



UNIVERSIDAD PANAMERICANA CAMPUS BONATERRA
Escuela de Empresariales

“Implementación de perfiles de puesto del área de ventas en una tienda de autopartes”

Tesis que presenta:

JESÚS ENRIQUE CARDONA VILLA

Para optar por el grado de
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y DIRECCIÓN DEL CAPITAL
HUMANO

Con validez oficial de estudios por la SEP según acuerdo Número
20081719 de fecha 8 de septiembre de 2008

Director de Tesis

Mtro. Leonardo Mendoza Hernández

Aguascalientes, Ags.

Septiembre 2016

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo el diseñar e implementar un esquema de perfiles de puesto para el área de ventas de una tienda de autopartes, a través del registro ordenado y sistemático de las funciones de cada cargo, con el fin de incrementar las ventas y con ello la productividad de la empresa.

Para lograr lo anterior se realizó la conceptualización del puesto, así como una revisión de algunos modelos de diseños de puesto. En la intervención se empleó la *Metodología preventiva, de mejora o desarrollo y remedial*, con el fin de mejorar la selección de vendedores, así como optimizar las funciones del personal de esta área; se aplicó en 22 personas de sexo masculino, de 20 a los 50 años de edad, experiencia promedio de 10 años y siguiendo la organización de Erikson se encuentran en los estadios Adulto Joven y Adulto. Para el diagnóstico de necesidades se utilizó la técnica *Cualitativa*, y el instrumento de recolección de información fue el de *grupos de enfoque*.

Finalmente se creó un *Manual* que lleva el nombre de “Implementación de perfiles de puesto para el área de ventas”, el cual es una herramienta para auxiliar a Supervisores y Jefes de Tienda en la implementación de los perfiles de puesto, así como para que puedan conocer y dar seguimiento a las funciones descritas en los mismos. De esta forma se busca estandarizar su aplicación tanto en el personal de base, como en el de nuevo ingreso, esto con el fin de que conozcan ampliamente su puesto.

Dedicatoria

Esta Tesis la dedico a mi papá Jesús y a mi mamá Eugenia por su cariño incondicional y porque me enseñaron a siempre afrontar la adversidad y a superar todas las metas que me proponga.

A mis hermanos Carlos y Manuel, por su cariño y atenciones.

Y especialmente a mi amigo, jefe y mentor Juan Carlos Vázquez Payán, quien con su ayuda maduré en el trabajo y me apoyó a superarme en lo personal y profesional.

Agradecimientos

Agradezco nuevamente al dueño de la empresa de Big Auto, el señor Juan Carlos Vázquez, por financiarme los estudios de posgrado, así como por permitirme trabajar libremente en este estudio.

A mi asesor y director de Tesis el Mtro. Leonardo Mendoza, por todas las atenciones, revisiones, comentarios y consejos, que hicieron realidad este trabajo.

Contenido

Introducción	1
1. Capítulo I Planteamiento del problema	4
1.1. Antecedentes	4
1.1.1. Identificación de la problemática general.....	4
1.1.2. Selección de la problemática específica.....	6
1.2. Justificación.....	7
1.2.1. Interés por el tema.....	7
1.2.2. Valor del tema de estudio	8
1.2.3. Aportaciones.....	8
1.3. Objetivos	9
1.3.1. Objetivo general.....	9
1.3.2. Objetivos específicos.....	9
2. Capítulo II Marco teórico	11
2.1. Conceptos básicos	11
2.2. Hecho que será estudiado	14
2.2.1. Antecedentes del diseño de puestos	14
2.2.2. Definición de puesto	16
2.2.3. Modelos de diseño de puestos	17
2.3. Características de los sujetos intervinientes	23
3. Capítulo III Diseño Metodológico	26
3.1. Descripción de la metodología	26
3.1.1. Perspectiva metodológica de la intervención.....	26
3.1.2. Sujetos de intervención	26
3.1.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información	27
3.1.4. Tipo de propuesta de intervención.....	27
3.1.5. Posibles dificultades en el diseño o aplicación	27
3.2. Presentación de la propuesta de intervención	28
3.2.1. Propuesta de intervención: nombre, objetivo, elementos principales	28
3.2.2. Propuesta de intervención diseñada.....	28
3.2.2.1. Introducción.....	28

3.2.2.2. Objetivo General	29
3.2.2.3. Procedimientos	29
4. Capítulo IV Evaluación de la intervención	36
4.1. Importancia	36
4.2. Evidencias encontradas	36
4.3. Dificultades y limitaciones	37
4.4. Acciones favorables	37
4.5. Reflexiones sobre la metodología	38
4.6. Reflexiones personales	38
4.7. Recomendaciones.....	39
Conclusiones.....	40
Bibliografía.....	42
Anexos	44

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Introducción

El presente trabajo pretende abrir una brecha para el estudio de los perfiles de puesto en una tienda de autopartes, ya que en la actualidad las empresas de todo el mundo enfrentan nuevos retos, debido a la alta competitividad del mercado, que exige productividad y calidad, debiéndose adaptar rápidamente a las exigencias de su entorno.

En México el ramo de la venta de autopartes en su mayoría se ha caracterizado por tener una administración del tipo familiar, lo que las ha llevado a carecer de una sistematización de sus procesos. Especialmente el vendedor de mostrador en este giro ha representado un gran reto, ya que se han cubierto los puestos de una forma empírica, además en el mercado existen pocas instituciones educativas que cuenten con programas académicos que cubran las características para el eficiente desempeño del puesto.

El que el personal no cuente con un perfil de puesto, genera que el trabajador no reconozca con claridad qué hace, por qué lo hace y sobre todo qué quiere la empresa que haga, por ende dificulta el logro de los objetivos.

En Aguascalientes, en una empresa de venta de autopartes, que tiene presencia en la región del Bajío, el incremento en el número de sucursales y de trabajadores, y por la falta de sistematización en el área de recursos humanos, se ha generado un gran dilema en la contratación de empleados del área de ventas, ya que no se cuenta con perfiles de puesto que asienten las características deseables para el personal de nuevo ingreso; aunado a esto, se ha tenido un estancamiento en las ventas, generado principalmente por la baja productividad de los vendedores, ya que se tiene ambigüedad y duplicidad en las funciones, criterios poco confiables en la evaluación del desempeño y entorpecimiento en la toma de decisiones de la gerencia, lo anterior impactando en la utilidad.

Expuesto lo anterior este estudio tiene como objetivo el diseñar e implementar un esquema de perfiles de puesto para el área de ventas de una tienda de autopartes, a través del registro ordenado y sistemático de las funciones de cada cargo, con el fin de incrementar las ventas y con ello la productividad y la utilidad de la empresa.

El documento consta de cuatro Capítulos. El primer capítulo es Planteamiento del problema, aquí se aborda la problemática de no contar en las organizaciones con perfiles de puesto, de forma general y vista específicamente desde la perspectiva del ramo de venta de autopartes. El segundo capítulo es Marco teórico y él diagnóstico, en el se realizó la conceptualización del puesto, así como una revisión de los modelos de diseños de puesto, esto con el fin de fundamentar la importancia que tienen en las organizaciones los puestos. En el tercer capítulo que es Propuesta de intervención se desarrolla la metodología con la cual se trabajará, el diagnóstico de necesidades y el instrumento de recolección de información, aquí también se establece la intervención con todos sus apartados, que en este caso fue un *Manual* que lleva el nombre de “Implementación de perfiles de puesto para el área de ventas”. El cuarto y último capítulo es Evaluación de la propuesta; en este apartado se comentan los resultados de la intervención, al igual que se precisan aspectos que se deben mejorar y reflexiones.

Una de las conclusiones fue, que una vez aplicada y evaluada la intervención, se encontró, que existe un gran interés por parte de los trabajadores para conocer más a fondo su perfil de puesto, lo que facilita en gran medida su implementación, igualmente proporciona una mejora en los procesos de la empresa y motiva al departamento de Recursos Humanos para seguir impulsando el uso del *Manual*, así como la generación de otros manuales, ya que esto le facilitará a todo el personal el conocimiento, con una mayor amplitud, de sus funciones dentro de la empresa.

Biblioteca UP Aguascalientes

[Ir a Contenido.](#)

1. Capítulo I Planteamiento del problema

1.1. Antecedentes

1.1.1. Identificación de la problemática general

En la actualidad las empresas de todo el mundo enfrentan nuevos retos, debido a la alta competitividad del mercado, que exige productividad y calidad, debiéndose adaptar rápidamente a las exigencias de su entorno. Chiavenato (2007) señala que “el recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento” (p. 9). También comenta que “las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización” (Chiavenato, 2007, p.9).

Para que las empresas logren alcanzar sus metas, deben contar con un sistema de información del capital humano confiable. Mediante esta información, los perfiles de puesto se orientan a que sean más productivos y se acoplen a las constantes exigencias. Werther y Davis (2000) mencionan que “los puestos de trabajo son la esencia misma del grado de productividad de una organización” (p. 85).

En México el ramo de la venta de autopartes en su mayoría se ha caracterizado por tener una administración del tipo familiar, lo que las ha llevado a carecer de una sistematización de sus procesos. Especialmente el vendedor de mostrador en este giro, ha representado un gran reto, ya que se han cubierto los puestos de una forma empírica, además en el mercado existen pocas instituciones educativas que cuenten con programas académicos que cubran las características para el eficiente desempeño del puesto.

Si bien se necesita un equilibrio en la convivencia entre personas y las organizaciones, para que éstas últimas sean eficaces, en México, y como legado de una legislación laboral emanada de la Revolución Mexicana de 1910, que como lo describe Cosío (1966) en la aplicación de estas Leyes por los gobiernos revolucionarios no respetaron la esencia misma de conciliación para generar

contrapesos entre el patrón y el trabajador, que diera como consecuencia una relación armoniosa, no solo, un enfoque paternalista hacia el empleado. Lo anterior dio como resultado que en el país, las empresas vieran como un riesgo latente las demandas laborales, es por ello que la contratación de personal barato y con perfil poco adecuado, resultará una alternativa para aminorar el riesgo y los costos elevados generados por los juicios.

La concepción mencionada en el párrafo anterior sigue perdurando hoy en día en muchas empresas, ya que no se han preocupado por entender lo invaluable e importante que es el personal dentro de las instituciones; como relata Grados (2013) han procurado establecer buenas relaciones laborales principalmente en el respeto y apego a los pronunciamientos dictados en la Ley Federal de Trabajo. Olvidando con ello la necesidad que tiene el ser humano de cubrir sus necesidades económicas, sociales y personales, generándose un estancamiento en la productividad, ocasionada entre otras cosas por la rotación de personal y la falta de identidad del empleado hacia la empresa.

La falta de planeación de recursos humanos en la venta de autopartes y específicamente la ausencia de información que contenga las funciones y responsabilidades de los vendedores de mostrador, que definan claramente sus características, ocasiona a los administradores de recursos humanos dificultad en el reclutamiento y selección del personal, provocando una baja en la productividad, ya que “los individuos que son cuidadosamente estudiados, de acuerdo con las especificaciones establecidas, es probable que aprendan las tareas de sus puestos con más facilidad, que sean los mejores productores y que se ajusten mejor a su situación de empleo” (Chruden y Sherman, 1980, p. 132). El puesto requiere de conocimientos técnicos de las piezas, y de los automóviles en general; este conocimiento les ayuda a satisfacer las necesidades del cliente y a crear identidad de este hacia la empresa. Por otra parte, además del área técnica, es primordial el dominio del área de ventas. Es por ello que Robbins (1994) define la planeación de recursos humanos como:

El proceso por el cual la organización se asegura de tener el número y clase correcta de gente en los sitios correctos y en los momentos precisos, que son capaces de terminar efectiva y eficientemente aquellas actividades que le ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos globales (p.363).

El que el personal no cuente con un perfil de puesto, genera que el trabajador no reconozca con claridad qué hace, por qué lo hace y sobre todo qué quiere la empresa que haga, por ende dificulta el logro de los objetivos. Por otro lado se debe de tener cuidado en el bosquejo, ya que “un empleo mal diseñado conduce con frecuencia a productividad disminuida, a cambios constantes en el personal, ausentismos, quejas, sabotaje, recurso a los mecanismos sindicales, renunciaciones y varios problemas más” (Werther y Davis, 2008, p. 110).

