos dar cuenta de la fuerte contraposición que existe, los primeros son absolutamente derrotistas, garantizan la caída de la administración, a partir de la desmotivación absoluta de los empleados, y la segunda es muy optimista, sin embargo, nos presenta los resultados que pueden presentarse ante una adecuada motivación de los empleados, pero en realidad no fundamenta que pasos deben seguirse para llegar a ella.

Lo relevante de la segunda teoría es que se basa en "lo natural" del ser humano, es decir, para que el hombre este motivado a realizar esfuerzos, es necesario que él tome la decisión, tanto de desarrollar el trabajo, como de la manera y procedimiento que deberá seguir. El ser humano debe realizar sus tareas de una forma tan natural y espontánea como podría desarrollar cualquier deporte.

Es por eso que la "teoría X" es rechazada, ya que las conductas y actitudes negativas que manifiesta el trabajador son causadas por la postura organizacional.

Por lo que podemos concluir que "las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados y capacitados para asumir plenas responsabilidades" (McGregor, Douglas, 1957/27).

Así, la organización es responsable de las actitudes que presenten sus empleados, ya que debe preocuparse por:

- Brindar oportunidades de desarrollo
- Apoyar al empleado en el desarrollo de nuevos proyectos, fomentando en él la creatividad.

- Dar orientación y retroalimentación a los empleados.

En este punto, y ya como propuesta, Douglas McGregor, recomienda la administración por objetivos, eliminando los controles y las restricciones. Este tipo de administración tiene su fundamento en los valores humanos, tal y como lo podemos observar en las siguientes alternativas de liderazgo, propuestas por el autor:

"a) Descentralización y delegación.

Son los medios eficientes para liberar a las personas del excesivo control de algunas organizaciones tradicionales, permitiéndoles cierto grado de libertad para dirigir sus tareas, asumir responsabilidades y satisfacer sus "necesidades egoístas".

b) Ampliación del cargo y mayor significado del trabajo

La reorganización y la ampliación del cargo traen cierta innovación, entusiasman hacia la aceptación de la responsabilidad en base de la organización, además de proporcionar oportunidades de satisfacción de las necesidades sociales y egoístas.

c) Participación y administración consultiva

Bajo ciertas condiciones, entusiasman a las personas a dirigir sus energías creadoras en dirección a los objetivos de la organización, permitiéndoles alguna participación en las decisiones que les afectan y proporcionan significativas oportunidades para la satisfacción de las necesidades sociales y personales.

d) Autoevaluación del desempeño

El establecimiento por parte de los individuos de sus propias "metas" u "objetivos" y con una autoevaluación anual o semestral de su desempeño. El superior inmediato juega un importante papel en el liderazgo de este proceso, ya que este método exige más competencia por parte del administrador... al individuo se le entusiasma para que tome una responsabilidad mayor en planear y evaluar su propia contribución a los objetivos de la organización y los consecuentes efectos sobre las necesidades personales y de autorrealización son bastante sensibles" (Chiavenato, Idalberto, 1988/8).

Para que este tipo de administración de los resultados esperados (tener gente motivada, comprometida y elevar la productividad) es necesario que se vigile aplicar la teoría de administración por objetivos, tomando en cuenta la naturaleza humana y los conceptos de la "teoría Y", de lo contrario se podrían obtener resultados desalentadores y caer en el círculo vicioso y desmotivado de la "teoría X".

1.3 Escala de valores

A lo largo de la historia de la humanidad han existido diversas preocupaciones fundamentales en la industria. Por un lado tenemos la gran preocupación por lo económico, por la utilidad del negocio, y por otro lado el factor humano. Tal vez la gran dificultad de las diversas posturas es su radicalismo, ya que si se interesan por lo económico, descuidan el factor humano, pueden lograrse grandes cambios en las organizaciones, pero si se descuidan las finanzas, se corre el riesgo de perder una importante fuente de trabajo, ya que por más que exista

motivación en un empleado, si no cuenta con los insumos necesarios para poner en marcha sus proyectos, no podrá existir progreso en la organización.

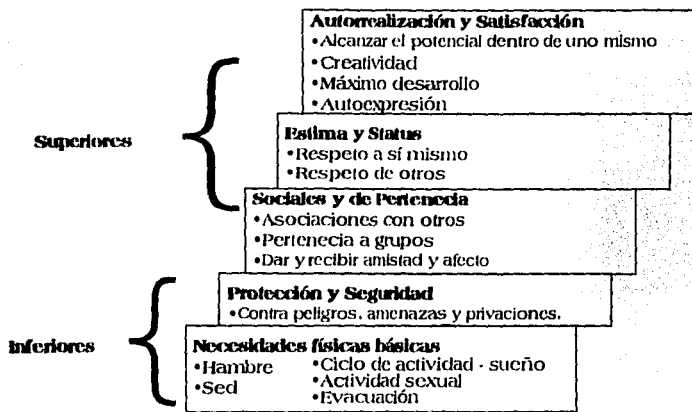
El equilibrio entre economía y factor humano puede ser la clave en las organizaciones actuales para lograr el éxito. Este equilibrio esta dado por los motivos de las organizaciones, estos motivos son producto de la convivencia social, y dado que la sociedad se conforma de individuos deberemos analizar los motivos o bien, la jerarquía de éstos para el individuo. Sin olvidar que para este punto deberemos entender como sinónimos las siguientes palabras; motivo, necesidad y valor.

1.3.1 Teoría de Maslow

Como ya se mencionó al inicio del presente capítulo, las necesidades varían de una sociedad a otra, de un individuo a otro, y aún más, de un instante a otro para un mismo individuo, sin embargo, aunque las necesidades sean tan variables, existe una clasificación de éstas.

Es decir, las necesidades pueden variar en magnitud, pero su naturaleza es la misma para cualquier ser humano, de la nacionalidad, sexo, edad, religión o nivel económico que sea.

Abraham Maslow, en su análisis de la motivación jerarquizó las necesidades, clasificándolas en dos grupos; las de orden superior y las de orden inferior. A medida que las segundas van quedando satisfechas, hacen su aparición las segundas.



"Las necesidades de los niveles inferiores nunca se satisfacen completamente, recurren periódicamente y si se restringe su satisfacción durante determinado lapso se convierten en factores extremadamente potentes como motivadores" (Kast F. E., Rosenzweig J. E., 1988/24).

Dentro de esta jerarquía existen niveles, como podemos observar en la ilustración anterior.

En condiciones normales de trabajo, las necesidades de primer nivel son aceptablemente cubiertas, por lo que rara vez hacen su aparición como motivadores, sólo en los casos en que por realizar algún proyecto impostergable se ha dejado de dormir por una o dos noches, o bien, no se pudo tomar la hora de comida.

Por lo que respecta a las necesidades del segundo nivel (Protección y Seguridad), se ven cubiertas en el momento en que el empleado sabe que cuenta

con un ingreso seguro, el cual le permitirá cubrir las necesidades del primer nivel en días subsecuentes, además, cuenta con seguros que le garantizan una rápida satisfacción de las necesidades de protección, en caso de padecer alguna enfermedad. Existen pensiones que le garantizan el poder cubrir ambos niveles de necesidades en un futuro.

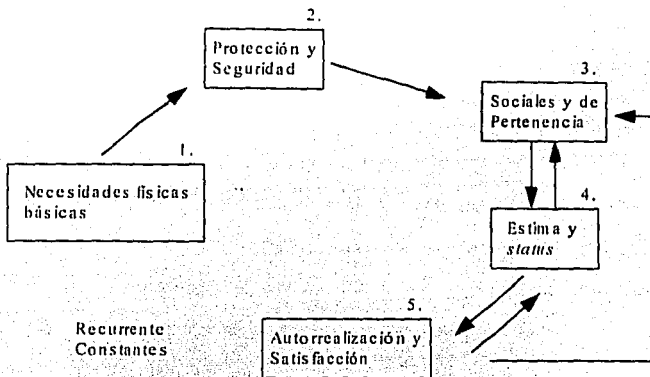
Por lo que podemos decir que las necesidades de orden inferior quedan cubiertas una vez que el individuo ingresa a algún empleo, partiendo de la premisa que su salario debe garantizar el poder adquisitivo de la canasta básica.

Una vez que son satisfechas las necesidades físicas básicas y las de seguridad, el empleado comienza a inquietarse por la aceptación dentro del grupo de trabajo, esto implica el socializar con sus compañeros, por lo que algunos dirigentes empresariales defienden la postura de que este tipo de necesidades (de orden superior), deben ser satisfechas fuera de las áreas y horarios de trabajo, sin embargo, si pensamos que un individuo normalmente permanece 16 horas en estado de vigilia, de los cuales 2.30 son utilizadas para el arreglo personal y traslado casa - oficina - casa, más 8hrs. de una jornada normal de trabajo, podemos decir que casi el 50% de tiempo que permanece despierto lo dedica a cuestiones de trabajo. Es por esto que el ser humano debe cubrir muchas de sus necesidades sociales en su trabajo (Davis y Newstron, 1990/12).

Cuando el trabajador siente que ya forma parte del grupo o equipo de trabajo, habrá cubierto el tercer nivel de jerarquía, por lo que ahora tendrá la necesidad de ser estimado y reconocido por sí mismo y por sus compañeros. Desea realizar trabajos sobresalientes, que su esfuerzo se reconozca y se divulgue

para adquirir *status*. Al encontrarse en este punto, el empleado buscará crecer, hacer uso de ese *status* para ascender en el organigrama y lograr la autorrealización.

No olvidemos que las necesidades son recurrentes, y que una vez que han sido satisfechas surgen nuevas. Por lo que nosotros podemos resumir, que la jerarquía de las necesidades de Maslow pueden ilustrarse también como se presenta en la siguiente figura:



formando un ciclo constante que sólo se detendrá una vez que el individuo deje de existir, ya que de lo contrario, una vez que un individuo llegara al quinto nivel de las necesidades ¿qué más podría motivarlo?, ¿viviría solo con la necesidad de satisfacer las de orden inferior?

Al alcanzar la autorrealización en el ámbito laboral, el individuo encuentra su trabajo más atractivo y representa para él un mayor desafío, por lo

que pretende desarrollar nuevos proyectos, procedimientos, etc., que vuelven a colocarlo en el tercer y cuarto nivel de la jerarquía (Davis y Newstron, Op.Cit.).

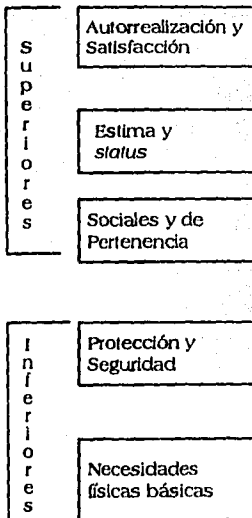
No debemos perder de vista que estamos hablando de seres humanos cambiantes e inmersos en una sociedad por lo que para algunos el máximo nivel de la jerarquía carece de importancia y reducen sus necesidades, tal vez hasta un segundo o tercer nivel.

Por último, sobre este punto, debemos recordar que la principal postulación de esta teoría es que los empleados se sienten mucho más motivados por lo que buscan en la organización, que por lo que ya lograron.

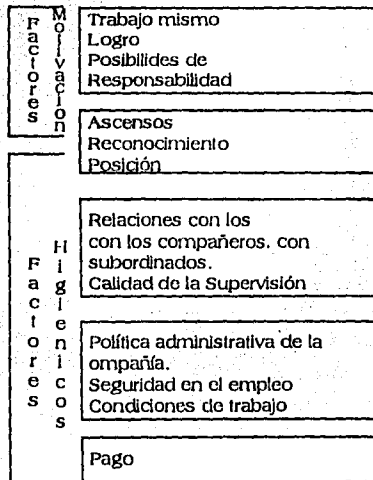
1.3.2 Maslow vs. Herzberg

Ambas teorías, aunque distintas en su contenido, son ampliamente similares en su estructura, y esta diferencia surge según nuestro análisis, en su naturaleza. Abraham Maslow realiza sus estudios tomando como base al individuo como ser social, y Herzberg por su parte, realiza este análisis tomando como base un ambiente más delimitado, el ámbito laboral, sin embargo los escalafones marcados por ambos tienen la misma priorización de los motivos.

Modelo de la Jerarquía
de necesidades según
Maslow



Modelo Motivación -
Higiene de Herzberg



(Davis y Newstron, Op. Cit)

Ambos manifiestan, que cuando una necesidad ya ha sido satisfecha, se creará una nueva, solo que ésta será de otro nivel dentro de la jerarquía, por otro lado, un factor muy importante que vale la pena destacar es el hecho de que un trabajador no puede ser motivado por los logros obtenidos, sino por los que se espera que tenga.

Hemos querido realizar esta comparación dado que será muy útil en el análisis del Sistema de Incentivos propuesto para la presente investigación, el cual será descrito y analizado en el capítulo tres de este trabajo.

CAPITULO II. EL SERVICIO AL CLIENTE Y LA REMUNERACION AL EMPLEADO

2.1 El servicio al cliente

En la economía actual el objetivo no es incrementar las utilidades, sino el mercado; ya que se sabe que incrementando el mercado las utilidades vienen por añadidura, y es de suma importancia considerar que esta filosofía debe enfocarse tanto a corto como a largo plazo.

Por otro lado los flujos de información y el contacto directo o el mayor acceso a otro tipo de servicios no nacionales han hecho al cliente más crítico; y por lo mismo exige mejor precio, más calidad y servicio de excelencia.

Es por esto que las grandes empresas mexicanas necesitan desarrollar grandes e impactantes filosofías de cambio; ya que no solo bastará otorgar al cliente productos de calidad, sino que deberán ser competitivos en precio y brindar un buen servicio. esto último cobra mayor importancia cuando hablamos de grandes cadenas de autoservicio en donde los clientes acuden a adquirir productos de primera necesidad y por lo mismo se requiere además de tener un control absoluto de los artículos que se exhibirán para su venta, una estricta disciplina en cuanto a la atención y trato que se le brinde a cada uno de sus clientes.

Lo anterior es claramente visualizado por el C. P. Luis R. Picazo M., cuando manifiesta..."desde el punto de vista de la competencia en el campo de los negocios, es definitivo que en el cercano futuro serán los conocimientos y no la mano de obra barata; así como la información y no las materias primas, las que en

conjunto generen ventajas competitivas" (Picazo M.L., Martínez V.F., México 1991/31).

Así que no hay lugar a dudas, es imprescindible pensar en desarrollar una ingeniería de servicios; entendiéndose ésto como un estilo organizacional orientado a crear clientes satisfechos como la base fundamental para la competitividad, sin embargo la pregunta central es: ¿ cómo lograrlo ?

Existen varios caminos, uno de ellos es la Planeación Estratégica, el cual tiene como objetivo principal integrar en los mismos objetivos tanto al equipo gerencial como al operativo de la empresa para identificar áreas de oportunidad y tener ventajas competitivas frente a la competencia.

Sin embargo, se debe tener cuidado, ya que dicho enfoque mal manejado, puede equivaler a emprender acciones constantes para ganarle al competidor, simplemente por que hay que ganarle, como ejemplo tenemos que cuando una empresa lanza una campaña publicitaria haciendo alguna promoción en contra de la inflación, sus competidores inmediatamente reaccionan con algo similar, se dedican a enfrentar únicamente publicidad contra publicidad, la fuerza de ventas contra la fuerza de ventas, la capacidad de producción contra la capacidad de producción o bien en precios contra precios, olvidándose del cliente y sus expectativas.

Por supuesto que superar a la competencia mediante una campaña promocional novedosa y creativa, no es algo que deba evitarse, la problemática radica en centrar la formulación de las estrategias en ganar a la competencia, simplemente por ganar, aún cuando esta guerra conlleve al desgaste que desvía el

análisis de ventajas competitivas reales que tengan un sentido e impacto diferente; es decir, llevar a cabo la administración de la mercadotecnia que consiste en un análisis de mercado, planeación de estrategias e implementación de las mismas, para que todo esto sea realizable es necesario contar con un equipo interdisciplinario en el que deberán participar todos los miembros de la organización desempeñando puntual y acertivamente su labor, de tal manera que el ciclo de servicio no se rompa entre proveedores y clientes internos.

¿Qué sucedería si este grupo de personas no estuviera integrado como un equipo; es decir, que no tuvieran objetivos en común?... simplemente todo un proyecto de servicio se convertiría solo en un gasto impactante en las finanzas internas de la empresa, y lo que es aún más grave, se vería deteriorada la imagen de la misma ante el cliente. (reiterando con esto la importancia de la planeación estratégica).

Ahora bien, la administración de mercadotecnia lleva a cabo tareas tendientes a lograr los niveles adecuados de demanda en diversos mercados, basándose en cinco conceptos fundamentales:

- Producción.- sostiene que los consumidores preferirán los productos disponibles y que cuestan menos; de ahí que la administración debe concentrarse en manejar la eficiencia de la producción y distribución.
- Producto: sostiene que los consumidores preferirán los artículos que ofrezcan la mejor calidad, rendimiento y características.

"Este concepto de producto da origen a una miopía mercadológica, es decir, los fabricantes están tan entusiasmados con su producto que pierden de vista

las necesidades del público" este punto puede provocar el fracaso de la venta (Ginebra J., Arana R., México 1992/20).

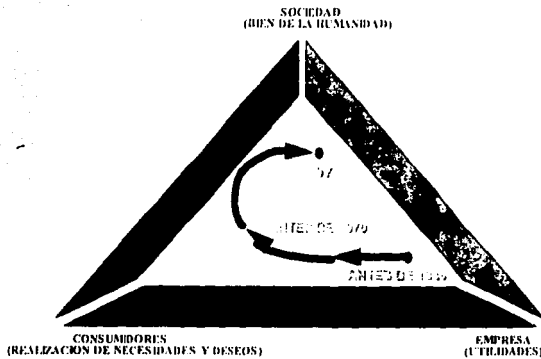
- **Venta:** sostiene que los consumidores no adquirirán en suficiente volumen los productos de la empresa a menos que esta realice un gran esfuerzo de promoción.

- **Mercadotecnia:** establece que la clave para alcanzar las metas de la organización, consiste en identificar las necesidades y deseos del mercado meta, para así proporcionarle las satisfacciones con mayor eficiencia que los competidores.

Sobre los últimos conceptos revisados es de suma importancia diferenciar que el concepto de venta se centra en las necesidades del comerciante; el de mercadotecnia en el consumidor. al primero le preocupa la necesidad de convertir en dinero su producto; al segundo, atender a las necesidades del consumidor mediante el producto y la gama de cosas relacionadas con la creación, distribución y consumo del mismo.

- **Mercadotecnia social:** sostiene que la tarea de la organización consiste en identificar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta; para proporcionarles las satisfacciones con mayor eficiencia que los competidores y hacerlo de una manera que mantenga o mejore el bienestar de la sociedad y de los consumidores.

En resumen, tanto la venta, la mercadotecnia y la mercadotecnia social forman con su combinación el equilibrio del triángulo.



(Picazo M.L., Martínez V.F., 1991/31)

La economía de servicio nos hace ver que así como en su momento aparecieron técnicas y prácticas dirigidas a la producción para lograr reducir costos y elevar productividad, es cierto que también en los últimos años han surgido técnicas y prácticas para proporcionar a la gerencia una orientación al cliente y finalmente, desarrollar clientes satisfechos.

Por todo lo anterior, y considerando que es una de las tres primeras cadenas de autoservicio en nuestro país, la empresa en la que se lleva a cabo la investigación ha iniciado su proceso de transformación respondiendo a la pregunta; ¿dónde estamos y qué somos? y una vez aplicados los lineamientos de Planeación Estratégica e Ingeniería de Servicios, contar con los elementos para responder ¿a dónde deberemos estar y que deberemos ser?.

2.2 Remuneración Variable

Empecemos por definir remuneración variable; para esto analizaremos en primer término los conceptos de salario y sueldo:

- Salario: "Se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario" (Reyes Ponce, Agustín, México 1987/33).
- Sueldo: "Se paga por mes o por quincena" (Ibidem)

Sin embargo, la diferencia puede ser que radique más en la clasificación que la misma sociedad ha determinado, al primero para los trabajos de menor jerarquía, que generalmente son de tipo manual o a destajo, y al segundo para aquellos empleos de tipo administrativo.

Con la finalidad de simplificar y unificar, se ha dado una definición globalizada:

"Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo" (Ibidem).

Por lo tanto y para fines operacionales de esta investigación, salario es toda remuneración económica que recibe un empleado por prestar sus servicios a la empresa.

Sin embargo será necesario hacer una subdivisión de esta definición, presentándose como sigue:

a) "Salario por unidad de tiempo: Es aquel que sólo toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón. Ordinariamente se toma como base una jornada (muy frecuentemente de 8 hrs.). Si

el trabajador pone a disposición del empresario su fuerza de trabajo, gana salario aunque de hecho no haga nada.

b) El salario por unidad de obra: También llamado por rendimiento, es aquel en que el trabajo se computa de acuerdo con el número de unidades producidas, su forma más cruda, pero clara, es el destajo. Dentro de él deben también considerarse los sistemas de incentivos indirectos.

Puede darse una combinación, como ocurre con muchos incentivos; garantizando un salario base hasta el rendimiento normal, y pagando incentivo o prima cuando éste se supere" (Reyes Ponce, Op. Cit.)

Esta combinación es la que define claramente el programa de incentivos base de esta investigación.

Aunque el salario no es el único interés del trabajador, en ocasiones ni siquiera es el principal, con todo, constituye una de las mejores formas de estimular su cooperación. Sin embargo, puede ser por el contrario, uno de los elementos que más estorben a esta cooperación si no esta bien administrada, recordemos que Helzberg lo denomina factor de higiene.

2.2.1 Beneficios

Empecemos por analizar los beneficios de estos programas de remuneración variable o incentivos.

2.2.1.1 Beneficios para la empresa

- Elevar la productividad de los empleados para dar un mejor servicio al cliente.

- Se cumplen en mayor grado los objetivos organizacionales, en cuanto a captación y retención de clientes, logrando dar un valor agregado al cliente (menor tiempo de espera en la línea de cajas).

- La producción se acerca más a los niveles teóricos señalados por departamento (presupuestos de venta, utilidad, etc.); lográndose un mejor rendimiento del capital invertido, y reduciéndose también por ello los costos de producción.

- Al estimular al trabajador para que desarrolle su esfuerzo normal, se disminuye lo que Agustín Reyes Ponce define como "El desempleo oculto"...; es decir, el aprovechamiento incompleto de posibilidades normales de eficiencia de un trabajador.

- El empleado preocupado por elevar su productividad aportará ideas para la reducción de tiempos y movimientos, simplificación de métodos, etc.; los que son realmente aprovechados para mejorar el servicio al cliente.

- Al ofrecer atractivos planes de ingresos, la empresa eleva las posibilidades de adquirir mano de obra calificada y de mejor calidad (una mejor selección de personal).

- Al disminuir la posibilidad de supervisar la intensidad del trabajo, la supervisión puede ser aprovechada en aspectos tales como la calidad del mismo (mejores estrategias de atención y servicio, garantizar la seguridad en el trabajo, mejores estrategias de venta, mejores programas de capacitación, etc.)

2.2.1.2 Beneficios para el empleado

- Los empleados pueden disfrutar en forma equitativa del crecimiento de la productividad, ya que ésta se ve reflejada en la afluencia de clientes, por lo que pueden registrar mayor cantidad de artículos e incrementar sus percepciones económicas.

- La percepción del empleado será mayor, por lo que su nivel de vida será mejor y esto no representa un costo que afecte las utilidades de la empresa ya que crece paulatinamente con las ventas.

- Existe mayor estabilidad de los empleados en la empresa y un mayor compromiso con ella.

Dichos programas de remuneración requieren de sistemas de control; es decir, reglas y procedimientos repetitivos que hacen posible la acumulación de datos y la comunicación dirigida a facilitar la toma de decisiones, en estos sistemas de control los criterios de desempeño en la ejecución son fijados por medio de un plan: La conducta, es decir las acciones o insumos al sistema será observada cuidadosamente, el desempeño real; es decir, los resultados o salidas del sistema, se comparan con la ejecución planeada y se otorgan premios para los comportamientos o resultados deseados.

La retroalimentación es un factor que no se debe perder de vista, es necesario que el empleado conozca los objetivos que debe alcanzar y como los va logrando día a día, así como las desviaciones que puedan afectarle en los resultados finales, de tal manera que pueda corregirlo antes del computo final.

Es de suma importancia resaltar que debe existir una congruencia entre las metas de la empresa y las que persigue cualquier programa de remuneración aplicado a algún departamento de la misma. Esto es por que al diseñar un plan de remuneración variable lo que se busca es motivar al personal para alcanzar dichas metas.

También será importante que todo sistema de remuneración sea sencillo, tanto en su aplicación como en su cálculo; de tal manera que cualquier trabajador pueda calcular el incentivo que le corresponde.

2.2.2 Clases de remuneración

Los planes de remuneración variable más utilizados en la rama industrial son los que se refieren a la cantidad de producción, por ser más directos y precisos; ya que es en la cantidad de piezas fabricadas donde puede establecer con exactitud su estándar o número de unidades que den producirse, venderse, empacarse, etc.

Sin embargo también existen incentivos aplicados por calidad, por ahorro o bien mixtos, que combinan en formas diversas los tres anteriores.

Los incentivos sobre calidad, se manejan en cuanto al servicio que cada empleado brinda al cliente, contando para esto con dos evaluaciones en donde se contemplan factores como:

- Presentación personal; que acudan al área de trabajo con el uniforme completo y limpio.
- Trato hacia el cliente; que saluden al cliente viendolo a los ojos, preguntando si encontró todo lo que buscaba.

- Eficiencia: registrar rápida y correctamente, dando un trato adecuado a los artículos.

- Condiciones del equipo de trabajo: cada uno de los integrantes del departamento deberá estar pendiente de que los instrumentos de trabajo y el equipo funcionen bien, así como vigilar que se de el mantenimiento de forma oportuna.

- Imagen del departamento: cuidar que el departamento este limpio y libre de objetos o carritos que obstaculicen el acceso, así como mantener los exhibidores en orden y limpios.

- Cobertura: Que en todo momento se encuentre alguien que pueda dar servicio directo al cliente (si no tiene clientes, invitarlos a pasar).

Donde cada ítem tiene un peso determinado por el impacto que tenga sobre el cliente.

En cuanto a los incentivos por cantidad de producción, se ha establecido un promedio de artículos marcados por día, en donde se toma en cuenta la jornada de trabajo.

Por lo antes expuesto podemos mencionar que en esta investigación se utilizará un programa de remuneración que contiene dos de los tres tipos de incentivos:

- Cantidad de producción - artículos registrados
- Calidad - servicio y atención al cliente

Para el cálculo de este tipo de incentivos combinados, la base es determinar la importancia respectiva de los tres factores; esto es, cual se considera más importante.

Todos los planes de remuneración por incentivos, pueden aplicarse en dos formas fundamentales: Individuales o por grupo. Este último puede tratarse de un incentivo por sección, por departamento o por empresa.

Todo lo mencionado en el presente capítulo ha servido como base para el diseño e implementación de un plan de remuneración variable que se conforma por incentivos mixtos que se otorgan a nivel individual; el cual fue creado con la finalidad de lograr un estándar de calidad en el servicio al cliente en toda la cadena.

La cabeza del equipo debe involucrarse para que cualquier programa de calidad funcione, uno de los requisitos principales es que se evalúe de forma individual a los cajeros (as), por parte del jefe del departamento, posteriormente el empleado y el gerente de la sucursal deberán firmar tanto la hoja individual como la hoja de control de pago de los incentivos (Anexo II y III).

CAPITULO III. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

3.1 ¿Qué es?

El adiestramiento tiene como base el entrenamiento, el cual puede ser definido como; "Toda clase de enseñanza que se da con fines de preparación a trabajadores y empleados convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio" (Reyes Ponce, Agustín, 1987/32).

Como podemos observar, en la definición anterior se hace una diferenciación entre aptitudes y capacidades. En cuanto a las primeras, podemos decir que "son un conjunto de condiciones psicobiológicas necesarias de que un sujeto dispone para actuar con cierta eficacia en algún campo de la conducta... Entre las que se pueden mencionar las cognoscitivas, sensoriales y psicomotoras..." entre otras (Diccionario enciclopédico, 1985/15). Capacidad se define como; "Poder realizar un acto físico o mental, ya sea innato o alcanzable por el aprendizaje" (Ibidem).

Para fines de esta investigación diferenciaremos aptitud de capacidad, por el hecho de que las aptitudes provienen del individuo propiamente, de su intelecto y su motricidad, mientras que las capacidades serán todo aquello que aprenda y perfeccione para desempeñar de manera más eficiente su trabajo.