1.1.2. Selección de la problemática específica

En los años 90's del siglo pasado e inicios del siglo XXI, en México se generó una gran demanda de autopartes para vehículos de importación, los llamados “chocolates”, como consecuencia de ello y con la finalidad de cubrir esas necesidades en el mercado, abre en el año de 1998 en la ciudad de Zacatecas, una empresa dedicada a la compra-venta de autopartes. Su éxito fue tal, que para el año 2016 se ha expandido en la región del Bajío, abarcando los Estados de Aguascalientes, San Luis Potosí y Jalisco. En la actualidad y como derivación de los cambios sufridos en el mercado, ahora se tiene un amplio surtido para todos los vehículos, nacionales y de importación.

Debido al incremento en el número de sucursales y de trabajadores, y a la falta de sistematización en el área de recursos humanos, se ha generado un gran dilema para la contratación de empleados del área de ventas, ya que no se cuenta con perfiles de puesto que asienten las características deseables para el personal de nuevo ingreso; aunado a esto, se ha tenido un estancamiento en las ventas, generado principalmente por la baja productividad de los vendedores, ya que se

tiene ambigüedad y duplicidad en las funciones, criterios poco confiables en la evaluación del desempeño y entorpecimiento en la toma de decisiones de la gerencia, lo anterior impactando en la utilidad.

Por otro lado, la expansión trazó un nuevo reto, debido a aspectos del tipo geográficos y demográficos, tales como las dificultades de traslado, diferencias culturales y educativas en los distintos Estados, que traen consigo el desafío de cómo hacer para que las políticas se permeen de manera homogénea en toda la empresa, al igual de dar seguimiento adecuado de las mismas.

1.2. Justificación

1.2.1. Interés por el tema

Actualmente la empresa tiene un gran reto estructural, debido al acrecentamiento de la organización, por lo que representa una oportunidad de crear un departamento de recursos humanos acorde a las necesidades y desafíos presentes y futuros.

Es de suma importancia para el área de recursos humanos, diseñar e implementar, un esquema de perfiles de puesto en el área de ventas, que sienta las bases para el registro ordenado y sistemático de las funciones y actividades del cargo, ya que esto le facilitará a la empresa cubrir de forma eficiente y oportuna sus necesidades de personal.

En este entorno de constantes cambios y de globalización, la empresa debe esforzarse en el diseño e implementación de perfiles de puesto que haga frente al dinamismo, ya que su supervivencia depende de su capacidad de adaptarse. Para Shark (citado por Werther y Davis, 2000) “las descripciones de puestos precisas y bien concebidas mejoran la efectividad de toda organización” (p. 84).

Otro reto para la empresa en este siglo, es encontrar y sobre todo retener el talento humano, por lo que deben de generarse las condiciones adecuadas para

este. La productividad al igual que la calidad de la vida laboral dependen del diseño de los puestos (Werther y Davis, 2008).

1.2.2. Valor del tema de estudio

En esta empresa de venta de autopartes, los trabajadores requieren identificar con claridad su función dentro de ésta, es esencial que conozcan de primera instancia sus funciones, obligaciones y responsabilidades, de lo contrario puede generarles confusión y desmotivación al no tener dicha información, ya que el puesto “es una declaración escrita de lo que hace el ocupante del puesto, cómo lo hace y por qué lo hace” (Robbins, 1994, p. 362).

Los trabajadores requieren saber el rol que juegan en la organización, esto con la finalidad de que conozcan sus alcances dentro de ésta y les facilite el logro de sus objetivos individuales.

1.2.3. Aportaciones

La aportación de diseñar e implementar, un adecuado esquema de perfiles puesto, para el área de ventas en una tienda de autopartes, es el de aumentar la efectividad, en una de las áreas fundamentales para toda empresa, ya que ahí se lleva el primer contacto con los clientes, quienes son el sustento de toda organización. Dicho incremento en la productividad implicará un aumento en las ventas, que a su vez subirán la utilidad; lo anterior se logrará a través de la contratación y retención del talento humano, ya que como señalan Werther y Davis (2008) en este momento de constantes cambios, las empresas que no cuenten con un personal con formación y habilidades para desempeñar correctamente sus funciones, corre el riesgo de enfrentar serios problemas.

Por otra parte el trabajador requiere siempre tener muy presente lo que la organización busca en su labor, de otra forma existirá la posibilidad de que no logre alcanzar sus metas individuales, ocasionándole frustración y bajo rendimiento.

También es importante estandarizar la manera en la que se transmite la información a todo el personal, ya que ello generará condiciones similares para que los empleados entiendan y vivan adecuadamente las políticas organizacionales.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar e implementar un esquema de perfiles de puesto para el área de ventas de una tienda de autopartes, a través del registro ordenado y sistemático de las funciones de cada cargo, con el fin de incrementar las ventas y con ello la productividad y utilidad de la empresa.

1.3.2. Objetivos específicos

Implementar en la empresa un esquema de perfiles de puesto, que ayude a mejorar la planeación del capital humano.

Evaluar y registrar las funciones y actividades de cada uno de los puestos, con el fin de conocer la situación de la empresa.

Determinar las conductas y habilidades necesarias para desempeñar cada uno de los cargos.

Generar un inventario del personal.

Biblioteca UP Aguascalientes

[Ir a Contenido.](#)

2. Capítulo II Marco teórico

2.1. Conceptos básicos

Para Chiavenato (2007) el hombre es un animal social que vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos, que constituyen cada uno de ellos fenómenos multidimensionales, que están sujetos a una enorme cantidad de variables. El hombre requiere de la motivación para moverse hacia un punto determinado. Las motivaciones son cambiantes y dependen de muchos factores.

El trabajo produce bienes y servicios, y es la forma en la que hombres y mujeres satisfacen sus necesidades económicas y psicológicas, siendo el trabajo, exclusivo del ser humano, dado que ninguna otra especie lo puede producir (Aldag y Brief, 2000).

Una organización tiene como finalidad alcanzar un bien común, y está compuesta por dos o más personas, que por sí solas no lograrían satisfacer sus necesidades básicas. Para que una organización funcione, las personas deberán ser capaces de comunicarse y contribuir al logro de los objetivos globales. Las organizaciones al igual que las personas están a merced de un inmenso conjunto de variables, es por ello que deben adaptarse rápidamente a su entorno, ya que son organismos sociales vivos. Las organizaciones requieren de las personas, pues sin estas no tendrían razón de ser y no podrían existir.

Para que una organización subsista es necesario que tenga productividad, es decir, que exista un equilibrio entre los productos que genera, pueden ser bienes o servicios, y los que requiere para funcionar, tales como personal, capital financiero, insumos y energía.

Una empresa es más productiva en la medida de que utiliza sus recursos de forma eficaz, esto es, que los optimice y los explote al máximo. Bohlander, Snell y Sherman (2001) sugieren que la productividad aumenta cuando son mayores en

los empleados las habilidades y motivaciones, todo esto en un entorno laboral adecuado.

Las empresas están constituidas por diferentes áreas que están conectadas entre sí, y tienen como finalidad producir utilidad. El recurso humano es la expresión con la que las organizaciones hacen referencia a las personas que tienen una labor dentro de ésta, y “constan de los empleados de todos los niveles, sin importar sus funciones” (Rodríguez, 2002, p. 7). En este siglo son las personas el recurso más valioso que tienen las empresas.

El área que administra a las personas se le suele denominar departamento de Capital Humano o de Recursos Humanos; las actividades que desempeña esta unidad son el de prestar servicios a la dirección, gerentes y empleados, y se le puede definir como:

Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades de personal. (Rodríguez, 2002, p. 7.).

El peso jerárquico que tiene la administración del personal, depende de cada institución, sin embargo, en las empresas modernas cada vez tiene mayor influencia en la toma de decisiones.

Otra área de vital importancia en las empresas es ventas, ya que es el principal contacto con los clientes, y es en este departamento donde se logra el objetivo final de las empresas, la generación de utilidad; está conformada por vendedores, los cuales tienen como función principal la satisfacción del cliente, a través de la venta de un bien o servicio.

En la actualidad los clientes al comprar un producto no se guían solo por el precio, si no que toman en cuenta la atención recibida, por lo que el contar con buenos vendedores es crucial para la sostenimiento de la organización. Atención al cliente son los procesos orientados a la satisfacción del cliente, por ejemplo, una venta exitosa, respaldo en devoluciones y garantías, especificación de las características y calidad de los productos, entre otras. Para que las empresas sean exitosas deberán “satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad y sensibilidad” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 15).

Dentro de las empresas, las personas, desempeñan funciones y actividades concretas, las cuales están compiladas en el puesto. El puesto describe de forma detallada el conjunto de deberes y responsabilidades que debe realizar la persona que lo ocupa, al igual que determina el nivel jerárquico en la empresa, y es en esa descripción donde el trabajador puede identificar la manera de escalar en la organización.

Para contar con el personal indicado en cada puesto es necesario tener una buena base de datos, y el análisis de puesto nos auxilia a obtenerla de forma precisa, ya que en ella se procesa la información de una manera ordenada y sistemática. Según Bateman y Snell (2001) el análisis de puesto “ayuda a incrementar el valor que agregan los empleados a la organización, puesto que aclara lo que se requiere verdaderamente para desempeñarse con efectividad” (p. 359). También con ella podemos observar el comportamiento de los empleados dentro de sus labores, y definir los comportamientos deseables, que requiere la persona para ocupar el puesto (Dunnette, 1982).

Una vez que se tiene la información, se vacía en una descripción del puesto, la cual consiste en una lista donde se explican responsabilidades, obligaciones, características deseables del ocupante, objetivos del puesto, condiciones de trabajo y otros aspectos.

El éxito de una empresa está directamente relacionado con la identificación de talento, y para que esto suceda, se requiere un buen perfil de puesto, ya que es una herramienta fundamental en el reclutamiento y selección del personal.

Reclutamiento es el procedimiento para conseguir candidatos que cubran una vacante; Bateman y Snell (2001) la describen como aquellas actividades que “ayudan a aumentar el grupo de candidatos que se podrían seleccionar para un puesto” (p. 361).

Por otro lado, selección del personal, es elegir dentro de todo nuestro universo la persona que mejor se acople al puesto. En ocasiones se puede seleccionar personal para futuras vacantes, esto es, que se realice el proceso de entrevista, quedando el interesado, como un posible candidato a cubrir una posición dentro de la empresa, lo que permite tener un inventario para futuras necesidades (Chruden y Sherman, 1980).

La evaluación del desempeño, se refiere a dar continuidad y seguimiento al cumplimiento de las funciones adscritas al puesto, con ello se busca lograr una buena toma de decisiones sobre los empleados, en cuanto ascenso, promoción o en última instancia desvinculación, también se pretende desarrollar al personal, mediante la identificación y retroalimentación de las áreas que requieren mejorar (Cummings y Schwab, 1994).

Sin duda para lograr una correcta organización y remuneración del personal, se debe emplear la valuación de puestos, a fin de determinar el valor e importancia de un puesto en relación con los demás dentro de la empresa, y con ello evitar injusticias y deficiencias en los salarios (Hernández, 1972; Reyes, 1998).

2.2. Hecho que será estudiado

2.2.1. Antecedentes del diseño de puestos

Antes de que surgiera la investigación científica del personal, el hombre, era considerado un recurso más en la línea de producción, que debía, adecuarse a la

maquinaria disponible y no tenía voluntad propia, esta visión, perduró durante la Revolución Industrial, que comenzó a mediados del siglo XVIII. Las personas se consideraban un complemento de la máquina, que giraban en torno a la tecnología (Chiavenato, 2007).

El estudio de los perfiles de puesto, ha tenido grandes transformaciones a lo largo del tiempo; comenzando de forma ordenada y sistemática, a principios del siglo XX, con investigadores como el ingeniero Frederick Taylor. Dentro de sus contribuciones, fue que el estudio sistemático de las labores puede mejorar la efectividad y la eficiencia en las empresas, también, es en esa época cuando los investigadores detectaron la necesidad de dividir la labor humana, y de contratar personal idóneo para cubrir determinados puestos (Werther y Davis, 2008).

Durante la Segunda Guerra Mundial, las técnicas de diseño y descripción de puestos, y los estudios de tiempos y movimientos se desarrollaron rápidamente, esto, debido a que ambos bandos deseaban la victoria a toda costa, por lo que entendieron la necesidad de hacer sus procesos más eficaces (Werther y Davis, 2008).

El diseño se enfocaba en la especialización de los puestos, esto es, no se le permitía al trabajador tomar decisiones acerca de sus labores, y solo se limitaba a llevar funciones repetidas, y con ello se pretendía incrementar su rendimiento.

Fue hasta la década de los 60's, que un grupo de científicos demostraron, que los antiguos enfoques en el diseño de puestos, conducían a resultados contrarios a los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2007).

Es importante recalcar la opinión que se tiene en la actualidad acerca del diseño de puestos:

En este nuevo mundo, las telecomunicaciones, el surgimiento de las computadoras y los sistemas de información han contribuido a construir una sociedad global. Es en este contexto donde cobra importancia fundamental

el estudio del capital humano, que se relaciona con las capacidades y habilidades que cada persona posee para generar nuevas ideas y actividades, con el fin de agregar mayor valor a la organización (Werther y Davis, 2008, p. 32).

Werther y Davis (2008) señalan que “actualmente, la manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una organización determina el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones” (p. 108).

2.2.2. Definición de puesto

En las empresas, como en la sociedad, existen roles para cada uno de sus integrantes, esto les permite funcionar correctamente y de manera armoniosa, de lo contrario se volverían un caos. El personal requiere parámetros que le ayuden a entender su objetivo dentro de las organizaciones y las actividades que debe realizar.

El puesto es en esencia el conjunto de funciones y actividades que desempeña una persona en la empresa, por medio de este, el trabajador se conduce diariamente, y fija sus expectativas para lograr sus objetivos individuales. A través del puesto la empresa define la cantidad de elementos que requiere para su funcionamiento y distribución del personal, esto con la finalidad de que pueda alcanzar sus metas, al igual que le permite determinar la cantidad a retribuir en forma de pago a los trabajadores.

Para Chruden y Sherman (1963, citado por Grados, 2013) puesto es una “unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros” (cap.6).

Grados (2013) define al puesto como un “conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad específica e impersonal, que no se ve afectado por transferencias internas, promociones o remociones” (cap. 6).

Chiavenato (2002) interpreta al puesto como “la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa” (p. 165).

Mondy y Noe (2004) comentan que puesto es un conjunto de tareas que debe llevar a cabo el ocupante con la finalidad de que la organización logre sus metas.

Sánchez Pérez (2000, citado por Grados, 2013) considera que el puesto de trabajo determina en gran parte el rol que las personas tienen en las organizaciones.

Werther y Davis (2008) dicen que “en gran medida, la forma en que las personas se desempeñan y llevan a cabo sus labores se ve influida por las características que tiene su puesto” (p. 109).

Dunnette (1982) describe al puesto como una agrupación de tareas, que son semejantes y que van unidas entre sí, y tienen la finalidad de alcanzar un propósito dentro de la organización.

2.2.3. Modelos de diseño de puestos

Los modelos con los que se han diseñado los puestos, han tenido diferentes perspectivas de abordar al trabajador y la manera en la que realiza sus labores, esto con el fin de hacerlo más funcional y productivo.

El estudio sistemático y ordenado de los puestos comienza con el **modelo clásico o tradicional**, el cual fue usado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica (Chiavenato, 2007).

Este modelo se basa en identificar todos los movimientos y/o labores de un puesto de trabajo, para poder estructurarlos de tal manera que se minimicen los tiempos y el esfuerzo necesario para realizar la tarea. Una vez completada la identificación de labores, un grupo limitado de ellas, se agrupa y se concentra en un solo puesto. El proceso de especialización se enfoca en que se practiquen ciclos

breves de labores, que duran sólo el tiempo necesario para llevar a cabo una operación determinada (Chiavenato, 2007; Werther y Davis, 2008).

Con este enfoque se buscaba “una separación entre el pensamiento y la operación de la actividad: los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar” (Chiavenato, 2007, p. 205); con lo cual los gerentes y supervisores asignaban todas las tareas al trabajador, y éste último solo se dedicaba a realizarlas, dando como resultado la eficiencia del trabajador y una mejor producción (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

Para Chiavenato (2007, p. 205) el modelo clásico diseña los puestos a partir de las siguientes etapas:

- 1) El supuesto básico es que el hombre es un simple apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. La tecnología es lo primero, las personas vienen después.
- 2) El trabajo se subdivide y se fragmenta en partes para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva. Cada persona tiene una misión parcial y fragmentada que realiza necesariamente de manera rutinaria y repetitiva acorde con el tiempo estándar para realizarla y los ciclos de producción que deben ser respetados.
- 3) El diseño descansa en la presunción de estabilidad y de duración a largo plazo del proceso productivo. Esto significa que el diseño de puestos es definitivo y está hecho para durar para siempre. No se esperan cambios.
- 4) La importancia reside en la eficiencia de las persona. El trabajo se mide con estudios de tiempos y movimientos que determinan los tiempos promedios de realización, denominados como tiempos estándar. Con objeto de incrementar la eficiencia, el diseño de puestos permite otorgar premios de producción para aquellos que rebasen el tiempo.

Este modelo busca grandes ventajas, como, la contratación de empleados poco calificados y de bajo costo, la estandarización de las actividades, un mayor control en los subordinados, capacitaciones rápidas y enfocadas exclusivamente a la labor a realizar, con el fin de que sean poco costosas, y hacer eficiente la producción.

A pesar de los avances que se consiguieron con este modelo, y la forma en la que se concibió el puesto después de este, trajo consigo varias desventajas, para Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001), fueron, altos niveles de rotación del personal y bajos niveles de satisfacción, ocasionada por la repetición de las actividades; otras desventajas generadas son, altos niveles de errores en la producción, fatiga, ausentismo, y en la actualidad, dificultad para atraer personal. Los críticos de este modelo afirmaban que “el diseño de trabajo que se centraba exclusivamente en la tecnología y la eficiencia podía acarrear efectos psicológicos negativos, y que éstos podían perjudicar el desempeño organizacional, lo mismo que la salud y bienestar del individuo” (Hampton, 1993, p. 618).

Ya en los años 30's, surge el **modelo humanista**, que comienza como una “reacción humanista al mecanicismo que entonces dominaba la administración de las empresas” (Chiavenato, 2007, p. 209).

Este modelo no se alejó del diseño clásico, y no ofreció una diferenciación que atendiera las exigencias del momento, ya que, “únicamente atendió a lo externo y lo superficial del puesto” (Chiavenato, 2007, p. 209). Una de las aportaciones más importantes fue que centró la atención en las personas y su estudio.

A medida de que las sociedades cambiaron, como resultado de un incremento en el nivel de vida y especialmente en el nivel educativo, las expectativas de los individuos crecieron con ello, por lo que el diseño de los puestos tuvo que centrarse no solo en la eficiencia, sino en aspectos relacionados con la satisfacción de las necesidades de las personas. En ese momento los elementos conductuales se volvieron centrales, trayendo consigo el **modelo situacional**.

El modelo situacional “es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas” (Chiavenato, 2007, p. 210). En este modelo interactúan tres variables que son fundamentales, la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará (Chiavenato, 2007).

Para el modelo situacional, el individuo y el ambiente, se conciben como agentes que cambian constantemente y que tiene repercusiones en los puestos, ya que en el modelo tradicional y humanista la tecnología es estática y permanece en el mismo estado a través del tiempo, en tanto que el diseño de puestos, es dinámico y se adapta a las exigencias del entorno (Chiavenato, 2007).

Este diseño considera el empleo de la autodirección y de auto control de las personas, así como, la existencia de objetivos planeados entre el trabajador y su superior, para que el puesto funcione como un factor motivacional (Chiavenato, 2007).

Bohlander, Snell y Sherman, 2001; Chiavenato, 2007, plantean que el factor psicológico tiene un importante papel en el desempeño del puesto, ya que requiere de la existencia de tres estados psicológicos que ayudan al personal a alcanzar sus objetivos, y son:

- a) Que el individuo sienta que su trabajo es importante, y que tiene un valor y un significado en la empresa.
- b) Que el individuo se sienta responsable de los resultados de sus labores.
- c) Que el individuo conozca los resultados obtenidos por sus labores.

Es conveniente recalcar que Bohlander, Snell y Sherman, 2001; Chiavenato, 2007; Werther y Davis, 2008, mencionan que, algunos investigadores coinciden en que las personas desempeñan mejor sus empleos, cuando en sus puestos existen cinco dimensiones esenciales, que son, la variedad, la autonomía, el significado

de la tarea, la identificación con la tarea y la retroalimentación, y las engloban de la siguiente manera:

a) Variedad. Esta dimensión le agrega dinamismo al puesto, ya que las funciones repetidas producen aburrimiento y fatiga, y como consecuencia de estas las personas pueden generar errores.

b) Autonomía. En esta dimensión el trabajador tiene la libertad de planear y ejecutar sus labores, al igual que le permite ajustar el entorno a sus necesidades.

c) Significado de la tarea. En este elemento la persona genera un alto sentido de responsabilidad en sus labores, ya que conoce las repercusiones que tienen sus actividades dentro y fuera de la organización.

d) Identificación con la tarea. En esta dimensión el puesto propicia que el trabajador realice un trabajo integral y global, el cual le permite a la persona conocer los resultados finales de su esfuerzo, generándole sentido de pertenencia.

e) Retroalimentación. Aquí se logra que el trabajador conozca el grado de éxito de sus labores, lo que le permite realizar mejoras.

El diseño situacional ofrece grandes ventajas, involucra al individuo y al ambiente, se preocupa por cubrir las necesidades básicas y psicológicas de la persona, lo que produce satisfacción personal e identidad con el puesto, y al cubrir esos aspectos se genera mayor productividad; los puestos se mantienen dinámicos, lo que les permite adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

El **enriquecimiento del puesto** es una técnica que promueve la motivación de la persona que ocupa un puesto, se basa en la inclusión de nuevas tareas, lo que permite que el individuo se mantenga en crecimiento profesional al aumentar paulatinamente los objetivos, responsabilidades y desafíos del puesto (Chiavenato, 2007; Werther y Davis, 2008).

Con este enfoque se desea que las labores sean más interesantes, y que los individuos aumenten su satisfacción al estar constantemente motivados y retados por el trabajo (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

Sin embargo, el enriquecimiento del puesto, puede ocasionar algunas desventajas, como, la resistencia, apatía, tensión y sentido de explotación por parte del ocupante. En tanto que Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001) mencionan que la efectividad del enriquecimiento del puesto se encuentra sujeta a la tecnología disponible y a la capacidad de los empleados para realizar tareas complejas.

Los **equipos de trabajo**, es una tendencia para el diseño de puestos, la cual busca incrementar la productividad a través de la delegación y el diseño de trabajo a grupos de personas que comparten tareas y responsabilidades, lo que les permite autonomía en su funcionalidad (Chiavenato, 2007; Werther y Davis, 2008).

Estos equipos son interdependientes y toman sus propias decisiones, sus miembros trabajan de forma conjunta para alcanzar sus objetivos, con ello se intenta evitar la fatiga, ya que pueden rolar actividades, al mismo tiempo que se le da la libertad al equipo de incorporar o desincorporar a integrantes (Werther y Davis, 2008).

Ha surgido un nuevo modelo para el diseño de puestos, llamado administración **por competencias**, éste, ubica a los recursos humanos como socios estratégicos del negocio y se orienta a la obtención de resultados, potencializa los conocimientos y habilidades del personal, mediante la identificación de competencias labores de cada persona, tanto dentro como fuera de situaciones de trabajo, lo que permite medir de una manera objetiva el desempeño de los trabajadores, además, al identificar su competencias, genera un repertorio de candidatos para cubrir una futura vacante, proporciona también un lenguaje común en la empresa y define habilidades necesarias para un puesto (Grados, Beutelspacher y Castro, 2002).

Se puede englobar y definir a competencia laboral como, una forma de describir lo que una persona es capaz de hacer, la manera en la que se podrá juzgar la realización de actividades, condiciones en las que el individuo tiene que demostrar sus habilidades y parámetros para evaluar su desempeño (Grados, Beutelspacher y Castro, 2002).