Asimismo, existen dos términos sobre los cuales deberemos hacer una diferencia: adiestramiento y capacitación, ambos muy usados en la rama laboral, siempre que se habla de elevar las capacidades de un trabajador, la diferencia es simple; la capacitación se refiere a lo teórico, cuya duración en tiempo puede ser

breve, pero siempre será sobre algún aspecto específico, buscando la definición de un oficio (trabajos calificados), y el adiestramiento se refiere a la práctica que se tenga en una actividad o puesto específico, el cual es indispensable en toda clase de trabajos, aún cuando se de la capacitación (los aspectos teóricos), la práctica es fundamental si se quiere que el empleado se desempeñe eficientemente, cometiendo los menos errores posibles.

Por ejemplo; estamos capacitando a un panadero cuando le damos a conocer los ingredientes básicos para hacer bizcochos, le enseñamos a prender los hornos, a manejar las charolas; pero cuando le decimos específicamente como se hace una dona glaseada y le pedimos que practique hasta que le salga esponjada y del tamaño requerido, lo estamos adiestrando, y este trabajador se podrá desempeñar eficientemente como "ayudante bizcochero".

"La palabra adiestramiento es muy exacta pues significa; adquirir destreza, facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo" (Reyes Ponce, Agustín, 1987/33).

Constituye un proceso, es decir, inicia y no termina, solo se perfecciona, es gradual, ya que se tiene que propiciar que el aprendizaje sea de forma diferenciada, parte por parte, de tal manera que si el proceso consta de tres pasos, no se continúe con el segundo, hasta que el primero sea aprendido y así sucesivamente. El objetivo de cualquier programa de adiestramiento debe ser perfectamente claro y alcanzable, ya que de lo contrario puede perderse de vista y al final no conseguirlo, lo que implicaría fuertes gastos para la empresa y siempre se debe buscar la máxima rentabilidad del proyecto.

Existen algunos factores que deben contemplarse en la realización e impartición de cualquier programa de capacitación y/o adiestramiento:

- Tema específico o actividad a analizar
- Materiales necesarios para su aplicación
- Grupo de personas a los que será dirigido
 - Edad
 - Sexo
 - Nivel cultural
 - Nivel social
 - Escolaridad
 - Puesto
 - Antigüedad
- Lugar en el que se impartirá
- Quién deberá impartirlo

Estos factores no fueron expuestos en orden de prioridad, sin embargo, se aconseja que se delimiten claramente, para que el programa garantice el éxito.

El contenido de todo programa de capacitación y/o adiestramiento debe ser vaciado en un manual, claramente explicado y detallado, de tal manera que se garantice su correcta y oportuna impartición, aún cuando el autor o instructor original ya no se encuentren en la organización, o bien, simplemente sea asignada esta responsabilidad a otro empleado.

También se aconseja entregar material a los participantes con lo más relevante, de tal manera que pueda ser consultado en caso de existir alguna duda.

3.2 Detección de necesidades

La parte medular de cualquier programa de capacitación y adiestramiento es el detectar las áreas de oportunidad o puntos débiles, lo que implica que los objetivos no se cumplan parcial o totalmente.

En el capítulo de motivación hablamos de necesidad como la ausencia de un satisfactor, en este caso en particular, el satisfactor es el conocimiento o la adquisición de habilidades que permiten desempeñar adecuadamente las tareas.

Si la detección de estas necesidades no se realiza de manera adecuada, el proyecto de capacitación y/o adiestramiento no servirá como satisfactor, de tal manera que la necesidad persistirá, y al no satisfacerla el empleado puede bajar su rendimiento, o lo que sería igualmente grave, puede realizar conductas alternativas que pueden entorpecer el proceso, y cuando se le presente la solución adecuada le será difícil retomarla, y en este lapso de aprendizaje de deteriora la productividad, lo que afecta la rentabilidad de las empresas.

Pongamos como ejemplo el sector que forma parte de esta investigación: el área de cajas de una tienda de autoservicio.

Diversos estudios de mercado realizados para esta importante cadena de tiendas de autoservicio, revelaron que un factor que afectaba la imagen que el cliente tenía de su servicio era el tiempo de espera en la línea de cajas, por lo que se consideró que el departamento de cajas requería de un análisis profundo para detectar las fallas en el procedimiento de registro de artículos.

Se realizó un cuadro comparativo en donde por un lado se tiene el deber ser o situación esperada, y por otro lado, el como se llevaba a cabo antes de realizar el S.I.S. de cajas, mismo que se presenta a continuación:

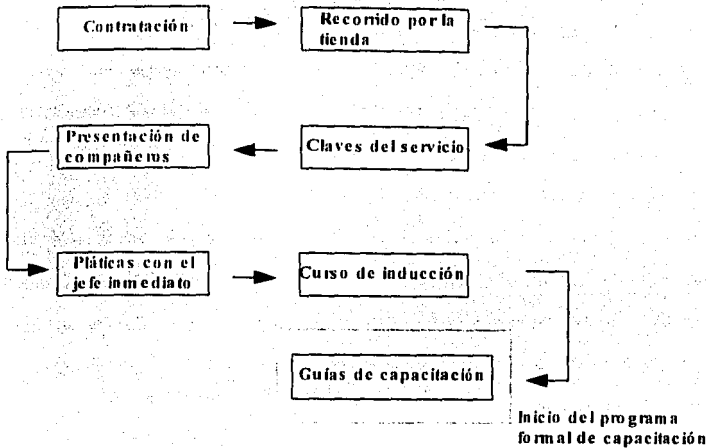
| QUE ESPERA EL CLIENTE | COMO SE LLEVA A CABO ANTES DE REALIZAR EL S.I.S. DE CAJAS |
|---|---|
| Menor tiempo de espera en el área de cajas. | Largas filas en la línea de cajas. |
| Solución a trámites administrativos en el cobro, como autorización de pago con tarjeta de crédito, cheques. | La cajera debe solicitar autorización al supervisor, lo que retarda el proceso y el cliente pierde tiempo. |
| Seguridad del cobro. | Diferencias entre lo adquirido y lo cobrado. |
| Buen trato de la mercancía que adquirió | Mal trato y acomodo de paquetes |
| Amabilidad. | Indiferencia. |
| Orden y limpieza, que le garantice que sus productos no se ensucien o maltraten. | Check out (donde se lleva a cabo el cobro) sucio, en ocasiones obstruido por artículos rezagados por los clientes. |
| Imagen de limpieza, que al salir de la tienda desee regresar a realizar sus siguientes compras. | Carritos que obstruyen el paso, desorden con los empacadores y desorden al finalizar el check out (donde se lleva a cabo el cobro). |

(Manual del S.I.S., de la cadena de tiendas de autoservicio)

"Al elaborar la DNC (detección de necesidades de capacitación), es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas, cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores, pero cuando los problemas sean de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa" (Pinto Villatoro, Roberto, 1990/32).

3.3 Ejemplificación de un proceso integral de capacitación y adiestramiento.

Como pudo observarse en el cuadro de detección de necesidades de la empresa en cuestión, se determinó que el cliente demandaba mayor calidad de atención por parte de los cajeros, por lo que se decidió que era indispensable elaborar un programa de capacitación y adiestramiento para los cajeros, que son quienes mantienen una relación directa con el cliente, en el cual el tema principal es el servicio que debe proporcionarse, no se incluyen manuales técnicos, es decir, no se les enseña a registrar los productos, a llenar un pagaré, etc., dado que esos conocimientos ya los tenía los empleados. Sin embargo, conscientes de la rotación que se tiene en el puesto de cajeros, dada su naturaleza, se ha elaborado un programa global de capacitación, donde intervienen muchos factores, y para cada uno de los mismos se realizó un minucioso análisis de las necesidades de capacitación. El ciclo completo puede ser representado con el siguiente esquema:



En la contratación se busca que el nuevo empleado tenga claros los beneficios y compromisos de trabajar en la empresa, que el empleado se sienta seguro en su nuevo empleo y se comprometa a mantenerlo.

Al momento de realizar el recorrido por la tienda, se busca que el equipo gerencial tenga un acercamiento directo con el nuevo empleado ya que al delimitar responsabilidades sobre el proceso, se determinó que sería el gerente de la sucursal el responsable de este módulo. Y al mismo tiempo el nuevo empleado podrá conocer la magnitud de la tienda y la ubicación de los diferentes departamentos, para orientar al cliente en caso de que éste pida ayuda, así como, tener claramente localizadas las salidas de emergencia en caso de ser necesario su uso. Esto entre otras cosas permite que el empleado se familiarice con su nuevo lugar de trabajo y empiece a desarrollar un sentido de pertenencia.

No menos importante dentro del proceso es el conocer las políticas de la empresa, en cuanto al servicio que se debe brindar al cliente "claves de servicio". Estas políticas son proporcionadas al empleado en tarjetas que deberá portar como parte de su uniforme, con lo que se busca que siempre las tenga presentes.

Posteriormente se realiza una presentación con los compañeros de la sucursal, en este punto debemos tomar en cuenta que, en promedio, cada tienda cuenta con 300 empleados, lo que dificulta en cierta forma el proceso de integración, es por esto que se busca el acercamiento al nuevo empleado al grupo de trabajo, incluyendo todos los departamentos de la tienda. Al mismo tiempo que el nuevo empleado conoce a sus compañeros, se le explica la importancia del trabajo en equipo que debe realizar, ya que el cliente concibe el servicio de una cadena de autoservicio, no de una sucursal ni de un departamento.

El siguiente paso, es la plática con el jefe inmediato, el cual deberá dar a conocer al empleado, los estándares de operación y servicio que tendrá que tomar en cuenta para poder desempeñar adecuadamente su trabajo, así como entablar una relación de confianza y respeto, ya que será él el responsable de su adiestramiento y desempeño, para lo que deberá contemplar los siguientes puntos:

1. Qué es el departamento
2. Cómo funciona el departamento
3. Las actividades que va a desempeñar
4. Los objetivos del departamento
5. Qué relación existe con los otros departamentos

Una vez que el nuevo integrante ya conoce las funciones del departamento y a cada uno de sus compañeros de trabajo, sabrá qué hacer o a quién acudir ante cualquier situación.

Uno de los puntos críticos en este proceso es el curso de inducción, dado que es una cadena de 130 sucursales en toda la República Mexicana, y que cuenta con importantes filiales, es importante que el empleado conozca su estructura, el origen de la misma, el campo de acción, cuantos departamentos y personas le brindan apoyo desde los corporativos, etc. De esta manera se busca consolidar un equipo de trabajo de aproximadamente 23,000 personas.

Todo lo anterior sirve como precedente para iniciar el proceso formal de capacitación que incluye aspectos teóricos y prácticos (Anexo I, Guía de Capacitación a Cajeras).

Todo este material es entregado al responsable directo, el jefe inmediato, de tal manera que le sirva como guía para el correcto cumplimiento del programa (Anexo IV, Manual de Supervisión Efectiva).

Cada manual utilizado para cualquier curso de capacitación y/o adiestramiento, cuenta con una guía de sesión, en la cual se delimitan los siguientes puntos:

A quien es dirigido

Objetivo General

Objetivos Particulares

Contenido por objetivo, es decir, que incisos del manual deberán revisarse en ese punto.

Metodología, en donde se señala la técnica que se recomienda para el estudio de ese punto, buscando tener un mayor impacto entre los participantes, sin dejar a un lado la libertad del expositor para manejar el material.

Evaluación, a manera de dinámica se busca concientizar sobre la importancia del punto.

Duración, es muy importante que se tenga clara la duración aproximada de cada rubro, de tal manera que se programe la sesión de trabajo de la forma más adecuada, vigilando tener la atención de los participantes en todo momento, ya que si se extiende en demasía el participante puede perder el interés, con lo que se corre el riesgo de que no asimile el mensaje que se pretende dar. También podría ocurrir que para algún punto de suma importancia para los participantes, se designe poco tiempo, lo que puede generar dudas o confusión entre los participantes, y esto distraiga su atención de los subsecuentes puntos que deberán revisarse.

La elaboración de esta guía de sesión debe ser muy clara y detallada, de tal manera que cualquier persona que esté al frente del proyecto pueda entenderla y aplicarla de manera adecuada.

3.4 El Instructor

Sin duda alguna el proceso de detección de necesidades es clave para la elaboración de un buen programa de capacitación y/o adiestramiento, el hecho de que un programa resulte una verdadera inversión para la empresa depende de dicho análisis.

Sin embargo, el papel del instructor es clave para que un buen proyecto de capacitación tenga éxito, ya que es necesario involucrar y comprometer a los

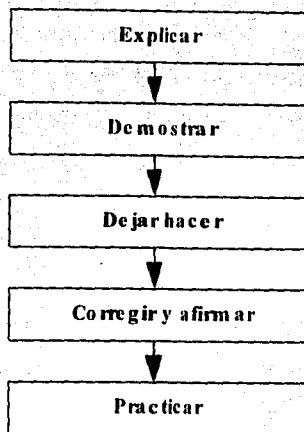
participantes en el proceso. "El papel que desempeña el instructor en sus diferentes enfoques, es decir, como maestro, líder, expositor, mediador, etc. es la clave del éxito de todo programa de educación" (Siliceo Alfonso, 1993/37).

El instructor debe ser un agente de cambio, capaz de involucrar al grupo en los objetivos del programa creando un ambiente que sirva como automotivador, para lograrlo debe tener un amplio conocimiento y dominio del tema, ya que de lo contrario podría causar desconfianza e incredulidad del programa que se expone.

Un buen instructor debe tener la capacidad de liderazgo, debe manejar la guía de sesión de tal manera que no se rompa con la estructura del programa, pero que garantice el mantener la atención de los participantes.

Para lograr un buen impacto en la exposición, es necesario conocer las características del grupo con el que se va a trabajar, cuidar que las instalaciones sean apropiadas y cuidar el orden de la exposición.

La empresa ha decidido formar instructores, el objetivo es que cada jefe de departamento capacite a su personal, para lo cual se les asesora y capacita, dentro del Manual de Supervisión Efectiva, creado por el departamento de capacitación, se encuentra el módulo de capacitación (anexo IV) en el cual aparece un esquema que describe claramente los pasos que debe seguir un instructor en cualquier proceso de capacitación:



No olvidemos que la omisión de alguno de estos pasos puede llevar al fracaso un buen programa de capacitación, y convertir todo el esfuerzo de un fuerte gasto de dinero, tiempo, insumos y motivación del personal involucrado y de la organización.

3.5 Evaluación

Para cerrar un buen programa de capacitación es necesario propiciar la retroalimentación entre el instructor y los participantes. Para el instructor será muy importante saber si las técnicas que ha utilizado son adecuadas, así como si la forma de impartir los conceptos fue clara y entendida por los participantes. Para los participantes, una evaluación les permitirá darse cuenta si fueron comprendidos los conceptos fundamentales del curso, de tal manera que puedan llevarlos a la práctica en sus tareas diarias.

Se corre un riesgo muy grande si no se cuenta con un buen método de evaluación, ya que por la estructura del instrumento utilizado, en vez de buena evaluación sólo se recopilan opiniones que pueden carecer de validez y confiabilidad. Si esto sucede el programa no podrá ser enriquecido corriendo el riesgo de volverse obsoleto.

"En este sentido, la evaluación debe ser ubicada como la fase del proceso administrativo de la capacitación que compara lo planeado con los resultados obtenidos, a fin de medir la eficiencia del sistema, e identificar las causas que afectan su correcto desarrollo" (Pinto Villatoro, Roberto, 1990/32).

3.5.1 Niveles de Evaluación

Los especialistas en el tema han dividido el proceso de evaluación en dos niveles: la microevaluación y la macroevaluación.

La primera se refiere al proceso instruccional en sí, es decir al contenido del curso y el grado de comprensión de los conceptos, lo que permite al instructor realizar una comparación objetiva entre lo esperado y lo realizado.

Dentro de una evaluación de este tipo debemos considerar los siguientes aspectos:

1) Evaluación de la reacción o del impacto.- qué tanto gustó a los participantes el evento. De este resultado podrá deducirse el grado de motivación que se despertó en los participantes.

2) Evaluación del aprendizaje.- se refiere al interés que tuvieron los temas tratados, así como la viabilidad de su práctica en las tareas cotidianas. También en este punto deberán ser evaluados los conocimientos adquiridos para

determinar si fueron comprendidos, lo que indicará que podrán ser puestos en práctica.

La macroevaluación abarca la manera de impartir el curso, de tal manera que en posteriores eventos se logren omitir aquellos aspectos que puedan desviar la atención del grupo o romper con su integración, etc.

Una de las limitantes que podemos encontrar en la presente investigación es que el curso impartido de las cajeras (población que forma la muestra), sólo se utiliza el método de microevaluación en lo que respecta al rubro de "Evaluación del Aprendizaje" (Anexo V), por lo que resulta imposible medir las variables de impacto de la instrucción o manejo de los manuales en el aula de trabajo.

3.6 La capacitación y su entorno legal

En este trabajo no se pretende presentar un profundo análisis sobre los aspectos legales referentes a la capacitación y adiestramiento, la finalidad de incluir este punto, es únicamente, resaltar la importancia que representa este factor en el ambiente laboral.

Consideramos que la legalización tiene como esencia el que prevalezca la armonía entre los individuos, garantizando las mínimas condiciones indispensables para el desarrollo individual del hombre, a lo que se refiere el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo en su fracción A:

"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo,

por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Por lo que se considera una obligación del patrón el impartir capacitación y adiestramiento a sus empleados, sin tomar en cuenta diferencias en cuanto a jerarquías, sueldos, horarios o cualquier otro factor; es decir por el simple hecho de pertenecer a la empresa se tiene el derecho de recibir cursos que le permitan un enriquecimiento profesional y personal.

Existe un organismo centralizador en el cual deben estar inscritas todas las empresas independientemente de su giro o magnitud, es la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. También deben estar registrados en este organismo aquellas empresas, escuelas, talleres, etc. que deseen impartir cursos de capacitación brindando apoyo externo a la industria sobre este punto. (Art. 153 de la Ley Federal del Trabajo, Fracción B y C).

Desde nuestro particular punto de vista, existe un punto relevante en este artículo, es el de delimitar los objetivos centrales que debe observar cualquier programa de capacitación y adiestramiento:

"La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo

IV. Incrementar la productividad; y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador" (Art. 153 de la Ley Federal del Trabajo, Fracción F).

De la misma manera que la empresa tiene obligaciones, el empleado también debe observar los siguientes puntos:

"I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos" (Art. 153 de la Ley Federal del Trabajo, Fracción H).

Esto puede garantizar que el trabajador asuma la capacitación con responsabilidad y se preocupe por adquirir los conocimientos, ya sean teóricos o prácticos, que le permitan elevar sus aptitudes y capacidades; de tal manera que pueda ascender en la estructura jerárquica de la organización a la que pertenece o en alguna otra, lo que implicaría elevar sus ingresos y por ende su nivel de vida. Puede ser necesario que para lograr ésto el trabajador adquiera una especialización en su ramo, este aspecto también es regulado por este artículo de la ley, enlistando los requisitos de aquellas personas que funjan como capacitadores.

"El registro de que trata al artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3° Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga" (Art. 153 de la Ley Federal del Trabajo, Fracción P).

CAPITULO IV. CALIDAD EN EL SERVICIO

4.1 Diversas aproximaciones al concepto de calidad en el servicio

4.1.1 Deming

Para hablar de calidad no es necesario ser administrador o un gran director de empresas, ya que la calidad es aplicada a cualquier ámbito de la vida del ser humano, y aunque este autor por su formación en ingeniería nos presenta en diferentes lecturas un análisis enfocado a los procesos productivos, consideramos importante retomar sus fundamentos enfocándolos al área de servicios, rama a la que corresponde la cadena de tiendas de autoservicio y los sujetos muestra de esta investigación; empecemos por mencionar el siguiente razonamiento "Calidad es superar las necesidades y expectativas del consumidor a lo largo de la vida del producto" (ITESM, México 1989/40), esto puede ser interpretado en lenguaje coloquial como: "Dar liebre por gato" o como ya hemos mencionado con anterioridad, superar las expectativas del cliente. A través de varios trabajos realizados para empresas japonesas, Deming concluyó que al mejorarse la calidad del producto, paralelamente se incrementa la productividad, ya que se reduce la posibilidad de perder tiempo en subsanar errores evitando el desperdicio de materiales y mano de obra.

Al incrementarse la productividad, también crecen en la misma proporción las utilidades y el posicionamiento en el mercado, tomando en cuenta que esto es un proceso a largo plazo. Sin embargo, cualquier mejoramiento

sustancial debe venir de una acción sobre el sistema del cual es responsable la alta administración. Mejorar las definiciones de operación realizadas por la administración ayuda a la gente a trabajar más inteligentemente.

Quando hablamos de alta administración nos referimos a las personas que tienen responsabilidad y autoridad para llevar a cabo los catorce pasos que debe seguir el proceso de calidad, según el autor (copiado textualmente de; ITESM, Op.Cit.):

"1. Tener el propósito de mejorar consistentemente el producto y servicio con un plan para comenzar a ser competitivos y permanecer en los negocios. Decidir quién de la alta dirección es responsable de hacerlo.

Para la compañía que espera permanecer en los negocios hay dos tipos de problemas:

Ser consistentes en los inmediatos y los del futuro. El propósito significa aceptar obligaciones como las siguientes:

- a) Innovar. Colocar recursos a largo plazo.
 - Nuevos servicios
 - Nuevos materiales que serán requeridos
 - Posibles cambios en métodos de producción
- b) Invertir recursos en:
 - Investigación
 - Educación

c) mejorar constantemente el diseño del producto y de los servicios. Esta obligación nunca termina; el consumidor es la parte más importante de la línea de producción.

d) Programar recursos para el mantenimiento del equipo, mobiliario e instalaciones, nuevas ayudas a producción, en las oficinas y en la planta (en este caso deben mejorarse las condiciones en la línea de cajas, tales como; equipo, espacio, uniformes en imagen corporativa, etc.).

2. Adoptar la nueva filosofía: nosotros estamos en una nueva era económica. No podemos vivir más con los niveles de retrasos, errores, materiales defectuosos y personas no apropiadas en el trabajo, comúnmente aceptados.

El costo total de producir o arreglar un producto defectuoso, excede al costo de producción de uno bueno.

3. No depender más de la inspección masiva: en lugar de esto se debe tener evidencia estadística, ya que la calidad se construye, y poder entonces eliminar las necesidades de inspección en masa.

Un 100% de inspección es lo mismo que planear para producir defectos, es reconocer que el proceso no puede hacer las cosas correctamente o que no tiene sentido hacer en primer término las especificaciones.

4. Poner fin a la práctica de hacer negocios teniendo como base los precios de la marca (en este caso, el nombre de la cadena). En su lugar, se debe depender de medidas significativas de calidad junto con el precio. Eliminar proveedores que no califiquen con evidencia estadística de la calidad... (éstos pueden ser tanto internos como externos).

Ya no podemos dejar que la competitividad se base sólo en los precios, menos ahora que se requiere uniformidad y confiabilidad de los productos. No se debe buscar tan sólo el proveedor que ofrezca el menor precio, sino considerar también al de mejor calidad con evidencia estadística.

5. Descubrir problemas en el sistema y mejorarlo; éste es el trabajo que la administración debe hacer continuamente (diseño, proveedores de materiales, mantenimiento, mejora de equipos, entrenamiento, reentrenamiento y supervisión).

Esto significa continuar con la reducción de desperdicios, errores y mejorando la calidad en cada actividad: abastecimientos, transporte, ingeniería, métodos, mantenimiento, instrumentos de medición, ventas, métodos de distribución, contabilidad, nómina y servicio a clientes.

Las continuas mejoras en la calidad originan continuas mejoras en la productividad. Se requiere el liderazgo estadístico para el diseño y análisis de pruebas para diferenciar las causas especiales de las comunes. El proceso que está en estado de control estadístico puede ser mejorado solamente por el estudio del propio proceso.

6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.

Se debe reestructurar totalmente el enfoque del entrenamiento. Un gran problema ligado al entrenamiento y de la supervisión es determinar qué es aceptable en el trabajo y que no lo es. El estándar, muy a menudo depende si el supervisor tiene o no problemas por alcanzar su cuota diaria en términos de cantidad, no de calidad.

7. Instituir métodos modernos de supervisión a los trabajadores de producción: se debe cambiar el enfoque de la responsabilidad del supervisor de la cantidad a la calidad.

La administración debe estar preparada para tomar decisiones inmediatas a propósito de los reportes del supervisor concernientes a barreras como defectos inherentes, máquinas sin mantenimiento, así como herramientas y definiciones operacionales (procedimientos) pobres.

La supervisión pertenece al sistema y es responsabilidad de la administración.

- Remover barreras que hagan imposible que el trabajador haga su trabajo con orgullo.
- El supervisor debe informar a la alta administración las condiciones correctivas necesarias.

8. Romper el miedo a fin de que cada quien se exprese sobre lo que está bien y lo que no está bien en el trabajo de manera que cada quien pueda trabajar efectivamente para la compañía (auto-expresión).

La gente en el trabajo tiene miedo de preguntar más de tres veces dentro del trabajo: en qué consiste el trabajo, qué es aceptable y qué no. El supervisor no tiene tiempo de explicar. El miedo desaparece conforme la administración mejora y los empleados adquieren confianza en ella.

9. Romper las barreras entre los departamentos. La gente de investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar como un equipo para pronosticar y entender los problemas de producción.

La gente en investigación, diseño, ingeniería, compra de materiales, venta, recibo de materiales, debe aprender acerca de los problemas que ocasionan los materiales y las especificaciones de producción y ensamble. De otra manera habrá pérdidas en producción por la necesidad de retrabajos causados por intentos de usar materiales y especificaciones no adecuadas.

10. Eliminar metas numéricas, posters y *slogans* para los trabajadores que no estén acompañados de indicaciones acerca de cómo hacer el trabajo. No bastan sólo las exhortaciones.

Lo que se requiere es una guía que la administración proporcione para el mejoramiento del trabajo.

La administración puede publicar posters donde explique a cada quien lo que ellos (la administración) están haciendo para mejorar el sistema y hacer posible mejorar la calidad y productividad, no solo trabajando más duro, sino más inteligentemente.

11. Eliminar estándares de trabajo que prescriban solamente cantidad y no calidad. Mencionar lo que la administración está haciendo para mejorar los sistemas y métodos de trabajo.

Los estándares de trabajo garantizan que la compañía obtenga una cantidad especificada de artículos defectuosos y desperdicios, por lo tanto no ocurre la mejora.

12. Remover las barreras que impiden que el trabajador tenga derecho de sentir orgullo por la ejecución de su trabajo. Decirle que es un trabajo bien o mal hecho con base en datos.

13. Instituir un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.

Es necesario para la administración incorporar algunas reglas de la teoría estadística y su aplicación, se requiere entrenar a las personas a usar la estadística en sus tareas (compras, calidad, ventas, etc.).

Este proceso debe repetirse a todos los niveles.

14. Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.

La alta administración requerirá de la orientación de un consultor, pero éste no puede tomar las obligaciones que a la administración le competen.

El consultor deberá enseñar y formar instructores en la utilización de los métodos estadísticos. Cada quien en la compañía requerirá de un mapa que lo guíe hacia una constante mejoría en conocimiento y efectividad" (ITESM, Op. Cit.).

Consideramos importante mencionar que en algunos de los puntos anteriores encontramos la frase "estamos en una nueva era económica", y debemos tomar en cuenta que los fundamentos fueron escritos al rededor de los años cincuenta; sin embargo, estos aún tienen validez práctica en nuestro país 40 años después.

Por otra parte, refiriéndonos específicamente a los puntos 6 y 10, en esta empresa se cuenta con el S.I.S. en Cajas y un poster que resume el ciclo de servicio, este último se encuentra expuesto en el área de descanso de cada sucursal con la finalidad de que los empleados puedan observarlo y recordarlo en el momento de desempeñar sus labores, lo cual podría ser un punto a favor en el trabajo que se realiza para mejorar la calidad en el servicio.

No es suficiente que la alta administración se comprometa por si misma por la calidad y la productividad, es necesario que conozcan con que se están comprometiendo y que deben hacer para lograr el objetivo, e involucrar al equipo de trabajo tanto en el proceso en sí, como en el seguimiento y mejora del mismo.

Un punto que puede ser considerado en contra del programa que se ha implementado en esta empresa para incrementar la productividad de los cajeros es la conclusión de Deming: "medir la productividad no mejora la productividad" (ITESM, Op. Cit.), ya que la medición por sí sola no dice como corregir las desviaciones.

4.1.2 Crosby

Uno de los grandes problemas que se presentan en la administración de la calidad es que la gente cree conocer que es, sin embargo, sólo conocen como lo han aplicado ellos y no como debe aplicarse realmente. Esto lo expresa Crosby en diversos trabajos y agrega; la mayoría de los individuos creen que los problemas son ocasionados por otros. Propone como una alternativa de solución, el que cada individuo sea consciente sobre su problemática y quiera resolverla o muestre un interés intelectual por mejorar (Ibidem).

Para poder detectar la problemática, el autor presenta cinco supuestos erróneos:

"El primer supuesto erróneo es creer que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso. Constantemente la palabra calidad se emplea erróneamente para indicar el valor relativo de las cosas en frases como "buena o mala calidad" o "calidad de vida" (Ibidem).

De aquí la importancia de definir la calidad, el autor utiliza el término de "Calidad = Cumplimiento de requisitos", es decir para iniciar cualquier proceso es necesario delimitar que se quiere hacer, como se quiere hacer, cuales serán los pasos a seguir, delimitar responsabilidades, especificar lugar, equipo y materiales de trabajo; así como los horarios y fechas. Teniendo ésto claro será posible medir la calidad.

"El segundo supuesto erróneo es el de que la calidad es intangible y por lo tanto no es medible.

La calidad se mide por el costo de la no calidad, que es el gasto ocasionado por no cumplir con los requisitos, el costo de hacer las cosas mal. Estos casos están divididos en categorías de prevención, evaluación (o detección) y falla.

El tercer supuesto erróneo es creer que existe una "economía" de la calidad, porque no se dispone de fondos para implementar un programa. Es importante destacar que siempre será más barato hacer las cosas bien desde la primera vez. Si se requiere seguridad sobre el hecho de que se está empleando el proceso más barato, se debe profundizar en la certificación del proceso y la calificación del producto.

El cuarto supuesto erróneo es que todos los problemas de calidad son originados por la gente de la línea de producción, siendo que normalmente dichos problemas comienzan en las áreas de planeación y constantemente involucran áreas de contabilidad, ingeniería, informática, mercadotecnia, etc.

El quinto supuesto erróneo es que la calidad se origina en el departamento de calidad, siendo que los errores se originan en los procesos de

otras áreas específicas. El personal que encabeza un programa de administración de la calidad deberá medir el cumplimiento con los requisitos por los diversos medios que cuenta, habrá de reportar los resultados claros y objetivos, fomentar una actitud positiva hacia el mejoramiento de la calidad, pero dejando siempre la responsabilidad del proceso a cada área involucrada" (ITESM, Op. Cit).

La administración de la calidad es una forma sistemática de garantizar que las actividades se lleven a cabo en la forma que fueron concebidas. Es una disciplina gerencial que se encarga de prevenir los problemas antes de que estos ocurran, a través de la creación de actitudes y controles que hacen posible la prevención.

Como podemos observar uno de los fundamentos principales del autor es el de que "la calidad no cuesta", siempre es considerado como un gasto cuando uno de los requisitos no se cumple y se pierde tiempo o materiales, para evitar este tipo de errores es necesaria la prevención y si aún así se presenta alguna anomalía en el proceso, entonces se debe tomar en cuenta e identificarla como falla (detección de fallas).

Es importante destacar que es recomendable que cualquier proceso de calidad tenga sus inicios en los niveles superiores, ya que el efecto se producirá en cascada y los procesos podrán sufrir los ajustes necesarios, involucrando poco a poco al personal de los niveles subsecuentes. Este efecto de involucramiento es difícil de alcanzar por lo que Crosby muestra catorce pasos para lograr la administración de personal (copiado textualmente de ITESM, Op. Cit.);

"1. Comprometerse la dirección a mejorar la calidad.

Acción: hable con todos los directivos sobre la importancia de mejorar la calidad, haciendo énfasis en la prevención de defectos. Prepare una política de calidad mencionando que se espera que cada individuo se desempeñe con exactitud, según los requisitos. Resalte que el mejoramiento de la calidad es una manera práctica de aumentar las utilidades.

Logros: ayudar a los directivos a reconocer que ellos deben comprometerse a participar personalmente en el proceso, promueve una percepción más realista de la calidad y asegura la cooperación.

2. Equipo de mejoramiento de calidad (EMC).

Acción: reúna a representantes de cada departamento para formar el equipo de mejoramiento de calidad. Deberán ser quienes puedan hablar en nombre de su departamento para comprometer a esa operación a tomar medidas. Oriente sobre contenido y propósito del proceso y el papel de cada uno para lograrlo.

Logros: todos los elementos necesarios para hacer el trabajo están reunidos en un equipo. En esta fase se puede nombrar jefe del equipo a uno de ellos.

3. Medición de la calidad.

Acción: es necesario determinar el estado de la calidad en toda la compañía. Deberán establecerse mediciones específicas de acuerdo a las actividades de cada área. El estado de la calidad es registrado para mostrar donde es posible el mejoramiento, donde la acción correctiva y más tarde para documentar mejoras reales.

Logro: formalizar el sistema de medición de la compañía fortalece las funciones de inspección y prueba asegurando mediciones apropiadas. Hacer que las operaciones de papeleo y servicio se involucren, prepara el campo para prevención efectiva de defectos en donde sea importante, exponer los resultados de la medición en gráficas muy visibles, sienta las bases para un proceso completo de mejoramiento de la calidad.

4. Evaluación del costo de calidad

Acción: Las estimaciones iniciales seguramente no serán muy firmes (aunque bajas), por lo que ahora, es necesario obtener cifras más exactas. La contraloría deberá ocuparse de ello, para lo que deberá proporcionarse información detallada acerca de los elementos que constituyen el costo de calidad, el cual no es una medida absoluta de desempeño, es una indicación de dónde será rentable una acción correctiva para la compañía.

Logro: Hacer que la contraloría determine el costo de la calidad, elimina cualquier sospecha de parcialidad en el cálculo. Más importante aún se implementa un sistema para medir el desempeño de la dirección por calidad.

5. Conciencia de calidad

Acción: es tiempo de comunicar a los empleados las mediciones de lo que cuesta no tener calidad. Esto se logra enfrentando a los supervisores a la orientación de los empleados, dando elementos visibles de la preocupación por el mejoramiento de la calidad, a través de material de comunicación. No es "motivación rápida", se trata de compartir y no de manipular a la gente. Este puede

ser el paso más importante de todos. El personal administrativo y de servicios deberá ser incluido sin distinciones.

Logro: el beneficio real de la comunicación es que fomenta en supervisores y empleados el hábito de hablar positivamente acerca de la calidad. Impulsa a modificar, o tal vez a aclarar actitudes existentes hacia la calidad. Sienta las bases para los pasos de "acción correctiva" y "eliminación de la causa del error".

6. Acción correctiva

Acción: conforme la gente se anima a hablar de sus problemas, salen a relucir oportunidades para remediarlos, incluyendo no sólo a los defectos encontrados por inspección, auditoría o autoevaluación, sino también problemas menos obvios que requieren atención. Estos problemas deben ser llevados a las juntas de supervisión en cada nivel. Aquellos que no pueden ser resueltos pasan al siguiente nivel de supervisión para ser revisados en su reunión periódica.

Logro: los participantes pronto se dan cuenta de que los problemas traídos a la luz, son enfrentados y resueltos regularmente. Se adquiere el hábito de identificar problemas y corregirlos.

7. Establecer un comité ad hoc para el programa de cero defectos.

Acción: se seleccionan tres o cuatro miembros del equipo para investigar el concepto de "cero defectos" y formas de implantar el programa. El gerente de calidad debe explicar que "cero defectos" no es un programa de motivación, sino que es la forma de detectar en un proceso como se pueden hacer las cosas bien desde la primera vez.

Logro: el mejoramiento llega con cada paso del proceso global. Para cuando se celebre el "día cero defectos, habrá transcurrido un lapso y el mejoramiento inicial habrá disminuido. En este momento, lo sustituye un nuevo compromiso hacia una meta explícita y resurge el mejoramiento.

8. Entrenamiento de los supervisores.

Acción: antes de implementarse todos estos pasos, deberá hacerse una orientación formal de todos los niveles gerenciales. Todos los gerentes deberán entender cada paso lo bastante bien para poderlo explicar a sus subordinados. La prueba de haberlo entendido es la habilidad para explicarlo.

Logro: con el tiempo, todos los supervisores se adaptarán al proceso de mejora y se darán cuenta por sí mismos de su valor. Entonces concentrarán sus acciones en el "programa de cero defectos".

9. Acción: el establecimiento del concepto "cero defectos" como el estándar de desempeño de la compañía habrá de hacerse en un día. En esta forma todo el mundo lo entienda de la misma manera. Los supervisores deberán explicar el programa a sus subordinados y efectuar algún cambio en su departamento para que todos puedan reconocer que es un día de "actitud nueva".

Logro: Instituir un "día" del compromiso para adoptar "cero defectos" proporciona un énfasis y un recuerdo que será muy duradero.

10. Fijar metas

Acción: durante las reuniones con sus empleados, cada supervisor requiere que establezcan las metas que a ellos les gustaría luchar por alcanzar. Por

lo general, deberá haber metas a 30, 60 y 90 días. Todas habrán de ser específicas y cuantificables.

Logro: esta fase le ayuda a la gente a aprender a pensar en términos de lograr metas y realizar tareas específicas en equipo.

11. Eliminación de la causa de los errores

Acción: Se les pide a los individuos describir en una página cualquier problema que les impida realizar un trabajo libre de errores. Esto no es un sistema de sugerencias. Todo lo que tienen que hacer es señalar el problema y el grupo funcional apropiado buscará el remedio. Es importante que cualquier problema mencionado se atienda rápidamente en un plazo de 24 hrs.

Logro: la gente sabe ahora que sus problemas pueden ser escuchados y consultados. Una vez empleados aprenden a confiar en esa comunicación, el proceso puede seguir para siempre.

12. Reconocimiento

Acción: se implantan programas de premiación para dar reconocimiento a aquellos que alcancen sus metas o realicen actos sobresalientes. Es mejor no asignar valores relativos a la identificación de problemas. Los problemas identificados durante la etapa de eliminación de la causa de los errores deberán ser tratado de la misma forma, porque no son sugerencias. Los premios no habrán de ser en dinero. Lo importante es el reconocimiento.

Logro: el genuino reconocimiento del desempeño es algo que los individuos en realidad aprecian. Ellos continuarán apoyando el proceso de mejora aún cuando los individuos participen o no en los premios.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

13. Encargados de mejorar la calidad.

Acción: los profesionales de la calidad y los jefes de equipo deberán reunirse con regularidad para discutir y determinar las acciones necesarias para mejorar al sólido programa de calidad que se está implantando.

Logro: estos consejos constituyen la mejor fuente de información acerca del estado del proceso de mejora y de iniciativas de acción. También reúnen a los profesionales regularmente.

14. Hacerlo de nuevo.

Acción: un proceso de mejoramiento de calidad típico lleva de un año a dieciocho meses. Para entonces la rotación de personal y situaciones cambiantes habrán borrado gran parte del esfuerzo educativo. Es necesario por tanto integrar un nuevo equipo de representantes y volver a empezar. La idea es que el proceso de mejoramiento de la calidad sea permanente.

Logro: la repetición perpetúa el proceso y por tanto lo convierte en "parte de la estructura". Si la calidad no está arraigada en la organización, nunca se alcanzará" (ITESM, Op. Cit.).

No olvidemos que:

"La calidad la hacemos todos"

"Al cliente se le satisface mediante servicio"

"El servicio es el resumen y consecuencia del esfuerzo de todos"

"La calidad es el cumplimiento de los requisitos"

"La calidad no cuesta"

"El problema de la administración de la calidad no está en lo que la gente desconoce de ella, radica en aquello que cree saber" (Ibidem).

4.2- Sistemas integrales de servicio en una cadena de tiendas de autoservicio

En busca de una estrategia clara y aplicable en la realidad de este negocio se diseñó un esquema que permitiera enfocar los esfuerzos de la organización en el cumplimiento al cliente.

Se sabía de antemano que cada departamento en las tiendas requería de un tratamiento muy particular. Por lo tanto se diseñó lo que se llama Sistema Integral de Servicio (S.I.S.).

Los S.I.S. parten de una identificación de las necesidades y las expectativas de los clientes a través de diversos medios como paneles de clientes, entrevistas abiertas, reportes de comentarios en línea directa (sistema telefónico para recibir comentarios de clientes respecto al servicio que ofrece esta cadena de tiendas de autoservicio) y libros de sugerencias. El producto final debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesita el cliente?
- ¿Cómo lo necesita?
- ¿Cuándo lo necesita?
- ¿Dónde lo necesita?

Donde la necesidad es identificada como la expectativa

Tomando como base las expectativas y necesidades identificadas de los clientes se determina la estrategia de servicio como el concepto claro de la misión y

razón de ser para el cliente, esta estrategia expresa en qué se le va a ayudar, cómo, cuándo y dónde.

Una vez que se ha establecido claramente la estrategia de servicio para el cliente, se debe traducir en aspectos concretos y simples para que sean comunicables y medibles, al mismo tiempo que reflejen a detalle la misma, expresada en hechos y con posibilidades de ser cumplidos; estos son los llamados compromisos de servicio (Ginebra J., Arana R., 1992/20).

Estos compromisos de servicio en la medida que puedan ser cuantificados será la base tanto de la evaluación al cumplimiento en el servicio como de la eficiencia de los equipos de trabajo y podrán ser los elementos claves para el diseño e implementación de herramientas de remuneración variable con un abierto enfoque al servicio al cliente.

El sistema de servicio tiene como finalidad cumplir de una manera eficiente y programada (reingeniería de procesos) con los compromisos de servicio al cliente que la organización ha asumido. Estos vistos desde el enfoque interno son identificados como convenios "cliente-proveedor".

Cuando se habla de productos se ve clara la necesidad de diseñarlos específicamente, de acuerdo a las condiciones de oferta y demanda. Esta necesidad es tal que muchas empresas de primera línea invierten considerables sumas en la investigación para el diseño de nuevos productos(Ginebra J., Arana R., Op. Cit.). Ellos saben que mantenerse a la vanguardia en sus productos les permite seguir cumpliendo con sus compromisos de servicio y mantenerse dentro del mercado.

¿Qué sucede cuando hablamos de servicio en una organización de tiendas de autoservicio? Son infinidad de aspectos involucrados en una tienda para lograr un servicio con calidad y éstos aspectos varían según la ubicación, la época del año, y la moda, entre otros. La realidad no se presenta más fácil al hablar de las áreas de apoyo, las cuales tienen clientes en condiciones tan diversas y cambiantes como otras áreas o las mismas tiendas.

Por lo que respecta a las tiendas existe lo que se le llama estándar de operación (lineamientos de trabajo y producto establecido por la cadena), este es la base fundamental del servicio, sin embargo, no dispensa de diseñar en cada caso un paquete específico de servicios.

Cuando se habla de los productos que se venden, el área de compras debe estar constantemente analizando cuáles son los productos y los precios que el mercado está demandando en cada región y/o tienda específica. Esto no es otra cosa mas que lo que se ha mencionado como expectativas de los clientes (Ginebra J., Arana R., Op. Cit.).

Para esta labor de diseño y adaptación no es exclusiva del área de compras, en las tiendas no sólo se debe diseñar el paquete de productos a vender, sino de acuerdo al mercado específico de la tienda y al negocio al cual corresponde. Asimismo deben hacerlo las áreas de apoyo a la hora de ofrecer sus servicios.

Antes de analizar las herramientas con las cuales se cumplen los aspectos involucrados en el diseño de servicios, es muy importante considerar la parte esencial de la calidad en el servicio, a la cual se le llama "momentos de verdad" (Albrecht K., 1990/2).

La experiencia del cliente se da en el piso de venta, inicia con el primer contacto que tiene con la tienda, esto se compone de una serie de situaciones pasajeras o transitorias y de ellos depende realmente la calidad del servicio. Existen tres principios fundamentales para tener éxito en cada uno de ellas:

- El "momento de verdad" debe ser esperado por los integrantes de la empresa, quizá el cliente no lo espera conscientemente, pero seguramente está dentro de sus expectativas (estrategia de servicio).
- El sistema debe estar listo para ayudar al cliente y/o para ayudar a quien tiene la responsabilidad de atender al mismo (sistema de servicio).
- El personal debe conocer los dos puntos anteriores y cumplirlos con una total actitud de atención y servicio (personal).

4.2.1 Ciclo de servicio

Como podemos ver, la organización de una tienda no tiene otro sentido que el de cumplir con los compromisos de servicio.

Los "momentos de verdad" que se generan en una tienda a través del proceso de la compra se analizan a detalle identificando cada triunfo y orgullo para la organización, es decir, las condiciones para que el cliente en ese momento específico quede satisfecho, cada una de estas condiciones son parte del llamado "Ciclo de Servicio".

La identificación del ciclo de servicio permitirá que toda la operación se centre realmente en el cumplimiento satisfactorio de los "momentos de verdad".

El ciclo de servicio es por tanto la base fundamental para la medición y control de calidad en el servicio, en medida en que se estandarice con

especificaciones y parámetros objetivos y claros, el principal marco de referencia para medir y controlar la calidad en el servicio.

Se debe recordar que el ciclo termina temporalmente, ya que es reanudado cada vez que el cliente regresa a la tienda, por esto es que se le llama ciclo, ya que es la manera de asegurar la continuidad y consistencia de calidad en el servicio.

El estándar de operaciones adquiere así su verdadero sentido, es la herramienta que se emplea para asegurar que la operación realmente está centrada en la satisfacción de los clientes.

Las condiciones que el ciclo marca se convierten en los compromisos de servicio de las áreas de apoyo y el estándar de operación de la tienda. Si alguna labor que se realiza dentro de la organización no tiene una referencia, ya sea directa o a través de los clientes internos, al ciclo de servicio del negocio, cabría hacerse la pregunta; ¿qué tanto está contribuyendo ésta labor a la organización?

No existe sistema sin personas (Ginebra J., Arana R., 1992/20), ni el sistema más automatizado funciona sin la intervención de las personas. Por lo que en esta organización se tiene claro que en tiendas y otras áreas se requiere en gran medida de la labor eficiente de los recursos humanos.

Los clientes requieren, de acuerdo a sus necesidades y expectativas individuales, un trato personal, por lo que la preparación y mantenimiento del sistema de servicio en una tienda de autoservicio involucra una gran cantidad de trabajo humano. Contar con el personal adecuado, capacitado, motivado y

comprometido con la calidad en el servicio dará al cliente la atención que este merece.

Lo anterior requiere contar con cultura de servicio, a pesar de lo llamativo que esto suena, la verdad es que lograr una cultura de este tipo no es difícil; la condición es que todos, partiendo de la Dirección, estén expresamente comprometidos con el servicio al cliente, el mensaje central es:

Si usted sirve al cliente
usted sirve a la empresa
(política de la cadena)

De esta manera el personal de línea no es el único que tiene en sus manos las responsabilidades del servicio, ya que todos y cada uno de los empleados son prestadores de servicio.

Indudablemente el personal de línea (los empleados de piso de venta, los que están en contacto directo con el cliente) tiene esta responsabilidad inmediata en cada uno de los "momentos de verdad". Esto es un contacto directo, a través de la atención amable al cliente, siendo ésta una de las técnicas más conocidas y manejadas por el personal. Es responsabilidad del jefe inmediato que su personal conozca y las ponga en práctica.

Sin embargo, la atención amable puede ser infructuosa si no se acompaña de los siguientes cuatro aspectos(Manual del S.I.S., de la cadena):

- Todo el personal debe conocer, querer y comprometerse con el negocio.

- Todo el personal debe conocer, cumplir e innovar el sistema de servicio, es decir, deberá cumplir con el estándar de operación y entenderlo como el medio adecuado para servir al cliente, de tal manera que no exista norma o procedimiento más importante que el servicio al cliente.

- Todo el personal debe conocer, atender y satisfacer al cliente teniendo como orientación general el negocio y como herramienta el sistema de servicio.

- Los sistemas, personas y recursos que ayudan al personal a dar servicio al cliente, deben cumplir con calidad (si no lo hacen, la contradicción de exigir y no dar condenan al fracaso). "Nadie da lo que no tiene".

El cumplimiento de estos cuatro aspectos conforman la cultura de servicio, condición última para alcanzar la calidad en el servicio.

4.3.- El servicio en el departamento de cajas de una tienda de autoservicio

Una fuente importante de información sobre la calidad del servicio que presta una tienda de autoservicio a sus clientes la constituyen los medios de quejas y sugerencias. El cliente que se queja proporciona un elemento muy valioso para la reingeniería de procesos a través de aquellas necesidades que han pasado desapercibidas o que no se han logrado satisfacer.

El departamento de cajas de una tienda de autoservicio constituye uno de los contactos más personalizados con el cliente, asimismo es el último evento que el cliente recuerda después de su visita; a través del cuál puede tomar la decisión de volver a utilizar el servicio o ir a otra parte.

Con el fin de convertir este contacto con los clientes en una área de oportunidad de mejora se llevo a cabo una investigación sobre el cobro y embolsado de mercancía, a través de la libreta de quejas y sugerencias (política institucional).

La mayor parte de las inconformidades de los clientes se referían principalmente a los siguientes aspectos:

- Largos periodos de espera en la línea de cajas por el limitado número de terminales abiertas.
- Trato poco amable por parte de los cajeros
- Poco cuidado en la limpieza del área de cajas.
- Malos hábitos por parte de los cajeros que hacían más lento el proceso.

Con base en lo anterior se realizó una investigación sobre las causas internas a la organización que incidieran sobre los aspectos anteriores de servicio al cliente, encontrando lo siguiente:

- Rotación excesiva del personal de cajas, lo que repercute en la imposibilidad de mantener las plantillas completas y el programa de entrenamiento concluido antes de comenzar a desempeñarse como cajeros.
- Orientación del sistema de entrenamiento hacia los aspectos técnico de manejo del equipo de punto de venta y el manejo de efectivo y documentos, sin enfatizar en los aspectos de servicio al cliente.
- Plan de incentivos orientado a la velocidad de registro y cobro de la mercancía, a la rapidez en el proceso.

Apoyados en los aspectos mencionados, se llevó a cabo una reingeniería del proceso de cobro y embolsado de mercancía, buscando la identificación y solución satisfactoria de los "momentos de verdad" de esta área, buscando un balance entre los aspectos técnico - administrativo y los de servicio al cliente, diseñando paralelamente un plan para involucrar al personal con la misión y el propósito del departamento, y hacerlos partícipes de los resultados de un buen servicio al cliente a través de un plan integral de retribución variable.

4.4.- El Sistema Integral de Servicio en el departamento Cajas de una tienda de autoservicio

Cada uno de los aspectos que conforman este Sistema ha sido piloteado y ha probado, en mayor o menor medida, su viabilidad y beneficios; sin embargo el Sistema tiene la característica de generar un proceso de mejora en el departamento de cajas y por lo tanto las posibilidades de actualización y afinación son bienvenidas.

El orden de la presentación es también un orden seguido como método en el desarrollo del sistema, se inicia con la definición clara de lo que busca la empresa como resultado de la operación del departamento de cajas enfocándose en dos sentidos: "el servicio al cliente" como un elemento de estrategia competitiva y "el servicio al personal" como una condición indispensable para lograr cumplir con el cliente.

Después se presentan tres herramientas básicas que al ser utilizadas adecuadamente aseguran el logro de lo que busca la organización, estas son:

- Sistema de roles y horarios

- Sistema de incentivos
- Sistema de capacitación al personal

4.4.1 La estrategia para el cliente, desde el punto de vista de la cadena

Ofrecer al cliente un fácil, rápido, confiable y amable procedimiento de pago y embolsado de su mercancía.

4.4.2 El compromiso con el cliente, desde el punto de vista de la cadena

- El cliente esperará en línea de cajas menos de 60 segs. para ser atendido por un cajero (a).
- El cliente encontrará en la cajera (o) una persona amable y preocupada por su estancia en la tienda.
- El cliente recibirá un registro y cobro eficiente de sus productos.
- El cliente encontrará limpieza en la línea de cajas y un adecuado trato y empaque de su mercancía.

4.4.3 Formato de recomendaciones

Parte del servicio que se otorga a los clientes, es el conocer su experiencia dentro de la tienda, esto es responsabilidad de cada uno de los miembros de la empresa directa o indirectamente, ya que conocer su opinión permitirá corregir las fallas o mejorar los aciertos.

El canal más directo para conocer la experiencia del cliente, es el (la) cajero (a), ya que son ellos la última parte del servicio que se ofrece a los clientes y que en un momento dado pueden hacer cambiar su opinión.

Una de las responsabilidades de los cajeros (as) es preguntar, entre otras cosas la experiencia del cliente en la tienda, ya no solo es el hecho de tener la

atención de preguntarle, sino de realmente preocuparse porque la experiencia haya sido agradable, pero en caso de no ser así, el cajero (a) deberá mostrar interés para que esa mala experiencia no repercuta en la decisión de volver a visitar la tienda.

El formato de recomendaciones es una manera de:

- Tomar en cuenta la opinión de los clientes
- Hacer que el cliente se sienta atendido
- Cambiar la mala experiencia del cliente
- Conocer las fallas dentro de la tienda
- Conocer los faltantes de mercancía de la tienda.

4.4.4 Sistema de roles y horarios

Este sistema tiene el objetivo general de ofrecer un servicio oportuno en cajas y contar con turnos más atractivos para el personal.

Para lograr este objetivo se tienen varias opciones:

- Contar con el número apropiado de cajeras en servicio.
- Lograr una correcta distribución de cajas abiertas en la línea.
- Controlar el flujo de clientes detrás de la línea de cajas.
- Distribuir los turnos para ofrecer mensualmente un fin de semana de descanso al personal de cajas.

Y por supuesto aunado a esto se les da un incentivo económico al cubrir el número de artículos registrados establecido diario.

La estrategia propuesta por esta empresa, para dar la atención y servicio al cliente, está basada en la investigación mencionada con anterioridad, de la cual obtuvieron los siguientes objetivos:

a.- Un cliente esperará un máximo de 60 segs. prom. para ser atendido.

b.- Un cliente tardará 2 mins. prom. en que se registre y cobre su mercancía.

c.- Un cajero (a) podrá atender a 30 clientes prom. por hora.

El anexo VI es una tabla que permite saber la cantidad de cajas que deben estar abiertas para que los anteriores objetivos sean cumplidos y está conformada de la siguiente manera:

1.- Promedio de clientes por hora: esta columna se refiere a la afluencia de clientes (con una desviación de 25 personas).

2.- Promedio de artículos por cliente: de este promedio depende la velocidad de atención a los clientes, y por lo tanto el número de cajas que deben estar en servicio.

3.- Número de clientes por cajera según promedio de artículos por cliente, como se menciona en el punto (c), el objetivo de una cajera es de 30 clientes por hora, pero este objetivo se debe ponderar tomando en cuenta la cantidad de artículos por cliente.

4.- La parte central de la tabla es la cantidad de cajas que se debe tener en servicio, para poder atender a los clientes y cumplir los objetivos establecidos.

4.4.5 Pago de incentivos

Por medio de un sistema de incentivos se debe lograr permanencia, productividad y atención amable al cliente, el cual debe ser atractivo, alcanzable, integral, de fácil administración y promover las siguientes conductas:

a. Asistencia.- Al faltar injustificadamente se le castiga parte del incentivo.

b. Puntualidad.- Al llegar después de la hora de entrada se le castiga parte del incentivo.

c. Limpieza, presentación personal y del equipo.- Este punto es condición para ganarse el incentivo.

d. Atención amable al cliente.- Este punto es condición y será evaluado por el jefe inmediato.

e. Fluidez en el registro y cobro de la mercancía.- Entre más rápido sea el registro y cobro de la mercancía mayor será el monto del incentivo y mayor la satisfacción del cliente.

f. Exactitud y control en el manejo de valores y mercancía.- El control de tarjetas boletinadas o vencidas, y de artículos no pagados significa mantener el incentivo.

El incentivo se paga "x" N\$ por artículo registrado en caso de alcanzar el objetivo diario de registro.