2.3. Características de los sujetos intervinientes

La Teoría de Erik Erikson del desarrollo del ciclo de la vida de la persona humana, propone 8 estadios: 1) Infante 1 año, 2) Infancia 2 a 3 años, 3) Preescolar edad del juego 3 a 5 años, 4) Edad escolar 6 a 12 años, 5) Adolescencia 12 a 20 años, 6) Adulto Joven 20 a 30 años, 7) Adulto 30 a 50 años y 8) Viejo después de los 50.

Los sujetos intervinientes se encuentran en el rango de edad de 20 a 50 años; siguiendo la organización de Erikson los sujetos se encuentran en los estadios Adulto Joven y Adulto. Bordignon (2005) describe estos dos estadios de Erikson de la siguiente manera:

a) Adulto Joven. En este estadio la intimidad es la fuerza sintónica que lleva al joven adulto a confiar en alguien como compañero en el amor y en el trabajo, integrarse en afiliaciones sociales concretas y desarrollar la fuerza ética necesaria para ser fiel a esos lazos. Los principios relacionados de orden social que nacen de este contenido se expresan en las relaciones sociales de integración y compromisos en instituciones y asociaciones culturales, políticas, deportivas y religiosas (p. 57).

b) Adulto. En este estadio después de la paternidad (maternidad) el impulso generativo incluye la capacidad de la productividad, el desarrollo de nuevos productos por el trabajo, por la ciencia y tecnología; y la creatividad, esto es, la generación de nuevas ideas para el bienestar de las nuevas generaciones. Es importante la superación de esta dialéctica para que la persona sea capaz de amar y trabajar para el bien de los otros, más delante de aquellos de su círculo familiar. La virtud propia de ese período es el

cuidado y el amor, este sentimiento de responsabilidad que trasciende la atención a la propia familia y trabajo (p. 57).

De acuerdo a la formación académica y al rango de edad los sujetos están conformados de la siguiente manera:

	GRADO ESCOLAR		
RANGO DE EDAD	SECUNDARIA	MEDIA SUPERIOR	SUPERIOR
ADULTO JOVEN	0%	31,81%	4,55%
ADULTO	18,18%	36,36%	9,09%

El promedio de experiencia profesional de los sujetos se encuentra entre los 10 años, desempeñándose principalmente en el área de ventas de autopartes en mostrador.

Biblioteca UP Aguascalientes

[Ir a Contenido.](#)

3. Capítulo III Diseño Metodológico

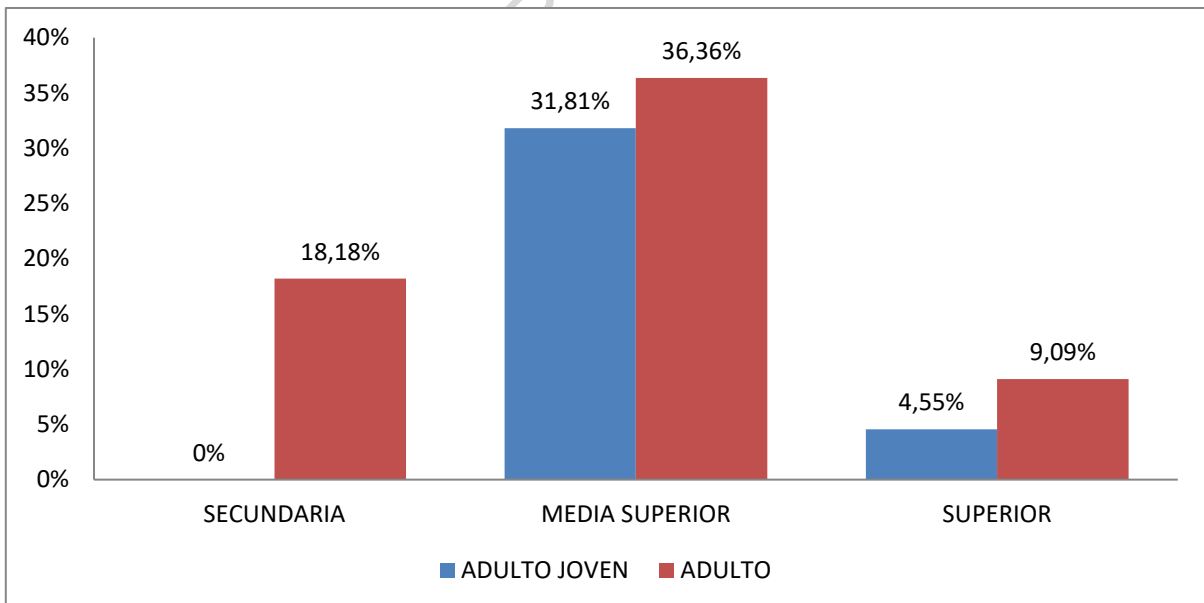
3.1. Descripción de la metodología

3.1.1. Perspectiva metodológica de la intervención

Esta intervención empleará la *Metodología preventiva, de mejora o desarrollo y remedial*, ya que con la implementación de perfiles de puesto para el área de ventas se pretende mejorar la selección de vendedores, así como optimizar las funciones que desempeña el personal de esta área, todo con el fin de incrementar las ventas y con ello la productividad de la empresa.

3.1.2. Sujetos de intervención

La intervención se aplicará en sujetos de una tienda de autopartes que tiene presencia en el Bajío. Los sujetos pertenecen al área de ventas, se conforman por 22 personas de sexo masculino, que se encuentran entre los 20 y los 50 años de edad, experiencia promedio en el área de 10 años; su distribución conforme a su rango de edad y escolaridad se muestran en la siguiente gráfica:



En cuanto a la estructura de puestos se compone como se muestra en la siguiente tabla:

PUESTO	CANTIDAD
GERENTE DE VENTAS	2
JEFE DE TIENDA	6
VENEDORES	14
<i>TOTAL</i>	<u>22</u>

Por la poca cantidad de personal no se obtendrá muestra y la intervención será realizada con el total de trabajadores.

3.1.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el diagnóstico de necesidades se utilizará la técnica *Cualitativa*, y el instrumento de recolección de información que se empleará es *grupos de enfoque*, ya que por el número tan reducido de personal y la administración conservadora de la empresa, que tiende a centralizar la toma de decisiones, se puede identificar y entender perfectamente la situación a través de un grupo de expertos internos.

3.1.4. Tipo de propuesta de intervención

Se diseñará un *Manual*, el cual tiene la finalidad de hacer eficiente y sistemático la implementación de los perfiles de puesto del área de ventas, a través del establecimiento de un orden lógico y un tiempo determinado de las actividades. El *Manual* contendrá la forma en la que se implementará los perfiles de puesto al personal, ya sean de base ó de nuevo ingreso; en él se detallará a las personas responsables, tiempos, herramientas, lugares, contenidos, alcances y aspectos relevantes que ayuden a una buena aplicación.

3.1.5. Posibles dificultades en el diseño o aplicación

En la aplicación de la intervención podremos encontrar resistencia de los responsables de implementarlo, y pueden incurrir en las siguientes acciones: no apegarse al manual, tergiversar los objetivos y la información o simplemente

negarse a aplicarlo. También se puede presentar poco interés por parte de los trabajadores más experimentados.

3.2. Presentación de la propuesta de intervención

3.2.1. Propuesta de intervención: nombre, objetivo, elementos principales

Este *Manual* lleva el nombre de “*Implementación de perfiles de puesto para el área de ventas*”, y tiene como finalidad ser una herramienta que auxilie a Supervisores y Jefes de Tienda del área de ventas, de una empresa de autopartes, en la implementación de los perfiles de puesto, así como en el conocimiento y seguimiento de las funciones descritas en los mismos. De esta forma se busca estandarizar la aplicación de perfiles de puesto tanto en el personal de base, como en el de nuevo ingreso, con el fin de que conozcan ampliamente su puesto.

El *Manual* tiene como objetivo general establecer los lineamientos para la implementación de perfiles de puesto del área de ventas, a través del planteamiento de un orden lógico del proceso, con la finalidad de generar una herramienta que auxilie a los responsables de ésta área, la aplicación de los perfiles puesto.

En el documento se incluyen los procedimientos para la implementación de perfiles de puesto, tanto para personal de base, como para el de nuevo ingreso. En ellos se describe Objetivo, Políticas y Descripción del proceso. Se adjunta en Anexos los perfiles de puesto y diapositivas.

3.2.2. Propuesta de intervención diseñada

3.2.2.1. Introducción

El presente *Manual* tiene como finalidad ser una herramienta que auxilie a Supervisores y Jefes de Tienda del área de ventas, de una empresa de autopartes, en la implementación de los perfiles de puesto, así como en el conocimiento y seguimiento de las funciones descritas en los mismos. De esta

forma se busca estandarizar la aplicación de perfiles de puesto tanto en el personal de base, como en el de nuevo ingreso, con el fin de que conozcan ampliamente su puesto.

El documento incluye los procedimientos para la implementación de perfiles de puesto, tanto para personal de base, como para el de nuevo ingreso, en los cuales se describe Objetivo, Políticas y Descripción del proceso. Para conocer los perfiles de puesto ver Anexo 1. Las diapositivas se encuentran en los Anexos 2 y 3.

3.2.2.2. Objetivo General

Establecer los lineamientos para la implementación de perfiles de puesto del área de ventas, a través del planteamiento de un orden lógico del proceso, con la finalidad de generar una herramienta que auxilie a los responsables de ésta área, la aplicación de los perfiles puesto.

3.2.2.3. Procedimientos

Procedimiento para la implementación de perfiles de puesto en personal de base

- Objetivo del procedimiento

Definir la forma correcta y las políticas para la implementación de perfiles de puesto en el personal de base, por medio del ordenamiento de los pasos, esto con el fin de que el proceso sea eficiente y tenga el mayor impacto posible en los trabajadores.

- Políticas

- 1) Es responsabilidad del trabajador acatar las indicaciones que se estipulan en el perfil de puesto correspondiente a su cargo.
- 2) Corresponderá la implementación de los perfiles de puesto al supervisor de tienda, a falta de éste, será el jefe de tienda.

- 3) Es obligación del personal tener amplio conocimiento de los perfiles de puesto.
- 4) Todos los puntos de venta deberán contar con un *Manual* impreso, de tal manera que se encuentre al alcance de los responsables del área.
- 5) Corresponderá al supervisor de tienda, ó en su caso el jefe de tienda, aclarar al personal a cargo, los detalles que contiene el perfil de puesto.
- 6) Es obligación del supervisor de tienda y del jefe de tienda, tener dominio amplio del presente *Manual* y de los perfiles de puesto.
- 7) Es responsabilidad del supervisor de tienda y del jefe de tienda, dar seguimiento a las funciones, obligaciones, responsabilidades, evaluaciones de desempeños y demás aspectos descritos en los perfiles de puesto.
- 8) Corresponderá al área de Capital Humano y al área de ventas, el realizar las actualizaciones y modificaciones a los perfiles de puesto, siendo éstas programadas cada seis meses.
- 9) La evaluación del desempeño correspondiente a cada puesto, deberá realizarse mensualmente por los encargados del área, y los resultados se entregarán al área de Capital Humano, para analizarse y archivar, en los primeros diez días de cada mes.
 - o Descripción del proceso

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FORMATO
Supervisor de tienda	1. Se cita al personal con motivo de la presentación de los perfiles de puesto. Se debe considerar un lugar y horario apropiado para la reunión, esto es, que no afecte el funcionamiento de la tienda y esté libre de distractores.	Correo electrónico
Supervisor de tienda, ó jefe de	2. Presentación de las diapositivas y los perfiles de puesto.	Diapositivas "Implementación

<p>tienda</p>	<p>Durante la presentación se deberá abordar y detallar todos los aspectos contenidos en los perfiles de puesto, tales como Objetivo, Funciones, Obligaciones y Responsabilidades, Evaluación del desempeño y demás aspectos relevantes.</p> <p>Evaluación del desempeño</p>	<p>de perfiles de puesto personal de base”. Perfiles de puesto.</p>
<p>Encargados del área de ventas.</p>	<p>3. Como parte del seguimiento de las funciones descritas en los perfiles, es necesario y fundamental la evaluación del desempeño.</p> <p>Las evaluaciones se realizarán los primeros tres días de cada mes y serán entregadas al Departamento de Capital Humano en los primeros diez días de cada mes.</p>	<p>Evaluación del desempeño correspondiente a cada perfil.</p>
<p>Capital Humano</p>	<p>4. Se analizarán los resultados de las evaluaciones del desempeño y se archivarán.</p>	
<p>Capital Humano y Ventas</p>	<p>5. Los encargados de las áreas de Capital Humano y ventas revisarán los resultados.</p> <p>Termina el proceso.</p>	

Procedimiento para la implementación de perfiles de puesto en personal de nuevo ingreso

- Objetivo del procedimiento

Definir la forma correcta y las políticas para la implementación de perfiles de puesto en el personal de nuevo ingreso, por medio del ordenamiento de los pasos, esto con el fin de que el trabajador conozca, lo más ampliamente posible, las características del puesto, así como una breve inducción a la empresa.