4.4.6 El ciclo de servicio como base

para el entrenamiento

El S.I.S. de cajas fue diseñado en base a la tabla de requerimientos del cliente, observándose los puntos de mayor prioridad, los cuales se denominan como "momentos de verdad", incluyendo estrategias para corregirlos y junto con la capacitación dar alternativas de solución a los empleados. A continuación presentamos el siguiente cuadro comparativo:

(cuadro incluido en el capítulo III, 3.2 , en sus dos primeras columnas)

| QUE ESPERA EL CLIENTE | QUE ESTA RECIBIENDO | COMO SE DEBE SOLUCIONAR |
|---|--|---|
| Menor tiempo de espera en el área de cajas. | Largas filas en la línea de cajas. | Una de los compromisos en el S.I.S. de cajas es "El cliente esperará en la línea de cajas, menos de 60 segundos para ser atendido por una cajera" (Anexo VII, módulo de espera) |
| Solución a trámites administrativos en el cobro, como autorización de pago con tarjeta de crédito, cheques. | La cajera debe solicitar autorización al supervisor, lo que retarda el proceso y el cliente pierde tiempo. | Para este punto se le ha capacitado a las cajeras, de tal manera que sepan checar los datos del plástico en los libros de tarjetas boletinadas, de tal manera que no se tengan que hacer cancelaciones, también cuentan con un manual de políticas que les permite decidir sin consultar al supervisor con respecto a: montos de cheques permisibles, si deben llevar una autorización especial (Cheques de caja, algún endoso, etc.) (Anexo VII, módulo de cobro). |

| QUE ESPERA EL CLIENTE | QUE ESTA RECIBIENDO | COMO SE DEBE SOLUCIONAR |
|--|--|---|
| Seguridad del cobro. | Diferencias entre lo adquirido y lo cobrado. | Cada uno de los puntos que deben observarse en el registro, recepción de efectivo o vales, entrega de documentos y cambios, se encuentra incluido en el S.I.S.(Ibidem). |
| Buen trato de la mercancía que adquirió. | Mal trato y acomodo de paquetes. | Dentro de los compromisos que debe asumir el empleado si desea trabajar en el área de cajas es "El cliente encontrará limpieza en la línea de cajas y adecuado trato y empaque de su mercancía" (Anexo VII, módulo de registro). Este punto también es considerado en las evaluaciones correspondientes (Anexo X, apartado de atención y servicio). |

| QUE ESPERA EL CLIENTE | QUE ESTA RECIBIENDO | COMO SE DEBE SOLUCIONAR |
|--------------------------|------------------------|---|
| Amabilidad | Indiferencia | "El cliente encontrará en la cajera (o) una persona amable y preocupada por su estancia en la tienda", compromiso establecido en el S.I.S., para su cumplimiento se están considerando puntos como invitar al cliente a pasar a las cajas vacías, saludar amablemente, preguntar sobre su experiencia, utilizar formato de recomendaciones (Anexo IX), entregar el cambio y documentos en la mano, despedirlo e invitarlo a volver (Anexo VII, módulo de registro y despedida). |

| QUE ESPERA EL CLIENTE | QUE ESTA RECIBIENDO | COMO SE DEBE SOLUCIONAR |
|---|--|---|
| Orden y limpieza, que le garantice que sus productos no se ensucien o maltraten. | <i>Check out</i> (donde se lleva a cabo el cobro) sucio, en ocasiones obstruido por artículos rezagados por los clientes. | Este punto es tratado tanto en el manual de capacitación como en las evaluaciones correspondientes, además se les dan los utensilios necesarios para lograrlo: franela y líquidos quita manchas, cestos de basura, etc.). |
| Imagen de orden y limpieza, que al salir de la tienda desee regresar a realizar sus siguientes compras. | Carritos que obstruyen el paso, desorden con los empacadores y desorden al finalizar el <i>check out</i> (donde se lleva a cabo el cobro). | En las evaluaciones correspondientes se toma en cuenta este punto (Anexo X, apartado de vialidad y facilidades). |

Si bien es cierto que el manual contiene todos los puntos de análisis, debemos considerar que la capacitación debe impartirse antes de que el empleado se encuentre desempeñando sus primeras funciones, de lo contrario la imagen que se esté brindando al cliente puede no ser la esperada y afectar todo el proceso.

Capítulo V. Desarrollo

5.1 Metodología

5.1.1 Planteamiento del problema

¿En qué medida el adiestramiento y los incentivos económicos otorgados a los empleados del departamento de cajas de una cadena de tiendas de autoservicio, de la zona sur del Distrito Federal, pueden influir para el incremento de la productividad?

5.1.2 Planteamiento de hipótesis

Trabajo

Si se dan adiestramiento e incentivos económicos por el número de artículos marcados a los empleados de cajas entonces se eleva la productividad de los mismos.

Alternativa

Si se dan adiestramiento e incentivos económicos por el número de artículos marcados a los empleados de cajas entonces se decrementa la productividad de los mismos.

Nula

No existe relación entre el adiestramiento e incentivos económicos, por lo que el comportamiento de la productividad no se verá afectado.

Variables

Independientes

Otorgar o no el incentivo y el adiestramiento.

Dependientes

Incremento de productividad

5.1.3 Conceptos

Productividad.- Es la producción de bienes o servicios por hora de trabajo (Davis; Newstron, 1988/11).

Incentivo económico.- Recompensa económica que se da además del salario por mayor producción (Ibidem).

Adiestramiento.- Es el entrenamiento impartido por una empresa determinada a sus empleados para perfeccionar sus habilidades de acuerdo a los requerimientos del puesto y a las necesidades de la misma.

5.1.4 Objetivos

Objetivo general.-

Analizar la influencia del adiestramiento y los incentivos económicos para incrementar la productividad de los empleados del departamento de cajas, en una cadena de tiendas de autoservicio, durante cuatro quincenas, de acuerdo a las especificaciones establecidas por la misma.

Objetivos específicos.-

a) Analizar la influencia de los incentivos económicos en el incremento de productividad de los empleados de cajas de una cadena de tiendas de autoservicio.

b) Analizar la relación entre el adiestramiento y los incentivos económicos para elevar la productividad de los empleados de cajas en una cadena de tiendas de autoservicio.

5.1.5 Justificación

Recientemente ha surgido inquietud por la calidad en el servicio (Ginebra J.; Arana R., 1992/20). Cada día la gente critica más la calidad de los servicios que continuamente recibe.

Los tiempos han cambiado de una economía de producción y comercialización a una economía de servicio, en la cual las relaciones cobran más importancia que los productos físicos. La época está exigiendo un nuevo enfoque del servicio.

Todas las empresas tienen el problema de conquistar y mantener el respaldo de sus clientes. Es por esto que el componente servicio se está convirtiendo en una poderosa arma competitiva, que nos lleva a trabajar en la transformación de la organización en entidades para el cliente, con el fin de satisfacer las expectativas de éstos (Ginebra J.; Arana R., Op. Cit.).

Un servicio de alta calidad ofrecida por los empleados que lo prestan tiene que ser fruto de un concepto de servicio.

El servicio es la diferenciación clave en el mercadeo, especialmente cuando la elección se hace entre productos que no se pueden distinguir por ninguna otra dimensión significativa para el consumidor.

Por lo anterior el desafío más importante al que se enfrentan las organizaciones es el de responder efectiva y eficientemente a los consumidores que

esperan calidad y servicio como parte de cualquier compra. Es por esto que se debe desarrollar un sistema para proporcionar al cliente calidad en el servicio, sin perder de vista las necesidades básicas de los empleados.

Para lograr lo anterior es preciso identificar los "momentos de verdad", que son los eventos precisos en que el cliente entra en contacto con la empresa, particularmente con el personal (Ginebra J.; Arana R., Op. Cit.).

Es aquí donde el psicólogo juega un papel muy importante, ya que este debe buscar cubrir las necesidades de los empleados, analizando los valores y prioridades de los mismos, así como desarrollar y diseñar sistemas que colaboren al cumplimiento de los objetivos de la empresa, como lo es el dar calidad en el servicio a los clientes.

Por lo que se analizará el resultado de un sistema de incentivos económicos y de la aplicación de adiestramiento en una cadena de tiendas de autoservicio, con lo que se busca elevar la productividad de los empleados de cajas para dar mayor rapidez y mejor atención al servicio que se proporciona, pues estos son elementos de calidad en el servicio que el cliente busca al hacer sus compras, así como para fomentar la permanencia de los empleados en la cadena de tiendas de autoservicio, al satisfacer sus necesidades económicas.

El análisis estará basado en el número de artículos registrados, diariamente, por cajero(a), ya que al fijarse un objetivo de registro y sobrepasarlo estaremos elevando la productividad de los empleados, y disminuyendo el tiempo de espera para los clientes, asimismo se tomarán en cuenta las calificaciones obtenidas por los empleados de cajas después de haber recibido el adiestramiento

para mejorar la atención hacia los clientes de acuerdo a los estándares fijados por la cadena de tiendas de autoservicio y determinar si existe diferencia al obtener una mayor o menor calificación en la evaluación aplicada.

5.1.6 Procedimiento, Tipo de investigación e instrumentos

El proceso de implementación de cualquier programa, ya sea de capacitación, informativo o administrativo, en una empresa que cuenta con cerca de 25,000 empleados, es complejo, y debe ser manejado con estricto control si se desea obtener los resultados para los que fue creado. El Sistema Integral de Servicio en Cajas, no fue la excepción. A continuación detallaremos su implementación:

Realización del material de capacitación:

- Se convocaron reuniones con miembros del departamento de cajas (jefes, supervisores, cajeros, checaprecios), con la finalidad de obtener la información necesaria sobre las actividades que cotidianamente realizan en la línea de cajas.
- Paralelamente a esto, se realizaba una investigación de mercado, que tenía como objetivo principal el obtener las opiniones de los clientes acerca del servicio que se brindaba en la línea de cajas, cuáles eran los problemas que se presentaban con mayor frecuencia y cuáles eran sus expectativas.
- A partir del análisis de la información obtenida, se pudieron detectar las áreas de oportunidad, sobre las que se debía trabajar para elevar la calidad en el servicio. Fue así como se diseñó el manual del S.I.S. en Cajas, el cual contiene la

la información que debe conocer toda cajera para brindar un buen servicio, así como los estándares institucionales de servicio para toda la cadena de tiendas.

- Se realizó un análisis de los sueldos, con la finalidad de poder retener al personal con mayores aptitudes, al mismo tiempo que se lograba disminuir la rotación de personal, llegando a la conclusión de que la mejor estrategia de pago para este caso en particular era la remuneración variable, diseñándose un programa (donde se fijo un objetivo de artículos registrados por cada cajero (a), basado en el dato más alto de la cadena), que combinado con el programa de capacitación quedara estructurado el Sistema de Integral servicio.

- Una vez autorizado el material, se procedió a capacitar a todos los jefes de departamento de cajas, así como a los Subgerentes de Recursos Humanos para que estos pudieran capacitar tanto al personal que ya laboraba con nosotros como a los ingresos que se vayan presentando quincena a quincena. La capacitación es requisito indispensable para ser elegible en el pago de los incentivos. Con esto se pretende que todo el personal que reciba el incentivo cuente con los elementos necesarios para realizar adecuadamente sus funciones y brindar un mejor servicio. De hecho existe una metodología institucional, denominada Guía de Capacitación, éstas detallan los cursos, momentos y responsables involucrados en la capacitación por puesto (lo cual se podrá analizar en el Anexo I).

Debido a la importancia de esta metodología para incrementar la productividad en las empresas, consideramos de suma importancia el realizar un análisis que permitiera determinar si los incentivos pagados y la capacitación

realmente funcionan como motivadores. Esta investigación procedió de la siguiente manera:

- Se seleccionó una muestra de tiendas tipo en la cadena, las cuales pertenecen a la zona sur de la ciudad de México.

Esto con la finalidad de controlar los mismos factores que pudieran afectar el rendimiento de los empleados, como son:

- Afluencia de clientes
- Número de cajas abiertas
- Sueldo

Es de suma importancia mencionar que las cuatro tiendas participantes en esta investigación cuentan con las mismas características, es decir, los factores antes mencionados guardan un parámetro de similitud.

- Se obtuvieron reportes del sistema de nómina con el que cuenta la empresa, los cuales nos permitían saber el monto de incentivos que obtenía cada empleado por quincena. (se cuenta con información acumulada de julio a septiembre de 1994)

- Se aplicó un examen que permitiera conocer el grado de conocimiento y dominio de la información del manual de capacitación, con la finalidad de determinar si el no conocerlo podía afectar el servicio que se estuviera brindando a los clientes, y esto a su vez afectara la evaluación individual; lo que provocaría que se perdiera el incentivo. Este examen fue diseñado tomando como base el manual de capacitación y se aplicó únicamente a los empleados que recibieron incentivos en el período antes mencionado, ya que como se dijo

anteriormente es requisito tomar el curso de capacitación para ser elegible del pago de incentivo.

- Por último se realizó el análisis estadístico en dos partes, la primera, por medio de la correlación de Pearson, tomando en cuenta las siguientes variables básicas:

Resultado de evaluación de conocimientos (calificaciones abajo de 8.8 y por encima de ésta).

Monto de incentivos ganados (para confirmar su aumento o decremento con base a la capacitación - calificación-)

- La segunda, toma en cuenta edad, sexo, escolaridad, estado civil y antigüedad, para detectar, también, por medio de la correlación de Pearson si existe relación entre la capacitación y el incentivo diferenciando a los sujetos.

Con base a lo anteriormente expuesto podemos decir que el tipo de investigación con el que trabajamos es:

De acuerdo a su enfoque: correlacional (ya que aunque existe la variable independiente, esta no es manipulada, se basa en la observación).

Según el grado de abstracción: aplicada (la investigación se enfoca a la resolución de problemas prácticos en una cadena de tiendas de autoservicio).

Según el proceso formal: inductivo (análisis de casos particulares, habiendo tomado la zona sur del D.F., para generalizar los resultados del sistema de incentivos, del departamento de cajas en la cadena de tiendas de autoservicio).

Según la naturaleza de los datos: cuantitativo (se aplican datos numéricos y estadísticas en el análisis de datos).

Según la concepción del fenómeno: nomotético (se establece leyes generales para la cadena de tiendas de autoservicio, por ser repetitivo).

Según la orientación: orientada a conclusiones (ya que se pretende determinar el impacto de las variables en el fenómeno, sin dar propuestas concretas).

Según la manipulación de variables: ex post facto (ya que se estableció hace un año y medio en la empresa y, se analiza el resultado y administración del mismo).

Según el lugar: investigación de campo (ya que se encuentra dentro de una situación real).

Tipo de muestreo: accidental (ya que se trabajó con los sujetos ya existentes y el fenómeno ya había ocurrido). (Bizquera Rafael, España, 1989/5)

Definición de la muestra:

| Concepto | Totales | Porcentaje / Total sujetos |
|---------------------------|---------|----------------------------|
| No. cajeras (os) universo | 253 | |
| No. c/ incentivo | 226 | 89.3% |
| Mujeres | 157 | 69.5% |
| Hombres | 69 | 30.5% |
| Casados (as) | 19 | 8.4% |
| Divorciados (as) | 4 | 1.8% |
| Unión Libre | 4 | 1.8% |
| Solteros (as) | 188 | 83.2% |
| Viudos (as) | 11 | 4.9% |
| Jornada completa | 63 | 27.9% |
| Medio turno | 163 | 72.1% |

En este cuadro podemos ver el número total de cajeros (as), de las cuatro tiendas de autoservicio tomadas para la muestra, así como el número y porcentaje de empleados que obtuvieron el incentivo; número y porcentaje, tomando como base el total de sujetos que ganó el incentivo, de mujeres, hombres, casados, divorciados, de los que viven en unión libre, solteros, viudos y del tipo de jornada.

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Examen de conocimientos.- para medir el grado de conocimientos del manual del S.I.S. (Anexo VIII)
- Sistema Integral de Recursos Humanos.- a través de este sistema de computo; que regula la nómina de la empresa, se recolectan los datos, de quien ha logrado el incentivo por tienda, cada quincena.
- Pc.- con esta herramienta se procesan los datos obtenidos.
- Software (Excel 4).- para el desarrollo y análisis de los datos obtenidos.

Resultados

RESULTADOS

I.- Sujetos

| No. Sujetos | Calif. | Edad | Sexo | Edo. Civil | Nivel Esc. | Antig. | Incentivo | Jornada |
|-------------|--------|------|------|------------|------------|--------|-----------|---------|
| 1 | 1.1 | 21 | F | S | 3 | 22.63 | 229.80 | 1 |
| 2 | 3.3 | 24 | F | S | 2 | 9.49 | 37.15 | 2 |
| 3 | 3.3 | 25 | F | S | 2 | 5.57 | 55.70 | 2 |
| 4 | 3.3 | 21 | F | S | 2 | 16.73 | 157.14 | 1 |
| 5 | 3.3 | 30 | F | S | 6 | 47.26 | 40.64 | 2 |
| 6 | 4.4 | 18 | F | S | 2 | 6.89 | 86.63 | 2 |
| 7 | 4.4 | 21 | M | S | 4 | 19.83 | 96.00 | 2 |
| 8 | 4.4 | 19 | F | S | 2 | 21.36 | 112.22 | 1 |
| 9 | 4.4 | 18 | F | S | 2 | 9.33 | 102.22 | 2 |
| 10 | 4.4 | 19 | M | S | 5 | 13.33 | 24.50 | 1 |
| 11 | 4.4 | 28 | M | C | 4 | 4.90 | 35.55 | 2 |
| 12 | 4.4 | 24 | F | S | 2 | 8.66 | 146.20 | 2 |
| 13 | 5.5 | 26 | F | S | 3 | 13.26 | 83.26 | 2 |
| 14 | 5.5 | 33 | F | S | 5 | 4.46 | 71.30 | 2 |
| 15 | 5.5 | 23 | F | S | 3 | 19.49 | 52.50 | 1 |
| 16 | 5.5 | 19 | M | S | 3 | 19.36 | 118.13 | 1 |
| 17 | 5.5 | 27 | F | C | 4 | 16.03 | 34.66 | 2 |
| 18 | 5.5 | 20 | F | S | 2 | 18.63 | 111.67 | 2 |
| 19 | 5.5 | 23 | M | S | 2 | 32.93 | 68.53 | 2 |
| 20 | 5.5 | 32 | F | S | 2 | 58.46 | 20.18 | 2 |
| 21 | 5.5 | 19 | F | S | 2 | 15.39 | 79.30 | 2 |
| 22 | 5.5 | 21 | F | L | 2 | 12.86 | 60.10 | 2 |
| 23 | 5.5 | 26 | F | S | 2 | 6.23 | 38.28 | 2 |
| 24 | 5.5 | 24 | F | S | 2 | 30.93 | 54.97 | 2 |
| 25 | 5.5 | 31 | F | D | 2 | 13.33 | 192.65 | 1 |
| 26 | 5.5 | 31 | F | C | 3 | 28.07 | 52.27 | 2 |
| 27 | 5.5 | 18 | M | S | 3 | 10.93 | 47.57 | 2 |
| 28 | 5.5 | 20 | F | S | 2 | 10.53 | 98.54 | 2 |
| 29 | 5.5 | 20 | F | S | 2 | 10.19 | 63.50 | 2 |
| 30 | 5.5 | 21 | F | S | 5 | 50.39 | 103.64 | 1 |
| 31 | 5.5 | 22 | M | S | 2 | 5.37 | 92.10 | 2 |
| 32 | 5.5 | 19 | F | S | 3 | 8.09 | 121.30 | 2 |
| 33 | 5.5 | 31 | F | C | 2 | 26.96 | 182.42 | 1 |
| 34 | 6.6 | 21 | M | S | 3 | 9.13 | 24.13 | 2 |
| 35 | 6.6 | 23 | F | S | 5 | 6.99 | 91.33 | 2 |
| 36 | 6.6 | 18 | F | S | 4 | 6.76 | 114.57 | 2 |

| No. Sujetos | Calif. | Edad | Sexo | Edo. Civil | Nivel Esp. | Antig. | Incentivo | Jornada |
|-------------|--------|------|------|------------|------------|--------|-----------|---------|
| 37 | 6.6 | 24 | F | S | 5 | 25.46 | 40.98 | 2 |
| 38 | 6.6 | 21 | M | S | 5 | 9.53 | 40.66 | 2 |
| 39 | 6.6 | 19 | F | S | 5 | 7.23 | 57.39 | 2 |
| 40 | 6.6 | 28 | F | S | 3 | 22.33 | 66.95 | 2 |
| 41 | 6.6 | 25 | F | S | 2 | 15.16 | 85.29 | 2 |
| 42 | 6.6 | 22 | M | S | 5 | 15.16 | 58.92 | 2 |
| 43 | 6.6 | 34 | F | C | 2 | 76.76 | 130.52 | 1 |
| 44 | 6.6 | 17 | F | S | 2 | 22.39 | 131.40 | 2 |
| 45 | 6.6 | 22 | M | S | 6 | 22.13 | 154.50 | 1 |
| 46 | 6.6 | 21 | F | S | 7 | 17.76 | 116.97 | 2 |
| 47 | 6.6 | 22 | F | S | 5 | 17.76 | 54.00 | 2 |
| 48 | 6.6 | 22 | F | S | 5 | 17.26 | 47.99 | 2 |
| 49 | 6.6 | 31 | M | L | 2 | 14.83 | 100.56 | 1 |
| 50 | 6.6 | 20 | M | S | 2 | 15.76 | 71.40 | 2 |
| 51 | 6.6 | 19 | F | S | 5 | 15.83 | 78.11 | 2 |
| 52 | 6.6 | 20 | F | S | 2 | 15.83 | 120.80 | 2 |
| 53 | 6.6 | 25 | M | S | 7 | 15.86 | 97.40 | 2 |
| 54 | 6.6 | 21 | F | S | 4 | 13.33 | 131.55 | 2 |
| 55 | 6.6 | 32 | F | V | 5 | 13.33 | 25.90 | 1 |
| 56 | 6.6 | 23 | M | C | 2 | 31.59 | 15.90 | 1 |
| 57 | 6.6 | 29 | F | C | 3 | 2.70 | 43.05 | 2 |
| 58 | 6.6 | 19 | M | S | 2 | 9.09 | 54.77 | 2 |
| 59 | 6.6 | 26 | F | S | 6 | 13.33 | 68.06 | 2 |
| 60 | 6.6 | 30 | F | V | 2 | 6.53 | 38.47 | 2 |
| 61 | 6.6 | 28 | M | D | 2 | 6.26 | 86.28 | 2 |
| 62 | 6.6 | 23 | F | S | 3 | 12.59 | 56.57 | 2 |
| 63 | 6.6 | 22 | F | L | 4 | 9.06 | 73.32 | 2 |
| 64 | 6.6 | 21 | M | S | 3 | 4.53 | 56.43 | 2 |
| 65 | 6.6 | 18 | M | S | 2 | 8.83 | 52.45 | 2 |
| 66 | 6.6 | 29 | F | S | 4 | 51.89 | 156.80 | 1 |
| 67 | 6.6 | 24 | F | S | 3 | 12.33 | 79.58 | 2 |
| 68 | 6.6 | 18 | F | S | 3 | 6.40 | 76.54 | 2 |
| 69 | 6.6 | 26 | F | S | 4 | 9.76 | 50.45 | 2 |
| 70 | 6.6 | 22 | F | S | 7 | 8.43 | 71.50 | 2 |
| 71 | 6.6 | 20 | F | S | 5 | 8.63 | 72.41 | 2 |
| 72 | 6.6 | 17 | F | S | 2 | 8.13 | 123.58 | 2 |
| 73 | 6.6 | 18 | M | S | 2 | 5.93 | 63.50 | 2 |
| 74 | 6.6 | 24 | F | V | 2 | 6.29 | 48.00 | 2 |
| 75 | 6.6 | 22 | F | S | 2 | 20.69 | 91.00 | 1 |
| 76 | 6.6 | 18 | F | S | 2 | 5.29 | 18.08 | 2 |
| 77 | 6.6 | 31 | F | D | 2 | 5.56 | 60.10 | 2 |
| 78 | 6.6 | 23 | F | S | 2 | 5.16 | 99.50 | 2 |

| No. Sujetos | Calif. | Edad | Sexo | Edo. Civil | Nivel Esc. | Antig. Esc. | Incentivo | Jornada | |
|-------------|--------|------|------|------------|------------|-------------|-----------|---------|---|
| 79 | 6.6 | 26 | M | C | | 5 | 40.99 | 112.88 | 1 |
| 80 | 6.6 | 27 | F | S | | 4 | 37.43 | 63.80 | 2 |
| 81 | 6.6 | 21 | M | S | | 3 | 28.00 | 117.12 | 1 |
| 82 | 7.7 | 21 | F | S | | 2 | 25.86 | 65.25 | 1 |
| 83 | 7.7 | 23 | F | S | | 5 | 6.89 | 22.74 | 2 |
| 84 | 7.7 | 19 | M | V | | 2 | 15.16 | 108.15 | 1 |
| 85 | 7.7 | 20 | F | S | | 2 | 4.46 | 68.53 | 2 |
| 86 | 7.7 | 21 | F | S | | 7 | 4.63 | 66.21 | 2 |
| 87 | 7.7 | 19 | F | S | | 2 | 4.59 | 21.00 | 2 |
| 88 | 7.7 | 20 | F | S | | 3 | 6.79 | 86.59 | 2 |
| 89 | 7.7 | 24 | M | S | | 6 | 9.59 | 122.26 | 2 |
| 90 | 7.7 | 21 | F | S | | 2 | 6.53 | 146.42 | 1 |
| 91 | 7.7 | 21 | F | S | | 4 | 9.73 | 111.69 | 1 |
| 92 | 7.7 | 20 | M | S | | 5 | 1.29 | 50.91 | 2 |
| 93 | 7.7 | 24 | F | S | | 4 | 7.09 | 58.43 | 2 |
| 94 | 7.7 | 24 | F | S | | 2 | 6.93 | 71.24 | 2 |
| 95 | 7.7 | 20 | F | S | | 2 | 25.06 | 134.10 | 1 |
| 96 | 7.7 | 33 | F | S | | 3 | 24.23 | 32.38 | 1 |
| 97 | 7.7 | 22 | F | S | | 2 | 24.49 | 68.72 | 2 |
| 98 | 7.7 | 22 | F | S | | 2 | 18.56 | 101.05 | 1 |
| 99 | 7.7 | 20 | F | S | | 5 | 22.89 | 83.40 | 2 |
| 100 | 7.7 | 26 | M | S | | 4 | 34.89 | 77.42 | 1 |
| 101 | 7.7 | 27 | F | S | | 2 | 22.39 | 224.50 | 1 |
| 102 | 7.7 | 22 | M | S | | 5 | 21.89 | 61.65 | 2 |
| 103 | 7.7 | 22 | F | S | | 2 | 21.83 | 254.97 | 1 |
| 104 | 7.7 | 29 | F | S | | 2 | 21.46 | 23.33 | 2 |
| 105 | 7.7 | 19 | F | S | | 2 | 17.76 | 136.75 | 1 |
| 106 | 7.7 | 22 | M | S | | 3 | 14.53 | 193.18 | 1 |
| 107 | 7.7 | 21 | F | S | | 2 | 17.69 | 55.26 | 2 |
| 108 | 7.7 | 19 | F | S | | 2 | 17.43 | 70.80 | 2 |
| 109 | 7.7 | 25 | M | L | | 5 | 17.39 | 160.87 | 1 |
| 110 | 7.7 | 21 | M | S | | 3 | 16.66 | 81.63 | 2 |
| 111 | 7.7 | 21 | F | S | | 5 | 14.59 | 59.60 | 2 |
| 112 | 7.7 | 20 | M | S | | 5 | 14.69 | 82.91 | 2 |
| 113 | 7.7 | 20 | M | S | | 5 | 32.66 | 78.93 | 1 |
| 114 | 7.7 | 28 | F | S | | 2 | 14.19 | 67.60 | 2 |
| 115 | 7.7 | 19 | M | S | | 3 | 13.26 | 39.45 | 2 |
| 116 | 7.7 | 21 | M | S | | 3 | 14.26 | 43.84 | 2 |
| 117 | 7.7 | 29 | F | S | | 4 | 13.33 | 91.40 | 2 |
| 118 | 7.7 | 28 | F | S | | 4 | 13.33 | 122.64 | 2 |
| 119 | 7.7 | 29 | F | S | | 2 | 56.99 | 58.77 | 2 |
| 120 | 7.7 | 19 | F | S | | 4 | 6.79 | 74.95 | 2 |

| No. Sujetos | Calif. | Edad | Sexo | Edad Civil | Nivel | Anti | Asistencia | Jornada |
|-------------|--------|------|------|------------|-------|-------|------------|---------|
| 121 | 7.7 | 20 | M | S | 6 | 13.33 | 88.00 | 2 |
| 122 | 7.7 | 23 | F | S | 5 | 13.33 | 98.40 | 2 |
| 123 | 7.7 | 19 | F | S | 2 | 13.33 | 40.35 | 2 |
| 124 | 7.7 | 22 | F | S | 2 | 8.86 | 59.85 | 2 |
| 125 | 7.7 | 19 | F | S | 2 | 6.26 | 48.87 | 2 |
| 126 | 7.7 | 27 | F | V | 2 | 12.63 | 38.60 | 2 |
| 127 | 7.7 | 18 | F | S | 4 | 12.09 | 107.67 | 2 |
| 128 | 7.7 | 20 | M | S | 5 | 11.09 | 46.18 | 2 |
| 129 | 7.7 | 25 | F | S | 3 | 10.93 | 38.20 | 2 |
| 130 | 7.7 | 25 | M | S | 3 | 7.83 | 68.55 | 1 |
| 131 | 7.7 | 18 | F | S | 2 | 10.73 | 37.35 | 2 |
| 132 | 7.7 | 20 | M | S | 3 | 7.73 | 63.07 | 2 |
| 133 | 7.7 | 28 | F | S | 2 | 49.86 | 141.75 | 1 |
| 134 | 7.7 | 29 | M | V | 2 | 8.33 | 76.74 | 2 |
| 135 | 7.7 | 19 | F | S | 2 | 8.29 | 153.35 | 2 |
| 136 | 7.7 | 21 | M | S | 7 | 8.19 | 149.48 | 2 |
| 137 | 7.7 | 28 | F | S | 5 | 47.56 | 99.57 | 2 |
| 138 | 7.7 | 25 | M | V | 2 | 7.39 | 67.00 | 2 |
| 139 | 7.7 | 19 | F | S | 2 | 7.26 | 13.65 | 2 |
| 140 | 7.7 | 17 | F | S | 2 | 5.33 | 67.73 | 2 |
| 141 | 7.7 | 33 | F | C | 2 | 26.33 | 150.70 | 1 |
| 142 | 7.7 | 21 | M | S | 4 | 20.43 | 83.43 | 1 |
| 143 | 7.7 | 24 | M | S | 4 | 5.26 | 42.90 | 2 |
| 144 | 7.7 | 18 | F | S | 5 | 5.26 | 24.78 | 2 |
| 145 | 7.7 | 20 | F | S | 5 | 5.33 | 71.98 | 2 |
| 146 | 7.7 | 18 | M | S | 2 | 5.26 | 82.40 | 2 |
| 147 | 7.7 | 26 | M | C | 5 | 19.96 | 71.71 | 1 |
| 148 | 7.7 | 21 | M | S | 5 | 41.93 | 63.00 | 1 |
| 149 | 7.7 | 21 | M | S | 2 | 1.47 | 294.00 | 1 |
| 150 | 7.7 | 21 | F | S | 3 | 2.10 | 39.11 | 2 |
| 151 | 7.7 | 25 | F | S | 3 | 38.93 | 43.84 | 2 |
| 152 | 7.7 | 23 | F | S | 5 | 37.93 | 123.10 | 1 |
| 153 | 7.7 | 26 | F | S | 3 | 37.26 | 203.63 | 1 |
| 154 | 7.7 | 21 | M | S | 2 | 37.46 | 111.50 | 1 |
| 155 | 8.8 | 18 | M | S | 2 | 5.33 | 72.17 | 2 |
| 156 | 8.8 | 18 | F | S | 5 | 4.69 | 35.83 | 2 |
| 157 | 8.8 | 34 | F | C | 5 | 4.63 | 41.88 | 2 |
| 158 | 8.8 | 17 | F | S | 2 | 6.79 | 34.05 | 2 |
| 159 | 8.8 | 23 | M | S | 2 | 4.63 | 50.23 | 2 |
| 160 | 8.8 | 30 | F | S | 2 | 4.59 | 32.24 | 2 |
| 161 | 8.8 | 17 | M | S | 2 | 9.36 | 20.30 | 2 |
| 162 | 8.8 | 22 | F | S | 3 | 3.27 | 52.74 | 2 |

| No. Sujeitos | Callf. | Edad | Sexo | Edad Crón. | | | | |
|--------------|--------|------|------|------------|---|-------|--------|---|
| 163 | 8.8 | 19 | F | S | 4 | 9.53 | 239.50 | 1 |
| 164 | 8.8 | 18 | F | S | 2 | 9.49 | 83.60 | 2 |
| 165 | 8.8 | 20 | F | S | 2 | 19.56 | 51.90 | 1 |
| 166 | 8.8 | 24 | F | S | 6 | 3.96 | 76.69 | 2 |
| 167 | 8.8 | 28 | F | C | 2 | 19.16 | 49.28 | 1 |
| 168 | 8.8 | 37 | M | C | 4 | 23.97 | 35.99 | 2 |
| 169 | 8.8 | 20 | F | S | 5 | 19.29 | 40.54 | 2 |
| 170 | 8.8 | 33 | F | C | 2 | 24.99 | 90.63 | 1 |
| 171 | 8.8 | 19 | M | S | 5 | 15.33 | 27.25 | 2 |
| 172 | 8.8 | 23 | F | S | 2 | 18.79 | 53.40 | 2 |
| 173 | 8.8 | 17 | F | S | 2 | 18.59 | 67.90 | 2 |
| 174 | 8.8 | 24 | M | S | 2 | 18.56 | 59.92 | 1 |
| 175 | 8.8 | 23 | F | S | 2 | 34.89 | 108.27 | 1 |
| 176 | 8.8 | 20 | F | S | 1 | 22.13 | 35.51 | 2 |
| 177 | 8.8 | 23 | F | S | 5 | 67.66 | 172.40 | 1 |
| 178 | 8.8 | 19 | M | S | 2 | 17.63 | 110.15 | 2 |
| 179 | 8.8 | 22 | F | C | 2 | 17.76 | 64.26 | 2 |
| 180 | 8.8 | 25 | F | S | 5 | 17.63 | 64.98 | 2 |
| 181 | 8.8 | 21 | F | S | 2 | 9.73 | 79.10 | 2 |
| 182 | 8.8 | 29 | F | S | 2 | 64.59 | 174.45 | 1 |
| 183 | 8.8 | 22 | F | S | 2 | 16.03 | 140.67 | 2 |
| 184 | 8.8 | 23 | F | S | 2 | 11.10 | 132.76 | 1 |
| 185 | 8.8 | 22 | M | S | 2 | 15.63 | 25.10 | 2 |
| 186 | 8.8 | 19 | M | S | 2 | 15.83 | 69.79 | 2 |
| 187 | 8.8 | 26 | F | S | 2 | 13.96 | 47.33 | 1 |
| 188 | 8.8 | 26 | M | S | 5 | 13.26 | 81.45 | 2 |
| 189 | 8.8 | 31 | F | V | 2 | 12.99 | 75.54 | 2 |
| 190 | 8.8 | 22 | F | S | 2 | 9.33 | 77.34 | 2 |
| 191 | 8.8 | 21 | F | S | 3 | 11.27 | 51.17 | 2 |
| 192 | 8.8 | 23 | F | S | 4 | 58.46 | 114.90 | 2 |
| 193 | 8.8 | 22 | F | S | 2 | 13.43 | 34.22 | 1 |
| 194 | 8.8 | 21 | M | S | 2 | 13.29 | 85.24 | 1 |
| 195 | 8.8 | 18 | F | S | 4 | 6.53 | 25.73 | 2 |
| 196 | 8.8 | 31 | M | D | 5 | 13.33 | 62.59 | 2 |
| 197 | 8.8 | 23 | F | S | 2 | 30.23 | 159.40 | 1 |
| 198 | 8.8 | 23 | F | S | 5 | 54.79 | 166.69 | 1 |
| 199 | 8.8 | 18 | M | S | 2 | 8.99 | 73.65 | 2 |
| 200 | 8.8 | 26 | M | C | 4 | 9.73 | 73.29 | 2 |
| 201 | 8.8 | 29 | M | C | 3 | 29.03 | 114.86 | 1 |
| 202 | 8.8 | 20 | F | S | 2 | 4.43 | 92.05 | 2 |
| 203 | 8.8 | 23 | F | S | 6 | 8.39 | 92.70 | 2 |
| 204 | 8.8 | 23 | F | S | 5 | 8.13 | 140.14 | 2 |

| No. Sujetos | Calif. | Edad | Sexo | Edo. Civil | Nivel Esc. | Incentivo | Antigüedad | Jornada |
|-------------|--------|------|------|------------|------------|-----------|------------|---------|
| 205 | 8.8 | 20 | F | S | 2 | 4.53 | 67.50 | 2 |
| 206 | 8.8 | 21 | F | V | 3 | 8.06 | 54.48 | 1 |
| 207 | 8.8 | 23 | M | S | 2 | 46.16 | 32.80 | 2 |
| 208 | 8.8 | 22 | M | S | 7 | 26.13 | 228.70 | 1 |
| 209 | 8.8 | 19 | F | S | 2 | 1.33 | 34.60 | 2 |
| 210 | 8.8 | 20 | F | S | 3 | 4.13 | 50.60 | 2 |
| 211 | 8.8 | 17 | F | S | 2 | 1.70 | 53.90 | 2 |
| 212 | 8.8 | 27 | F | S | 4 | 5.03 | 103.20 | 2 |
| 213 | 8.8 | 35 | F | C | 2 | 40.06 | 79.32 | 2 |
| 214 | 8.8 | 20 | F | S | 2 | 37.69 | 110.10 | 1 |
| 215 | 8.8 | 22 | F | S | 5 | 37.26 | 41.30 | 2 |
| 216 | 8.8 | 20 | F | S | 2 | 36.83 | 152.90 | 1 |
| 217 | 10 | 25 | F | C | 2 | 19.53 | 70.10 | 2 |
| 218 | 10 | 25 | M | S | 5 | 22.66 | 279.00 | 1 |
| 219 | 10 | 22 | M | S | 6 | 15.83 | 31.99 | 2 |
| 220 | 10 | 19 | F | S | 4 | 6.53 | 71.62 | 2 |
| 221 | 10 | 21 | F | S | 3 | 6.56 | 183.40 | 1 |
| 222 | 10 | 19 | F | V | 2 | 9.33 | 75.15 | 2 |
| 223 | 10 | 29 | F | S | 5 | 46.39 | 56.13 | 2 |
| 224 | 10 | 25 | F | S | 2 | 5.56 | 61.80 | 2 |
| 225 | 10 | 22 | M | V | 6 | 5.56 | 89.30 | 2 |
| 226 | 10 | 21 | M | S | 5 | 10.93 | 64.85 | 2 |

Este cuadro presenta el número de sujetos de la muestra, así como los datos de cada uno, tales como; calificación obtenida, edad, sexo, estado civil, escolaridad, antigüedad (expresado en meses), incentivo ganado y tipo de jornada, en donde:

- | | | |
|--------------------|-------------------------------------|----------------------|
| F = Femenino | 1 = Primaria | 1 = Jornada completa |
| M = Masculino | 2 = Secundaria | 2 = Medio turno |
| C = Casado (a) | 3 = Comercial o técnica | |
| S = Soltero (a) | 4 = Secundaria y Comercial o tec. | |
| V = Viudo (a) | 5 = Preparatoria o vocacional | |
| L = Unión libre | 6 = Preparatoria y Comercial o tec. | |
| D = Divorciado (a) | 7 = Profesional incompleta | |

II. Promedios generales

Cuadro 1.

| Promedios | |
|----------------------------------|--------|
| Prom. calificación | 7.5 |
| Prom. edad | 22.9 |
| Prom. escolaridad | 3.2 |
| Prom. antigüedad | 16.95 |
| Prom. Incentivo general | 83.66 |
| Prom. Incentivo jornada completa | 125.57 |
| Prom. Incentivo medio tiempo | 67.46 |

En este cuadro podemos observar los promedios de calificación, edad, escolaridad, antigüedad e incentivo obtenido de la muestra estudiada.

Cuadro 2.

| Incremento promedio en artículos registrados | |
|--|---------|
| Jornada Completa | 79.72 % |
| Medio tiempo | 74.95 % |

Este cuadro presenta el porcentaje de aumento de los artículos marcados con base al objetivo fijado por la cadena de tiendas.

III.- Correlación y Gráficas

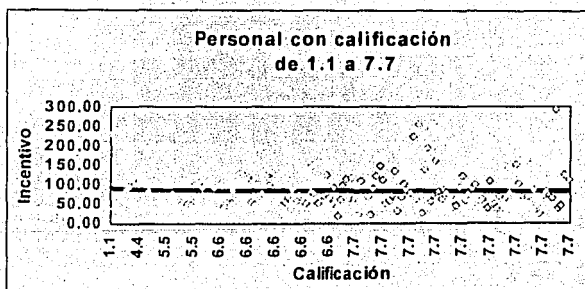
Cuadro 1. Correlación de sujetos con calificaciones de 1.1 a 7.7

| 1.1 - 7.7 | Calif. | Incentivo |
|-----------|----------|-----------|
| Media | 6.75 | 84.10 |
| N | 154.00 | 154.00 |
| r tabla | 0.1946 | |
| r | -0.03984 | |

Correlación de sujetos con calificaciones de 1.1 a 7.7

Se muestra la media y número de sujetos.

r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



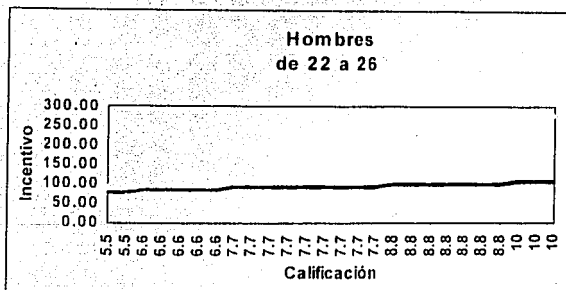
Cuadro 4. Correlación de sujetos hombres de 22 a 26 años de edad

| Hombres | | |
|------------|---------|-----------|
| 22-26 años | Calif. | Incentivo |
| Media | 7.88 | 92.98 |
| N | 26.00 | 26.00 |
| r tabla | 0.3809 | |
| r | 0.12711 | |

Correlación de sujetos hombres de 22 a 26 años de edad.

Se muestra la media y número de sujetos.

r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



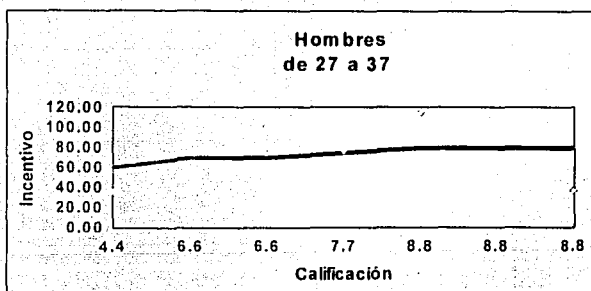
Cuadro 5. Correlación de sujetos hombres de 27 a 37 años de edad

| Hombres | | |
|------------|---------|-----------|
| 27-37 años | Calif. | Incentivo |
| Media | 7.39 | 73.22 |
| N | 7.00 | 7.00 |
| r tabla | 0.7067 | |
| r | 0.24251 | |

Correlación de sujetos hombres de 27 a 37 años de edad.

Se muestra la media y número de sujetos.

r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



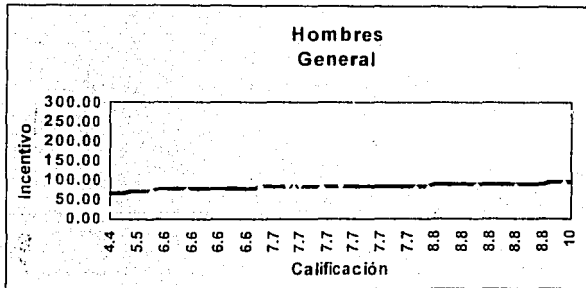
Cuadro 6. Correlación de sujetos hombres en general

| Hombres | | |
|---------|---------|-----------|
| | Calif. | Incentivo |
| Media | 7,59 | 82,42 |
| N | 69,00 | 69,00 |
| r tabla | 0,2319 | |
| r | 0,12300 | |

Correlación de sujetos hombres en general.

Se muestra la media y número de sujetos.

r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



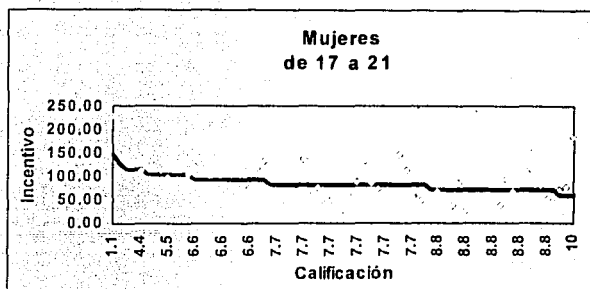
Cuadro 7. Correlación de sujetos mujeres de 17 a 21 años de edad

| Mujeres | | |
|------------|----------|-----------|
| 17-21 años | Calif. | Incentivo |
| Media | 7.40 | 84.70 |
| N | 69.00 | 69.00 |
| r tabla | 0.2319 | |
| r | -0.34744 | |

Correlación de sujetos mujeres de 17 a 21 años de edad.

Se muestra la media y número de sujetos.

r tabla < r obtenida; por lo tanto hay relación.



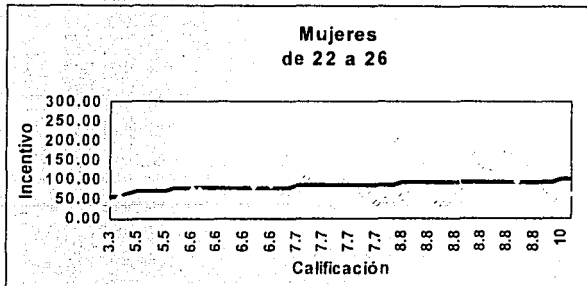
Cuadro 8. Correlación de sujetos mujeres de 22 a 26 años de edad

| Mujeres | | |
|------------|---------|-----------|
| 22-26 años | Calif. | Incentivo |
| Media | 7.48 | 83.81 |
| N | 53.00 | 53.00 |
| r tabla | 0.2732 | |
| r | 0.21182 | |

Correlación de sujetos mujeres de 22 a 26 años de edad.

Se muestra la media y número de sujetos.

r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



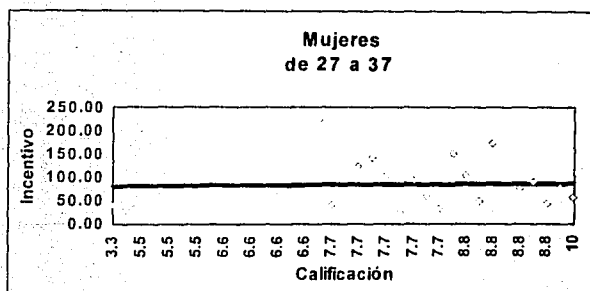
Cuadro 9. Correlación de sujetos mujeres de 27 a 37 años de edad

| Mujeres | | |
|------------|---------|-----------|
| 27-37 años | Calif. | Incentivo |
| Media | 7.26 | 83.82 |
| N | 35.00 | 35.00 |
| r tabla | 0.3246 | |
| r | 0.03176 | |

Correlación de sujetos mujeres de 27 a 37 años de edad.

Se muestra la media y número de sujetos.

r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



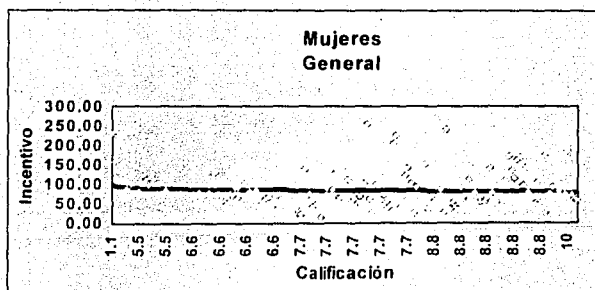
Cuadro 10. Correlación de sujetos mujeres en general

| Mujeres | | |
|---------|----------|-----------|
| | Calif. | Incentivo |
| Media | 7.40 | 84.20 |
| N | 157.00 | 157.00 |
| r tabla | 0.1946 | |
| r | -0.07944 | |

Correlación de sujetos mujeres en general.

Se muestra la media y número de sujetos.

r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



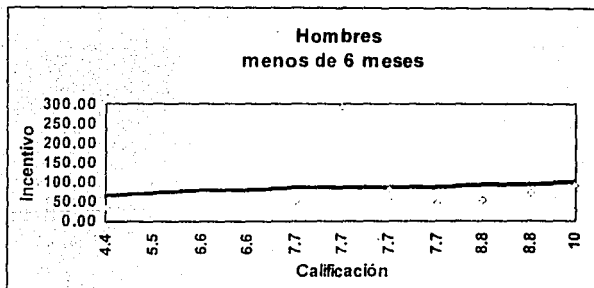
**Cuadro 11. Correlación de sujetos hombres con
menos de 6 meses de antigüedad**

| Hombres - 6 meses | Calif. | Incentiv o |
|----------------------|---------|---------------|
| Media | 7.41 | 84.50 |
| N | 11,00 | 11,00 |
| r tabla | 0.5760 | |
| r | 0.13956 | |

Correlación de sujetos hombres con menos de 6 meses de antigüedad.

Se muestra la media y número de sujetos.

r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



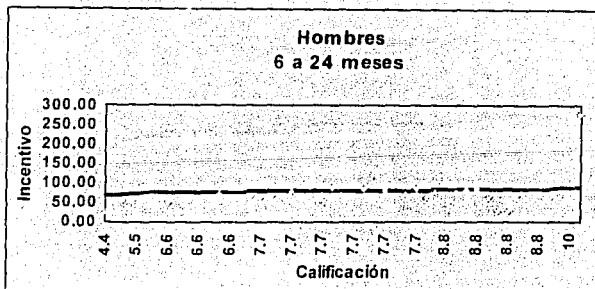
**Cuadro 12. Correlación de sujetos hombres con
menos de 6 meses de antigüedad**

| Hombres | | | |
|------------|--|---------|-----------|
| 6.1 a 24 m | | Calif. | Incentivo |
| Media | | 7.66 | 79.49 |
| N | | 47.00 | 47.00 |
| r tabla | | 0.2875 | |
| r | | 0.08411 | |

Correlación de sujetos hombres con antigüedad de 6.1 a 24 meses.

Se muestra la media y número de sujetos.

r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



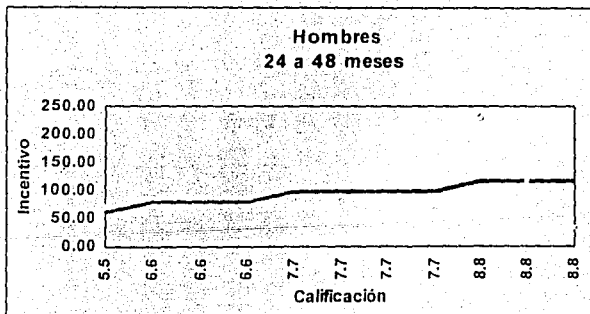
**Cuadro 13. Correlación de sujetos hombres
con antigüedad de 24.1 a 48 meses**

| Hombres | | |
|-------------|---------|-----------|
| 24.1 a 48 m | Calif. | Incentivo |
| Media | 7.50 | 92.88 |
| N | 11.00 | 11.00 |
| r tabla | 0.5760 | |
| r | 0.32404 | |

Correlación de sujetos hombres con antigüedad de 24.1 a 48 meses.

Se muestra la media y número de sujetos.

r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.

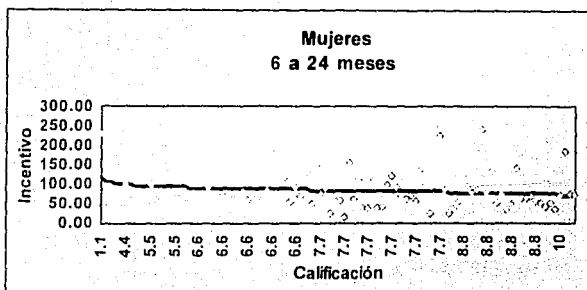


Cuadro 15. Correlación de sujetos mujeres con antigüedad de 6.1 a 24 meses

| Mujeres | | |
|------------|----------|-----------|
| 6.1 a 24 m | Calif. | Incentivo |
| Media | 7.24 | 85.00 |
| N | 99.00 | 99.00 |
| r tabla | 0.1946 | |
| r | -0.18340 | |

Correlación de sujetos mujeres con antigüedad de 6.1 a 24 meses.

Se muestra la media y número de sujetos.
r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



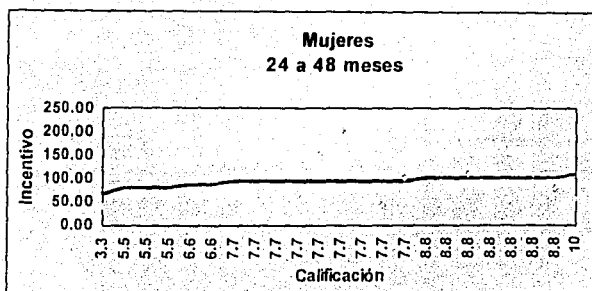
Cuadro 16. Correlación de sujetos mujeres con antigüedad de 24.1 a 48 meses

| Mujeres | | |
|-----------|---------|-----------|
| 24 a 48 m | Calif. | Incentivo |
| Media | 7.56 | 93.67 |
| N | 23.00 | 23.00 |
| r tabla | 0.4227 | |
| r | 0.18850 | |

Correlación de sujetos mujeres con antigüedad de 24.1 a 48 meses.

Se muestra la media y número de sujetos.

r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



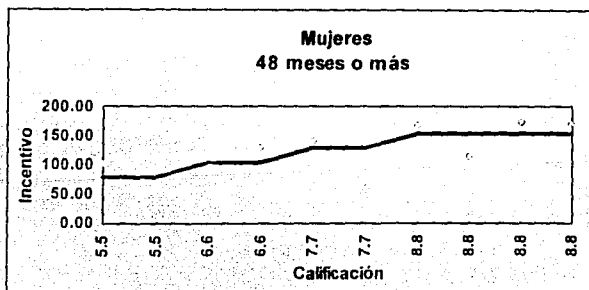
Cuadro 17. Correlación de sujetos mujeres con antigüedad mayor a 48.1 meses

| Mujeres | | |
|------------|---------|-----------|
| 48.1 o más | Calif. | Incentivo |
| Media | 7.48 | 124.01 |
| N | 10.00 | 10.00 |
| r tabla | 0.6021 | |
| r | 0.60184 | |

Correlación de sujetos mujeres con antigüedad mayor a 48.1 meses.

Se muestra la media y número de sujetos.

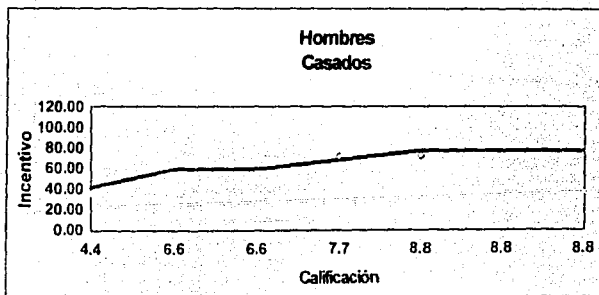
r tabla con diferencia mínima a r obtenida, por lo tanto hay relación.



Cuadro 18. Correlación de sujetos hombres casados

| Hombres | | Calif. | Incentivo |
|---------|--|---------|-----------|
| Casados | | | |
| Media | | 7.39 | 65.74 |
| N | | 7.00 | 7.00 |
| r tabla | | 0.7067 | |
| r | | 0.34557 | |

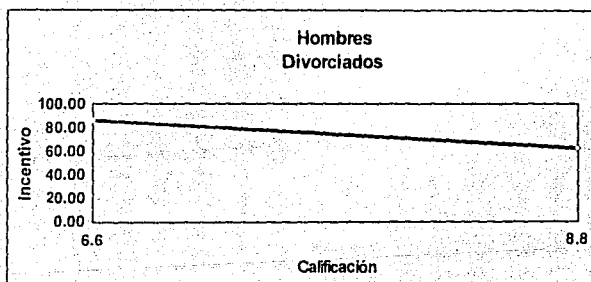
Correlación de sujetos hombres casados.
Se muestra la media y número de sujetos.
 $r_{\text{tabla}} > r$ obtenida, por lo tanto no hay relación.



Cuadro 19. Correlación de sujetos hombres divorciados

| Hombres | | |
|-------------|---------|-----------|
| Divorciados | Calif. | Incentivo |
| Media | 7.70 | 74.44 |
| N | 2.00 | 2.00 |
| r tabla | 0.99692 | |
| r | -1.00 | |

Correlación de sujetos hombres divorciados
 Se muestra la media y número de sujetos.
 r tabla < r obtenida, por lo tanto hay relación.



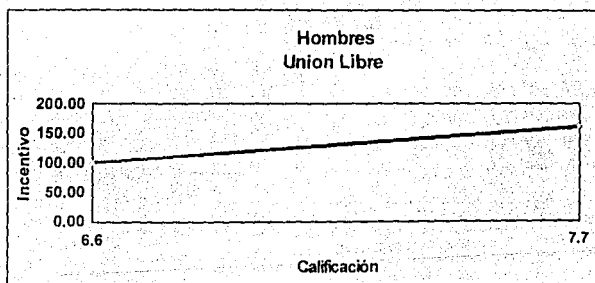
Cuadro 20. Correlación de sujetos hombres que viven en unión libre

| Hombres | | |
|-------------|---------|-----------|
| Union Libre | Calif. | Incentivo |
| Media | 7.15 | 130.72 |
| N | 2.00 | 2.00 |
| r tabla | 0.99692 | |
| r | 1.00 | |

Correlación de sujetos hombres que viven en unión libre.

Se muestra la media y número de sujetos.