- Políticas

- 1) Es responsabilidad del trabajador de nuevo ingreso acatar las indicaciones que se estipulan en el perfil de puesto correspondiente a su cargo.
- 2) Corresponderá al supervisor de tienda, a falta de éste, será el jefe de tienda, explicarle el perfil de puesto al personal de nuevo ingreso.
- 3) Es obligación del personal de nuevo ingreso, dar lectura y en su momento tener conocimiento amplio de los perfiles de puesto.
- 4) Todos los puntos de venta deberán contar con un *Manual* impreso, de tal manera que se encuentre al alcance de los responsables del área.
- 5) Es obligación del supervisor de tienda y del jefe de tienda, tener dominio amplio del presente *Manual* y de los perfiles de puesto.
- 6) Es responsabilidad del supervisor de tienda y del jefe de tienda, dar seguimiento a las funciones, obligaciones, responsabilidades, evaluaciones de desempeños y demás aspectos descritos en los perfiles de puesto.
- 7) Corresponderá al área de Capital Humano y al área de ventas, el realizar las actualizaciones y modificaciones a los perfiles de puesto, siendo éstas programadas cada seis meses.
- 8) La evaluación del desempeño correspondiente a cada puesto, deberá realizarse mensualmente por los encargados del área, y los resultados se

entregarán al área de Capital Humano, para analizarse y archivar, en los primeros diez días de cada mes.

○ Descripción del proceso

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FORMATO
Supervisor de tienda y Capital Humano.	1. Se cita al personal de nuevo ingreso con motivo de la presentación de los perfiles de puesto. Se debe considerar un lugar y horario apropiado para la reunión, esto es, que no afecte el funcionamiento de la tienda y esté libre de distractores.	Correo electrónico
Supervisor de tienda, ó jefe de tienda	2. Presentación de las diapositivas y los perfiles de puesto. Durante la presentación se deberá abordar y detallar todos los aspectos contenidos en los perfiles de puesto, tales como Objetivo, Funciones, Obligaciones y Responsabilidades, Evaluación del desempeño y demás aspectos relevantes. Evaluación del desempeño	Diapositivas “Implementación de perfiles de puesto personal de nuevo ingreso”. Perfiles de puesto.
Encargados del área de ventas.	3. Como parte del seguimiento de las funciones descritas en los perfiles, es necesario y fundamental la evaluación	Evaluación del desempeño correspondiente

	<p>del desempeño.</p> <p>Las evaluaciones se realizarán los primeros tres días de cada mes y serán entregadas al Departamento de Capital Humano en los primeros diez días de cada mes.</p>	a cada perfil.
Capital Humano	4. Se analizarán los resultados de las evaluaciones del desempeño y se archivarán.	
Capital Humano y Ventas	5. Los encargados de las áreas de Capital Humano y ventas revisarán los resultados.	
	Termina el proceso.	

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

[Ir a Contenido.](#)

4. Capítulo IV Evaluación de la intervención

4.1. Importancia

Esta propuesta de intervención es importante para la empresa, ya que el contar con el *Manual* le permitirá comenzar a estandarizar sus procesos, permear sus políticas a toda el área de ventas, establecer parámetros de funcionamiento y sobre todo incrementar las ventas y con ello su utilidad. Para los encargados del área, es una herramienta, que le ayudará a entender su papel e importancia dentro del procedimiento, al igual que conocerá la forma más adecuada de implementar y dar seguimientos a las funciones del personal. El personal requiere conocer con amplitud sus funciones, es por eso que una buena inducción y presentación de los perfiles de puesto, generará una mayor comprensión del contenido.

Sin embargo el *Manual* por sí solo no garantiza la transmisión precisa y adecuada de los perfiles de puesto, por ello se recomienda concientizar a los responsables de la importancia de su utilización.

4.2. Evidencias encontradas

Con la finalidad de enriquecer el presente trabajo y evaluar el alcance de la aplicación del Manual, se optó por elaborar un instrumento; con él se pretende medir y conocer los niveles de aplicación por parte de las jefaturas, el nivel de conocimiento por parte de los participantes de su perfil de puesto, y la percepción de los usuarios en cuanto a la ayuda que les brinda el conocer más a fondo su perfil de puesto al momento de realizar sus labores.

El instrumento consta de 5 preguntas: 1) ¿Conoces tu perfil de puesto?, 2) ¿Te han explicado tu perfil de puesto?, 3) ¿Qué tanto consideras que conoces tu perfil de puesto?, 4) ¿Cuál fue el área que te mostro tu perfil de puesto?, y 5) En caso de que conozcas tu perfil de puesto, ¿qué tanto consideras que te ayuda en la realización de tus labores el que conocer tú perfil de puesto?, (para ver

instrumento completo ir a Anexo 4). Éste se aplicó por el departamento de Recursos Humanos a los 22 sujetos que forman el área de ventas. A continuación se presentan los resultados:

Dentro de las evidencias más relevantes, encontramos que el 100% de los usuarios conocen su puesto; al 91% se le ha explicado su perfil de puesto, de estos el 59% fue informado por el área de ventas, mientras que el 36% fueron informados por ambas áreas; por otra parte el 91% considera que conocer su puesto le ayuda mucho a desempeñar sus labores, en tanto que solo el 55% considera conocer mucho su perfil, contra el 45% que lo considera regular (para conocer tablas y gráficos, ver Anexo 5).

4.3. Dificultades y limitaciones

Es conveniente decir que 9% de los usuarios contestaron no haber recibido explicación detallada del perfil de puesto, lo que establece, que no se le ha explicado correctamente a todo el personal, por lo cual, se debe seguir trabajando con los responsables de área, para generar una mayor conciencia de la importancia del uso del Manual; además hay que llevar al 45% de los usuarios que contestaron conocer su perfil de forma regular, a un nivel de dominio más amplio.

En cuanto a limitaciones, se detectó que el Manual tiene un alcance muy limitado, ya que solo abarca el área de ventas. Sin embargo abre la pauta para continuar con las demás áreas de la empresa, ya que son igualmente importantes y deben tener estandarizados sus procedimientos.

4.4. Acciones favorables

Con esta información, podemos destacar, que el alcance que ha tenido la implementación de puesto, ha sido muy importante, ya que el 100% de los trabajadores del área de ventas conoce su perfil, en tanto que más del 90% considera que el conocer su perfil mejora la realización de sus labores, lo cual nos

indica un área de mejora, y nos motiva a continuar potencializando la difusión de los perfiles de puesto, así como el empleo del Manual.

De igual manera, la implementación de perfiles de puesto para el área de ventas y la aplicación del Manual, facilitaron al departamento de Recursos Humanos, los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción, al crear por una parte, estrategias para la vinculación con institutos educativos, entre ellos el más importante el “conalep”, a través de asentamiento de las generalidades del personal, creándose así, una excelente fuente de reclutamiento externo, que provee en tiempo y forma, personal de calidad y con características necesarias para cubrir los puestos; por otro lado, se mejoraron los procesos de selección e inducción, al estandarizar los requisitos de contratación, y cimentar las formas para acoplar y orientar al personal de nuevo ingreso y con ello facilitarle la incorporación a sus labores.

Estas medidas incrementaron la productividad del área de Recursos Humanos, al optimizar tiempos de respuesta en la contratación y al reducir la rotación de personal.

4.5. Reflexiones sobre la metodología

La intervención está diseñada para emplearla a través de proyectores de imágenes; estos requieren de un dispositivo de cómputo y de un espacio físico considerablemente amplio. Se recomienda que el instructor de la aplicación se prevenga con un juego impreso del documento, pintarrón y plumones, esto por si llegará a fallar o faltar dichos equipos. También se tiene que programar la reunión en horarios fuera de trabajo, esto con el fin de que el personal no tenga distractores.

4.6. Reflexiones personales

Con esta intervención se sienta el precedente y se abre una brecha para la elaboración de otros procedimientos en el área de ventas, con el fin de

homogenizar, sistematizar y garantizar la transmisión de la información. Sin embargo tiene por lo menos dos limitantes: 1) se centra en pocos procesos, y 2) se aboca solo al área de ventas, descuidando las demás áreas, las cuales requieren de sistematizar de igual manera sus procesos.

Se tiene que trabajar para continuar con toda la organización, ya que de eso dependerá su crecimiento ordenado y funcional.

4.7.Recomendaciones

Es necesario complementar la propuesta de intervención con otros *Manuales*, tales como diseño de puestos, evaluación del desempeño y selección de personal. Lo anterior debido a que el impacto del presente *Manual* depende en gran medida de la calidad del contenido de los perfiles; por otra parte aborda de manera muy superficial la evaluación del desempeño, actividad crucial para el buen funcionamiento del personal, también la selección y contratación de trabajadores que cumplan con las expectativas del puesto favorecerá el logro de los objetivos organizacionales.

Biblioteca UP Aguascalientes

Conclusiones

Es para mí un orgullo concluir esta Tesis, ya que ha representado un gran reto en mi vida personal, profesional y laboral. Tarde un par de años el obtener la madurez necesaria para terminar este trabajo. Es satisfactorio que toda esa espera y esfuerzo generaran en mí un profundo gusto por la escritura y la investigación de estos y otros temas.

Sin duda es un parteaguas en mi vida profesional, ya que me permitirá incrementar el estudio y creación de nuevos procedimientos, que contribuyan al buen funcionamiento de la organización a la cual pertenezca.

En primera instancia esboce la idea de hacer la propuesta en el diseño de perfiles de puesto, ya que no se contaban en ese momento con ellos. Transcurridos ese par de años, arriba mencionados, se desarrollaron los puestos, al momento de estarlos implementando me topé con mucha resistencia, confusión y apatía por parte de los responsables de área, es por eso que me interesó estandarizar el proceso y evitar que se distorsione la información contenida en los perfiles de puesto, además de incrementar la productividad de las personas que ocupan un puesto, esto, a través de potencializar sus funciones.

Si bien encontré resistencia de los responsables del área al momento de implementar los perfiles de puesto sin un protocolo, también encontré mucho apoyo de mi jefe, dueño de la empresa, el cual no tuvo inconveniente alguno para dejarme trabajar de forma libre y sin ninguna traba.

Una vez aplicada y evaluada la intervención, se encontró, que existe un gran interés por parte de los trabajadores para conocer más a fondo su perfil de puesto, lo que facilita en gran medida su implementación, igualmente proporciona una mejora en los procesos de la empresa y motiva al departamento de Recursos Humanos para seguir impulsando el uso del Manual, así como la generación de otros manuales, ya que esto le facilitará a todo el personal el conocimiento, con una mayor amplitud, de sus funciones dentro de la empresa.

De igual manera puedo concluir, que la implementación de perfiles de puesto para el área de ventas y la aplicación del Manual, facilitó al departamento de Recursos Humanos, los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción, al crear por una parte, estrategias para la vinculación con institutos educativos, entre ellos el más importante el “conalep”, a través de asentamiento de las generalidades del personal, creándose así, una excelente fuente de reclutamiento externo, que provee en tiempo y forma, personal de calidad y con características necesarias para cubrir los puestos; por otro lado, se mejoraron los procesos de selección e inducción, al estandarizar los requisitos de contratación, y cimentar las formas para acoplar y orientar al personal de nuevo ingreso y con ello facilitarle la incorporación a sus labores.