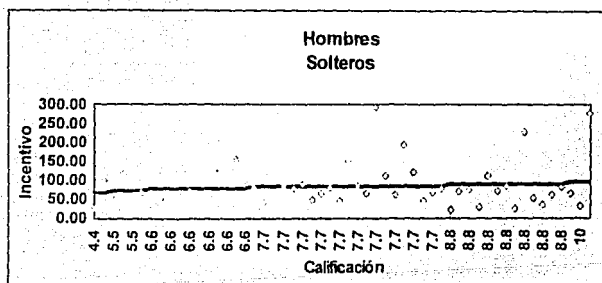
r tabla < r obtenida, por lo tanto hay relación.



Cuadro 21. Correlación de sujetos hombres solteros

| Hombres | | |
|----------|--------|-----------|
| Solteros | Calif. | Incentivo |
| Media | 7.58 | 82.88 |
| N | 54.00 | 54.00 |
| r tabla | 0.2732 | |
| r | 0.1124 | |

Correlación de sujetos hombres solteros.
 Se muestra la media y número de sujetos.
 r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



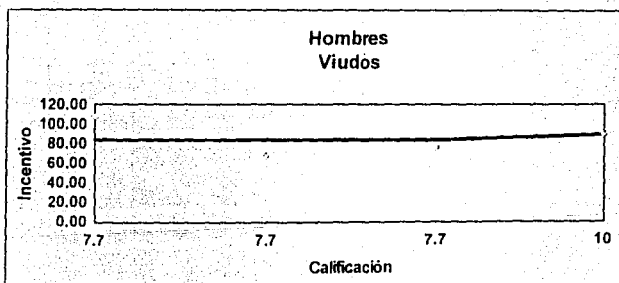
Cuadro 22. Correlación de sujetos hombres viudos

| Hombres | | |
|---------|--------|-----------|
| Viudos | Calif. | Incentivo |
| Media | 8.28 | 85.30 |
| N | 4.00 | 4.00 |
| r tabla | 0.8783 | |
| r | 0.1502 | |

Correlación de sujetos hombres viudos.

Se muestra la media y número de sujetos.

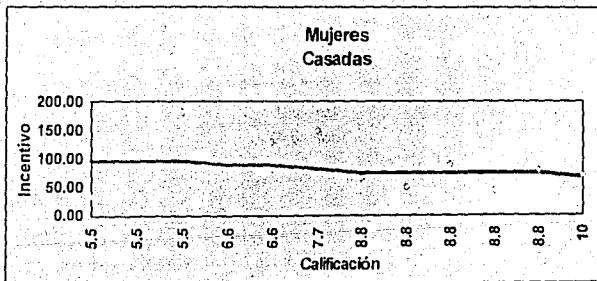
$r_{\text{tabla}} > r$ obtenida, por lo tanto no hay relación.



Cuadro 23. Correlación de sujetos mujeres casadas

| Mujeres Casadas | Calif. | Incentivo |
|--------------------|----------|-----------|
| Media | 7.62 | 82.42 |
| N | 12.00 | 12.00 |
| r tabla | 0.5529 | |
| r | -0.21663 | |

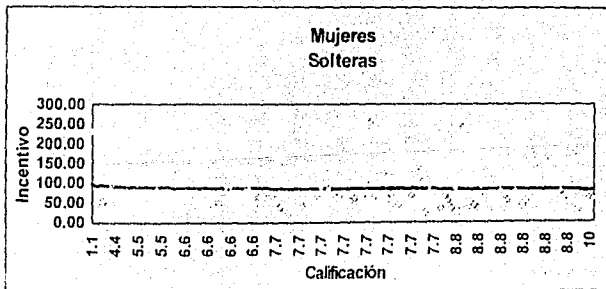
Correlación de sujetos mujeres casadas.
Se muestra la media y número de sujetos.
r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



Cuadro 24. Correlación de sujetos mujeres solteras

| Mujeres | | |
|----------|----------|-----------|
| Solteras | Calif. | Incentivo |
| Media | 7.39 | 85.73 |
| N | 134.00 | 134.00 |
| r tabla | 0.1946 | |
| r | -0.06145 | |

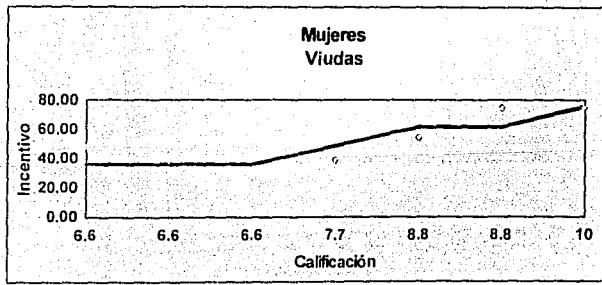
Correlación de sujetos mujeres solteras.
 Se muestra la media y número de sujetos.
 $r_{\text{tabla}} > r$ obtenida, por lo tanto no hay relación.



Cuadro 25. Correlación de sujetos mujeres viudas

| Mujeres | | |
|---------|---------|-----------|
| Viudas | Calif. | Incentivo |
| Media | 7.87 | 50.88 |
| N | 7.00 | 7.00 |
| r tabla | 0.7067 | |
| r | 0.84857 | |

Correlación de sujetos mujeres viudas.
 Se muestra la media y número de sujetos.
 r tabla < r obtenida, por lo tanto hay relación.



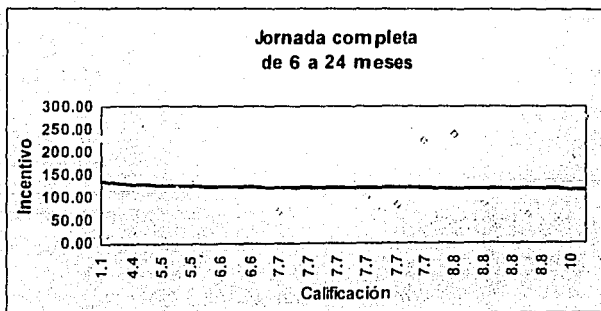
**Cuadro 26. Correlación de sujetos con jornada completa,
y con una antigüedad de 6 a 24 meses**

| <u>Jornada Completa</u> de 6 a 24 meses | Calif. | Incentivo |
|--|----------|-----------|
| Media | 7.29 | 121.68 |
| N | 34.00 | 34.00 |
| r tabla | 0.3246 | |
| r | -0.05852 | |

Correlación de sujetos con jornada completa, y con una antigüedad de 6 a 24 meses.

Se muestra la media y número de sujetos.

r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



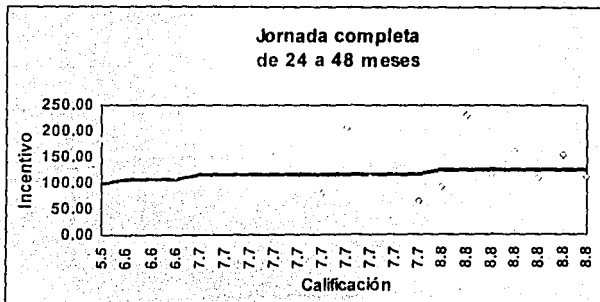
**Cuadro 27. Correlación de sujetos con jornada completa,
y con una antigüedad de 24.1 a 48 meses**

| <u>Jornada Completa</u> de 24.1 a 48 meses | Calif. | Incentivo |
|--|---------|-----------|
| Media | 7.80 | 115.87 |
| N | 21.00 | 21.00 |
| r tabla | 0.4227 | |
| r | 0.13961 | |

Correlación de sujetos con jornada completa, y con una antigüedad de 24.1 a 48 meses.

Se muestra la media y número de sujetos.

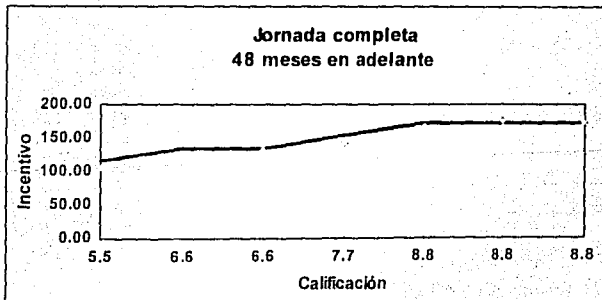
r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



**Cuadro 28. Correlación de sujetos con jornada completa,
y con una antigüedad de 48.1 meses en adelante**

| <u>Jornada Completa</u> 48 m. en adelante | Calif. | Incentivo |
|---|---------|-----------|
| Media | 7.54 | 149.46 |
| N | 7.00 | 7.00 |
| r tabla | 0.7067 | |
| r | 0.89257 | |

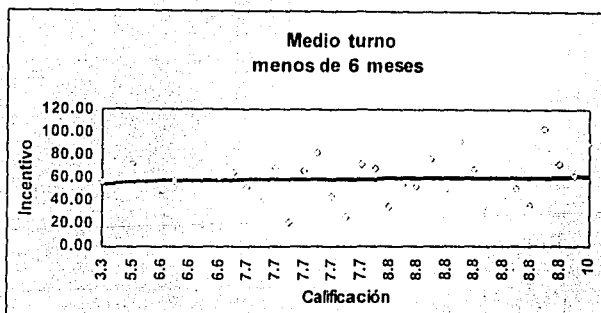
Correlación de sujetos con jornada completa, y con una antigüedad de 48.1 meses en adelante. Se muestra la media y número de sujetos. r tabla < r obtenida, por lo tanto hay relación.



**Cuadro 29. Correlación de sujetos con medio turno de trabajo,
y con una antigüedad de menos de 6 meses**

| <u>Medio Turno</u> menos 6 meses | Calif. | Incentivo |
|-------------------------------------|---------|-----------|
| Media | 7.71 | 58.45 |
| N | 35.00 | 35.00 |
| r tabla | 0.3246 | |
| r | 0.07184 | |

Correlación de sujetos con medio turno de trabajo, y
con una antigüedad de menos de 6 meses.
Se muestra la media y número de sujetos.
 $r_{\text{tabla}} > r$ obtenida, por lo tanto no hay relación.



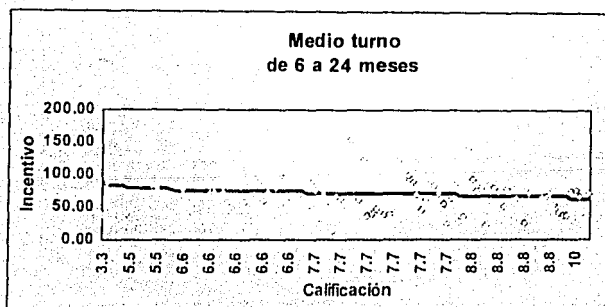
Cuadro 30. Correlación de sujetos con medio turno de trabajo, y con una antigüedad de 6 a 24 meses

| Medio Turno de 6 a 24 meses | Calif. | Incentivo |
|--------------------------------|----------|-----------|
| Media | 7.39 | 71.55 |
| N | 112.00 | 112.00 |
| r tabla | 0.1946 | |
| r | -0.16329 | |

Correlación de sujetos con medio turno de trabajo, y con una antigüedad de 6 a 24 meses.

Se muestra la media y número de sujetos.

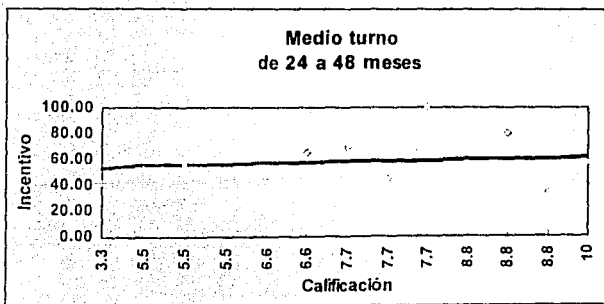
r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



**Cuadro 31. Correlación de sujetos con medio turno de trabajo,
y con una antigüedad de 24 a 48 meses**

| Medio Turno de 24 a 48 meses | Calif. | Incentivo |
|---------------------------------|---------|-----------|
| Media | 7.12 | 57.14 |
| N | 13.00 | 13.00 |
| r. tabla | 0.5324 | |
| r | 0.12441 | |

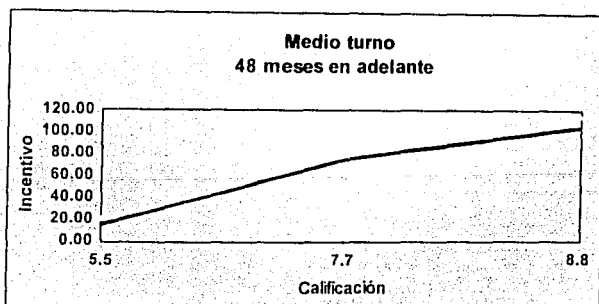
Correlación de sujetos con medio turno de trabajo, y
con una antigüedad de 24 a 48 meses .
Se muestra la media y número de sujetos.
r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



Cuadro 32. Correlación de sujetos con medio turno de trabajo, y con una antigüedad de 48 meses en adelante

| Medio Turno | Calif. | Incentivo |
|------------------|---------|-----------|
| 48 m en adelante | | |
| Media | 7.33 | 64.62 |
| N | 3.00 | 3.00 |
| r tabla | 0.9500 | |
| r | 0.95633 | |

Correlación de sujetos con medio turno de trabajo, y con una antigüedad de 48 meses en adelante. Se muestra la media y número de sujetos. $r_{\text{tabla}} < r$ obtenida, por lo tanto hay relación.



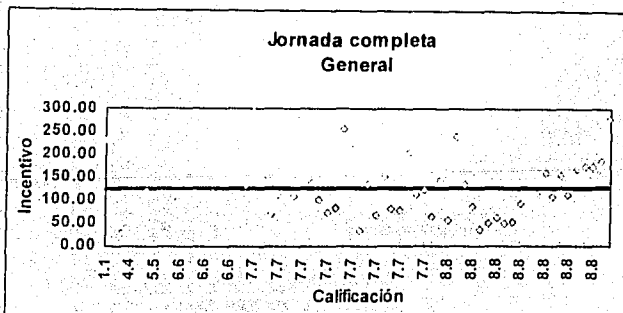
Cuadro 33. Correlación de sujetos con jornada completa de trabajo

| <u>Jornada completa</u> | Calif. | Incentivo |
|-------------------------|---------|-----------|
| Media | 7.49 | 125.57 |
| N | 63.00 | 63.00 |
| r tabla | 0.2500 | |
| r | 0.01103 | |

Correlación de sujetos con jornada completa de trabajo.

Se muestra la media y número de sujetos.

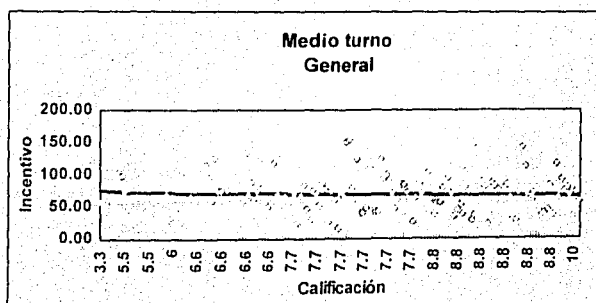
r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



Cuadro 34. Correlación de sujetos con medio tiempo de trabajo

| Medio turno | | |
|-------------|----------|-----------|
| | Calif. | Incentivo |
| Media | 7.44 | 67.46 |
| N | 163.00 | 163.00 |
| r tabla | 0.1946 | |
| r | -0.07926 | |

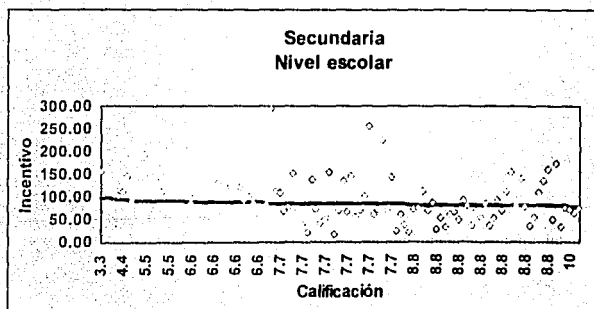
Correlación de sujetos con medio tiempo de trabajo.
Se muestra la media y número de sujetos.
 $r_{\text{tabla}} > r$ obtenida, por lo tanto no hay relación.



Cuadro 35. Correlación de sujetos con nivel escolar de secundaria

| Secundaria | | |
|------------|----------|-----------|
| | Calif. | Incentivo |
| Media | 7.46 | 84.86 |
| N | 108.00 | 108.00 |
| r tabla | 0.1946 | |
| r | -0.09304 | |

Correlación de sujetos con nivel escolar de secundaria.
Se muestra la media y número de sujetos.
r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



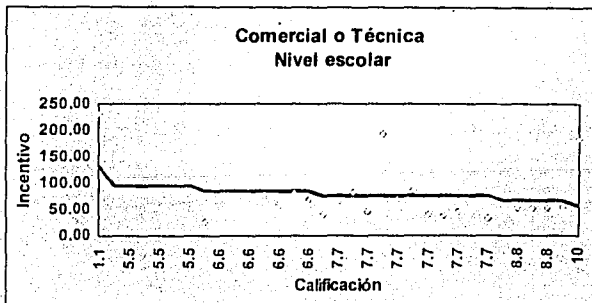
**Cuadro 36. Correlación de sujetos con nivel escolar
de comercial o técnica**

| Comercial o Técnica | Calif. | Incentivo |
|------------------------|----------|-----------|
| Media | 7.07 | 80.79 |
| N | 33.00 | 33.00 |
| r tabla | 0.3494 | |
| r | -0.25271 | |

Correlación de sujetos con nivel escolar de comercial o técnica.

Se muestra la media y número de sujetos.

$r_{\text{tabla}} > r$ obtenida, por lo tanto no hay relación.



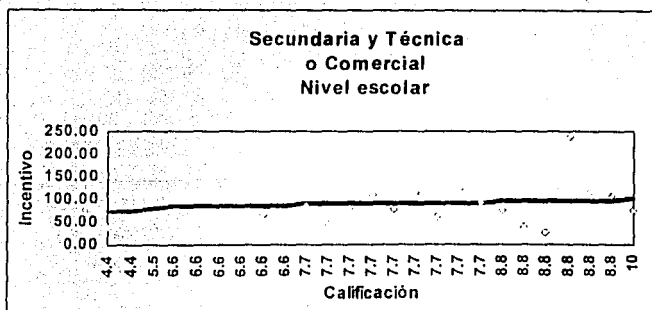
Cuadro 37. Correlación de sujetos con nivel escolar de secundaria y comercial o técnica

| Secundaria y Técnica o Comercial | Calif. | Incentivo |
|--|---------|-----------|
| Media | 7.44 | 87.66 |
| N | 25.00 | 25.00 |
| r tabla | 0.3809 | |
| r | 0.14913 | |

Correlación de sujetos con nivel escolar de secundaria y comercial o técnica.

Se muestra la media y número de sujetos.

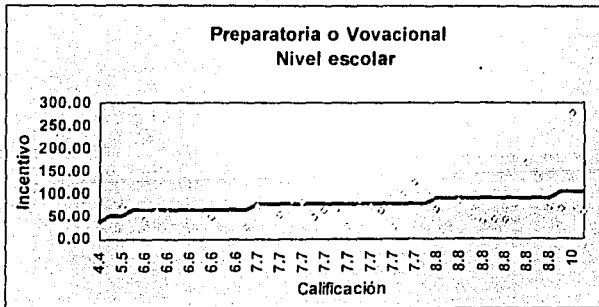
r tabla > r obtenida, por lo tanto no hay relación.



**Cuadro 38. Correlación de sujetos con nivel escolar
de preparatoria o vocacional**

| Preparatoria o Vocacional | Calif. | Incentivo |
|------------------------------|---------|-----------|
| Media | 7.68 | 76.24 |
| N | 44.00 | 44.00 |
| r tabla | 0.2875 | |
| r | 0.28825 | |

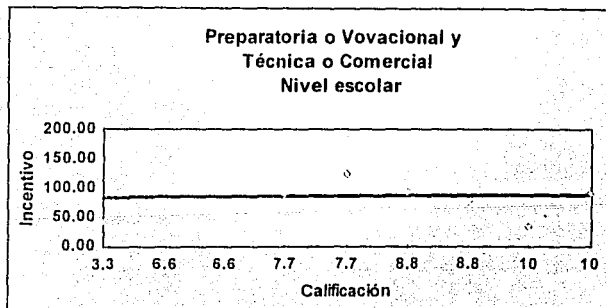
Correlación de sujetos con nivel escolar de preparatoria o vocacional.
Se muestra la media y número de sujetos.
 $r_{\text{tabla}} < r$ obtenida, por lo tanto hay relación.



Cuadro 39. Correlación de sujetos con nivel escolar de preparatoria o vocacional y técnica o comercial

| Preparatoria o Voc. y Tec. o Comercial | Calif. | Incentivo |
|--|---------|-----------|
| Media | 7.72 | 84.90 |
| N | 9.00 | 9.00 |
| r tabla | 0.6319 | |
| r | 0.03914 | |

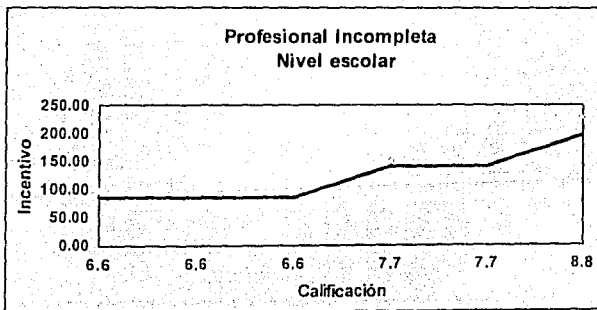
Correlación de sujetos con nivel escolar de preparatoria o vocacional y técnica o comercial. Se muestra la media y número de sujetos. $r_{\text{tabla}} > r$ obtenida, por lo tanto no hay relación.



Cuadro 40. Correlación de sujetos con nivel escolar de preparatoria o vocacional y técnica o comercial

| Profesional incompleta | Calif. | Incentivo |
|---------------------------|---------|-----------|
| Media | 7.33 | 83.07 |
| N | 6.00 | 6.00 |
| r tabla | 0.7545 | |
| r | 0.75138 | |

Correlación de sujetos con nivel escolar de preparatoria o vocacional y técnica o comercial. Se muestra la media y número de sujetos. r tabla con diferencia mínima a r obtenida, por lo tanto hay relación.



Conclusiones

CONCLUSIONES

Al realizar esta investigación, nos ha quedado claro que el factor humano en cualquier organización es la base del desarrollo. Las organizaciones deben preocuparse por contar con personal comprometido y con las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente sus funciones. Es por esta razón que se manejaron dos variables básicas, la capacitación al personal y la motivación por medio del otorgamiento de un incentivo económico.

Antes de diseñar e implementar el programa de incentivos se analizaron los tabuladores de los puestos que participarían, ya que debíamos garantizar que aún sin recibir dicho incentivo, el sueldo cumpliera la primer premisa que nos presenta Maslow, el empleado debe tener la posibilidad de cubrir sus necesidades inferiores. Una vez que determinamos, de acuerdo a encuestas de mercado, que los sueldos que se ofrecen son competitivos, se diseñó el programa de incentivos y el S.I.S. de Cajas. Sin embargo sigue la pregunta en el aire: ¿El incentivo económico y la capacitación al personal permiten que se eleve la productividad del personal?...

Partiendo de la base de que productividad significa elevar la producción manteniendo la misma o menor plantilla de trabajadores y utilizando los mismos recursos, podemos decir que nuestra hipótesis de trabajo se cumplió de manera parcial, ya que al inicio del programa de incentivos se fijó un objetivo de artículos *escaneados* (registrados), el cual representaba el registro más alto realizado por los cajeros de la empresa en los últimos meses, si observamos el cuadro 2 del punto II. Promedios Generales, del capítulo de resultados, podremos observar que el 89%

del personal de nuestra muestra superó el objetivo, al mismo tiempo que se elevó en un 79% para jornada completa y un 74% para medio tiempo el total de artículos registrados, lo que quiere decir que sin modificar sus condiciones de trabajo, cada empleado elevó su productividad. Sin embargo debemos considerar que a todos los empleados que forman parte de la muestra se les impartió el curso de capacitación del S.I.S. de Cajas, tomando como base que se les aplicó un examen en el que el parámetro de dominio de los conceptos es obtener como mínimo ocho punto ocho (8.8) puntos, y que el promedio de calificación de la muestra es de 7.5, podríamos decir que aún sin capacitación se logró elevar la productividad, pero no podemos dar por válida esta conclusión, ya que los conocimientos que se transmiten en dicho manual, son dirigidos única y exclusivamente al servicio al cliente (ver capítulo 3), ya que la capacitación técnica, es decir, el manejo de las cajas registradoras, la manera de tomar los artículos para el *scanner*, el proceso de cortes de caja parciales, etc. se aprende por medio de una capacitación no formal que se realiza en la primer semana del empleado en el puesto y se mejora con la práctica; esta capacitación técnica no formal si influye en la productividad, tal y como se puede observar en los cuadros 17, 28 y 32 del punto III. Correlación y gráficas, del capítulo de resultados, en donde se toma en cuenta la antigüedad del empleado y existe mayor relación conforme se incrementa la antigüedad. Con lo que se corrobora lo presentado en el capítulo III, en donde se menciona que existe diferencia entre capacitación y adiestramiento; concluyendo que la capacitación y el adiestramiento sí influyen en la productividad pero debe existir mayor adiestramiento en relación al

manual del S.I.S: de Cajas si se pretende que se eleven en el mismo nivel la productividad y el servicio, lo cual no fue medido en el presente trabajo.

Sin embargo, debemos considerar que existen diversos factores que pueden estar afectando tanto la motivación como la productividad, tales como:

- Relaciones de trabajo (la integración o desintegración que exista entre los miembros del equipo de trabajo).
- Relaciones Jefe-subordinado (como perciba y maneje la autoridad del jefe).
- Fatiga (como influye el horario de trabajo, dado que los horarios son variables y les son cambiados constantemente)
- Condiciones de trabajo (el permanecer 4, 6 u 8 horas continuas de pie).
- El trato de los clientes hacia el empleado.
- Etcétera.

Puesto que este tipo de factores no fueron considerados en la presente investigación, sería aventurado asegurar que nuestra hipótesis de trabajo se cumple aunque sea de manera parcial, lo que si podemos afirmar es que nuestra hipótesis nula se cumple; por lo que podemos recomendar que si se desea realizar alguna investigación posterior sobre este caso se delimiten este tipo de variables para su estudio.

Esta conclusión esta basada en el hecho de que no existe correlación en la mayoría de los análisis realizados, por citar un ejemplo:

- Jornada y antigüedad

- Sexo y estado civil
- Sexo y antigüedad
- Nivel escolar

y en los casos en los que se presenta cierta correlación es porque la muestra es muy reducida.

Por lo que respecta al incentivo económico tampoco podemos decir si resultó ser un motivador, ya que el análisis estadístico no arroja datos contundentes. Sin embargo, al momento de implementar el programa un mayor número de cajeros incrementaron su nivel de registro. Lo anterior nos lleva a analizar la postura de Herzberg quien menciona que el dinero es un factor higiénico sin embargo, en esta investigación podríamos decir que no debe ser analizado como un incremento de sus ingresos, sino como un distintivo, ya que el puesto de cajero es el único de el departamento de cajas que es elegible para otorgarlo, además el hecho de requerir mayor rapidez en el registro implica tener mayor cuidado para evitar desviaciones o fallas, lo que incrementa la responsabilidad ya que un error implica pérdida económica o bien mala imagen al cliente, y desde este punto de vista dejaría de ser un factor higiénico para convertirse en un factor motivador. Y si este razonamiento lo analizamos desde la perspectiva de Maslow podríamos decir que estamos atacando los niveles superiores de la escala de valores, tales como estima, nivel social y autorealización.

Visto en forma global, podríamos mencionar que el programa arroja resultados positivos, sin embargo es necesario adiestrar al personal sobre servicio al cliente e involucrar al resto de los puestos que pertenecen al departamento de

cajas, de tal manera que el enfoque de servicio al cliente sea generalizado. También es necesario realizar nuevamente un análisis para detectar necesidades de capacitación de los empleados del departamento de cajas, ya que en los resultados obtenidos podemos observar que existe relación entre las calificaciones y el incentivo en ciertos rangos (ver cuadros 7, 19, 20, 25, 38 y 40, del punto III. Correlación y gráficas, del capítulo de resultados).

Debido a las diversas combinaciones que se realizaron, entre las cuales existe relación en muy pocas, podemos concluir que el estilo de administración del incentivo provoca un rechazo hacia la capacitación del servicio ya que este punto no es tomado en cuenta para su otorgamiento, es decir, las personas responsables de tomar la decisión para otorgar el incentivo solo toman en cuenta el número de artículo escaneados, por lo que no se cumplen los estándares de servicio fijados por la cadena. Sobre este punto nuestra recomendación es dar capacitación y asesoría personalizada a los jefes y supervisores del departamento de cajas, sobre técnicas de evaluación del desempeño y liderazgo, de tal manera que cuenten con los elementos indispensables para retroalimentar a sus dependientes directos e impulsar su desarrollo.

Bibliografía

Bibliografía

1. Adair, John, COMO MOTIVAR ¿QUE NOS MUEVE A LOGRAR LA EXCELENCIA?, Fondo Editorial Legis, S.A., Colombia, 1992.
2. Albrecht K., GERENCIA DE SERVICIO, Fondo Editorial Legis, 4ta. impresión, México 1990.
3. Arias, G.F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Trillas, 2a. edición, 16ta. impresión, México 1986.
4. Argyris C., PERSONALITY AND ORGANIZATION: THE CONFLICT BETWEEN THE SISTEM AND THE INDIVIDUAL, Ed. Harper & Row Publishers, Incorporated, New York, 1957, pag. 175.
5. Bizquerria Rafael, METODOS DE INVESTIGACION EDUCATIVA, GUIA PRACTICA, Ed. CEAC, Barcelona España, 1989.
6. Black, James, PREPARACION DE PERSONAL COMPETENTE, Cia. Ed. Continental, S.A., 5a. impresión, México D.F. 1979, Introducción.
7. Calderón Cordova, Hugo, MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DEL PROCESO DE CAPACITACION DEL PERSONAL, Ed. Limusa, 4ta. impresión, México D.F., 1990.
8. Chiavenato, Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. McGraw Hill, México D.F., 1988.
9. Cofer, C.N.: Appley, M.H., PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION, Ed. Trillas, México, 1982.
10. Cofer C.N., MOTIVACION Y EMOCION, Ed. Española Descleé de Brouwer, España 1984.

11. Craig, Robert; Bittel Lester, MANUAL DE ENTRETENIMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL, Ed. Diana, 9a. edición, México D.F., 1985
12. Davis y Newstron, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Ed. Mc. Graw Hill, 7a. edición, México 1990.
13. Davies D.R. y Shackleton V.J., LA PSICOLOGIA Y EL TRABAJO, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1a. edición en español, México 1982.
14. Dessler. Gary, ADMINISTRACION DE PERSONAL, Ed. Prentice Hall, S.A., México D.F., 1991, p.p. 347 - 356.
15. DICCIONARIO ENCICLOPEDICO DE LA EDUCACION ESPECIAL, volumen 1, A - CH, Ed. Diagonal Santillana, Madrid, 1985.
16. Downie, N.M., Heath, R.W., METODOS ESTADISTICOS APLICADOS, Ed. Harla, México, 1973, p.p. 336 y 121.
17. Elorza H., ESTADISTICA PARA CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO, Ed. Harla, México, 1987, p.p. 74, 343 - 353.
18. Fischer S.; Rudiger D.; Schmalensee R., ECONOMIA, Ed. McGraw Hill, 2da. edición, México, D.F., 1990.
19. Gellerman, Saul W., MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD, Ed. Diana, 2da. Impresión, México D.F., 1979.
20. Ginebra J., Arana R., DIRECCION POR SERVICIO, Ed. Mc. Graw Hill, México 1992.
21. Hammer M., REINGENIERIA, Ed. Norma, Colombia 1994.
22. Hernández, S.R., Fernández C.C., Baptista L.P., METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION, Ed. Mc. Graw Hill, México 1991.

23. Ishikawa, Kaoru, ¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?, Ed. Norma, Colombia, 1986.
24. Kast F. E., Rosenzweig J. E., ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES, Ed. Mc Graw Hill, 4ta. edición, México 1988.
25. Kolb David A., Rubin I.M., Malntyre J.M., PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES, Prentice Hall, Hispanoamericana S.A., México 1989.
26. Kotler P., FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA, Prentice Hall, Hispanoamericana S.A., México 1985.
27. McGregor, Douglas. M.; UNEASY LOOK AT PERFORMANCE APPRAISAL, Harvard Business Review, Mayo-Junio, 1957
28. Margulies N., Wallace, J. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL, Ed. Trillas, México 1989.
29. Mendenhall W., Reinmuth J., ESTADISTICA PARA LA ADMINISTRACION Y ECONOMIA, Ed. Iberoamericana, México, 1978, p.p. 340 y 241-248.
30. Parn, Abraham, COMO REALIZAR UN PROYECTO DE CAPACITACION, Ed. Juan Granica, S.A., 2a. edición Argentina, 1992, p.p. 173 - 201
31. Picazo M.L., Martínez V.F., INGENIERIA DE SERVICIOS, Ed. Mc. Graw Hill, México 1991.
32. Pinto Villatoro, Roberto, PROCESO DE CAPACITACION, Ed. Diana, México D.F., 1990, p.p. 13 - 41.
33. Reyes Ponce, Agustín, ADMINISTRACION DE PERSONAL, Ed. Limusa, S.A. de C.V., 19a. impresión, México 1987, p.p. 29 - 32, 42-43.

34. Rodríguez E. Mauro, MOTIVACION AL TRABAJO, Ed. Manual Moderno, 9a. edición, México D.F., 1988.
35. Rosenbaum, Bernard L., COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS DE HOY, Ed. Calypso S.A., México D.F. 1983.
36. Sierra P., José Luis, VALORACION Y RETRIBUCION DEL PERSONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, 1974.
37. Siliceo Alfonso, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL, Ed. Limusa, México D.F., 1993.

Artículos

38. Herzberg, Frederick, EL VIEJO SABELOTODO publicado por la biblioteca de Harvard.
39. Herzberg, Frederick, UNA VEZ MAS ¿COMO MOTIVAR A SUS EMPLEADOS? publicado por la biblioteca de Harvard.
40. ITESM, FILOSOFIA DE LA CALIDAD, Módulo 1-E, México 1989.
41. Levinson, Harry, ACTITUDES ABSURDAS ANTE LA MOTIVACION, publicado por la biblioteca de Harvard.
42. McGregor, Douglas, DUDAS SOBRE LA APRECIACION DEL RENDIMIENTO, publicado por la biblioteca de Harvard.

Anexos

GUIA DE CAPACITACION

SUPERVISOR DE CAJAS

OBJETIVO GENERAL:

QUE EL JEFE DE DEPARTAMENTO UTILICE Y APLIQUE ESTA GUIA DE CAPACITACION
PARA CONTAR CON AUXILIARES INTEGRADOS A SU DEPARTAMENTO,
CONOCEDORES DE LA OPERACION Y CON ACTITUD DE SERVICIO.

NOMBRE DEL CAPACITADO: _____

PUESTO: _____ FECHA DE INGRESO: _____

NOMBRE DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO: _____

SUCURSAL: _____

NOMBRE DEL GERENTE: _____

NOMBRE DEL SUB'GERENTE ADMINISTRATIVO: _____

NOMBRE DEL SUB'GERENTE DE RECURSOS HUMANOS: _____

FECHA DE CUMPLIMIENTO: _____

GERENTE DE TIENDA

SUB'GERENTE DE
RECURSOS HUMANOS

Presentación

Esta Guía de Capacitación es un apoyo al proceso de entrenamiento del personal de recién ingreso. El Nuevo Auxiliar y su Jefe inmediato cuenta con ella para llevar a cabo el proceso de Inducción, Integración y Capacitación de una manera ordenada y eficiente. De ustedes dependerá el éxito del proceso.

Objetivo:

Aquí se pide que el participante lleve a cabo una actividad específica, esto requerirá que se le explique cómo realizarla, se muestre la forma de hacerlo y supervise para reforzar los aciertos y corregir los errores. Se habrá cumplido con el objetivo de la capacitación cuando el auxiliar sea capaz de realizar correctamente esa actividad.

Material:

Estos son apoyos didácticos necesarios para el aprendizaje, existen políticas claras de utilización de los materiales y es responsabilidad del Jefe y de Recursos Humanos su cuidado asegurando que se utilicen en la capacitación.

Tiempo:

Aquí se especifica el tiempo promedio en que el aprendiz alcanzará el dominio de la tarea, esto puede ser variable de acuerdo a la capacidad de cada persona, sin embargo se le podrá exigir que no exceda los tiempos, si el nuevo auxiliar no logra cubrir con los tiempos habrá que revisar la causa e intentar corregirla lo antes posible.

Propósito:

El propósito explica la razón de ser del entrenamiento y cual es su importancia, el Jefe y el Auxiliar deben estar muy conscientes de él para tener la claridad de la razón de ser de su trabajo. De la identificación de los propósitos por parte de todo el equipo depende el que el Departamento los alcance.

Firmas:

Esto nos permitirá asegurarnos del cumplimiento del proceso al hacer responsable tanto al Jefe como al aprendiz, la firma implica que la tarea se domina y se ha alcanzado el objetivo general y específico.

" DE UN BUEN MANEJO DE ESTA GUIA DEPENDE QUE CONTEMOS CON AUXILIARES INTEGRADOS A SU DEPARTAMENTO, EFICIENTES EN LA OPERACION Y CON ACTITUD DE SERVICIO. "

GUIA DE CAPACITACION SUPERVISOR DE CAJAS

| OBJETIVO | MATERIAL | DURACION | PROPOSITO | FIRMAS DE CUMPLIMIENTO | |
|---|---|----------|---|------------------------|--------|
| | | | | JEFE | CAJERA |
| Nombrar todos los apoyos necesarios para que la cajera realice correctamente su trabajo | -Lista de material de cajeras | 30 min. | Que la cajera cuente con todo lo necesario para trabajar | | |
| Realizar correctamente el ciclo de servicio al cliente | -Ciclo de servicio | 30 min. | Supervisar el cumplimiento del estándar de servicio | | |
| Explicar las distintas formas de actuar de los clientes especiales | | 30 min. | Disminuir las filtraciones en el área de cajas | | |
| Supervisar al personal de cajas | | 30 min. | Que el supervisor apoye, asesore y vigile al personal de cajas | | |
| Explicar la información y forma de obtener los códigos de mayor frecuencia | -Códigos: 19, 21, 23, 24, 26, etc. -Llaves de supervisor | 3 hrs. | Obtener las funciones de los códigos con rapidez y exactitud | | |
| Identificar las principales fallas del equipo y reportarlas oportunamente | -Formas de reporte de terminales | 30 min. | Revisar y corrija las fallas que se presenten en las terminales | | |
| Realizar las formas de cancelación | -Llaves de supervisor para cancelar | 1 hr. | Corregir todas las cancelaciones que soliciten los cajeros | | |
| Manejar adecuadamente los rollos de auditoría | -Formas de control de rollos | 1 hr. | Llevar un extracto control de rollos de auditoría | | |
| Explicar todas las formas administrativas | -Formas administrativas | 2 hrs. | Usar y llenar correctamente las formas administrativas | | |

GUIA DE CAPACITACION SUPERVISOR DE CAJAS

| OBJETIVO | MATERIAL | DURACION | PROPOSITO | FIRMAS DE CUMPLIMIENTO | |
|--|---|----------|--|------------------------|--------|
| | | | | JEFE | CAJERA |
| Explicar la forma de elaborar arqueos | -Llaves -Forma de arqueos | 1 hr. | Detectar desviaciones y malos manejos | | |
| Explicar las políticas de la empresa | -Manual de supervisor | 2 hrs. | Conocer y aplicar correctamente las políticas del área de cajas | | |
| Identificar las funciones del supervisor en cuanto al sistema scanning | -Radios -Etiquetas de código -Computadoras -Master | 2 hrs. | Proporcionar el mantenimiento necesario en cuanto a cambios de precio o dar de alta artículos en el momento en que se requiera | | |
| Aplicar la forma de integrar al sistema las ventas de cajas e islas | -Caja registradora integrada al sistema | 2 hrs. | Obtener una venta global de los totales de las ventas | | |
| Elaborar memorándums | | 30 min. | Identificar a quién dirige un memorándum cuando exista una falla de tipo administrativo y operativo | | |
| Explicar el sistema de pago de incentivos | -Manual de pago de incentivos -Evaluación quincenal -Control diario de incentivos | 3 hrs. | Conocer y manejar con exactitud el sistema de pago de incentivos | | |

GUIA DE CAPACTACION SUPERVISOR DE CAJAS

| OBJETIVO | MATERIAL | DURACION | PROPOSITO | FIRMAS DE CUMPLIMIENTO | |
|--|--|----------|---|------------------------|--------|
| | | | | JEFE | CAJERA |
| Aplicar la forma de asignación de cajas registradoras y dar de alta de operaciones en el sistema | <ul style="list-style-type: none"> -Forma de asignación -Llaves -Papelería | 1 hr. | Llevar un orden y acomodo del personal de una manera estratégica | | |
| Elaborar los roles y horarios del personal | <ul style="list-style-type: none"> -Forma de asignación de horarios -Códigos 24 (venta por hora) | 2 hrs. | Acomodar al personal de acuerdo a las necesidades de la tienda y asignarle su día de descanso | | |
| Mencionar las políticas y formas de trabajo de los empacadores | | 15 min. | Supervisar el orden la disciplina y la presentación del personal voluntario | | |

GUIA DE CAPACITACION

PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE "CAJAS"

DE NUEVO INGRESO

OBJETIVO GENERAL:

QUE EL JEFE DE DEPARTAMENTO UTILICE Y APLIQUE ESTA GUIA DE CAPACITACION
PARA CONTAR CON AUXILIARES INTEGRADOS A SU DEPARTAMENTO,
CONOCEDORES DE LA OPERACION Y CON ACTITUD DE SERVICIO

NOMBRE DEL CAPACITADO: _____

PUESTO: _____ FECHA DE INGRESO: _____

NOMBRE DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO: _____

SUCURSAL: _____

NOMBRE DEL GERENTE: _____

NOMBRE DEL SUBGERENTE ADMINISTRATIVO: _____

NOMBRE DEL SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS: _____

FECHA DE CUMPLIMIENTO: _____

GERENTE DE TIENDA

SUBGERENTE DE
RECURSOS HUMANOS

Presentación

Esta Guía de Capacitación es un apoyo al proceso de entrenamiento del personal de recién ingreso. El Nuevo Auxiliar y su Jefe inmediato cuenta con ella para llevar a cabo el proceso de Inducción, Integración y Capacitación de una manera ordenada y eficiente. De ustedes dependerá el éxito del proceso.

Objetivo:

Aquí se pide que el participante lleve a cabo una actividad específica, esto requerirá que se le explique cómo realizarla, se muestre la forma de hacerlo y supervise para reforzar los aciertos y corregir los errores. Se habrá cumplido con el objetivo de la capacitación cuando el auxiliar sea capaz de realizar correctamente esa actividad.

Material:

Estos son apoyos didácticos necesarios para el aprendizaje, existen políticas claras de utilización de los materiales y es responsabilidad del Jefe y de Recursos Humanos su cuidado asegurando que se utilicen en la capacitación.

Tiempo:

Aquí se especifica el tiempo promedio en que el aprendiz alcanzará el dominio de la tarea, esto puede ser variable de acuerdo a la capacidad de cada persona, sin embargo se le podrá exigir que no exceda los tiempos, si el nuevo auxiliar no logra cubrir con los tiempos habrá que revisar la causa e intentar corregirla lo antes posible.

Propósito:

El propósito explica la razón de ser del entrenamiento y cual es su importancia, el Jefe y el Auxiliar deben estar muy conscientes de él para tener la claridad de la razón de ser de su trabajo. De la identificación de los propósitos por parte de todo el equipo depende el que el Departamento los alcance.

Firmas:

Esto nos permitirá asegurarnos del cumplimiento del proceso al hacer responsable tanto al Jefe como al aprendiz, la firma implica que la tarea se domina y se ha alcanzado el objetivo general y específico.

" DE UN BUEN MANEJO DE ESTA GUIA DEPENDE QUE CONTEMOS CON AUXILIARES INTEGRADOS A SU DEPARTAMENTO, EFICIENTES EN LA OPERACION Y CON ACTITUD DE SERVICIO. "

Hoja 1

| OBJETIVO | MATERIAL | DURACION | PROPOSITO | FIRMAS DE CUMPLIMIENTO | |
|--|--|----------|--|------------------------|--------|
| | | | | JEFE | CAJERA |
| Programa de Inducción (Rec. Humanos) | -Video -Folleto de Bienvenida -Gafete con Claves del Servicio | 3 hrs. | Que el personal de nuevo ingreso se integre a su departamento, a la tienda y a la empresa | | |
| Explicar el sistema de trabajo y servicio al cliente en Caja (Jefe del Departamento) | -Flujo de servicio al Cliente -Presentación en el área de Cajas (Personal y Equipo) | 30 min. | Que el personal identifique de manera general los pasos y tareas para cumplir con sus funciones | | |
| Explicar la forma de evaluación y pago de incentivos | -Sistema para pago de incentivos | 30 min. | Valorar la trascendencia de los rubros a evaluar en razón del servicio al cliente y a su beneficio económico | | |
| Explicar las formas de marcaje y procedimientos de manejo del scanner | -Lista de secciones -Juegos de secciones | 6 hrs. | Registro correcto de la mercancía en cuanto a precio y sección | | |
| Explicar conductas de clientes especiales y su control | | | Evitar mermas y filtraciones | | |

GUIA DE CAPACITACION CAJAS

Hoja 2

| OBJETIVO | MATERIAL | DURACION | PROPOSITO | FIRMAS DE CUMPLIMIENTO | |
|---|---|----------|---|------------------------|--------|
| | | | | JEFE | CAJERA |
| Mencionar las actividades al iniciar labores | -Caja Registradora -Implementos de trabajo | 30 min. | Preparación adecuada para sus labores | | |
| Presentar características de la registradora y procedimientos de registro | -Caja Registradora -Manual de Organización -Mercancía | 3 hrs. | Registro correcto de la mercancía | | |
| Mencionar las causas y procedimientos de cancelaciones | | 30 min. | Solicitud oportuna de cancelaciones | | |
| Explicar los formatos involucrados y su correcto llenado y manejo | -Forma de control administrativo -Sellos | 2 hrs. | Correcto control de mercancía y valores | | |
| Explicar condiciones y procedimientos de las diferentes formas de pago | -Folletos de tarjetas de crédito | 3 hrs. | Cobro seguro y eficiente | | |

GUIA DE CAPACTACION CAJAS

Hoja 3

| OBJETIVO | MATERIAL | DURACION | PROPOSITO | FIRMAS DE CUMPLIMIENTO | |
|--|---|----------|--|------------------------|--------|
| | | | | JEFE | CAJERA |
| Explicar el sistema de Atención Amable y Flujo de Servicio | Manual de Atención Amable y Trato Eficiente Formato de recomendaciones | 1 hr. | Proporcionar Atención Amable y Trato Eficiente al Cliente | | |
| Identificar las distintas variedades de frutas y verduras | Departamento de Frutas y Verduras (visita guiada y explicación) | 3 hrs. | Realizar un correcto registro de esta mercancía y evitar confusiones | | |
| Práctica | | 3 días | Integrar lo aprendido y aglizar el flujo de clientes | | |

EVALUACION QUINCENAL A CAJERAS

ANEXO II

1.- ANALICECADA UNO DE LOS CONCEPTOS Y MARQUE SI LA (EL) EVALUADA (O) CUMPLE CON LOS ESTANDARES REQUERIDOS, SOPORTANDO SU ASEVERACION.

EL CUMPLIMIENTO DE ESTOS SIGNIFICA QUE SON LLEVADOS A CABO CONSISTENTEMENTE Y CON TODOS LOS CLIENTES.

2.- ESTA EVALUACION DEBERA APLICARSE QUINCENALMENTE Y LA CALIFICACION MINIMA PARA OBTENER EL INCENTIVO DURANTE EL PERIODO ES DE 90 PUNTOS.

3.- CUANDO NO SE CUMPLA CON EL ESTANDAR REQUERIDO EN ALGUNO DE LOS CONCEPTOSEVALUADOS, ES NECESARIO REFORZAR LA IMPORTANCIA DEL CUMPLIMIENTO DEL MISMO Y GENERAR LOS COMPROMISOS DE MEJORA CORRESPONDIENTES.

Si No

SU LIMPIEZA Y PRESENTACION ES ADECUADA _____ 10

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

CUANDO LE ES POSIBLE RECIBE AL CLIENTE

A LA ENTRADA DEL CHECK OUT _____ 10

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

SALUDA AMABLEMENTE VIENDO A LOS OJOS DEL CLIENTE _____ 5

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

PREGUNTA POR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE _____ 5

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

UTILIZA EL FORMATO DE RECOMENDACIONES _____ 5

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

DA BUEN TRATO A LA MERCANCIA _____ 5

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

MANTIENE LIMPIO Y BIEN PRESENTADO SU CHECK OUT _____ 10

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

PREGUNTA Y VERIFICA SI ES TODO _____ 10

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

MENCIONA EL MONTO QUE RECIBE DEL CLIENTE _____ 5

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

ENTREGA EL CAMBIO CONTANDOLO PROGRESIVAMENTE _____ 5

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

ENTREGA EL TICKET Y DOCUMENTOS EN LA MANO _____ 5

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

AGRADECE LA COMPRA Y DESPIDE AL CLIENTE _____ 10

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

CORRIGE OPORTUNAMENTE SUS ERRORES DE REGISTRO _____ 10

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

CALIFICACION _____

COMENTARIOS _____

QUINCENA No.- _____ DEL _____ AL _____ DE _____ DE 199 _____

TOTAL DE INCENTIVOS _____ SE PAGAN SI _____ NO _____

NOMBRE _____ No. DE EMPLEADO _____

SUCURSAL _____

FIRMA DEL CAJERO

FIRMA JEFE DE CAJAS

GTE. DE TIENDA

| REGISTRO DIARIO DE INCENTIVOS A CAJERA (A) | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----------|-----------------|------------------|------------------|----|--------------------------------|----|-----------------|--------------------------------|---------|---------|--------|-----------|------------|-------|
| COMIENZA EL AL DIA DE 19 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NOMBRE DE EMPLEADO | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO (No. DE ART. REGISTRADOS) (MÁS DE UNO) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | DIA | ACTIVIDAD | No. DE CLIENTES | No. DE ARTICULOS | CUMPLIO OBJETIVO | | DESVIACIONES DENTRO DEL LIMITE | | INCENTIVO BRUTO | | RETAZOS | | FALTAS | | DESCUENTOS | TOTAL |
| | | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NOTA: EN CASO DE RETAZO O FALTA SE HARA EL DESCUENTO CORRESPONDIENTE AL ULTIMO INCENTIVO BRUTO REGISTRADO (SE RECOMIENDA ANOTAR LOS TOTALES UN DIA ANTES DE LA ELABORACION DE LA NOMINA) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EN CASO DE NO EXISTIR NINGUNA FALTA, NINGUN RETAZO Y NO TENER DESVIACIONES FUERA DEL LIMITE, SE PAGARAN TODOS LOS ARTICULOS REGISTRADOS DURANTE LA QUINCENA | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | TOTAL DE ARTICULOS REGISTRADOS | | A PESOS | | INCENTIVO | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ES CONDICION PARA HABER APROBADO (CON MAS DE 90 PUNTOS) LA EVALUACION QUINCENAL PARA PROCEDER AL PAGO DE INCENTIVOS | | | | | | | | | | | | | | | | |

ANEXO IV

**MANUAL DE SUPERVISION
EFECTIVA**

**DIRIGIDO A SUPERVISORES
Y JEFES DE DEPARTAMENTO**

GUIA DE SESION

DIRIGIDO A : Jefes y Supervisores de Departamento.

OBJETIVO GENERAL : Que los Niveles de Jefatura de tienda apliquen las herramientas de la integración, entrenamiento, comunicación, selección, supervisión y evaluación del desempeño de los equipos de trabajo, para mejorar los resultados de su departamento.

| OBJETIVO PARTICULAR | CONTENIDO | METODOLOGIA | MATERIAL | EVALUACION | DURACION |
|--|---|----------------------------|------------------------|------------|----------|
| INTRODUCCION Facilitar un ambiente propicio para la impartición del curso y dar a conocer los objetivos del mismo. | - Objetivos - Introducción - Funciones del jefe. | - Exposición | - Acetatos - Manual | | 15 min. |
| SELECCION El supervisor conocerá los métodos de selección del personal para integrar al candidato idóneo en el puesto vacante. | - Concepto de selección - Criterios de selección - Revisión de solicitudes de empleo. - Entrevista | - Exposición - Dinámica | - Acetatos - Manual | | 1 hr. |

| OBJETIVO PARTICULAR | CONTENIDO | METODOLOGIA | MATERIAL | EVALUACION | DURACION |
|--|--|--|--|------------|----------|
| CAPACITACION El supervisor capacitará en sus tareas al personal a su cargo. | <ul style="list-style-type: none"> - Que es la capacitación. - Instrucción. - Guía de capacitación. | <ul style="list-style-type: none"> - Exposición - Dinámica | <ul style="list-style-type: none"> - Acetatos - Manual | | 1hr. |
| EVALUACION DEL DESEMPEÑO El supervisor juzgará el desempeño de sus colaboradores utilizando como parámetro los criterios adecuados | <ul style="list-style-type: none"> - Que es evaluación del desempeño. - Resultados en base a funciones específicas del puesto. - Retroalimentación constante. | <ul style="list-style-type: none"> - Exposición - Dinámica | <ul style="list-style-type: none"> - Acetatos - Manual | | 40 min. |

| OBJETIVO PARTICULAR | CONTENIDO | METODOLOGIA | MATERIAL | EVALUACION | DURACION |
|---|---|--|--|------------|-----------|
| COMUNICACION Los niveles de jefatura conocerán los procesos de comunicación y los aplicarán al grupo de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> - Que es la comunicación. - Que ganas con comunicarte con tus subordinados. - El que, el que no, el como y el cuando. - Puntos criticos - Escuchar al empleado. - Estilos de comunicación. | <ul style="list-style-type: none"> - Exposición - Dinámica | <ul style="list-style-type: none"> - Acetatos - Manual | | 40 min. |
| ESTILOS DE SUPERVISION Los niveles de jefatura reconocerán rasgos de su estilo de liderazgo para reforzar los que favorezcan el desempeño de su grupo y modificar los que le afectan. | <ul style="list-style-type: none"> - Estilos de supervisión - Planeación de cambio. - Como cambiar el estilo de supervisión. | <ul style="list-style-type: none"> - Exposición - Dinámica | <ul style="list-style-type: none"> - Acetatos - Manual | | 1.30 hrs. |

EVALUACION AL APRENDIZAJE

TIENDA _____ FECHA _____ ANTIGUEDAD _____

1. ¿EN TU OPINION QUE ES LO QUE EL CLIENTE QUIERE DEL SERVICIO EN LA LINEA DE CAJAS?

2. ¿A QUE ESTAMOS COMPROMETIDO CON EL CLIENTE CUANDO LLEGA A ALGUNA DE LAS CAJAS?

3. ¿QUE TIENES QUE HACER CUANDO UN CLIENTE LLEGA A TU CAJA?

4. ¿QUE DEBES HACER CUANDO UN CLIENTE TUVO ALGUN PROBLEMA EN LA TIENDA?

5. ¿QUE ES MAS IMPORTANTE CUANDO REGISTRAS: LA VELOCIDAD O LA EXACTITUD?

6. ¿AL TERMINAR DE REGISTRAR QUE DEBEMOS INFORMARLE AL CLIENTE?

7. ¿QUE PODEMOS HACER PARA EVITAR CONFUSIONES EN CUANTO AL MONTO QUE NOS ENTREGA EL CLIENTE?

8. ¿COMO DEBEMOS DAR EL CAMBIO AL CLIENTE?

9. ¿ COMO DEBEMOS ENTREGAR LA TARJETA Y EL PAGARE AL CLIENTE?

10. ¿ COMO PODEMOS EVITAR QUE LOS CLIENTES ESPECIALES SAQUEN MERCANCIA SIN PAGARLA?

11. ¿ POR QUE CREEES QUE ES IMPORTANTE PARA TI INVITAR AL CLIENTE A QUE REGRESE A NUESTRA TIENDA?

12. ¿ QUE TE PARECE EL SISTEMA DE INCENTIVOS PARA CAJERAS?

13. ¿ CREEES QUE LA FORMA DE PAGO DE INCENTIVOS TE MOTIVA A ESTAR A TIEMPO O A NO FALTAR?

14. ¿ EXPLICA CON TUS PALABRAS QUE ES LO QUE TIENES QUE HACER PARA GANAR LOS INCENTIVOS?

15. ¿ PIENSAS QUE ES DIFICIL MANTENER UNA BUENA PRESENTACION DE TU PERSONA Y DEL CHECK OUT?

16. ¿ QUIERES HACER ALGUN COMENTARIO?

SISTEMA DE CONTROL DE ROLES
Y HORARIOS DEL PERSONAL DE CAJAS

OBJETIVO GENERAL: OFRECER AL CLIENTE UN SERVICIO OPORTUNO EN CAJAS (MAXIMO 60 SEGUNDOS DE ESPERA) Y CONTAR CON TURNOS MAS ATRACTIVOS PARA EL PERSONAL.