Estas medidas incrementaron la productividad del área de Recursos Humanos, al optimizar tiempos de respuesta en la contratación y al reducir la rotación de personal.

Considero importante recalcar que el presente trabajo abre una brecha para continuar realizando otros Manuales, tales como el diseño de puestos, selección del personal, vinculación con instituciones educativas, evaluación del desempeño y demás temas de importancia. Los anteriores contribuirán al sostenimiento en el crecimiento de la empresa.

Bibliografía

- Aldag, R. y Brief, A. (2000). Diseño de tareas y motivación del personal. (pp. 43-58). (2ª. ed.). México: Trillas.
- Bateman, T. y Snell, S. (2001). Administración. Una ventaja competitiva. (pp. 354-391). (4ª. ed.). México: McGraw Hill.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). Administración de Recursos Humanos. (12ª. ed.). México: Thomson Learning.
- Bordingnon, N. (2005). El desarrollo psicosocial de Eric Erikson. El diagrama epigenético del adulto. Revista Lasallista de investigación. Recuperado el 18 de diciembre de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69520210>.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. (pp. 164-195). (1ª. ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. (8ª. ed.). México: McGraw Hill.
- Chruden, H. y Sherman, A. (1980). Administración de personal. (pp. 132-136). (6ª. ed.). México: Compañía Editorial Continental, S. A.
- Cosio, V. (2014). El intelectual mexicano y la política. (capítulo 2). (1ª. ed. digital). México: Editorial Planeta.
- Cummings, L. y Schwab, D. (1994). Recursos Humanos: desempeño y evaluación. (pp. 16-17). (1ª. ed.). México: Trillas.
- Dunnete, M. (1982). Selección y administración del personal. (pp. 97-102). (8ª. ed.). México: Cia. Editorial Continental, S. A. de C. V.
- Grados, J., Beutelspacher, O. y Castro, M. (2002). Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales. (pp. 161-167). (5ª. ed.). México: Editorial Trillas S. A. de C. V.
- Grados, J. (2013). Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal. (4ª. ed.). México: El Manual Moderno.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. (pp. 68-70). (3ª. ed.). España: Prentice Hall.

- Hampton, D. (1993). Administración. (pp. 593-647). (3^a. ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, R. (1972). Análisis y valuación de puestos. (pp. 29-32). (5^a. ed.). México: Autor.
- Mondy, W. y Noe, R. (2004). Administración de Recursos Humanos. (pp. 85-87). (9^a. ed.). México: Pearson.
- Reyes, A. (1998). Administración del personal II. Sueldos y Salarios. (pp.40-41). (1^a. ed.). México: Editorial Limusa, S. A. de C. V. Grupo Noriega Editores.
- Robbins, S. (1994). Administración, teoría y práctica. (pp. 362-363). (4^a. ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, J. (2002). Administración moderna de personal. Fundamentos. (pp. 2-12). (6^a. ed.). México: Thomson.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos (pp. 84-85). (5^a. ed.). México: McGraw Hill.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. (6^a. ed.). México: McGraw Hill.

Biblioteca UP Aguascalientes

Anexos**Anexo 1****Perfiles de puesto del área de ventas****PERFIL DE PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO		
VENDEDOR DE MOSTRADOR		
CATEGORÍA	UBICACIÓN	ÁREA/DEPARTAMENTO
BASE	VENTAS	DIRECCIÓN VENTAS / VENTAS
ORGANIZACIÓN		
1. JEFE SUPERIOR	SUPERVISIÓN DE TIENDA	
2. JEFE INMEDIATO	JEFATURA DE TIENDA	
3. PUESTOS A SU CARGO	NINGUNO	
OBJETIVO DEL PUESTO		
SATISFACER LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES, A TRAVÉS DE LA VENTA DE AUTOPARTES, CON LA FINALIDAD DE GENERAR UTILIDAD PARA LA EMPRESA.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • VENTA DE AUTOPARTES. • ATENCIÓN AL CLIENTE EN MOSTRADOR. • ATENCIÓN AL CLIENTE POR TELÉFONO. • ATENCIÓN AL CLIENTE DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS. • RESGUARDO DE DINERO EN CAJA. • FIRMA Y ENTREGA DE DOCUMENTOS RELACIONADOS CON LAS VENTAS. • CUSTODÍA DE FACTURAS A CRÉDITO. 		
FUNCIONES SECUNDARIAS DEL PUESTO		

<ul style="list-style-type: none"> • RECEPCIÓN DE MERCANCÍA. • ACOMODO DE MERCANCÍA EN ESTANTERÍA • LIMPIEZA DE ÁREAS EN COMÚN. 			
ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL			
<ul style="list-style-type: none"> • ESFUERZO FÍSICO: DEBE TENER MÍNIMA CONDICIÓN FÍSICA PARA PERMANECER PARADO PERIODOS PROLONGADOS. ESFUERZOS CONSIDERABLES PARA MOVER MERCANCÍA PESADA. • ESFUERZO MENTAL: DEBE TENER ALTA CAPACIDAD PARA ENTENDER LA NECESIDAD DEL CLIENTE. ALTO SENTIDO DE INDAGACIÓN. ALTO SENTIDO DE SERVICIO AL CLIENTE. • CONDICIONES DE TRABAJO: HORARIO FLEXIBLE, SEGÚN LA DEMANDA EN LAS VENTAS. AMPLIA POSIBILIDAD DE CAMBIAR DE TIENDA DENTRO DE LA CIUDAD Y SU PERIFERIA. LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO DEBE DE ATENDER A CLIENTES. POCO RIESGO DE TRABAJO. EN OCACIONES DEBE DE ARCHIVAR Y LLENAR DOCUMENTACIÓN. EMPLEA MUCHAS HORAS EN LA COMPUTADORA. 			
PRINCIPALES CONTACTOS DEL PUESTO			
<p>1. INTERNOS SUCURSALES (ATENCIÓN) COMPRAS (COTIZACIÓN Y ADQUISICIÓN DE MERCANCÍA)</p> <p>2. EXTERNOS CLIENTES (ATENCIÓN)</p>			
ESPECIFICIDAD DEL PUESTO			
EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL	NECESIDAD DE VIAJAR
18 A 55 AÑOS	INDISTINTO	INDISTINTO	EN CASOS ESPECIALES
ESCOLARIDAD		ÁREA O ESPECIALIDAD	
TÉCNICO EN MECÁNICA AUTOMOTRIZ Ó VENTAS.		DEBE TENER AMPLIO CONOCIMIENTO DEL ÁREA DE VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE	
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS		CARACTERÍSTICAS INTELECTUALES	
DE MÍNIMA A INTERMEDIA LA CONDICIÓN FÍSICA		ALTO SENTIDO DE INDAGACIÓN. ALTO SENTIDO DE EXPRESIÓN VERBAL. CAPACIDAD DE JUICIO. ALTO GRADO DE ATENCIÓN. MEDIANO SENTIDO DE RAZONAMIENTO Y ANÁLISIS.	

MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS		LIBERTAD PARA ACTUAR	
DOMINIO DE COMPUTADORA. AMPLIO DOMINIO DE CATÁLOGOS. AMPLIO DOMINIO DE FLEXOMETRO Y VERNIER. DOMINIO EN EL USO DE INTERNET.		EL PUESTO CARECE DE TOMA DE DECISIONES QUE IMPACTEN EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA, DEBEN DE SOLICITAR A SUPERIOR INFORMACIÓN PARA ACTUAR.	
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES ADSCRITAS			
<ul style="list-style-type: none"> • TIENE COMO OBLIGACIÓN PRINCIPAL SATISFACER LA NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES. • VENDER LOS PRODUCTOS QUE CORRESPONDAN A LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES. • OFRECER PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS. • ATENDER EN TIEMPO Y FORMA A NUESTROS CLIENTES. • ES EL PRINCIPAL RESPONSABLE DEL DINERO EN CAJA. • ENTREGA DE CORTE DE CAJA EN TIEMPO Y FORMA. • ES RESPONSABLE DE LA MERCANCÍA EN SU TIENDA. 			
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ESPECIALES			
<ul style="list-style-type: none"> • AMPLIO CONOCIMIENTO EN AUTOPARTES. • AMPLIO CONOCIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DE VEHICULOS AUTOMOTORES A GASOLINA. • CONOCIMIENTO BÁSICO A INTERMEDIO DE ATENCIÓN A CLIENTES. 			
PRESTACIONES LABORALES			
<ul style="list-style-type: none"> • LAS QUE MARQUE LA LEY 			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
ELABORACIÓN		REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN	
NOMBRE		NOMBRE	
PUESTO		PUESTO	
FECHA		FECHA	
REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN			

NOMBRE	
PUESTO	
FECHA	

Evaluación del desempeño					
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Acata indicaciones					
Limpieza de su área					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Atención a las reglas					
Atención a los costos					
Iniciativa personal					
Soporta estrés y presión					
Calidad del trabajo					
Atención al cliente					
Comunicación con jefatura					
Facilidad de indagación					
Facilidad de argumentación					
Rapidez en atención en mostrador					
Rapidez en atención telefónica					
Portación de uniforme y limpieza					

En donde 1 es la menor calificación y 5 la mayor.

	Objetivo	Real
Objetivo de ventas		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Incidencia de devoluciones		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Incidencia de reclamos		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Puntualidad		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Asistencia		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Apertura de clientes		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Productos especiales		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Arqueo de caja		

Comentarios:

	Objetivo	Real
--	-----------------	-------------

Comentarios:

Incidencias en caja

PERFIL DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO		
JEFE DE TIENDA		
CATEGORÍA	UBICACIÓN	ÁREA/DEPARTAMENTO
CONFIANZA	VENTAS	DIRECCIÓN VENTAS / VENTAS
ORGANIZACIÓN		
1. JEFE SUPERIOR	DIRECCIÓN DE VENTAS	
2. JEFE INMEDIATO	SUPERVISOR DE TIENDA	
3. PUESTOS A SU CARGO	VENDEDOR DE MOSTRADOR, MOTOCICLISTA	
OBJETIVO DEL PUESTO		
ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE VENTA, A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LA TIENDA, CON LA FINALIDAD DE GENERAR UTILIDAD PARA LA EMPRESA.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • PRINCIPAL RESPONSABLE DE LA TIENDA • SUPERVISIÓN DE LA TIENDA. • CONTROL DE LA TIENDA. • MANEJO DE PERSONAL A CARGO. • ATENCIÓN DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS. • SUPERVISIÓN DE CUIDADO Y MANTENIMIENTO DE LA TIENDA. • CONTROL DE INVENTARIOS. • ENCARGADO DE ENVÍO Y RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS. • SUPERVISIÓN DE MOTOCICLETAS. • SUPERVISIÓN DE ENVÍO Y RECEPCIÓN DE MERCANCÍA. • ENCARGADO DE DEPÓSITOS EN EFECTIVO • VENTA DE AUTOPARTES. • ATENCIÓN AL CLIENTE EN MOSTRADOR. 		

<ul style="list-style-type: none"> • ATENCIÓN AL CLIENTE POR TELÉFONO. • RESGUARDO DE DINERO EN CAJA. 			
FUNCIONES SECUNDARIAS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • ATENCIÓN DE SOLICITUDES A CRÉDITO. • RESPONSABLE DE ABRIR Y CERRAR LA TIENDA. • ENCARGADO DE CORTES DE CAJAS. 			
ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL			
<ul style="list-style-type: none"> • ESFUERZO FÍSICO: DEBE TENER MÍNIMA CONDICIÓN FÍSICA PARA PERMANECER PARADO PERIODOS PROLONGADOS. ESFUERZOS CONSIDERABLES PARA MOVER MERCANCÍA PESADA. • ESFUERZO MENTAL: DEBE TENER ALTA CAPACIDAD PARA ENTENDER LA NECESIDAD DEL CLIENTE. ALTO SENTIDO DE INDAGACIÓN. TOLERANCIA A LA FRUSTACIÓN. TOLERANCIA AL ESTRÉS Y LA PRESIÓN. ALTO SENTIDO DE SERVICIO AL CLIENTE. • CONDICIONES DE TRABAJO: HORARIO FLEXIBLE, SEGÚN LA DEMANDA EN LAS VENTAS. AMPLIA POSIBILIDAD DE CAMBIAR DE TIENDA DENTRO Y FUERA DE LA CIUDAD Y SU PERIFERIA. PARTE DEL TIEMPO LABORAL DEBE DE ATENDER A CLIENTES. POCO RIESGO DE TRABAJO. EN OCACIONES DEBE DE ARCHIVAR Y LLENAR DOCUMENTACIÓN. EMPLEA MUCHAS HORAS EN LA COMPUTADORA. TRABAJO BAJO PRESIÓN. TRABAJO ORIENTADO A RESULTADOS. ALTA RESPONSABILIDAD. ALTA ATENCIÓN A PRODUCTOS NUEVOS. ALTA ATENCIÓN A CONDICIONES DEL MERCADO. 			
PRINCIPALES CONTACTOS DEL PUESTO			
<p>1. INTERNOS SUCURSALES (ATENCIÓN) COMPRAS (COTIZACIÓN Y ADQUISICIÓN DE MERCANCÍA)</p> <p>2. EXTERNOS CLIENTES (ATENCIÓN)</p>			
ESPECIFICIDAD DEL PUESTO			
EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL	NECESIDAD DE VIAJAR
25 A 55 AÑOS	INDISTINTO	INDISTINTO	MEDIA POSIBILIDAD
ESCOLARIDAD		ÁREA O ESPECIALIDAD	
TSU EN CARRERA AFIN A VENTAS.		DEBE TENER AMPLIO CONOCIMIENTO DEL ÁREA DE VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE.	

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	CARACTERÍSTICAS INTELECTUALES
DE MÍNIMA A INTERMEDIA LA CONDICIÓN FÍSICA	ALTO SENTIDO DE INDAGACIÓN. ALTO SENTIDO DE EXPRESIÓN VERBAL. CAPACIDAD DE JUICIO. ALTO GRADO DE ATENCIÓN. AMPLIO SENTIDO DE RAZONAMIENTO Y ANÁLISIS. FACILIDAD DE ARGUMENTACIÓN. FACILIDAD PARA SOCIALIZAR. AMPLIO CRITERIO PARA LA TOMADE DECISIONES. AMPLIO CRITERIO PARA RESOLVER PROBLEMAS. DOMINIO EN EL ÁREA DE LIDERAZGO AMPLIO SENTIDO DE HONORABILIDAD. AMPLIO SENTIDO DE RESPONSABILIDAD.
MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	LIBERTAD PARA ACTUAR
DOMINIO DE COMPUTADORA. AMPLIO DOMINIO DE CATÁLOGOS. AMPLIO DOMINIO DE FLEXOMETRO Y BERNIER. DOMINIO EN EL USO DE INTERNET.	EL PUESTO TOMA DE DECISIONES QUE IMPACTAN EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA, DEBEN SOLICITAR A SUPERIOR INFORMACIÓN ESPECÍFICA PARA ACTUAR.
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES ADSCRITAS	
<ul style="list-style-type: none"> • PRINCIPAL RESPONSABLE DE QUE SE CUMPLAN LOS OBJETIVOS DE VENTA DE LA TIENDA. • TIENE COMO OBLIGACIÓN PRINCIPAL SATISFACER LA NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES. • PRINCIPAL RESPONSABLE DE LA TIENDA. • PRINCIPAL RESPONSABLE DEL PERSONAL DE LA TIENDA. • PRINCIPAL RESPONSABLE DEL ORDEN Y LIMPIEZA DE LA TIENDA. • TIENE COMO OBLIGACIÓN EL SEGUIMIENTO DE LA MERCANCÍA. • ENCARGADO DE LA APERTURA Y CIERRE DE LA TIENDA. • VENDER LOS PRODUCTOS QUE CORRESPONDAN A LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES. • OFRECER PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS. • ATENDER EN TIEMPO Y FORMA A NUESTROS CLIENTES. • ES EL PRINCIPAL RESPONSABLE DEL DINERO EN CAJA. • ENTREGA DE CORTE DE CAJA EN TIEMPO Y FORMA. • ES RESPONSABLE DE LA MERCANCÍA EN SU TIENDA. 	

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ESPECIALES			
<ul style="list-style-type: none"> • AMPLIO CONOCIMIENTO EN AUTOPARTES. • AMPLIO CONOCIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DE VEHICULOS AUTOMOTORES A GASOLINA. • DOMINIO EN EL MANEJO DE PERSONAL. • CONOCIMIENTO ALTO DE ATENCIÓN A CLIENTES. 			
PRESTACIONES LABORALES			
<ul style="list-style-type: none"> • 20 DÍAS DE AGUINALDO. • 50% DE PRIMA VACACIONAL. • TOPE DEL 8% DE FONDO DE AHORRO. • Y LAS QUE MARQUE LA LEY. <p>NOTA: DEBERÁ PASAR UN PERIODO DE PRUEBA PARA HACERSE ACREEDOR DE LAS PRESTACIONES QUE ESTEN POR ENCIMA DE LA LEY. LA EMPRESA DEFINIRÁ A TRAVÉS DE UN ADENDUM EL LAPSO DE TIEMPO PARA CADA CASO.</p>			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
ELABORACIÓN		REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN	
NOMBRE		NOMBRE	
PUESTO		PUESTO	
FECHA		FECHA	

REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN	
NOMBRE	
PUESTO	
FECHA	

Evaluación del desempeño					
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5

Habilidad para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Atención a las reglas					
Atención a los costos					
Iniciativa personal					
Soporta estrés y presión					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cuidado de la tienda					
Orden de la mercancía					
Limpieza de la tienda					
Atención de productos defectuosos					
Solución de problemas					

En donde 1 es la menor calificación y 5 la mayor.

	Objetivo	Real
Objetivo de ventas		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Incidencia de devoluciones		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Incidencia de reclamos		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Puntualidad		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Asistencia		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Apertura de clientes		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Productos especiales		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Arqueo de caja		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Incidencias en caja		

Comentarios:

Biblioteca UP Aguascalientes

PERFIL DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO		
SUPERVISOR DE TIENDA		
CATEGORÍA	UBICACIÓN	ÁREA/DEPARTAMENTO
CONFIANZA	VENTAS	DIRECCIÓN VENTAS / VENTAS
ORGANIZACIÓN		
1. JEFE SUPERIOR	DIRECCIÓN DE VENTAS	
2. JEFE INMEDIATO	DIRECCIÓN DE VENTAS	
3. PUESTOS A SU CARGO	JEFES DE TIENDAS	
OBJETIVO DEL PUESTO		
GENERAR EL MÁXIMO VOLUMEN DE VENTAS, A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN DE LAS FASES DE LA OPERACIÓN DE LAS TIENDAS, CON LA FINALIDAD DE GENERAR LA MÁXIMA UTILIDAD LIQUIDA PARA LA EMPRESA.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • SUPERVISIÓN DE LA OPERACIÓN DE LA TIENDAS • SUPERVISIÓN DE LOS EMPLEADOS Y, A TRÁVES DE ÉSTOS, A OTROS EMPLEADOS. • DIRIGIR ACTIVIDADES, PROGRAMAS DE DEBERES Y HORAS DE TRABAJO. • DAR SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE VENTAS Y PRODUCTIVIDAD DE LAS TIENDAS. • DIRIGIR LA INSTRUCCIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO, Y DAR SEGUIMIENTO. • PROGRAMAR CUOTA DE VENTA DE MANERA INDIVIDUAL Y POR TIENDA, Y DAR SEGUIMIENTO. • INFORMAR A SUS SUBORDINADOS SOBRE INFORMACIÓN DE PRODUCTOS Y PRECIOS, Y DAR SEGUIMIENTO. • ENTREVISTAR Y SELECCIONAR LOS CANDIDATOS A LOS CARGOS VACANTES. • DETERMINAR EL NÚMERO DE EMPLEADOS NECESARIOS PARA QUE LAS OPERACIONES DE LA TIENDA SEAN RENTABLES. • DESVINCULAR EMPLEADOS QUE NO CUMPLAN CON LOS OBJETIVOS DE PUESTO Ó QUE INCURRAN EN FALTAS. • PREPARAR, PLANEAR Y CELEBRAR REUNIONES PARA INSTRUIR A LOS EMPLEADOS SOBRE NUEVOS PRODUCTOS Y POLÍTICAS. • ENTRENAR Y DIRIGIR EL ENTRENAMIENTO DE NUEVOS EMPLEADOS, Y DAR SEGUIMIENTO. • EVALUAR LAS VENTAS DE FORMA INDIVIDUAL Y POR TIENDA, DAR SEGUIMIENTO DEL PROGRESO. • AYUDAR A ALCANZAR LAS METAS DE VENTAS POR TIENDA. • CONTACTAR PERSONALMENTE Y POR TELÉFONO CLIENTES POTENCIALES Y NEGOCIOS INACTIVOS PARA PROMOVER 		

Y SOLICITAR VENTAS Y SERVICIOS, Y ACOMPAÑAR EL CIERRE DE LAS VENTAS.

- VERIFICAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE FORMA PERSONAL Y POR TELÉFONO.
- PREPARAR MATERIALES DE PUBLICIDAD.
- PREPARAR PRESUPUESTOS DE VENTAS Y DE GASTOS QUE CUBRAN LAS VENTAS Y LOS GASTOS POR PERIODO.
- CONTROLAR LOS GASTOS, Y EN CASO NECESARIO TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS.
- SE ENCARGAN DE LA INTEGRIDAD Y EXACTITUD DE LA MERCANCÍA.
- VERIFICACIÓN DE EQUIPOS Y VEHICULOS DE LA TIENDA.
- SON ENCARGADOS DE LA VERIFICACIÓN DE ERRORES EN LAS CAJAS, Y DAN SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN.
- SON ENCARGADOS DE VERIFICAR LOS ENCUADRES DE LOS DEPÓSITOS EN EFECTIVO EN FORMA GLOBAL.
- SON ENCARGADOS DE VERIFICAR QUE LAS CUENTAS POR COBRAR SE MANTENGAN DENTRO DE LOS PERIODOS DE TIEMPO FIJADOS POR LA EMPRESA.
- INVESTIGAN QUEJAS DE LOS CLIENTES E INTRODUCEN LOS AJUSTES Y TOMAN LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA SATISFACERLOS.
- INVESTIGAN ANOMALÍAS EN FALTANTES DE MERCANCÍA, Y TOMAN MEDIDAS PARA CORREGIRLAS.
- REPORTAN A LA DIRECCIÓN EL PROGRESO DE LA TIENDA.

FUNCIONES SECUNDARIAS DEL PUESTO

- ATENCIÓN DE SOLICITUDES A CRÉDITO.
- ARCHIVAR SOLICITUDES DE EMPLEO PARA TENERLAS EN CUENTA EN RECLUTAMIENTOS FUTUROS.
- SUPERVISIÓN DE APERTURA Y CIERRE DE LAS TIENDAS.
- DETERMINAR LOS EMPLEADOS QUE CUBRIRAN LOS DÍAS FERIADOS EN LAS TIENDAS.

ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

- ESFUERZO FÍSICO: DEBE TENER MÍNIMA CONDICIÓN FÍSICA PARA PERMANECER PARADO PERIODOS PROLONGADOS. DEBE VIAJAR CONSTANTEMENTE, POR LO QUE PERMANECE UN TIEMPO CONSIDERABLE EN POSICIÓN DE SENTADO.
- ESFUERZO MENTAL: DEBE TENER ALTA CAPACIDAD PARA ENTENDER LA NECESIDAD DEL CLIENTE. ALTO SENTIDO DE INDAGACIÓN. TOLERANCIA A LA FRUSTACIÓN. TOLERANCIA AL ESTRÉS Y LA PRESIÓN. ALTO SENTIDO DE SERVICIO AL CLIENTE.
- CONDICIONES DE TRABAJO: TIENE UN HORARIO MUY FLEXIBLE, REQUIERE ALTA DISPONIBILIDAD; EL TRABAJO REQUIERE QUE ESTE VIAJANDO CONSTANTEMENTE; TRABAJA BAJO PRESIÓN; RIESGO CONSIDERABLE DEBIDO A VIAJAR; EMPLEA MUCHAS HORAS A ESTAR EN CONTACTO CON LOS JEFES DE TIENDA; EMPLEA TIEMPO A ESTAR EN CONTACTO CON CLIENTE; TRABAJO CON UN ALTO GRADO DE ESTRÉS;

PRINCIPALES CONTACTOS DEL PUESTO			
1. INTERNOS			
SUCURSALES (ATENCIÓN)			
COMPRAS (COTIZACIÓN Y ADQUISICIÓN DE MERCANCÍA)			
2. EXTERNOS			
CLIENTES (ATENCIÓN)			
ESPECIFICIDAD DEL PUESTO			
EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL	NECESIDAD DE VIAJAR
25 A 45 AÑOS	INDISTINTO	INDISTINTO	CONSTANTEMENTE
ESCOLARIDAD		ÁREA O ESPECIALIDAD	
LICENCIATURA A FIN A VENTAS O ADMINISTRACIÓN		AMPLIO DOMINIO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS		CARACTERÍSTICAS INTELECTUALES	
DE MÍNIMA A INTERMEDIA LA CONDICIÓN FÍSICA		ALTO SENTIDO DE INDAGACIÓN. ALTO SENTIDO DE EXPRESIÓN VERBAL. CAPACIDAD DE JUICIO. ALTO GRADO DE ATENCIÓN. AMPLIO SENTIDO DE RAZONAMIENTO Y ANÁLISIS. FACILIDAD DE ARGUMENTACIÓN. FACILIDAD PARA SOCIALIZAR. AMPLIO CRITERIO PARA LA TOMA DE DECISIONES. AMPLIO CRITERIO PARA RESOLVER PROBLEMAS. DOMINIO EN EL ÁREA DE LIDERAZGO. AMPLIO SENTIDO DE HONORABILIDAD. AMPLIO SENTIDO DE RESPONSABILIDAD.	
MANEJO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS		LIBERTAD PARA ACTUAR	
DOMINIO DE ERP'S, MANEJO DE AUTOMOVIL		EL PUESTO TOMA DECISIONES IMPORTANTES QUE DICTAN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA, DEBEN REPORTAR CONSTANTEMENTE	
DOMINIO DE COMPUTADORA. AMPLIO DOMINIO DE CATÁLOGOS. AMPLIO DOMINIO DE FLEXOMETRO Y BERNIER. DOMINIO EN EL USO DE INTERNET.		EL PROGRESO DE LAS TIENDAS, PARA RECIBIR INDICACIONES.	
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES ADSCRITAS			
<ul style="list-style-type: none"> • PRINCIPAL RESPONSABLE EN PLANEAR Y DIRIGIR LAS ACTIVIDADES QUE PERMITAN EL CUMPLIMIENTO DE LAS VENTAS. 			

<ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRAR LOS RECURSOS HUMANOS Y ECONÓMICOS DE LAS TIENDAS, CONFORME A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA. • REPORTAR A LA EMPRESA EL PROGRESO DE LA TIENDA. • PRINCIPAL RESPONSABLE DE HACER LLEGAR A LOS EMPLEADOS LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA. • DAR SEGUIMIENTO PUNTUAL DE LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES. • DAR CUMPLIMIENTO DE LOS REGLAMENTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA. • TIENE COMO RESPONSABILIDAD EL CUIDADO DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA. 			
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ESPECIALES			
<ul style="list-style-type: none"> • DOMINIO EN EL TEMA DE LIDERAZGO. • DOMINIO EN EL TEMA DE TRABAJO EN EQUIPO. • AMPLISIMO DOMINIO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. • AMPLISIMO DOMINIO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS. 			
PRESTACIONES LABORALES			
<ul style="list-style-type: none"> • 20 DÍAS DE AGUINALDO. • 50% DE PRIMA VACACIONAL. • TOPE DEL 8% DE FONDO DE AHORRO. • Y LAS QUE MARQUE LA LEY. <p>NOTA: DEBERÁ PASAR UN PERIODO DE PRUEBA PARA HACERSE ACREEDOR DE LAS PRESTACIONES QUE ESTEN POR ENCIMA DE LA LEY. LA EMPRESA DEFINIRÁ A TRAVÉS DE UN ADENDUM EL LAPSO DE TIEMPO PARA CADA CASO.</p>			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
ELABORACIÓN		REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN	
NOMBRE		NOMBRE	
PUESTO		PUESTO	
FECHA		FECHA	

REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN	
NOMBRE	

PUESTO	
FECHA	

Evaluación del desempeño					
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Supervisión de jefes de tienda					
Delegación de responsabilidades a subordinados					
Comunicación con dirección					
Desarrollo de jefes de tienda					
Seguimiento de resultados de tienda					
Seguimiento y solución de conflictos laborales					
Seguimiento y solución de conflictos comerciales					
Planificación de gastos					
Planificación de personal					
Control de gastos					
Liderazgo					
Cuidado de la tiendas					
Orden de la mercancía					
Actitud					
Atención a las reglas					
Limpieza de la tiendas					

En donde 1 es la menor calificación y 5 la mayor.

	Objetivo	Real
Objetivo de ventas		

Comentarios:

	Objetivo	Real
--	-----------------	-------------

Comentarios:

Incidencia de devoluciones		
-----------------------------------	--	--

--

	Objetivo	Real
Incidencias laborales		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Incidencias comerciales		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Apertura de clientes		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Productos especiales		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Incidencias en depósitos		

Comentarios:

	Objetivo	Real
Incidencias en tiendas		

Comentarios:

Anexo 4

Encuesta de conocimiento del perfil puesto.

Instrucciones: marca con una "X" la respuesta que consideres apropiada.

1. ¿Conoces tu perfil de puesto?

Si _____ No _____

2. ¿Te han explicado tu perfil de puesto?

Si _____ No _____

3. ¿Qué tanto consideras que conoces tu perfil de puesto?

Mucho _____

Regular _____

Poco _____

4. ¿Cuál fue el área que te mostro tu perfil de puesto?

Recursos Humanos _____

Supervisor de ventas o jefatura _____

Ambos _____

Ninguna _____

5. En caso de que conozcas tu perfil de puesto, ¿qué tanto consideras que te ayuda en la realización de tus labores el que conocer tú perfil de puesto?

Mucho _____

Regular _____

Poco _____

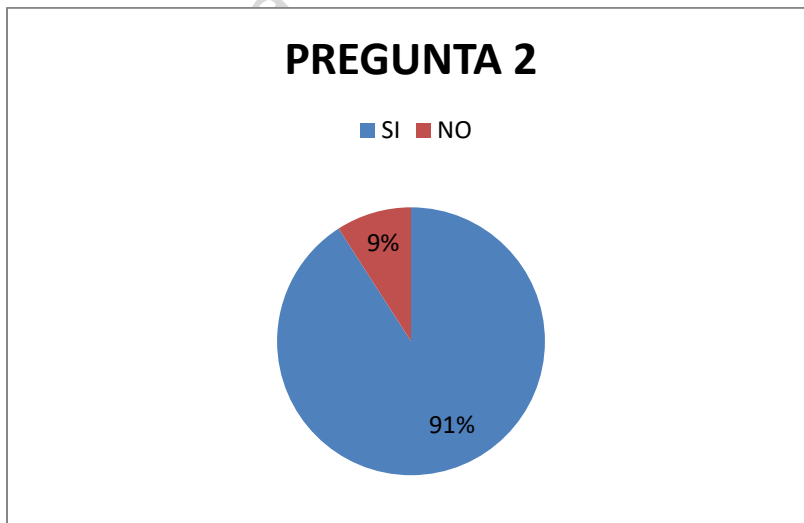
Anexo 5

Tablas y gráficos de la encuesta “conocimiento del perfil de puesto”.

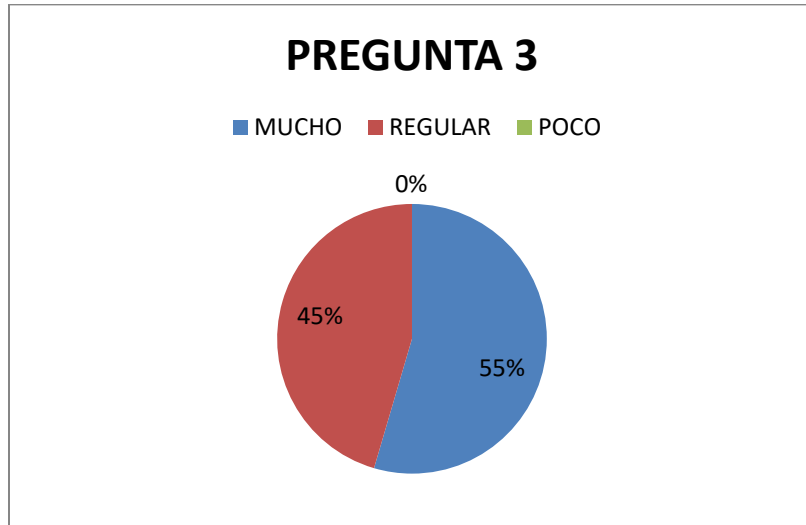
	SI	NO
PREGUNTA 1	22	0



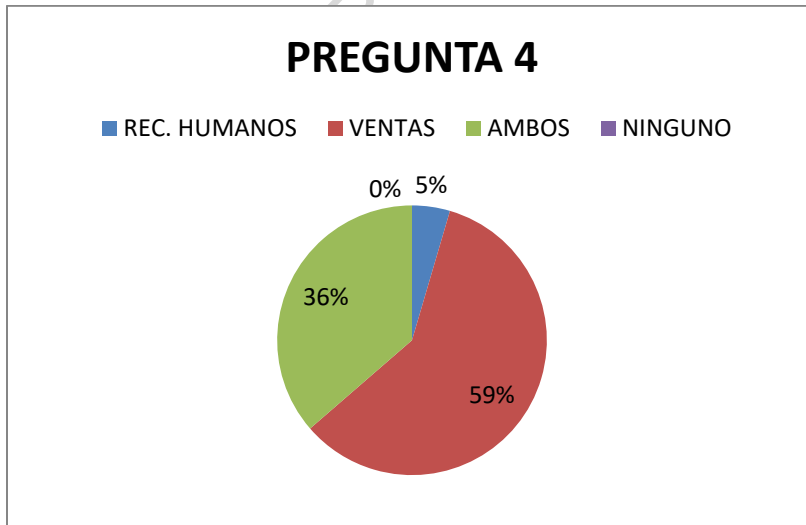
	SI	NO
PREGUNTA 2	20	2



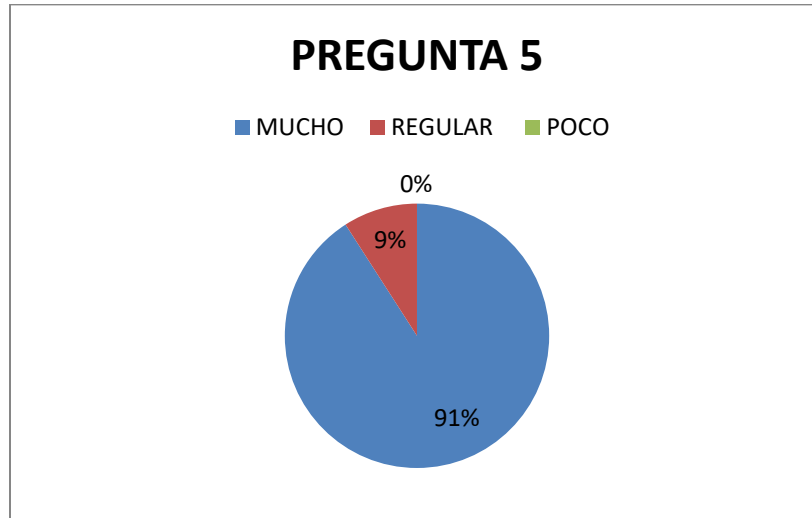
	MUCHO	REGULAR	POCO
PREGUNTA 3	12	10	0



	REC. HUMANOS	VENTAS	AMBOS	NINGUNO
PREGUNTA 4	1	13	8	0



	MUCHO	REGULAR	POCO
PREGUNTA 5	20	2	0



Biblioteca UP Aguascalientes