OBJETIVOS PARTICULARES :

- IDENTIFICAR Y MANTENER EL NUMERO ADECUADO DE CAJAS EN SERVICIO PARA DAR UN SERVICIO RAPIDO AL CLIENTE.
- CONTAR CON UNA ADMINISTRACION ADECUADA DE TURNOS Y HORARIOS UTILIZANDO TURNOS DE SEMANA REDUCIDA.

CONDICIONES PARA LOGRAR NUESTROS OBJETIVOS

- PRIMERA.- CONTAR CON EL NUMERO APROPIADO DE CAJERAS EN SERVICIO.
- SEGUNDA.- LOGRAR UNA CORRECTA DISTRIBUCION DE CAJAS ABIERTAS EN LA LINEA.
- TERCERA.- CONTROLAR EL FLUJO DE CLIENTES DETRAS DE LA LINEA DE CAJAS.
- CUARTA.- DISTRIBUIR LOS TURNOS PARA OFRECER MENSUALMENTE UN FIN DE SEMANA DE DESCANSO AL PERSONAL DE CAJAS.

| PROMEDIO DE CLIENTES POR HORA | PROMEDIO DE ARTICULOS POR CLIENTE | | | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|---------|---------|---------|-----------|
| | 1 A 10 | 11 A 15 | 16 A 20 | 21 A 30 | MAS DE 31 |
| 50 - 75 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 76 - 100 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 101 - 125 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 126 - 150 | 5 | 6 | 8 | 9 | 10 |
| 151 - 175 | 6 | 7 | 9 | 10 | 12 |
| 176 - 200 | 7 | 8 | 10 | 12 | 13 |
| 201 - 225 | 8 | 9 | 11 | 13 | 15 |
| 226 - 250 | 8 | 10 | 13 | 15 | 17 |
| 251 - 275 | 9 | 11 | 14 | 16 | 18 |
| 276 - 300 | 10 | 13 | 15 | 18 | 20 |
| 301 - 325 | 11 | 14 | 16 | 19 | 22 |
| 326 - 350 | 12 | 15 | 18 | 21 | 23 |
| 351 - 375 | 13 | 16 | 19 | 22 | 25 |
| 376 - 400 | 13 | 17 | 20 | 24 | 27 |
| 401 - 425 | 14 | 18 | 21 | 25 | 28 |
| 426 - 450 | 15 | 19 | 23 | 26 | 30 |
| 451 - 475 | 16 | 20 | 24 | 28 | 32 |
| 476 - 500 | 17 | 21 | 25 | 29 | 33 |
| 501 - 525 | 18 | 22 | 26 | 31 | 35 |
| 526 - 550 | 18 | 23 | 28 | 32 | 37 |
| 551 - 575 | 19 | 24 | 29 | 34 | 38 |
| 576 - 600 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 |
| 601 - 625 | 21 | 26 | 31 | 37 | 42 |
| 626 - 650 | 22 | 27 | 33 | 38 | 43 |
| 651 - 675 | 23 | 28 | 34 | 40 | 45 |
| 676 - 700 | 23 | 29 | 35 | 41 | 47 |
| 701 - 725 | 24 | 30 | 36 | 43 | 48 |
| 726 - 750 | 25 | 31 | 38 | 44 | 50 |
| 751 - 775 | 26 | 32 | 39 | 46 | 52 |
| 776 - 800 | 27 | 33 | 40 | 47 | 53 |
| | 30 | 24 | 20 | 17 | 15 |

NUMERO DE CLIENTES POR CAJERA SEGUN PROMEDIO
DE ARTICULOS POR CLIENTE

PARA OBTENER LAS CAJAS QUE DEBEN ESTAR EN SERVICIO SE DEBE:

- 1.- SABER LA CANTIDAD DE CLIENTES POR HORA, ESTE DATO LO DA EL SISTEMA DE CAJAS
- 2.- CONOCER EL PROMEDIO DE ARTICULOS POR CLIENTE, DATO OBTENIDO DEL SISTEMA DE CAJAS
- 3.- SE LOCALIZA EN LA TABLA EL NUMERO DE CLIENTES POR HORA, SE TOMA EL NUMERO MAYOR DE CLIENTES POR CAJERA SEGUN PROMEDIO DE ARTICULOS POR CLIENTE Y SE OBTENDRA EL NUMERO DE CAJAS QUE DEBEN ESTAR ABIERTAS PARA DAR SERVICIO A LOS CLIENTES.

LA ESTRATEGIA PROPUESTA PARA DAR LA ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE, ESTA BASADA EN UNA INVESTIGACION, DE LA CUAL SE OBTUVIERON LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:

- A)-UN CLIENTE ESPERARA MAXIMO 60 SEGUNDOS PARA SER ATENDIDO
- B)-UN CLIENTE TARDARA 2 MINUTOS EN QUE SE REGISTRE Y COBREM SU MERCANCIA
- C)-UNA CAJERA PODRA ATENDER A 30 CLIENTES POR HORA

*NOTA: ESTOS DATOS SON EN PROMEDIO.

EL CUADRO ANEXO ES UNA TABLA QUE PERMITE SABER LA CANTIDAD DE CAJAS QUE DEBEN ESTAR ABIERTAS PARA QUE LOS OBJETIVOS 1,2 Y 3, SEAN CUMPLIDOS Y ESTA CONFORMADA DE LA SIGUIENTE MANERA:

- 1) PROMEDIO DE CLIENTES POR HORA: ESTA COLUMNA SE REFIERE A LA AFLUENCIA DE CLIENTES . (CON UNA DESVIACION DE 25 PERSONAS).
- 2) PROMEDIO DE ARTICULOS POR CLIENTE: DE ESTE PROMEDIO DEPENDE LA VELOCIDAD DE ATENCION A LOS CLIENTES. Y POR LO TANTO EL No DE CAJAS QUE DEBEN ESTAR EN SERVICIO.
- 3) NUMERO DE CLIENTES POR CAJERA SEGUN PROMEDIO DE ARTICULOS POR CLIENTE: COMO SE MENCIONA EN EL PUNTO < C >, EL OBJETIVO DE UNA CAJERA ES DE 30 CLIENTES POR HORA, PERO ESTE OBJETIVO SE DEBE PONDERAR TOMANDO EN CUENTA LA CANTIDAD DE ARTICULOS POR CLIENTE.
- 4) LA PARTE CENTRAL DE LA TABLA ES LA CANTIDAD DE CAJAS QUE SE DEBEN TENER EN SERVICIO, PARA PODER ATENDER A LOS CLIENTES Y CUMPLIR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.

PARA PRONOSTICAR LAS CAJAS QUE DEBEN ESTAR EN SERVICIO, SE DEBE :

- 1.-IDENTIFICAR EL NUMERO ESPERADO DE CLIENTES POR HORA, EN BASE AL SISTEMA DE CAJAS Y A LA EXPERIENCIA.
- 2.-CONOCER EL PROMEDIO DE ARTICULOS POR CLIENTES, DATO OBTENIDO DEL SISTEMA DE CAJAS
- 3.-SE LOCALIZA EN LA TABLA EL NUMERO DE CLIENTES POR HORA, SE TOMA EL NUMERO MAYOR DE ESTA COLUMNA Y SE DIVIDE POR EL OBJETIVO DE CLIENTES POR CAJERA SEGUN PROMEDIO DE ARTICULOS POR CLIENTE Y SE OBTENDRA EL NUMERO OPTIMO DE CAJAS ABIERTAS PARA DAR SERVICIO A LOS CLIENTES.

EJEMPLO :

-SI SE ESPERA UN PROMEDIO DE CLIENTES POR HORA DE 50 A 75, SE TOMA EL NUMERO MAYOR DE LA COLUMNA QUE ES 75 , SE IDENTIFICA EL NUMERO DE ARTICULOS POR CLIENTE, Y EN LA PARTE INFERIOR SE ENCONTRARA EL NUMERO QUE ES EL OBJETIVO DE CLIENTES QUE LA CAJERA DEBE DE ATENDER POR HORA EL CUAL SE DIVIDE ENTRE EL NUMERO DE CLIENTES POR HORA Y SE OBTIENE EL NUMERO DE CAJAS QUE DEBERAN ESTAR ABIERTAS PARA DAR SERVICIO OPTIMO A LOS CLIENTES Y QUE LAS CAJERAS PUEDAN LOGRAR SUS OBJETIVOS.

$75 / 30 = 2.5$ QUE ES IGUAL A 3 CAJAS ABIERTAS.

IDENTIFICACION DE CANALES OPTIMOS DE SERVICIO

| DIA _____ | | SUCURSAL _____ | | | | | | |
|--------------|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|--------|---|---------------------|
| SEMANA _____ | | SEMANA _____ | | | | | | |
| HORA | CANALES OPTIMOS EN SERVICIO E I | APERTURA DE CAJAS | TIEMPOS COMPLETOS | TIEMPOS PARCIALES | SEMANA REDUCIDA | CIERRE | | CANALES EN SERVICIO |
| | | | | | | C | S | |
| 9 - 10 | | | | | | | | |
| 10 - 11 | | | | | | | | |
| 11 - 12 | | | | | | | | |
| 12 - 13 | | | | | | | | |
| 13 - 14 | | | | | | | | |
| 14 - 15 | | | | | | | | |
| 15 - 16 | | | | | | | | |
| 16 - 17 | | | | | | | | |
| 17 - 18 | | | | | | | | |
| 18 - 19 | | | | | | | | |
| 19 - 20 | | | | | | | | |
| 20 - 21 | | | | | | | | |
| 21 - 22 | | | | | | | | |

| PLANTILLA AUTORIZADA Y ASIGNACION DE ACTIVIDAD | | | | | | |
|--|----------|----------|------------------|-----------------|------|-----------------|
| TORNOS | PERSONAS | DESCANSO | TRABAJO EN LINEA | CAJERA CAMBISTA | ISLA | |
| TC | | | | | | I=IDENTIFICADOS |
| TP | | | | | | E=ESPERADO |
| SR | | | | | | C=COMIDA |
| | | | | | | S=SALIDA |

OP-276

| DIA _____ | | SUCURSAL _____ | | | | | | |
|--------------|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|--------|---|---------------------|
| SEMANA _____ | | SEMANA _____ | | | | | | |
| HORA | CANALES OPTIMOS EN SERVICIO E I | APERTURA DE CAJAS | TIEMPOS COMPLETOS | TIEMPOS PARCIALES | SEMANA REDUCIDA | CIERRE | | CANALES EN SERVICIO |
| | | | | | | C | S | |
| 9 - 10 | | | | | | | | |
| 10 - 11 | | | | | | | | |
| 11 - 12 | | | | | | | | |
| 12 - 13 | | | | | | | | |
| 13 - 14 | | | | | | | | |
| 14 - 15 | | | | | | | | |
| 15 - 16 | | | | | | | | |
| 16 - 17 | | | | | | | | |
| 17 - 18 | | | | | | | | |
| 18 - 19 | | | | | | | | |
| 19 - 20 | | | | | | | | |
| 20 - 21 | | | | | | | | |
| 21 - 22 | | | | | | | | |

| PLANTILLA AUTORIZADA Y ASIGNACION DE ACTIVIDAD | | | | | | |
|--|----------|----------|------------------|-----------------|------|-----------------|
| TORNOS | PERSONAS | DESCANSO | TRABAJO EN LINEA | CAJERA CAMBISTA | ISLA | |
| TC | | | | | | I=IDENTIFICADOS |
| IP | | | | | | E=ESPERADO |
| SR | | | | | | C=COMIDA |
| | | | | | | S=SALIDA |

OP-276

ROLES Y HORARIOS DE APERTURA DE CAJAS

SUCURSAL : _____

PERIODO : _____

| DIA | LUNES | | | | MARTES | | | | MIERCOLES | | | | JUEVES | | | | VIERNES | | | | SABADO | | | | DOMINGO | | | | | | |
|---------|-------|----|-----|-----|--------|----|-----|-----|-----------|----|-----|-----|--------|----|-----|-----|---------|----|-----|-----|--------|----|----|-----|---------|-----|----|----|-----|-----|-----|
| HORA | CS | AC | CTC | CTP | CS | AC | CTC | CTP | CS | AC | CTC | CTP | CS | AC | CTC | CTP | CS | AC | CTC | CTP | CSR | CS | AC | CTC | CTP | CSR | CS | AC | CTC | CTP | CSR |
| 9 - 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 - 11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 - 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 - 13 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 - 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 - 15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 - 16 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 - 17 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 - 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 - 19 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 - 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 - 21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 - 22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

CS = CANALES DE SERVICIO

AC = APERTURA DE CAJAS

CTC = CAJERA DE TIEMPO COMPLETO

CTP = CAJERA DE TIEMPO PARCIAL

CSR = CAJERA SEMANA REDUCIDA

OP-279

Ciclo de servicio en cajas Cajeros

ANEXO VIII

1.-Al preguntar al cliente por su experiencia en la tienda:

- a) Debemos todos preguntar de la misma forma para que el cliente nos identifique.
- b) Podemos preguntar al cliente de la manera que nos sea más fácil.

2.- Preguntamos al cliente sobre su experiencia en la tienda:

- a) Para saber si el servicio fue satisfactorio.
- b) Para localizar el departamento que tiene más problemas con los clientes.
- c) Para obtener información sobre los productos que están mal marcados.

3.- Cuando el cliente tiene algún comentario que hacer:

- a) Debemos ofrecer el formato de recomendaciones.
- b) Debemos preguntar el nombre de la persona que lo atendió mal.
- c) Lo mejor es llamar al jefe de cajas para que atienda al cliente.

4.- Al ofrecer el formato de recomendaciones lo primero que hacemos es:

- a) Preguntar al cliente si desea llenarlo él mismo.
- b) Llenarlo nosotros en ese momento para anotar todos los detalles.
- c) Cuando el cliente se vaya, sacar un formato y llenarlo, así no perderemos tiempo en el registro.

5.-Debemos tratar la mercancía adecuadamente:

- a) Porque si se deteriora o rompe la tienda tendrá que reponerlo.
- b) Para evitar mermas.
- c) Porque el cliente espera que sea tratada con cuidado.

6.- Para evitar robos debemos verificar con la vista significa, que no queden productos sin marcar y:

- a) Abrir todas las cajas y paquetes que puedan esconder otras mercancías.
- b) Abrir únicamente paquetes grandes y portafolios en donde puedan esconder otras cosas.
- c) Fijarse en las bolsas o en la ropa y llamar a seguridad si creemos que esconde algo.

7.- Al recibir el efectivo debemos comentar el monto que estamos recibiendo:

- a) Para evitar que nos hagan un arqueo por alguna equivocación.
- b) Para evitar cualquier confusión.
- c) Para que el cliente se dé cuenta de que no nos puede engañar cuando le demos el cambio

8.- Entregar el cambio progresivamente

- a) Es la forma tradicional y la más fácil para los cajeros.
- b) Para que el cliente no tenga que checar contra su ticket.
- c) Es la forma más segura para no tener desviaciones.

9.-El orden correcto es:

- a) Entregar el ticket y después el cambio.
- b) Entregar el cambio y después el ticket.
- c) Primero fijarse si el cliente quiere ver el ticket para checarlo.

FORMATO DE RECOMENDACIONES

TIENDA N° _____ NOMBRE _____ DIA MES AÑO
 FECHA / / .

FALTANTES DE MERCANCIA _____

PROBLEMAS EN LA ATENCION Y EN EL SERVICIO
 RECOMENDACIONES _____ DEPTO. _____

PROBLEMAS DE LIMPIEZA E HIGIENE
 RECOMENDACIONES _____ DEPTO. _____

CAJERA _____ FIRMA _____

FORMATO DE RECOMENDACIONES

TIENDA N° _____ NOMBRE _____ DIA MES AÑO
 FECHA / / .

FALTANTES DE MERCANCIA _____

PROBLEMAS EN LA ATENCION Y EN EL SERVICIO
 RECOMENDACIONES _____ DEPTO. _____

PROBLEMAS DE LIMPIEZA E HIGIENE
 RECOMENDACIONES _____ DEPTO. _____

CAJERA _____ FIRMA _____

FORMATO DE RECOMENDACIONES

Parte del servicio que otorgamos a nuestros clientes, es el conocer su experiencia dentro de la tienda, esto es responsabilidad de cada uno de los miembros de la empresa directa o indirectamente, ya que conocer su opinión nos permitirá conocer nuestras fallas o mejorar nuestros aciertos.

El canal más directo para conocer la experiencia del cliente, es el (la) cajero (a), ya que son ellos la última parte del servicio que ofrecemos a nuestros clientes y que en un momento dado pueden hacer cambiar su opinión.

Una de las responsabilidades de los cajeros (as) es preguntar, entre otras cosas la experiencia del cliente en la tienda, ya no solo es el hecho de tener la atención de preguntarle, sino de realmente preocuparse porque la experiencia haya sido agradable, pero en caso de no ser así el cajero deberá mostrar interés para que esa mala experiencia no repercuta en la decisión de volver a visitarnos.

El formato de recomendaciones es una manera de:

- Tomar en cuenta la opinión de los clientes
- Hacer que el cliente se sienta atendido
- Cambiar la mala experiencia del cliente
- Conocer las fallas dentro de la tienda
- Conocer los faltantes de mercancía de la tienda.

| | | | |
|--|------------------------|-----|----------------------|
| | Total | 100 | <input type="text"/> |
| | Vialidad y facilidades | 20 | <input type="text"/> |
| | Imagen y limpieza | 20 | <input type="text"/> |
| | Atención y servicio | 40 | <input type="text"/> |
| | Exhibición y surtido | 10 | <input type="text"/> |
| | Cerillos | 10 | <input type="text"/> |

Tienda _____
 Fecha _____
 Hora _____

CAJAS

VIALIDAD Y FACILIDADES

| | | | |
|---|-------------------------|----------------------|---|
| | <input type="text"/> 20 | <input type="text"/> | |
| | SI | NO | |
| Se retirarán oportunamente los carritos no utilizados del área de cajas. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | |
| Área de cajas despejada. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4 |
| Estaban debidamente señaladas las cajas rápidas (Se indicaban claramente las formas de pago y el total de artículos a recibir). | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4 |
| Se encuentra el semáforo prendido en todas las cajas que están funcionando. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4 |
| Los diablitos se encontraban ordenados, limpios y en buen estado. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4 |

IMAGEN Y LIMPIEZA

| | | | |
|--|-------------------------|----------------------|---|
| | <input type="text"/> 20 | <input type="text"/> | |
| | SI | NO | |
| Área de cajas limpia. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 5 |
| No se encontraron artículos abandonados por los clientes | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 5 |
| Mantiene limpio y bien presentado su check out | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 5 |
| Había bolsas suficientes y ordenadas | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 5 |

ATENCION Y SERVICIO

| | | | |
|--|-------------------------|----------------------|---|
| | <input type="text"/> 40 | <input type="text"/> | |
| | SI | NO | |
| Portaba uniforme completo y limpio | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2 |
| Cuando una caja está libre, el cajero invita a los clientes a pasar | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3 |
| El tiempo de espera en la línea de cajas no fue superior a 60 segs. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3 |
| Saludó amablemente viendo a los ojos del cliente. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2 |
| Preguntó sobre su experiencia en la tienda. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3 |
| Utilizó el formato de recomendaciones | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3 |
| Registró rápida y correctamente los artículos | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2 |
| Los trámites de cancelaciones y cambio de cheques se realizan rápida y correctamente | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3 |
| Las recolecciones y abastecimiento de cambio a las cajas se realizan rápida y eficientemente | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2 |
| Manejó la mercancía con el cuidado requerido | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3 |
| Pregunta y verifica si es todo. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2 |
| Si se lleva algún artículo en la mano, preguntó en forma adecuada acerca de su cobro? | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2 |
| Menciona el monto que recibe del cliente | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3 |
| Entrega el cambio contando progresivamente. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2 |
| Entrega el ticket y documentos en la mano | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2 |
| Agradece la compra y despide al cliente invitándolo a volver. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3 |

EXHIBICION Y SURTIDO

10
si

no

Los exhibidores de las cajas se encuentran surtidos y ordenados.

EMPACADORES

20
si

no

Habia empacadores suficientes.

Su presentación era adecuada (uniforma completo).

Se encontraban ordenados (Frente a una caja para dar servicio o en la banca esperando su turno).

Empacó la mercancía con cuidado (separó lo frágil y lo fresco)

Saludó amablemente o agradeció.

Ofreció ayudar a llevar la mercancía al auto (en caso de ser necesario).

Acomodó correctamente la mercancía en el auto.

3
4
4
4
3
2

Cajas

| Visibilidad y Facilidades | |
|---|--|
| Se retiran oportunamente los carritos no utilizados del área de cajas. | No se encuentran carritos (vacíos y/o llenos) obstruyendo el paso de los clientes hacia las entradas de las cajas. |
| Área de cajas despejada. | Que no se encuentren artículos o carritos obstruciendo la visibilidad al cliente. |
| Estaban debidamente señaladas las cajas rápidas (Se indicaban claramente las formas de pago y el total de los artículos a recibir). | Los letreros de "Caja Rápida" son visibles desde cualquier punto de la línea de cajas, en ellos se indican de manera clara las formas de pago requerido para el tipo de caja y el número máximo permisible de artículos por persona. |
| Se encuentra el semáforo prendido de todas las cajas que están funcionando. | Las cajas que se encuentran abiertas pueden ser identificadas desde cualquier punto de la línea de cajas por que se encuentra prendido el semáforo. |
| Los diablitos se encuentran ordenados, limpios y en buen estado. | Los diablitos se encuentran organizados en algún punto estratégico, de tal manera que no se obstruye el paso de los clientes. Se encuentran libres de bolsas y/o folletos y funcionan bien. |
| Imagen y Limpieza | |
| Área de cajas limpia. | Se encuentra el piso limpio, libre de objetos caídos y/o derramados. |
| No se encontraron artículos abandonados por los clientes. | No se encuentran artículos abandonados, o deteriorados, incluso con envolturas rotas ni en los exhibidores ni el check out. |
| Mantiene limpio y bien presentado su check out. | Vigila que no se encuentre agua, tierra o basura sobre el check out, garantizando la limpieza de los artículos que ha adquirido el cliente. |
| Había bolsas suficientes y ordenadas. | Había bolsas de diferentes tamaños y se encontraban en el lugar correspondiente y ordenadas por tamaños. Deben estar colocadas al final del check out, dentro de los huecos. |
| Atención y Servicio | |
| Portaba uniforme completo y limpio | Jorongo/chaleco naranja con vivos beige, para bodegas son azul con vivos naranja, gafete con el nombre visible, ropa y zapatos de vestir. Uñas limpias, en caso de las mujeres pueden estar pintadas de colores discretos. Peinados discretos, en caso de los hombres cabello corto, camisa de vestir y corbata. |
| Cuando una caja está libre, el cajero invita a los clientes a pasar. | Si existen filas en otras cajas y alguna ya está desocupada el cajero invita a los clientes a pasar de tal manera que se agilice el servicio. |
| El tiempo de espera en la línea de cajas no fue superior a 60 segundos. | Los sesenta segundos empiezan a contar desde el momento en que el cliente se forma en la caja, hasta que la cajera le saludó y empieza a registrar sus artículos. |
| Preguntó sobre su experiencia en la tienda. | El cajero realizó la pregunta "Encontré todo lo que buscaba". |
| Utilizó el formato de recomendaciones. | Al encontrar alguna respuesta negativa sobre la experiencia del cliente, este lo anotó en el formato de recomendaciones, le preguntó si deseaba realizar algún comentario al respecto y/o pidió al cliente alguna sugerencia. |
| Registró rápida y correctamente los artículos. | El registro de los artículos fue fluido, sin distraerse en conversaciones o haciendo esperar demasiado con los retrojos parciales. En caso de que fallara el escáner, registró correctamente los artículos, sin equivocaciones. |
| Los trámites de cancelaciones y cambio de cheques se realizan rápida y correctamente. | El Supervisor de cajas ayuda rápidamente cuando una cajera lo solicita y realiza los trámites rápido y sin errores. |
| Las recolecciones y abastecimientos de cambio a las cajas se realizan rápida y eficientemente. | Cuando se realiza un retrojo parcial se realiza con rapidez, sin distraerse en conversaciones. La cajera puede empezar a registrar nuevamente aun antes de haber firmado el recibo correspondiente. Cuando la cajera solicita "morraya", el encargado se la proporciona rápido y amablemente. |
| Manejó la mercancía con el cuidado requerido. | Al registrar los artículos los deslizo con cuidado por el check out, cuidando no se maltraten o se rompan. |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|----------------|----------------|------------------------|------|---------------|--|--------------|------|--------------------------|------|----------------------------|------|-------------------|--|---------------------|------|--------------|--|--------------------------|------|----------------------------|------|------------------|--|------------------------------------|--|--|--|
| Pregunta y verifica si es todo. | Al terminar de registrar pregunta amablemente si es todo, verifica que el carrito no contenga más artículos o que se lleven en las manos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Si se lleva algún artículo en la mano preguntó en forma adecuada acerca de su cobro? | En caso de que esto suceda, pregunta amablemente si ese artículo también debe ser registrado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Menciona el monto que recibe del cliente. | Al recibir el dinero del cliente menciona en voz alta el monto que recibe. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega el cambio contándolo progresivamente. | Al entregar el cambio, lo entrega en la mano contándolo en voz alta y progresivamente. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega el ticket y los documentos en la mano. | Entrega en la mano los documentos como ticket, boucher, tarjeta de crédito, etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Agradece la compra y despide al cliente invitándolo a volver. | Despide amablemente al cliente, agradeciendo su compra e invitándolo a volver. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Exhibición y Surtido | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Los exhibidores de las cajas se encuentran surtidos y ordenados. | Los exhibidores de cajas se encuentran sin huecos, con los artículos colocados por categorías y/o familias, bien acomodados de tal manera que puedan tomarse con facilidad. Las envolturas se encuentran en buenas condiciones y limpias. Todos los artículos cuentan con etiqueta individual con el precio legible. No se encuentran artículos o productos abandonados por los clientes. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Empacadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Había empacadores suficientes. | Había un empacador por caja, sin antontonarse o discutir por permanecer en el lugar. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Su presentación era adecuada (uniforme completo) | <table border="0"> <tr> <td>Tienda:</td> <td>Bodega:</td> </tr> <tr> <td>Hombres: Pantalón café</td> <td>Azul</td> </tr> <tr> <td>Camisa blanca</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Corbata café</td> <td>Azul</td> </tr> <tr> <td>Chaleco o mandil naranja</td> <td>Azul</td> </tr> <tr> <td>Cuarterera o boina naranja</td> <td>Azul</td> </tr> <tr> <td>Zapatos de vestir</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mujeres: Falda café</td> <td>Azul</td> </tr> <tr> <td>Blusa blanca</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Chaleco o mandil naranja</td> <td>Azul</td> </tr> <tr> <td>Boina o cuarterera naranja</td> <td>Azul</td> </tr> <tr> <td>Calcetas blancas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Zapatos de vestir de tacón mediano</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Con peinados discretos, manos limpias y uñas recortadas.</td> </tr> </table> | Tienda: | Bodega: | Hombres: Pantalón café | Azul | Camisa blanca | | Corbata café | Azul | Chaleco o mandil naranja | Azul | Cuarterera o boina naranja | Azul | Zapatos de vestir | | Mujeres: Falda café | Azul | Blusa blanca | | Chaleco o mandil naranja | Azul | Boina o cuarterera naranja | Azul | Calcetas blancas | | Zapatos de vestir de tacón mediano | | Con peinados discretos, manos limpias y uñas recortadas. | |
| Tienda: | Bodega: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hombres: Pantalón café | Azul | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Camisa blanca | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Corbata café | Azul | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Chaleco o mandil naranja | Azul | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuarterera o boina naranja | Azul | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Zapatos de vestir | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mujeres: Falda café | Azul | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Blusa blanca | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Chaleco o mandil naranja | Azul | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Boina o cuarterera naranja | Azul | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calcetas blancas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Zapatos de vestir de tacón mediano | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Con peinados discretos, manos limpias y uñas recortadas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Se encontraban ordenados (frente a una caja para dar servicio o en la banca esperando su turno) | Sólo se encuentra un empacador detrás de una caja y los que se encuentran desocupados permanecen sentados y/o en orden en la banca, pueden ayudar a desalojar el área de carritos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Empacó la mercancía con cuidado (separó lo frágil y lo fresco) | Tuvo cuidado de empacar la mercancía, cuidando que pueda sufrir deterioro, separando lo frágil y lo fresco | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Saludó amablemente o agradeció al cliente. | Tus o una actitud amable | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ofreció a llevar la mercancía al auto (en caso de ser necesario). | Preguntó amablemente si se desea que lleve la mercancía al auto, en caso de hacerlo, maneja la mercancía con cuidado, acomodándola ordenadamente en el diablito, de tal manera que no pueda sufrir algún deterioro. Cuidó estos detalles al acomodarla en el auto. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |