



**Universidad de Guanajuato**

**División de Ciencias Económico-Administrativas**

**Proyecto aplicado para obtener el título de maestra en Desarrollo  
Organizacional**

**Johana Lucero López Cardoso**

**Directora: Dra. Ma. Eugenia Sánchez Ramos**

**“Propuesta de mejora para el descriptivo de perfil y puesto de coordinador de  
supervisión y supervisor operativo de Administaff del Centro”**

**Junio 2018**

## **Agradecimientos**

Son muchas las personas especiales a las que les quiero agradecer su apoyo, compañía, ánimo, amistad y amor durante esta etapa de aprendizaje y crecimiento en mi vida.

A Ulises, mis papás, hermanos, Tita, tías, tíos, primos y primas, por ser el pilar fundamental de mi existencia, las personas que más admiro.

Por esos interminables sábados de abundantes comidas y grandes momentos a mis compañeros

A Hally por continuar siendo mi fiel compañera en los desvelos.

Dra. Maru por apoyarme durante la elaboración de este proyecto

A todos ustedes les dedico este trabajo por la confianza, apoyo y amor depositado en mi persona.

## Índice

Introducción	5
Marco de referencia	6
1.1. Capítulo 1 La necesidad del cambio y reestructuración	6
1.1.1. Conceptualización	
1.1.2. 1.2 Reestructuración organizacional	
1.1.3. 1.3 Reestructuración y capital humano	
1.2. Capítulo 2 Capital humano en la organización.	12
1.2.1. 2.1 Conceptualización	
1.2.2. 2.1.1. Habilidades y competencias laborales	
1.3. 2.2 Descripción, perfil y análisis de puesto.	
1.3.1. Conceptualización	
1.4. Capítulo 3 Caso de estudio	15
Herramientas metodológicas	
2. Tipo de investigación	15
3. Métodos	16
3.1. Métodos por fase	
4. Instrumento	18
4.1. Observación directa	
4.2. Encuesta	
4.3. Entrevista	
Detección de Necesidades Institucionales	
5. Antecedentes	22
6. Planteamiento del problema	25

7.Objetivo general	27
7.1Objetivos particulares	28
8 Delimitación del problema	29
8.1 <i>Delimitación espacial</i>	
8.2 <i>Delimitación temporal</i>	
8.3 <i>Delimitación temática</i>	
9. Diseño de la hipótesis	29
10. Ejecución de actividades	30
10.1 Cronograma de actividades	
11. Resultados	32
11.1Resultados de la encuesta	
11.2 Resultados de la entrevista	
12. Interpretación de resultados	44
13. Propuesta	47
14. Validación de la hipótesis	56
15. Conclusión	57
16. Bibliografía	59

## Introducción

La organización es un ente social en el que interactúan diversos procesos y sistemas para el cumplimiento de un objetivo determinado, en el caso de una empresa la satisfacción del cliente. Existe una estrecha relación entre las actividades y el cumplimiento de objetivos que son desarrolladas por el factor humano y que juntos evolucionan con la historia de la organización.

Por lo tanto, la organización, pasa por un proceso de crecimiento; el cual requiere que se renueve constantemente para mantenerse en los estándares nacionales e internacionales que exige la globalización.

Para que la empresa se mantenga competitiva debe desarrollar en sus agentes de cambio nuevas habilidades y destrezas que faciliten el cumplimiento de los nuevos objetivos replanteados en la institución. Lo anterior es producido por un conjunto de alteraciones estructurales y organizacionales en los que se ven involucrados factores internos y externos que genera un cambio y por ende un aprendizaje en los integrantes.

Toda organización para logra trascender en el tiempo debe enfrentarse al cambio, la presente investigación se realizó en una importante empresa de pinturas, con la finalidad de generar una herramienta que logre la eficiencia del servicio, a través de la estandarización del proceso de la coordinación de supervisión y la misma supervisión; comenzando con el desarrollo de la descripción y perfil de puestos, posteriormente con la elaboración de un check list de actividades. Tras haberse encontrado varias inconsistencias que afectan la competitividad de la empresa, a raíz de la reestructuración del departamento de Recursos Humanos.

A través de la aplicación de un proceso de aprendizaje continuo que facilitará la homogenización y estandarización de las actividades que deben desempeñar las personas encargadas del área de coordinación y supervisión.

Todo esto llevándose a cabo en la ciudad de Irapuato, Guanajuato, para la empresa Administaff del Centro S.A. de C.V

## Marco de referencia

### Capítulo 1 La necesidad del cambio y reestructuración

#### 1.1 Conceptualización

La organización es una unidad de elementos sociales coordinados, que interaccionan entre sí, dentro de un entorno determinado, desarrollando procesos y sistemas de control con la finalidad del cumplir un objetivo determinado.

Por lo tanto, una empresa es una organización diseñada para satisfacer las necesidades de sus clientes, resultando en la optimización de recursos, con la finalidad de mantener su competitividad durante el mayor tiempo posible.

Las organizaciones pueden ser muchas y diversas, pero todas son entidades sociales, que están direccionadas para el cumplimiento de uno o más objetivos comunes. En la organización se diseñan y estructuran actividades que se coordinan y se vinculan con su entorno, por medio de un conjunto de procedimientos, políticas y técnicas; que son compartidas y establecidas para ser desarrolladas por el factor más importante el capital humano. Esto conlleva a una estrecha interrelación entre las actividades que se realizan y el cumplimiento de los objetivos.

La organización es un ente vivo, nace, crece y envejece, por esta razón pasa por diversas etapas a lo largo de su historia. Una empresa que ha logrado la madurez en su ciclo de

vida se enfrenta a dos vertientes posible, buscar el renacimiento o caer en el declive, lo cual no es una opción. Para evitar el declive la organización debe mantenerse en movimiento y en un cambio constante, de lo contrario quedaría estancada y dejaría de ser redituable, con muy pocas posibilidades de mantenerse en pie, lo anterior queda representado en la Figura 1.

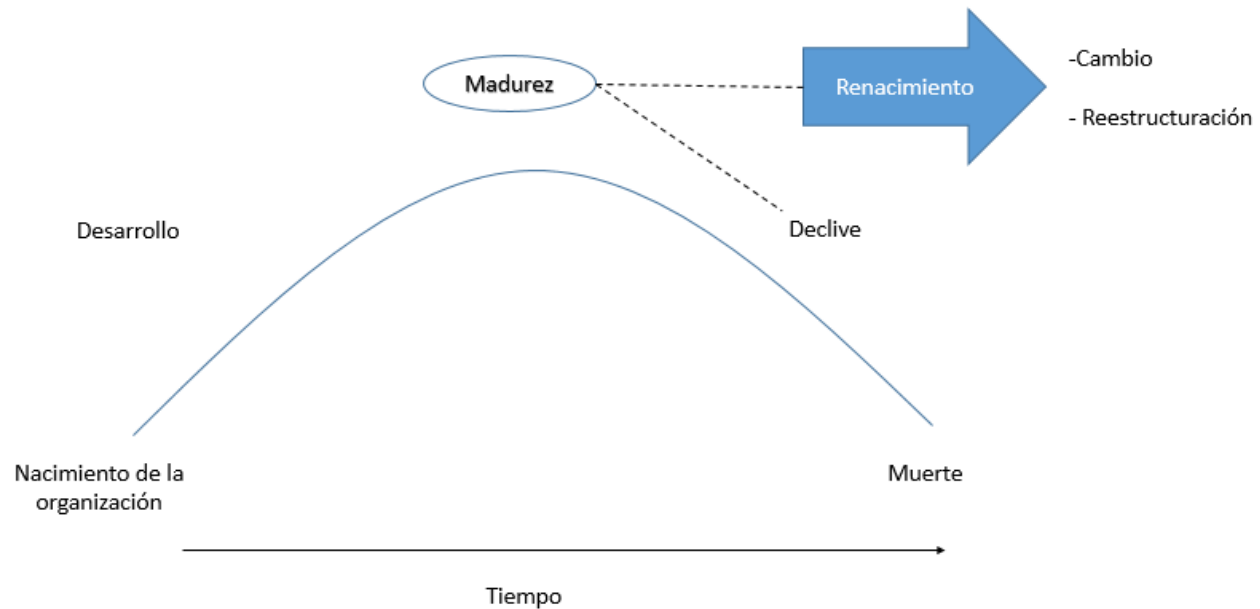


Figura 1. Ciclo de una organización

Fuente: Autoría propia (2018).

Con lo anterior se puede considerar a la organización como sistema dinámico y abierto, que cuenta con mecanismos de control, en constante cambio influido por factores internos y externos, que muchas veces alteran el equilibrio pues la organización interacciona consigo misma y con su entorno, lo que provocará una necesidad de cambio y adaptación.

El cambio es representado por un conjunto de alteraciones estructurales y de organización que se producen tanto por factores internos y externos, como nos explica Young (2009) este responde a dos ámbitos, por un lado, el mismo cambio y, por otro lado, el aprendizaje.

Dentro de la organización cuando hablamos de cambio, la comunicación es un factor muy importante, ya que facilita que el principal agente de cambio este sensibilizado, comunicar e informar la estrategia a los colaboradores puede reducir la incidencia a la resistencia e incertidumbre, haciendo el proceso más eficiente y exitoso. Mantener con la mayor claridad la implementación de las nuevas actividades facilita la aceptación del cambio. El cambio no es un proceso fácil que se da de la noche a la mañana, la implementación del proceso podría derivar

dos tipos diferentes de cambio. El primero relacionado directamente con el proceso productivo y con el proceso interno de la organización.

Si se continua con la analogía de que la organización es un ser vivo, podemos utilizar la analogía de la adaptación de las especies de Darwin, únicamente el organismo que logre adaptarse al cambio es el organismo que sobrevive. Entre estas condiciones se encuentran las de su propio ambiente, por eso los seres vivos van adquiriendo nuevas características que les favorecen con el paso del tiempo; se da inicio con el proceso de selección, lo que nos lleva a crear medidas que son llamadas estrategias que a su vez son generadas y desarrolladas para asegurar dicha supervivencia, obteniendo individuos más fuertes, dotados de conocimientos, nuevas habilidades, técnicas y mejores herramientas que le permiten crear un entorno propicio para alcanzar las metas y mantenerse como una empresa competitiva. (Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, 2009)

Como nos explica García (2011). el cambio es evolutivo, permitiendo que se lleven a cabo modificaciones tangibles e intangibles en los aspectos básicos de la organización, por ejemplo, su estructura, reglas, procesos, de manera parcial o total dentro de la empresa. El éxito de este cambio depende de la adaptación de la organización. La adaptación está relacionada con la proactividad y liderazgo dentro de la empresa, es decir, con la necesidad de mantener la satisfacción y demanda del cliente, con el único fin de mantenerse competitiva en un mercado tan cambiante.

Retomando un poco lo anterior el aprendizaje es la clave para mantener la competitividad y es parte fundamental del cambio. Una empresa competitiva es aquella eficiente y eficaz en su operación, capaz de alcanzar a la par la sostenibilidad económica y el desarrollo. La ventaja competitiva está dada por lo colaboradores y el conocimiento que adquieren de forma recíproca los integrantes de la organización y la misma organización. Lo que obliga a la empresa a mantener un aprendizaje continuo, que debe ser dinámico y flexible para nuevas y mejores prácticas. Todas ellas a través del talento humano, llevándose a cabo la incorporación del conocimiento a la generación de estas nuevas estrategias para producir una reestructuración. (Quintero, 2003).



## 1.2 Reestructuración organizacional

La estructura de una organización depende de la interrelación que existe entre el patrón formal de actividades y las unidades que la conforman, las cuales se encuentran en constante cambio, así que las que logran sobrevivir son aquellas que se adaptan al cambio organizacional, mejor conocido como reestructuración.

Es necesario que la organización se involucre en el desarrollo de estrategias innovadoras que aseguren un cambio capaz de hacer frente a los nuevos retos y necesidades que está enfrentando, para lograrlo las organizaciones se centran en la mejora de sus procesos buscando la innovación continua para dar cumplimiento con estas nuevas necesidades. (Serrano y Ortiz, 2012).

El desarrollo de la competitividad y eficacia de una organización requiere de un proceso que se va consolidando poco a poco durante un periodo de transición, que en la mayoría de las ocasiones puede verse y sentirse lento, e incluso contradictorio, pero se enfrenta principalmente a la resistencia al cambio por parte de los integrantes de la organización. Por esta razón una reestructuración o rediseño organizacional influye no solo a la organización, su principal impacto es hacia el capital humano. Para lograr un nuevo diseño estructural la organización debe afrontar diversas etapas, dentro de las cuales se encuentran: identificar de punto clave o crítico que requiere la implementación de las nuevas estrategias, estas dependerán del tipo de problema, pero sin dejar de lado al principal motor de este cambio; para lo cual debe llevarse a cabo el análisis correspondiente, una vez identificada la necesidad, se inicia la recomendación y la aplicación del cambio, muy importante cada vez que se inicie una nueva estrategia deberán evaluarse los cambios y de ser necesario se reestructurará el mismo, lo anterior podemos representarlo en la figura 2.

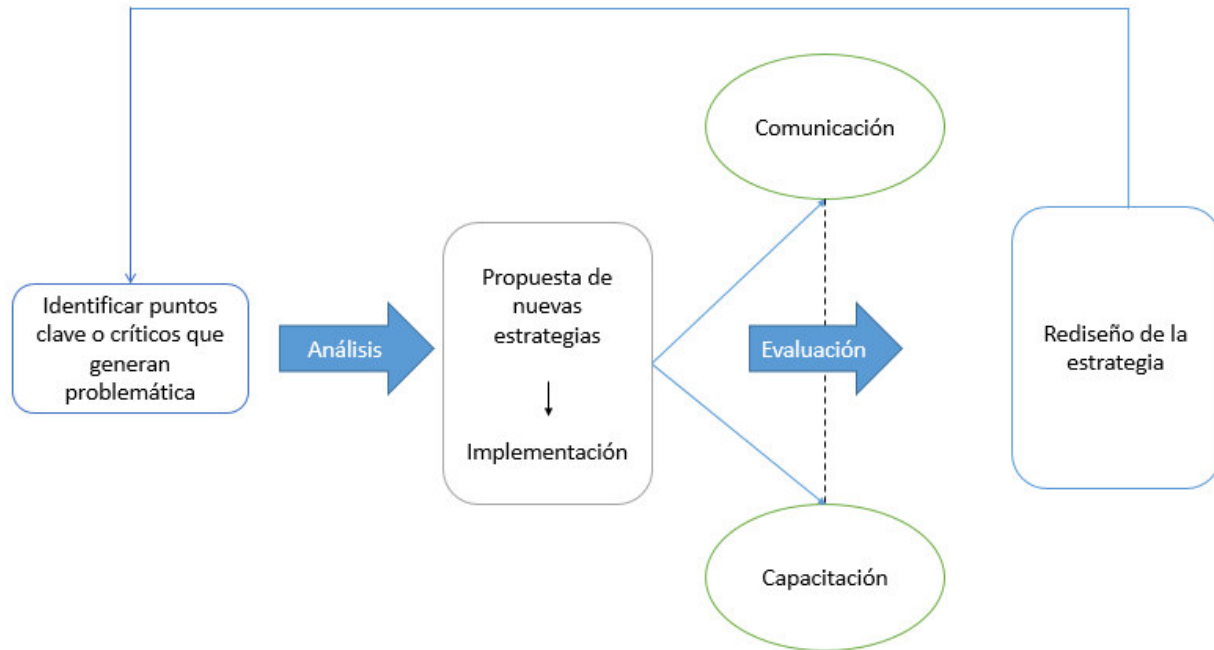


Figura 2. Rediseño de la estrategia

Fuente: Autoría propia 2018

La empresa que logra llevar a cabo su reestructuración; es una organización que logra mantenerse a la par de la globalización, la introducción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación hacen que estos nuevos parámetros y estándares se proyecten en las necesidades de una población mundial. Como consecuencia se vuelven un tema clave en la hora de mantenerse a la vanguardia, esto sin duda es un tema que causa incertidumbre y temor en la empresa, cómo mantenerse a la vanguardia de la información y la comunicación.

La dinámica de la transformación que va sufriendo la empresa no necesariamente puede ser controlado por los altos mandos, es por eso que todos los integrantes de la organización, sin importar el puesto que desempeñan deben desarrollar nuevas habilidades, mantener un aprendizaje constante para poder apoyar y hacer frente durante esta etapa a los nuevos procesos.

### 1.3 Reestructuración y capital humano

Cuando se realiza un análisis organizacional, las empresas muchas veces valoran la cantidad, en lugar de la calidad, es decir, en la mayoría de las ocasiones los altos mandos se preocupan más por la cantidad de colaboradores con los que cuenta la organización, en lugar de las herramientas que puede proporcionar a los integrantes para que puedan realizar sus funciones con una mayor eficiencia y eficacia y así obtener los mejores resultados.

Comprender que el cambio organizacional es una necesidad impuesta por un conjunto de factores y circunstancias competitivas del entorno, tanto internas como externas, hace posible analizar que este puede ser uno de los impulsores más importantes o el obstáculo más grande al que puede enfrentarse la organización, se hace hincapié en la importancia del proceso de comunicar a los colaboradores donde nos encontramos y hacia dónde vamos. Cuando se da un proceso de transformación o cambio, se debe ser consciente de que sentimientos, pensamientos o situaciones tanto motivadoras o adversas afectan a sus integrantes, las cuales deben ser tomadas en cuenta, pues son la base fundamental para que esa transformación se lleve a cabo.

Es importante recordar que la organización es un conjunto de personas interconectadas, que trabajan en equipo, para lograr resultados, en el caso de la reestructuración lo hace para el continuo mejoramiento, manteniendo su visión a futuro. Es en este momento que los miembros de la organización más que una dirección requiere de un liderazgo transformacional lo que obliga a la gerencia a asumir estos nuevos retos y comenzar con la redefinición del nuevo rol, sobre todo ser consciente de las nuevas habilidades que debe desarrollar para llevar a buen puerto su empresa.

Con lo anterior una de las tareas más complicadas para los puestos gerenciales es lograr la interacción armónica entre la nueva estrategia institucional, el desarrollo humano y el desarrollo organizacional, manteniendo una participación activa y proactiva de los integrantes de la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos y lograr así la competitividad deseada.

## Capítulo 2 Capital humano en la organización.

### 2.1 Conceptualización

Las personas son los elementos vivos de la organización, son seres complejos inteligentes, talentosos, capaces de aprender, son indispensables para la constante renovación, que asegura la competitividad debida a los constantes avances y necesidades del cliente.

Las personas tienen la capacidad para el crecimiento, para el desarrollo personal, fluyen, se mantienen en constante movimiento y actividad, generando así el impulso que requiere la organización, pues son los encargados de llevar a la empresa al éxito, siempre y cuando la interacción sea sinérgica, eficaz y satisfactoria. Sin personas no hay organización, son quienes las operan, dirigen y administran, es decir, son los encargados de hacer que simplemente funcione.

Con base a lo anterior es importante mencionar que los integrantes de la organización son vistos y tratados desde dos perspectivas: la primera como personas o como recursos, para lo cual debe mantenerse un equilibrio, donde todas las participantes en todos los niveles, sin importar sus funciones o puestos deben ser conscientes de que son administradores y no sólo realizadores de una actividad. Son los responsables de hacer frente a los problemas y dificultades ofreciendo soluciones a las problemáticas y de esta manera lograr el éxito y el crecimiento de la organización, haciéndola redituable. (Chiavenato, 2007)

Todo lo que sucede en la organización es el resultado de procesos que comparten un patrón común: se consumen recursos y generan un producto o servicio; de modo que está vinculado a objetivos estratégicos, que buscan la satisfacción del cliente, así como la retención de los colaboradores. Por lo tanto, los procesos son la conexión que existe entre la gestión del capital humano y los objetivos estratégicos de la empresa. El capital humano se vuelve un activo que se pone en funcionamiento a partir de los procedimientos, donde se invierte capital humano, instalaciones y energía. (Fitz-enz, 2000)

### 2.1.1. Habilidades y competencias laborales

Cómo se revisó en el tema anterior el capital humano es un factor clave para lograr la competitividad, los seres humanos están dotados de características propias que lo conforman de manera individual como colectiva denominadas habilidades, por lo tanto, el capital humano está constituido de habilidades y destrezas que le permiten manejar los procesos que le son asignados dentro de la organización y el sistema. Las competencias laborales surgen de la necesidad de formar personas capaces de responder a los cambios organizacionales y tecnológicos del nuevo mercado laboral.

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2004) define las competencias laborales como un “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un contexto laboral”. Dichas competencias se dividen: en básicas (de carácter formativo) como: leer, comprender o analizar textos pueden ser ejemplos de ellas; genéricas que se enfocan en un área ocupacional determinada y las específicas que son requeridas para la ejecución de una función productiva determinada. Estas capacidades y necesidades son determinadas por el sector productivo y deben cubrirse a través de la educación y formación profesional.

El enfoque constructivista define las competencias como la capacidad mental de un individuo que se condiciona de acuerdo a una situación determinada, las cuales se pueden construir o perfeccionar según el entorno. Entonces en el ámbito profesional y/o laboral, Bunk (1994) define competencias como los conocimientos, destrezas y aptitudes para resolver problemas, agregando la posibilidad de participar en un entorno profesional y de ambiente laboral, todo ello para dar un sentido social a la definición.

En resumen, el término competencia hace referencia a las características de personalidad, derivadas del comportamiento, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. La cual se relaciona con un estándar de efectividad.

## 2.2 Descripción, perfil y análisis de puesto.

### Conceptualización

Debemos iniciar por definir que es puesto: el cual no es más que la unidad operacional conformada por responsabilidades, deberes, tareas, actividades y funciones que deben ejercer los individuos diariamente que conforman una organización.

El puesto se debe cumplir con un nombre, determinar qué posición o nivel jerárquico representa, explica cuáles son las funciones que deben desempeñarse, así como la responsabilidad que eso conlleva, cuáles son los requisitos por seguir, las condiciones y el valor que el mismo representa. Para determinar estas características deben llevarse a cabo diversas estrategias, por ejemplo, la valuación de puestos.

La valuación de puestos es un procedimiento técnico que determina la importancia en relación con otros puestos tomando como base las diferentes actividades que deben desempeñarse, los componentes del trabajo, considera los criterios económicos, tales como: cuál será la percepción salarial y qué perfil se debe considerar.

El perfil de puesto es una descripción de las capacidades, aptitudes, cualidades y habilidades que son fundamentales para el desempeño de un puesto de trabajo. Está conformado por la descripción de las actividades y el perfil organizacional.

Para poder definir el perfil requerimos de la descripción del puesto para lo cual debemos responder algunas preguntas como: ¿cuáles son los conocimientos especiales que serán necesarios para realizar las actividades? Se debe iniciar con el estudio de los deberes y responsabilidades implicadas, cuál es la experiencia necesaria para desempeñar el cargo

Definir un puesto a través del modelo de gestión de competencias asegura un desempeño fiable, efectivo y específico que permite a la organización y al colaborador la ventaja competitiva deseada. (Alles, 2006).

Posterior a haber realizado la descripción de puesto se deben identificar la relación de los requisitos con el ocupante del puesto.

La diferencia entre la descripción del puesto y su análisis es que el primero responde a los factores intrínsecos, es decir, qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace el colaborador y el segundo estudia y determina los requisitos, condiciones y responsabilidades del puesto, para su correcta ejecución y desempeño.

La gestión del capital humano requiere de una atención especial, pues obliga a los directivos, a medir, desarrollar y renovar al activo para obtener el éxito. De aquí surge la necesidad de hacer un análisis y la comparación de los resultados de su gestión.

Convergiendo el desarrollo de habilidades y conocimientos permite la capacitación de su colaborador. Una vez llevada a cabo la capacitación debe iniciarse la evaluación del conocimiento comenzando así la visión a futuro y la planeación del éxito de la organización, teniendo como consecuencia la participación directa de los integrantes al fortalecer la toma de decisiones, el liderazgo, la motivación y el aprendizaje continuo.

## Capítulo 3 Caso de estudio

*“Propuesta de mejora para el descriptivo de perfil y puesto de coordinador de supervisión y supervisor operativo”*

El presente caso de investigación requiere de la utilización de los métodos empleados por los analistas para poder llevar a cabo el análisis correspondiente de los puestos para el coordinador y supervisor operativo. Para lo cual se empleó la observación directa, la entrevista y la encuesta que a continuación van a ser enunciados.

### Herramientas metodológicas

#### a) Tipo de investigación

La presente investigación presenta las siguientes características metodológicas.

**Postura:** racionalismo crítico

El presente análisis busca establecer el perfil de puesto y su respectiva descripción del mismo con base a las necesidades y cambio que está sufriendo en la actualidad Administaff del Centro, posterior a la reestructuración del departamento de recursos humanos, para establecer un proceso que permita la distribución equitativa de las cargas de trabajo correspondiente al coordinador y supervisor operativos.

**Por su naturaleza:** mixta

La presente investigación emplea dos instrumentos que son la encuesta y la entrevista enfocadas en la flexibilidad y la generación de un ambiente cómodo para el informante clave, y nos reportarán datos estadísticos y características acerca de las actividades que realizan los informantes clave, que serán reforzadas a través de la observación directa



**Por su objeto de estudio:** es documental y de campo.

Se realiza la evaluación de las necesidades de Administaff del centro con base a las actividades requeridas para el puesto de coordinador y supervisor operativo, para proceder a realizar la entrevista y encuesta de los informantes clave.

**Por su profundidad:** es correlacional, exploratoria, descriptiva y explicativa

Es un estudio correlacional pues busca determinar si la carga de trabajo es equitativa y corresponde con las actividades adscritas al puesto y el perfil para desempeñarlas correctamente, tanto en los coordinadores como en los supervisores.

Exploratoria porque nos permite conocer a fondo la problemática, a partir del uso de las herramientas metodológicas mencionadas con anterioridad.

Descriptiva, busca determinar las competencias laborales necesarias para estandarizar el proceso, en ambos perfiles y puestos.

Explicativa, a través de la encuesta y la entrevista busca relacionar las actividades realizadas por cada uno de los informantes clave para conocer si hay coincidencia o no en las mismas, y favorecer la estandarización del proceso de coordinación y supervisión.

## **b) Métodos**

Los métodos de investigación utilizados son:

Inductivo: ya que analiza el perfil y puesto únicamente de los coordinadores y supervisores operativos del grupo Administaff del centro.

Análítico: estudia cada una de las actividades desempeñadas por cada uno de los informantes clave.

Estadístico ya que analiza los resultados obtenidos en la encuesta.

Hermenéutico: fomenta la interpretación de los resultados obtenidos tanto en la entrevista como en la encuesta.

Fenomenológico: depende de las condiciones experimentadas por los informantes clave durante la aplicación del estudio.

Dialéctico identifica sí características que se buscan en el perfil y descriptivo de puesto corresponden a las actividades desempeñadas por los coordinadores y supervisores operativos, así como la estandarización del proceso para equilibrar las actividades y su función.

### **Métodos por fase**

<b>Fase</b>	<b>Método</b>
Investigación documental	Cuantitativo, deductivo, analítico
Investigación de campo	Cualitativo, inductivo, estadístico, fenomenológico y correlacional
Diseño de instrumentos	Estadístico y hermenéutico
Evaluación de resultados	Dialéctico
Propuesta de mejora	Dialéctico

### **c) Instrumento**

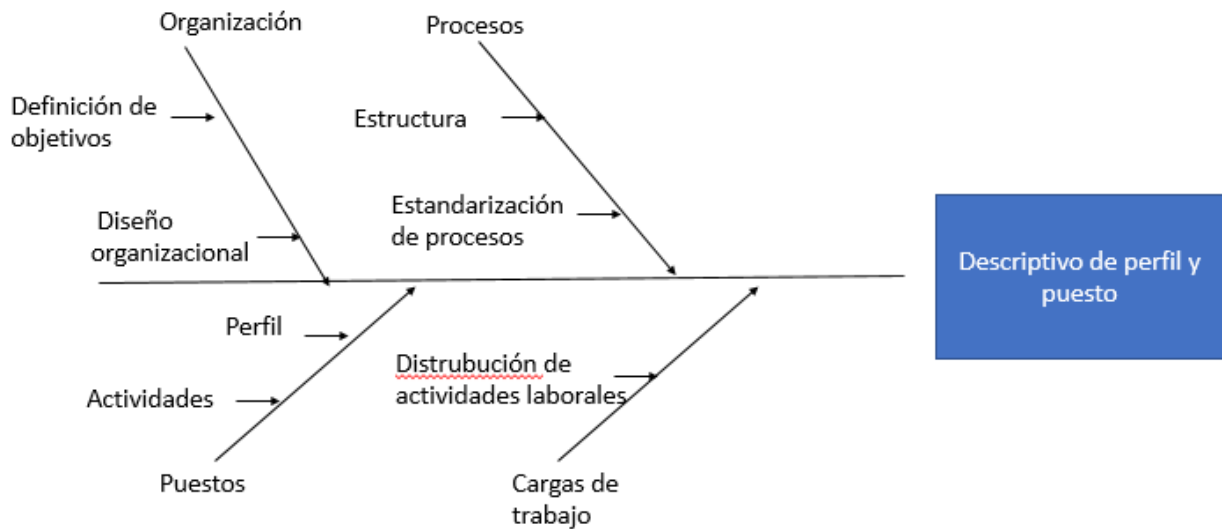
#### **Observación directa:**

Técnica de observación directa: es un método de recolección de datos que consiste en observar al sujeto de estudio, sin hacer intervención alguna, para evitar la alteración del ambiente; puede llevarse a cabo de una forma encubierta o manifiesta dependiendo de los datos que se quieran evaluar.

En este estudio se llevará a cabo de manera manifiesta no intrusiva, para evaluar los procesos, puestos y la carga de trabajo.

El Diagrama de Ishiwaka o diagrama da causa efecto también renombrado espina de pescado. Analiza el problema llevándolo a la cabeza del pez, mientras que las espinas son las causas y efecto, englobando el proceso y el sistema.

A continuación, se describe el diagrama representativo de la organización que abarca las siguientes dimensiones: procesos, puesto y carga de trabajo.



## **Encuesta**

La encuesta es una técnica de recolección de datos mediante la aplicación de un cuestionario previamente diseñado, para conocer actitudes, opiniones, conocimientos, para el presente estudio se aplica una encuesta es analítica, cerrada.

Población total: informantes clave 5 participantes

Escala: Linkert de frecuencia

Categorías:

- Antigüedad
- Escolaridad
- Edad
- Genero
- Servicio
- Liderazgo
- Capacitación
- Administración

Dimensiones: actividades directivas, perfil, habilidades y competencias.

Guía de encuesta

Responda por favor las siguientes preguntas

Edad: \_\_\_\_\_ Género: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa? \_\_\_\_\_

Marque con una X la frecuencia con la que realiza las siguientes actividades.

Donde 5 es Muy Frecuente 4 Frecuente 3 Algunas veces 2 Casi nunca 1 Nunca

ACTIVIDADES		Muy frecuente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca	Observaciones
<b>Administrativas</b>							
1	Revisa su correo electrónico						
2	Verifica los cortes de caja y el efectivo disponible						
3	Verifica los depósitos, transferencias, cheques y cheques devueltos con contabilidad						
4	Conoce a sus clientes morosos y carteras vencidas						
5	Toma decisiones junto con la coordinación o gerencia						
6	Verifica que los inventarios de productos se mantengan al día						
<b>Servicios</b>							
7	Atiende las reclamaciones del cliente						
8	Visita nuevos o potenciales clientes						
9	Revisa la limpieza de las tiendas						
10	Está presente en la apertura de alguna las tiendas a su cargo						
11	Está presente en el cierre de alguna las tiendas a su cargo						
<b>Capacitación</b>							
12	Puede asesorar a un cliente o colaborador con respecto a los productos que vendemos						
13	Apoya a los encargados de las tiendas con la capacitación de los nuevos colaboradores						
<b>Liderazgo</b>							
14	Toma decisiones						
15	Mantiene comunicación continua con sus colaboradores						
16	Vigila el cumplimiento del reglamento interno						
17	Vigila el mantenimiento de la seguridad de los colaboradores en todo momento						

## Entrevista

La entrevista es el intercambio de opiniones, ideas, información a través de un diálogo entre 2 o más personas, donde un entrevistador es el encargado de llevar el orden de las preguntas, sobre una cuestión determinada, en el presente estudio se lleva a cabo una encuesta semi-estructurada.

Población total: informantes clave 5 participantes

Dimensiones: actividades directivas, perfil, habilidades y competencias.

## Instrumentos

### Guía de entrevista:

- Edad: \_\_\_\_\_
- Escolaridad: \_\_\_\_\_
- Puesto desempeñado: \_\_\_\_\_
- Puestos inmediatos superiores e inferiores: \_\_\_\_\_
- Número de puntos de venta a su cargo: \_\_\_\_\_
- Número de colaboradores a su cargo: \_\_\_\_\_
- Jornada normal de trabajo: \_\_\_\_\_
- Especificación del puesto

Actividades diarias	Actividades semanales	Actividades quincenales	Actividades mensuales	Actividades anuales

- Tipo de trabajo que supervisa:
- ¿Cuáles considera usted son los conocimientos mínimos para su puesto
- Tiene usted autoridad para la toma de decisiones.

- Explique las responsabilidades que trae su puesto
- Recibe instrucciones claras y con qué frecuencia
- Revisa los existentes en los puntos de venta
- Solicita materiales o equipos \_\_\_\_\_ ¿con qué frecuencia?
- Informa en caso de incidentes
- Verifica y reporta llegadas y salidas
- Atiende solicitudes de los clientes y/o colaboradores
- Evalúa las actividades de los demás colaboradores: \_\_\_\_\_
- ¿Qué actividades?: \_\_\_\_\_
- Conoce y vigila el cumplimiento de las normas: \_\_\_\_\_
- Mencione tres habilidades de un buen coordinador o supervisor:

(Robbins, S. P y DeCenzo D, A. (2008); Smith, C. C. (1972) y William, B. W. Y Davis. (2008).)

## **Detección de Necesidades Institucionales**

### **Antecedentes**

La reestructuración del Departamento de Recursos Humanos ha permitido buscar la mejora en los procesos de capacitación de personal, sin embargo, la constante ha sido la falta de estandarización de procesos operativos; lo que genera que la principal dificultad para poder apoyar en el desarrollo integral de los colaboradores.

El ser humano es un agente que tiene habilidades, conocimientos y esfuerzos que en conjunto puede o no apoyar a mejorar la productividad de una empresa, pero esto depende de la elección que haga el colaborador; podríamos sintetizarlo entre la relación que existe entre las capacidades que desarrollan las personas y los bienes producidos. Conocido también como capital humano, es decir, la posibilidad que proporciona esa persona a la organización de capitalizar valor. (Madrigal, 2009)

Es por esto que las organizaciones se interesan en desarrollar habilidades y destrezas que mejoran el funcionamiento de las actividades laborales, favoreciendo la adopción del cambio como forma de desarrollo global. (Agut & Carrero, 2007)

Toda organización debe formar parte de un proceso de cambio y adaptación, lo que forma parte de una reestructuración; aquí es de suma importancia mantener los canales de comunicación activos, de manera que se pueda conservar la continua participación de los integrantes que la conforman: esto conlleva a una mejor aceptación y convencimiento de los colaboradores; para así lograr el cumplimiento de los nuevos objetivos planteados.

Dentro de la organización todos somos clientes tanto internos como externos; siendo así la principal función satisfacer las necesidades de estos, orientándolas en el incremento de productividad y competitividad; en todos los niveles operativos de Administrativa. (Nahul, 2011). Para esta importante organización el cliente es su razón de ser; y tienen la firme convicción de apoyar a su personal impulsando la mejora continua en todas las operaciones para ofrecer al



mercado los mejores productos y precios con el objeto de superar las situaciones contribuyendo con el beneficio colectivo y desarrollo de la nación

Es aquí donde surge la necesidad de implementar una mejora en el servicio hacia los clientes internos y colaboradores. En la actualidad se observa que la distribución de actividades y cargas de trabajo de los coordinadores y supervisores operativos dentro de la organización se encuentra muy desequilibrada y para nada estandarizada, por lo que no todos los encargados correspondientes pueden realizar sus funciones de la manera más eficiente y efectiva.

Por esta razón el presente proyecto busca mejorar y facilitar las condiciones de desarrollo integral de los supervisores operativos de servicio, desarrollando el descriptivo de perfil y puesto de los coordinadores de supervisión y supervisores de puntos de venta, lo que busca mejorar el proceso de aprendizaje, capacitación, y la estandarización de cargas de trabajo.

## Planteamiento del problema

Cuando hablamos de una organización nos referimos a todos los elementos que la componen, sin embargo, en muchas ocasiones dejamos de lado el motor principal de la misma, su capital humano. Los colaboradores son los que hacen posible que los objetivos de la organización se lleven a cabo. (Madrigal, 2009)

En la actualidad las condiciones financieras, sociales y culturales obligan a las empresas a generar cambios a marchas forzadas para mantenerse en el mercado, por ello las organizaciones enfrentan un sin número de problemáticas; esto las lleva a la reestructuración de la misma. Este cambio busca el cumplimiento satisfactorio de los nuevos objetivos institucionales; generando a su vez que los colaboradores encuentren una satisfacción propia. Para lograrlo la organización busca proporcionar mejores herramientas ya que a la par del crecimiento de la organización se espera un crecimiento integral de las personas que la conforma.

Por esta razón el colaborador es el agente principal de este cambio, en el presente caso de estudio se busca implementar una herramienta que facilite al colaborador el desarrollo de sus funciones y por ende el cumplimiento de sus objetivos, a través de la elaboración de un descriptivo de puesto y perfil del coordinador de supervisión y supervisor operativo de una importante empresa de pinturas. Esto nos lleva a pensar que alentar el involucramiento activo del colaborador, permite un mejor desarrollo de su proceso aprendizaje; mantener los canales de comunicación en todo momento con nuestro coordinador y supervisor de servicio facilitará el cumplimiento de los nuevos objetivos. Contar con la experiencia y conocimiento del mismo agente de cambio; permitirá que se lleve a cabo el proceso integral de formación, capacitación y estandarización de procesos con el correspondiente descriptivo de puesto. (Arcineaga, 2003)

El caso de estudio se refiere al sector servicios, siendo una PYME con una antigüedad superior a 50 años, y que enfrenta la necesidad de una reestructuración organizacional que integre la descripción del perfil y desarrollo de actividades (puesto) para el coordinador de supervisión y el supervisor operativo. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018).

## **Objetivo general**

Desarrollar una propuesta de mejora en el descriptivo de perfil y puesto para los coordinadores de supervisión y supervisor operativos de servicio en Administaff del Centro, ubicada en la ciudad de Irapuato, Gto., mediante la aplicación de entrevistas a informantes clave, con la finalidad de estandarizar los procesos y equilibrar las cargas de trabajo, durante los meses de abril a junio de 2018.

## Objetivos particulares

- Buscar información documental acerca de la organización, empresa, capital humano y la reestructuración de los procesos operativos para realizar un descriptivo de puesto.
- Analizar e identificar la información más relevante para generar una propuesta de mejora al departamento de recursos humanos de una empresa de pinturas
- Realizar el diagnóstico del caso de estudio.
- Diseñar una entrevista para los coordinadores y supervisores de servicio para conocer sus actividades diarias.
- Entrevistar a los coordinadores y supervisores de servicio
- Analizar e interpretar los resultados obtenidos en las encuestas para conocer la distribución de cargas de trabajo de una empresa de pinturas.
- Verificar la hipótesis correspondiente.
- Elaborar el descriptivo de perfil y puesto para coordinación y supervisión operativa de una importante empresa de pinturas

## Delimitación del problema

- ***Delimitación espacial***

La presente investigación se llevará a cabo en una empresa de pinturas Administaff del Centro, ubicada en la zona centro de la República Mexicana, que tiene sus oficinas centrales en la ciudad de Irapuato, Guanajuato.

- ***Delimitación temporal***

La presente investigación se llevará a cabo durante los meses de abril a junio del 2018.

- ***Delimitación temática***

La presente investigación abarca los descriptivos de perfil y puesto, la organización, la empresa, motivación, habilidades y competencias laborales para los coordinadores y supervisores de servicio.

## **Diseño de la hipótesis**

La implementación del proceso operativo permite aplicar el proceso de capacitación del personal, lo que a su vez equilibra la carga de trabajo a los coordinadores y supervisores de servicio operativos incrementando las comisiones de venta.

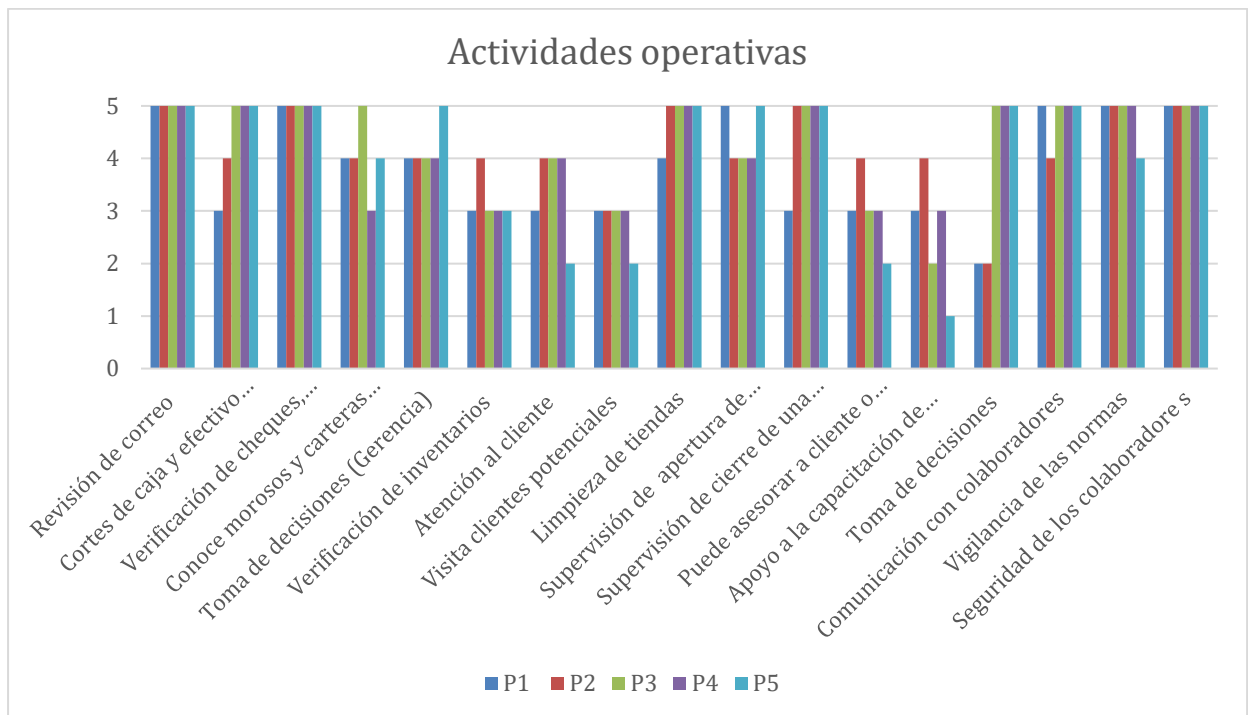
## Ejecución de actividades

### Cronograma de actividades

Actividades	Abril	Mayo	Junio	Meta	Delimitación espacial
Búsqueda de información documental				Marco teórico	Biblioteca
Análisis de la información documental				Marco teórico/ instrumento	Biblioteca
Diseño de instrumento para recolección de datos				Entrevista	Biblioteca / empresa de pinturas
Recolección de datos				Aplicación de entrevista a colaboradores	Empresa
Análisis e interpretación de datos				Resultados	Empresa
Verificación de hipótesis				Equidad en la carga de trabajo	Empresa
Elaboración de descriptivo de perfil y puesto				Descriptivo de perfil y puesto	Empresa
Implementación de descriptivo de perfil y puesto				Estandarización del proceso	Empresa

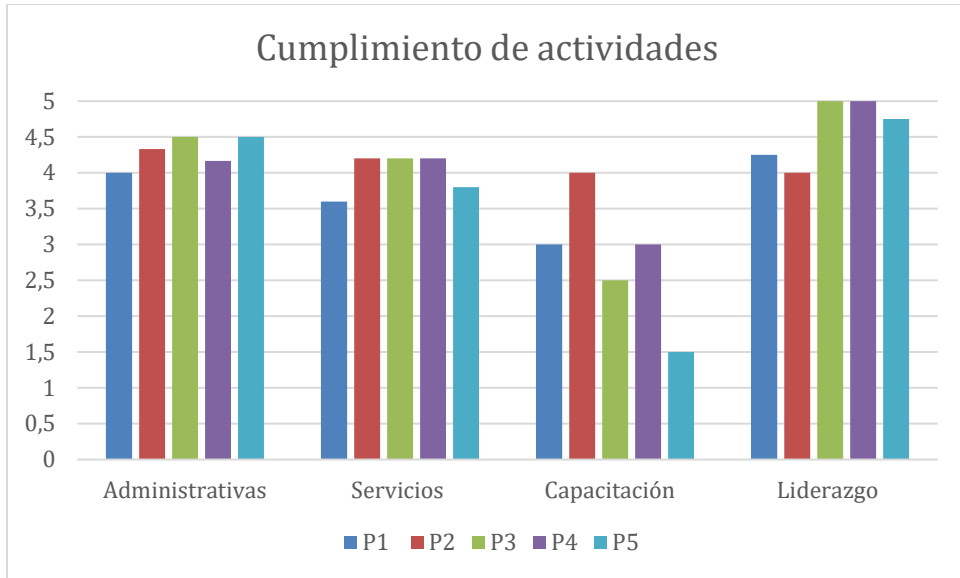
## Resultados

La gráfica 1 muestra las actividades operativas que deben ser cubiertas por los coordinadores o supervisores operativos, mismas que fueron divididas en 4 rubros principales actividades administrativas, servicio, capacitación y liderazgo. Como se muestra en la gráfica 2; misma que nos muestra el nivel de cumplimiento que cada uno de los informantes clave.



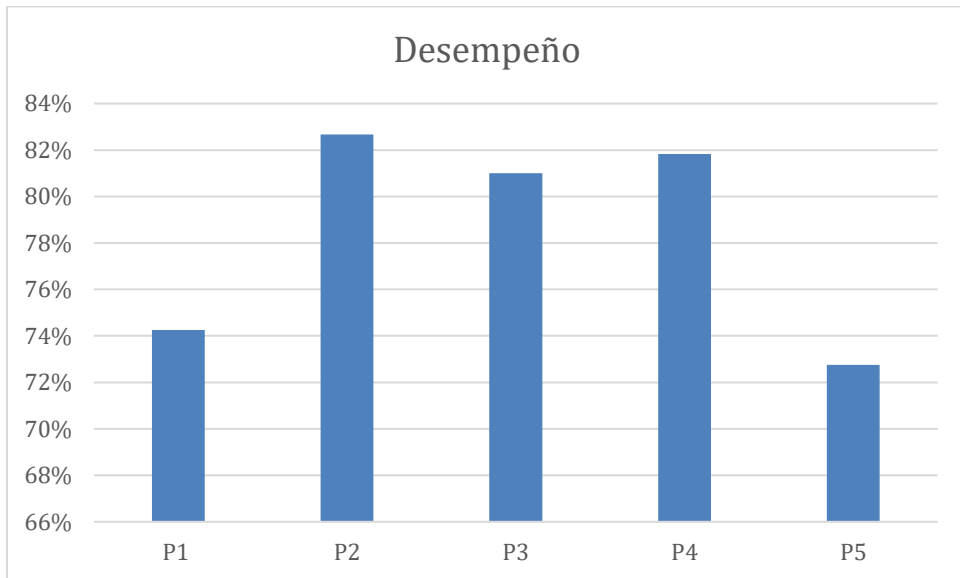
Gráfica 1. Actividades operativas





Gráfica 2. Cumplimiento de actividades.

Fuente: Autoría propia



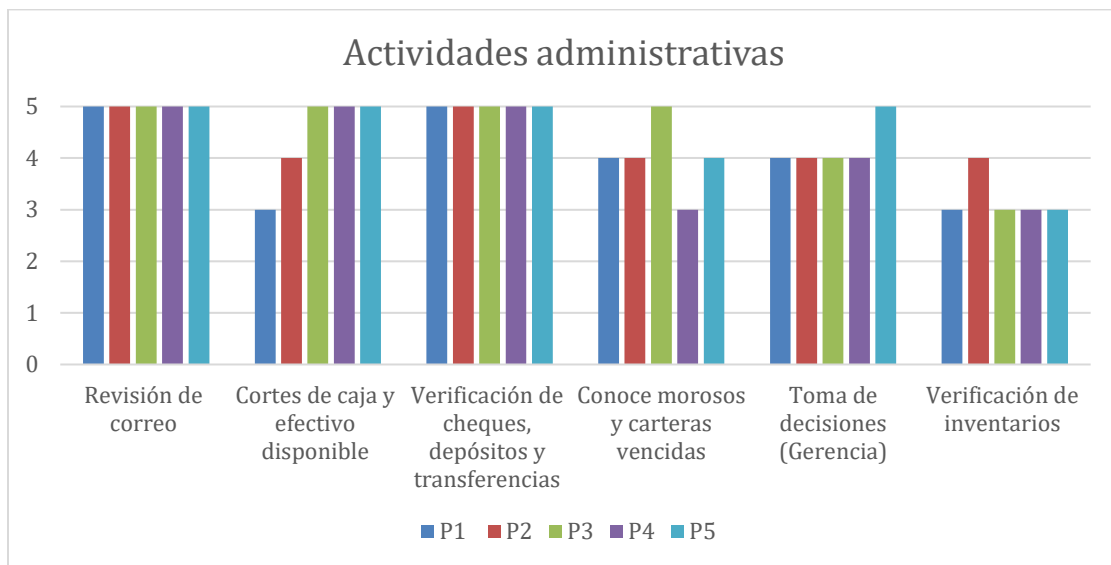
Gráfica 3. Desempeño

Fuente: Autoría propia.

En esta gráfica, con base a las mismas respuestas de los participantes, conocemos el grado de cumplimiento que realizan dentro de cada uno de los rubros correspondiente. se observa que el rubro correspondiente a capacitación nos da un parámetro menor, seguido de servicio.

Si el cumplimiento lo tradujéramos a porcentaje de desempeño podemos visualizar, cuáles son los supervisores y coordinadores en los que debemos poner mayor interés para desarrollar sus habilidades. (Gráfica 3)

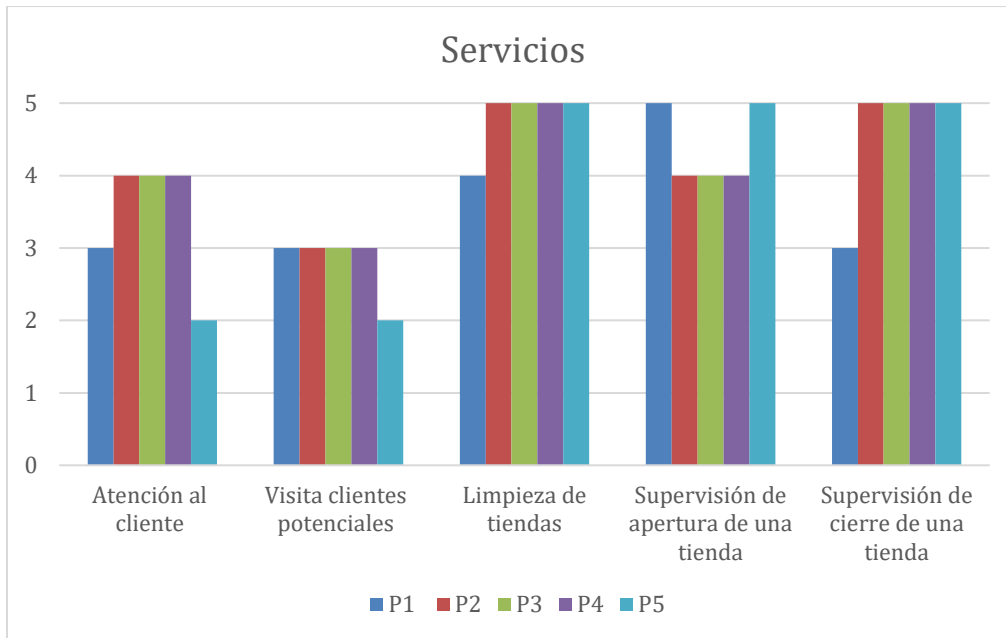
A continuación, se abordarán cada uno de los rubros evaluados para cada uno de los responsables.



Gráfica 4. Actividades administrativas

Fuente: Autoría propia

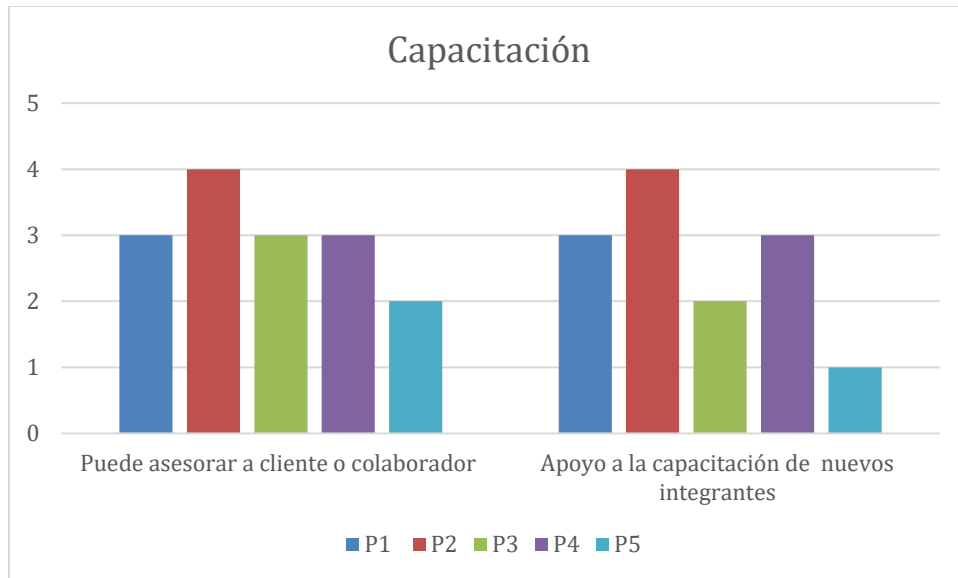
Dentro de cualquier empresa las actividades relacionadas a la administración de los recursos financieros en un tema de mucha relevancia, en la gráfica 4 observamos que los rubros que deben ser reforzados son los que tiene mayor peso a la hora de la eficiencia de estos recursos, por ejemplo: un área de oportunidad se Da en la verificación de inventarios y cortes de caja. A pesar de contar con un departamento especializado en crédito y cobranza el coordinador o supervisor debería conocer cuáles los sus clientes morosos y carteras vencidas para dar el seguimiento apropiado y cuidar mejor los recursos económicos.



Gráfica 5. Servicios

Fuente: Autoría propia

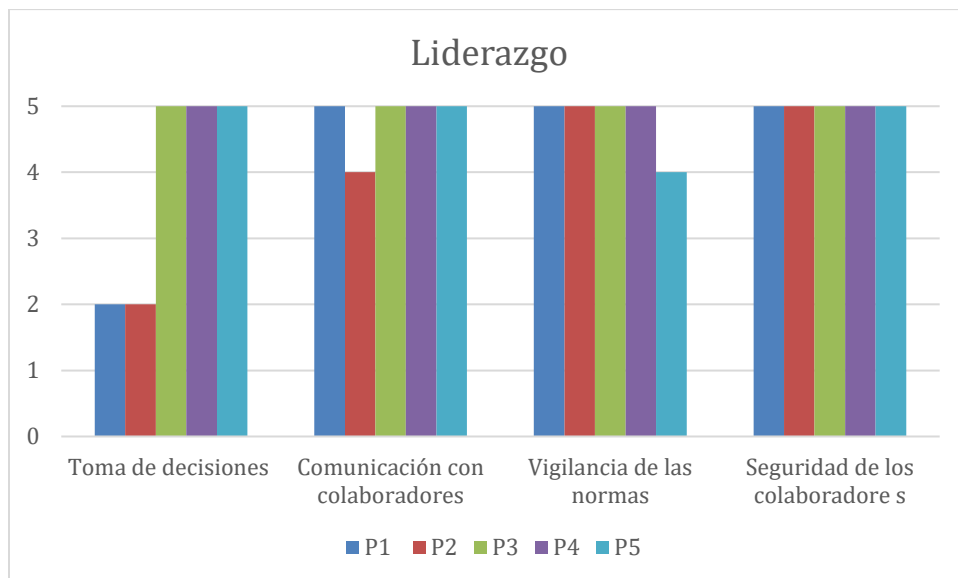
Una empresa encargada a la atención de clientes debe poner una minuciosa atención a este apartado presentado a la gráfica de servicios, pues como supervisores y coordinadores operativos y de servicio el cliente y su satisfacción deben ser el principal objetivos de todos los integrantes de la organización, en este grafico observamos que se debe poner mucha atención a la atención de los mismo y un punto clave en las funciones del supervisor es la búsqueda de nuevos y potenciales clientes, y aquí hay un área de oportunidad que debe ser considerada en la propuesta de mejora.



Gráfica 5. Capacitación

Fuente: Autoría propia

Es importante considerar que el desarrollo de habilidades y destrezas es los colaboradores de la organización es una responsabilidad compartida, pues cada uno es responsable de su propio aprendizaje, así como la organización es responsable de facilitar y cubrir estas necesidades, siendo el coordinador y supervisor el principal apoyo para facilitar esta actividad.



Gráfica 6. Liderazgo

Fuente: Autoría propia

Un supervisor debe ser un líder dentro de la organización, una pregunta frecuente es un líder nace o se hace, la respuesta en la empresa es se forma. Administaff está comprometida con sus colaboradores de manera que busca constantemente reforzar estas habilidades, prueba de ellos es el presente proyecto aplicado, en la gráfica 6 podemos observar que tenemos un área de oportunidad en la toma de decisiones.

## Resultados de la entrevista

### Variables

1	Edad Años	Género	Escolaridad	Puesto	Tiempo en la empresa	Tiempo en el puesto
P1	43	F	Carrera comercial	Coordinador	23 años	7 años
P2	40	F	Carrera técnica	Supervisor	7 años	4 años
P3	42	F	Técnico superior universitario administrador de empresas	Supervisor	19 años	18 años
P4	33	M	Preparatoria	Supervisor	15 años	5 meses
P5	46	M	Preparatoria trunca	Supervisor	23 años	

Observamos que la mayoría de los supervisores y el coordinador superan los 40 años, en este caso únicamente un supervisor tiene una edad de 33 años, en cuanto al género hay son superados los hombres por una mujer, la constante que se observa es que la mayoría es la antigüedad, es decir, en su mayoría han laborado casi 20 o más de 20 años para la organización; sin embargo, el tiempo en la supervisión o coordinación es más variable.

1-	Personas a su cargo
P1	3 supervisores + 8 encargados (11)
P2	19
P3	21
P4	25
P5	17

El número de colaboradores que tienen a su cargo es variable, sin embargo, podemos observar que el supervisor con menos tiempo en el puesto es que mayor número de allegados presenta.

2-	Puntos de venta que tiene a su cargo
P1	35 por el momento 8
P2	8
P3	8
P4	8
P5	6

La constante en los puntos de venta puede verse reflejado excepto en el participante 5 que cuenta con 6 y la coordinadora, que tiene a su cargo 35 puntos de venta a pesar de que al momento del estudio funge la función de una supervisora, a falta de un integrante en este grupo.

3-	Tipo de trabajo que supervisa
P1	Depósitos bancarios 2 o 3 veces por día Propuestas para aumentar ventas De campo y administrativos
P2	Administrativa, campo y seguridad
P3	Administrativa, campo y seguridad
P4	Administrativa, campo, seguridad y promoción
P5	Administrativo, campo, servicio.

Es importante diferenciar que las actividades de campo y servicio están relacionadas con la interacción con el cliente, apoyar y supervisar los puntos de venta. Las actividades administrativas fueron

mencionadas con anterioridad en la encuesta. Las actividades de promoción consisten en apoyar a la difusión y conocimiento de los puntos de ventas, como el volanteo, búsqueda de clientes tanto potenciales como nuevos. Lo referido para seguridad tiene que ver con la zona de venta, si es considerada de riesgo, así como la integridad de los colaboradores.

4-	¿Cuáles considera usted son los conocimientos mínimos para su puesto?
P1	Cualquier escolaridad, trato con personas, liderazgo, toma de decisiones, dirigir
P2	Licenciatura, saber escuchar.
P3	Paciencia, experiencia en atención a clientes, preparatoria
P4	Preparatoria, atención al cliente, paciencia.
P5	Humildad, saber escuchar, compenetración diaria.

En este rubro en específico se refiere a las características que cada uno de los entrevistados requiere para poder desempeñar su puesto acorde a las necesidades a las que se enfrenta, así como a las competencias que deben desarrollar.

5-	Tiene usted autoridad para la toma de decisiones.
P1	Sí
P2	Si
P3	Soluciones inmediatas o con Erika y contador
P4	Soluciones inmediatas, lo demás se consulta
P5	Sí, hacer recomendaciones al cliente

La toma de decisiones es un tema importante, ya que el supervisor o coordinador se enfrenta frecuentemente a situaciones que les requieren poner en práctica esta habilidad, por lo que deben estar correctamente empoderados, y desarrollar destrezas que les permitan tomar las decisiones más acertadas.

6-	Explique las responsabilidades que trae su puesto
P1	Aumentar ventas, trabajo de personal, seguridad de personal
P2	Aumentar ventas, trabajo de personal, seguridad de personal
P3	Incremento de ventas, orden y limpieza en tiendas (imagen).
P4	Incrementar ventas, limpieza y orden en tiendas.
P5	Honestidad, incrementar las ventas, transparencia, evitar pérdidas a la empresa, salvaguardarla

Uno de los objetivos por lo que se realiza la presente investigación es conocer las actividades y responsabilidades que cada uno de los supervisores y coordinadores realizan con la finalidad de estandarizar el proceso.

7-	Recibe instrucciones claras y con qué frecuencia
P1	Sí, coordinación de RRHH y gerencia
P2	Sí, coordinar supervisores, coordinación de RRHH; gerencia
P3	No con tanta frecuencia, mejora de comunicación con coordinador de supervisor, equidad
P4	Más o menos, falta de comunicación con la coordinadora
P5	Gerencia general

La comunicación dentro y fuera del equipo de trabajo, permite mayor claridad para el cumplimiento de objetivos, por lo que en este apartado se observan las respuestas que los entrevistados nos dan acerca de este proceso.

8-	Revisa las existencias en los puntos de venta
P1	Sí
P2	Sí, diario
P3	Sí, frenteo
P4	Frenteo, siempre
P5	Sí, apoya a los encargados de tienda, revisa inventario en cubetas.



9-	Verifica y reporta entradas y salidas
P1	Sí
P2	Sí
P3	Pasan reporte de ventar no en físico.
P4	Por medio de llamadas y cortes de caja.
P5	No, pero solicita a los encargados llevar a cabo esto

Dentro de la empresa los inventarios son muy importantes, pues son recursos financieros invertidos con interioridad, por lo que su control asegura la eficiencia de la organización. En estos apartados se visualiza si los supervisores están al tanto de los mismos.

10-	Solicita materiales o equipos _____ ¿con qué frecuencia?
P1	Sí, Mensual y ocasional
P2	Sí, Mensual y ocasional
P3	Sí, (Uniformes, materiales, equipo)
P4	Sí
P5	Sí, cuando es necesario

Cómo se observa en la pregunta anterior cada uno de los encargados, se mantiene al tanto de las necesidades de sus colaboradores y puntos de venta anterior.

11-	Avisa en caso de incidentes
P1	Depende del incidente
P2	Siempre
P3	Sí, dependiendo del incidente.
P4	Depende de la incidencia
P5	En caso de incidentes avisa dependiendo del mismo.

El supervisor y coordinador son el nexo entre la gerencia, colaboradores y clientes, por lo que debe mantener siempre el canal de comunicación abierto.

12-	Atiende solicitudes de los clientes y/o colaboradores
P1	No, crédito y cobranza
P2	Prioridad a clientes, servicio a domicilio
P3	A veces, atención de colaboradores, comunicado / permiso con autorización de coordinador.
P4	En ocasiones con los colaboradores, se consultan los permisos con Erika
P5	No crédito y cobranza

Dentro de una organización existen clientes internos y externos; los integrantes de la misma se vuelven clientes internos, y mantener su nivel de satisfacción asegura la competitividad de la empresa.

13-	Evalúa las actividades de los demás colaboradores
P1	No
P2	Sí, sólo preguntas ocasionales
P3	sólo preguntas ocasionales
P4	sólo de vez en cuando
P5	Sí

14-	¿Qué actividades?
P1	N/A
P2	conocimientos en productos y asesorías
P3	no hay métodos de evaluación / depende de cómo se desempeñan.
P4	conocimientos en productos
P5	en ventas y actividades generales.

Los apartados anteriores están relacionados con la capacitación y el aprendizaje continuo, un supervisor debe mantener siempre informado y apoyar para mantener a sus colaboradores capacitados, esto reduce el riesgo de accidentes e incidentes.

15-	Conoce y vigila el cumplimiento de las normas
P1	Sí
P2	No todos
P3	No conocen
P4	no lo conocen
P5	sí, conocer lo básico

Este apartado difiere en las respuestas que se encuentran en la encuesta, donde la pregunta se repite, más adelante hablaremos sobre la importancia de conocer, cumplir y vigilar las normas de la institución.

16.	Mencione tres habilidades de una buen coordinado o supervisor
P1	Liderazgo y toma de decisiones
P2	Lealtad, pasión, carácter (liderazgo), reservados, proactivos, toma de decisiones, multifuncional
P3	Relaciones interpersonales, escucha, toma de decisiones Observaciones adicionales:
P4	Trato al cliente interno, escucha
P5	Humildad, comunicación, empatía, protocolo de atención a clientes

Esta última pregunta quedo completamente a consideración de los entrevistados, pues permite visualizar cuales son los valores y competencias que deben fomentarse y desarrollarse en los integrantes de la organización.

## **Interpretación de resultados:**

El supervisor es la persona que se ha vuelto especialista en lo concerniente a la práctica de alguna habilidad administrativa o aspectos técnicos de su cargo, por eso uno de sus principales objetivos es dirigir y evaluar a sus colaboradores, la principal misión a la que se enfrenta es el desarrollo de actitudes y conocimientos que favorezcan y faciliten la dirección y gestión de equipos de trabajo. El supervisor orienta y vigila el cumplimiento de las funciones que la organización asigna a través de la administración correcta de los recursos, generando un plan de acción, a través de la coordinación de sus colaboradores. Un supervisor evita las situaciones de conflicto pues busca la solución de las problemáticas a las que se enfrenta, así como prevenirlas.

A continuación, se enumeran las observaciones encontradas tanto en la encuesta como en la entrevista.

Cómo se observa en la gráfica 2. (Cumplimiento de actividades) y en la encuesta, los coordinadores y supervisores operativos, se ven menos involucrados en la capacitación de sus colaboradores, en el mejor de los casos delegan la actividad, esto es una situación que debe reforzarse, pues mantener a los colaboradores capacitadores reduce el riesgo de accidentes, incidentes y mejora la atención al cliente; asegurando la satisfacción. Parte de las funciones de un supervisor como se mencionó con anterioridad es facilitar el desarrollo de las actitudes que aseguren una correcta dirección y eficiencia de su trabajo. Por esta razón es importante hacer hincapié que el puesto de coordinador o supervisor debe ser ocupado por los mejores integrantes, aquí, cabe mencionar que si el grado de escolaridad no es el deseado; la misma capacitación y el aprendizaje continuo son los factores más importantes que nos apoyarán al desarrollo de las competencias laborales, sin importar el puesto que se desempeñe. En el caso de la organización, se han diseñado y aplicado un programa de capacitación para todos los coordinadores y supervisores, que permiten el desarrollo y mejoran las habilidades y destrezas necesarias para su puesto, para obtener así mejores resultados en cuestión administrativa con una calidez humana.

Ser coordinador y supervisor es un trabajo integral, pues deben cubrirse todos los rubros anteriormente mencionados, descuidar alguno puede afectar severamente el desempeño de los encargados, es decir, un supervisor tiene a su cargo a los demás colaboradores y debe ser el ejemplo a seguir, generar empatía trae como consecuencia conocer a todos sus colaboradores, para poder potenciar y desarrollar sus destrezas, mejorando así la comunicación, la confianza para que los colaboradores puedan recurrir a él en caso de duda o necesidad, logrando la satisfacción y cubriendo sus expectativas, sin embargo, en algunas ocasiones y como fue planteado por los entrevistados no tienen la autoridad necesaria para poder apoyar a sus colaboradores, pues quien otorga los permisos es el coordinador. Lo que en ocasiones puede provocar complicaciones al no mantener los canales de comunicación abiertos. Por ejemplo, se puede observar que existen ciertas asperezas entre los supervisores y el coordinador respecto a esta función, pues triangular la información en muchas ocasiones genera más conflictos que beneficios.

Por otro lado, llama la atención que dentro de la entrevista y la encuesta una de las preguntas que se repiten es la vigilancia de las normas, pero se presentan respuestas contradictorias, ya que en la entrevista dicen no conocer la normativa interna o hacerlo de manera parcial, mientras que en la encuesta todos marcaron que llevan a cabo la verificación puntual de esta misma normativa. Denotando que se está presentando resistencia al proceso.

Algo inquietante es la falta de interés que muestran hacia sus subordinados, pues en todos los casos ninguno contesto inmediatamente cuál es el número de colaboradores que tiene a su cargo, tuvieron que contar uno a uno en los diferentes centros de trabajo.

Cuando un supervisor es empático y responsable busca generar y fomentar el compañerismo, conoce a las personas que tiene a su lado y facilita el proceso de comunicación e integración de equipos de trabajo, algo que no logramos apreciar con nuestros participantes.

Cabe mencionar que al ser una empresa familiar con más de 50 años en el mercado podemos observar una brecha generacional muy marcada, inclusive en los coordinadores y supervisores. Que en su mayoría se encuentran dentro de la generación X, quienes pueden estar o no estar comprometidos con la empresa, tener éxito profesional equivale a tener un buen sueldo, poder,

influencia, respeto, responsabilidades, pero sobre todo el reconocimiento, por lo que en algunas ocasiones desarrollar habilidades como liderazgo no es una prioridad si se cumplen sus expectativas anteriores.

Durante toda la vida nos enfrentamos a un constante desarrollo fisiológico y mental, como nos explica Fernández (2006) entre los 35 y 40 años comienza el desarrollo de un periodo que los psicólogos han llamado “dueño de su vida” lo que provoca que las personas entre estas edades se irriten con facilidad con la autoridad o la persona que ejerce una autoridad o puede influir sobre él, generando una pérdida de afirmación o respeto.

Entre los 40 y 50 comienzan a desencadenarse cambios fisiológicos que afectan la condición de vida, se encuentran en la cumbre de sus carreras laborales, ganan más dinero, ejercen más influencia sobre sus allegados, sin ser necesariamente por la generación de un liderazgo, puede deberse a que obtuvo su puesto por designación, por lo que tiene el “respeto” de sus subordinados, por otro lado, comienza la insatisfacción laboral, por la falta de aumentos o ascensos, el trabajo puede parecer repetitivo, los colaboradores más jóvenes comienzan a ascender y se vuelven sus superiores, entre otros factores que afectan su satisfacción y motivación.

La experiencia juega un papel muy importante, por lo que el aprendizaje “teórico” u obtenido de las aulas carece de valor, lo que puede afectar su aprendizaje continuo.

## Propuesta

Todos estos factores influyen para valorar y sugerir la nueva descripción y perfil de puesto correspondiente a supervisor y coordinador operativo de Administaff del Centro. S.A de C.V, debido a que en el proceso se observa resistencia al cambio por parte de los integrantes al observar discrepancias en respuestas iguales, como la referencia del desconocimiento de las normas, la falta de supervisión de las actividades de los cuatro rubros descritos con anterioridad o su desconocimiento en caso de serlo.

Lo que fomenta el interés por la estandarización del proceso de coordinación y supervisión lo que será apoyado con el descriptivo y perfil de puesto, así como la elaboración de un check list de supervisor que nos permita mantener la vigilancia y la detección de necesidades en los puestos anteriores, con la finalidad de hacer más eficiente el trabajo y la evaluación del mismo

### Descriptivo de puesto

Descripción del puesto		
Título del puesto: Coordinador de supervisión	Fecha de elaboración: 12 de junio de 2018	Fecha de revisión:
Departamento: Recursos humanos		
Descripción genérica:  Apoyo actividades administrativas en la coordinación de supervisión relacionadas con la administración de recursos humanos, materiales y financieros, responsable de planear, desarrollar y aplicar los procedimientos internos, capacitación y seguimiento de los colaboradores.  Encargado de mantener los canales de comunicación abiertos entre supervisores y la gerencia.  Verificar la implementación de las estrategias de ventas		

Descripción específica:

Responsable de generar comunicación asertiva entre los supervisores y gerencia.

Verifica que los supervisores cumplan con las siguientes funciones

- Revisión periódica de correo electrónico, al menos una vez al día
- Se encarga de las relaciones pública como la difusión y visita a clientes potenciales.
- Verifica el efectivo disponible en las cajas y la realización del corte de caja.
- Verifica los depósitos, transferencias, cheques y cheques devueltos con el departamento de contabilidad
- Conocer a sus clientes morosos y carteras vencidas, da seguimiento con el departamento de crédito y cobranza
- Verifica que los inventarios estén actualizados, manteniendo orden en las entradas y salidas.
- Verifica la atención de las quejas del cliente y en caso de ser necesario las atiende.
- Revisa el orden y limpieza de los puntos de venta.
- Verifica al menos la apertura y el cierre de uno de los puntos de venta
- Conoce a sus colaboradores y atiende sus inquietudes
- Vigila el mantenimiento de la seguridad e higiene de los compañeros de trabajo.
- Vigila el cumplimiento de las políticas internas.
- Generar estrategias para incrementar las ventas y optimización



<b>Descripción del puesto</b>		
Título del puesto: Supervisor	Fecha de elaboración: 12 de junio de 2018	Fecha de revisión:
Departamento: Recursos humanos		
<p>Descripción genérica:</p> <p>Apoyo actividades administrativas relacionadas con la administración de recursos humanos, materiales y financieros, responsable de planear, desarrollar y aplicar los procedimientos internos para generar estrategias para el incremento de las ventas</p> <p>Apoyar en capacitación y formación de los colaboradores.</p> <p>Apoyar las necesidades e inquietudes de los colaboradores.</p>		
<p>Descripción específica:</p> <p>Verifica que los encargados de tienda cumplan con las siguientes funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar estrategias para incrementar las ventas y optimización</li> <li>• Se encarga de las relaciones pública como la difusión y visita a clientes potenciales.</li> <li>• Verifica el efectivo disponible en las cajas y apoya al corte de caja.</li> <li>• Verifica los depósitos, transferencias, cheques y cheques devueltos con el departamento de contabilidad</li> <li>• Conocer a sus clientes morosos y carteras vencidas, da seguimiento con el departamento de crédito y cobranza</li> <li>• Verifica que los inventarios estén actualizados, manteniendo orden en las entradas y saludas.</li> <li>• Verifica la atención de las quejas del cliente y en caso de ser necesario las atiende.</li> <li>• Revisa el orden y limpieza de los puntos de venta.</li> </ul>		

- Verifica al menos la apertura y el cierre de uno de los puntos de venta
- Conoce a sus colaboradores y atiende sus inquietudes
- Vigila el mantenimiento de la seguridad e higiene de los compañeros de trabajo.
- Supervisa que se cuente con el material y equipo necesario
- Revisa y realiza la nómina, verificando la asistencia diaria y las incidencias
- Vigila el cumplimiento de las políticas internas.
- Reporta y avisa sobre incidencia
- Apoya en la capacitación y formación de los colaboradores.

Perfil de puesto

Perfil de puesto
Título del puesto: Coordinador de supervisión
Objetivo: Asegurar la efectiva administración de recursos humanos, financieros y materiales a través de la generación de estrategias de mejora continua.
Ubicación: Coordinación bajo
Horario: 9:00 a 19:00hrs
Formación: Carrera técnica o licenciatura.
Experiencia: Formación y dirección de equipos de trabajo, solución de conflictos, administración de recursos, control de inventarios, atención al cliente
Conocimientos y habilidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Empatía</li> <li>• Administración de recursos</li> <li>• Control de inventarios</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Solución de conflictos</li> </ul>

- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Autocontrol
- Cooperación
- Honestidad
- Facilidad para la negociación
- Manejo de herramientas informáticas Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico, Internet.
- Conocimiento del producto
- Conocimiento de las políticas internas

Funciones:

- Revisión periódica de correo electrónico, al menos una vez al día
- Se encarga de las relaciones pública como la difusión y visita a clientes potenciales.
- Verifica el efectivo disponible en las cajas y la realización del corte de caja.
- Verifica los depósitos, transferencias, cheques y cheques devueltos con el departamento de contabilidad
- Conocer a sus clientes morosos y carteras vencidas, da seguimiento con el departamento de crédito y cobranza
- Verifica que los inventarios estén actualizados, manteniendo orden en las entradas y salidas.
- Verifica la atención de las quejas del cliente y en caso de ser necesario las atiende.
- Revisa el orden y limpieza de los puntos de venta.
- Verifica al menos la apertura y el cierre de uno de los puntos de venta
- Conoce a sus colaboradores y atiende sus inquietudes
- Vigila el mantenimiento de la seguridad e higiene de los compañeros de trabajo.

- Vigila el cumplimiento de las políticas internas.
- Generar estrategias para incrementar las ventas y optimización

#### Perfil de puesto

Título del puesto: Coordinador de supervisión

Objetivo: Asegurar la efectiva administración de recursos humanos, financieros y materiales a través de la generación de estrategias de mejora continua.

Ubicación: Coordinación bajo

Horario: 9:00 a 19:00hrs

Formación: Carrera técnica o licenciatura.

Experiencia: Formación y dirección de equipos de trabajo, solución de conflictos, administración de recursos, control de inventarios, atención al cliente

Conocimientos y habilidades:

- Liderazgo
- Empatía
- Administración de recursos
- Control de inventarios
- Atención al cliente
- Solución de conflictos
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Autocontrol
- Cooperación
- Honestidad
- Facilidad para la negociación

- Manejo de herramientas informáticas Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico, Internet.
- Conocimiento del producto
- Conocimiento de las políticas internas

Funciones:

- Generar estrategias para incrementar las ventas y optimización
- Se encarga de las relaciones pública como la difusión y visita a clientes potenciales.
- Verifica el efectivo disponible en las cajas y apoya al corte de caja.
- Verifica los depósitos, transferencias, cheques y cheques devueltos con el departamento de contabilidad
- Conocer a sus clientes morosos y carteras vencidas, da seguimiento con el departamento de crédito y cobranza
- Verifica que los inventarios estén actualizados, manteniendo orden en las entradas y salidas.
- Verifica la atención de las quejas del cliente y en caso de ser necesario las atiende.
- Revisa el orden y limpieza de los puntos de venta.
- Verifica al menos la apertura y el cierre de uno de los puntos de venta
- Conoce a sus colaboradores y atiende sus inquietudes
- Vigila el mantenimiento de la seguridad e higiene de los compañeros de trabajo.
- Supervisa que se cuente con el material y equipo necesario
- Revisa y realiza la nómina, verificando la asistencia diaria y las incidencias
- Vigila el cumplimiento de las políticas internas.
- Reporta y avisa sobre incidencia
- Apoya en la capacitación y formación de los colaboradores.

Check list de coordinación y supervisor

Actividades		Cumplimiento					Observaciones
1	Revisa su correo electrónico						
2	Verifica los cortes de caja y el efectivo disponible						
3	Verifica los depósitos, transferencias, cheques y cheques devueltos con contabilidad						
4	Conoce a sus clientes morosos y carteras vencidas y da seguimiento con el departamento de crédito y cobranza						
5	Toma decisiones junto con la coordinación o gerencia						
6	Verifica que los inventarios de productos se mantengan al día tanto físico como electrónico						
7	Atiende las reclamaciones del cliente y avisa de los incidentes en el momento						
8	Visita nuevos o potenciales clientes, hace promoción de los productos						
9	Revisa la limpieza y seguridad de las tiendas						
10	Está presente en la apertura de alguna las tiendas a su cargo						
11	Está presente en el cierre de alguna las tiendas a su cargo						
12	Puede asesorar a un cliente o colaborador con respecto a los productos que vendemos						
13	Apoya a los encargados de las tiendas con la capacitación de los nuevos colaboradores						
14	Da seguimiento al proceso de capacitación y formación de los colaboradores						

15	Revisa que todos los colaboradores cuenten con equipo de seguridad							
16	Mantiene comunicación continua con sus colaboradores, revisa asistencia diaria							
17	Vigila el cumplimiento del reglamento interno							
18	Conoce los integrantes de su equipo de trabajo, y hace acompañamiento con los nuevos integrantes del equipo							
19	Cumple con los requisitos de croma en todas las unidades a su cargo							
20	Realiza la realización de material y equipo							

## **Validación de la hipótesis**

Al desarrollar una evaluación del puesto se observó la falta de estandarización del proceso, por lo que al introducir las herramientas que permitan llevar un control sobre el mismo, la distribución de la carga de trabajo se vuelve equitativa, de igual manera el proceso se vuelve eficiente y los colaboradores adquieren las competencias y habilidades necesarias.



## Conclusión

Al principio de mi formación académica aprendí que trabajaría para las personas, algo que no me enseñaron en la Licenciatura en Nutrición es que trabajaría con personas para esas personas, me explicaron que trabajaría con un equipo multidisciplinario de profesionistas, y que únicamente así lograríamos apoyar al paciente, sin embargo, la realidad fue muy distinta, nunca me espere que al llegar a un servicio de alimentos hospitalario una de las funciones que debería desempeñar en el puesto de coordinadora era la administración de personal, con lo anterior adquirí experiencia empírica sobre la importancia de generar una estrategia de trabajo para que los pacientes recibieran su alimento con las características tanto fisiológicas como patológicas, en los horarios establecidos; para lograrlo comprendí que lo más importante era que los colaboradores conocieran las funciones que debían desempeñar, saber realizarlas y aplicarlas pues debíamos asegurar la inocuidad de los alimentos y la satisfacción de nuestros pacientes (clientes).

Mi interés en comprender las bases acerca de la importancia del aprendizaje, capacitación, desarrollo habilidades y competencias no solo de los colaboradores, si no las mías propias, me llevaron a ingresar a la Maestría en Desarrollo Organizacional: donde conjuntando la experiencia y la teoría adquirí el conocimiento para poder desarrollar el presente estudio.

Al conocer el funcionamiento y comportamiento de las diversas organizaciones, se puede identificar con mayor certeza el cumplimiento o incumplimiento de o los objetivos de la institución,

Para mantener la competitividad de las organizaciones los altos mandos consideran que la multifuncionalidad de los colaboradores se ha vuelto una necesidad que muchas empresas no han podido o querido solventar, y que en la mayoría de las ocasiones son la clave para mantener el éxito y/o la supervivencia de esta.

Las PYMES familiares en México son gran importancia para la economía local y nacional, siendo una fuente de sustento para miles de familias en nuestro país. Nuestra organización comenzó siendo un pequeño negocio familiar que ha crecido a lo largo del territorio nacional y como todas pasa y experimenta un ciclo de vida, se encuentra en un momento de cambio, que nos obliga a tomar acciones que por el momento pueden parecer drásticas para los colaboradores en especial nuestra población total. Pues son actores fundamentales para lograr el cumplimiento de los nuevos objetivos.

Este hecho nos lleva a verificar que las personas hacen a la organización y la suscrita investigación nos demuestra que las empresas cuando no se encuentran en movimiento o constante cambio están destinadas al fracaso. De manera que los integrantes de la organización son los responsables de este cambio, sin ellos no puede darse; es decir, si estos presentan resistencia, el cumplimiento del objetivo se ve empañado; se frena el éxito y por consiguiente la competitividad de la organización.

Es así y debido a la nueva integración y renovación del equipo de trabajo en el departamento de recursos humanos, se planteó al departamento gerencial de Adminitaff del Centro la implementación de una nueva estrategia al conocer la problemática que se tenía en el área de coordinación y supervisión para el seguimiento y cumplimiento tras el replantear los nuevos objetivos y parámetros de la empresa.

Tras realizar la evaluación del proceso antes mencionado se encontré varias áreas de oportunidad, dentro de las que destacan la importancia de la capacitación y el aprendizaje continuo, pero sobre todo la sensibilización de los responsables del área, tanto hacia la nueva situación de la empresa, como a la importancia y relevancia de sus puestos y actividades.

Los supervisores al haber sido seleccionados por designación hacen más marcada la heterogeneidad de un mismo proceso, esto puede ser visto desde la perspectiva del poder que se le ha entregado, como desde el sentimiento de inmunidad que les otorga dicha designación, al menos esto fue lo observado.

Al momento de desarrollar el descriptivo y perfil de puestos busqué por ejemplo que el nivel de escolaridad no volverá a ser un impedimento para el desempeño del supervisor o coordinador ya que el proceso de aprendizaje continuo, conocido como capacitación facilitará el desarrollo de las competencias necesarias para poder desempeñar las funciones de estos puestos, con la ayuda de la aplicación del check list, el proceso se homogeniza, y estandariza. Siendo una labor sin precedentes la sensibilización de los integrantes del equipo, pues al estar correctamente informados se reduce la resistencia al cambio. Y se favorece el cumplimiento de los nuevos objetivos de la organización.

## Bibliografía

- Madrigal Torres, B. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2 (3), 65-81. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016838004>
- Arcineaga Arce, R. (2003). Globalización, industria y reestructuración productiva. Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, 10 (31).
- Secretaria del Trabajo y Previsión Social. 2018. Ley Federal del Trabajo. Recuperado de: <https://www.uv.mx/uge/files/2014/05/Ley-Federal-del-Trabajo.pdf>
- Agut Nieto, S., & Carrero Planes, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 23 (2), 203-225.
- Najul Godoy, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 4 (8), 23-35. Recuperada de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148002>
- L. Daft, R. (2010). Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning. Recuperado de: [http://cpx.mx/acabrera/Teoria\\_y\\_Disenio\\_Organizacional\\_10ma\\_ed.pdf](http://cpx.mx/acabrera/Teoria_y_Disenio_Organizacional_10ma_ed.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Hall, H. R. (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. (6ta ed.) México: Pearson Education.
- Robbins, S. P y DeCenzo D, A. (2008). Supervisión. (5ta ed.) México: Pearson Education. 77 - 77
- Smith, C. C. (1972). Guías para supervisores: responsabilidades éticas, responsabilidades de dirección, responsabilidades administrativas. México: Trillas
- William, B. W. Y Davis. (2008). Administración de personal y recursos humanos. (6ta ed.) México: McGraw-Hill.
- Vargas, T. J. (2011). Desarrollo Humano. México: Trillas.
- Arcineaga Arce, R. (2003). Globalización, Industria y reestructuración productiva. Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, 10(31)

- Visión Estratégica de la Reestructuración Organizacional Compendium (en línea) 2009, 12 Julio: Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88012314001>> ISSN 1317-6099
- ● Marzo Arpón, M., & Fajardo Martinez, S. (2012). La gestión de personas en los recursos residenciales de atención a la infancia: descripción del puesto de trabajo del educador/a social. EDUCAR, 48 (2), 301-320. R
- ● Arras Vota, A., & Jáquez Balderrama, J., & Fierro Murga, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. Revista Latina de Comunicación Social, 11 (63). Recuperado de: [http://www.revistalatinacs.org/08/35\\_792\\_51\\_Chihuahua/latina\\_art792.pdf](http://www.revistalatinacs.org/08/35_792_51_Chihuahua/latina_art792.pdf)
- ● García Rubiano, Mónica. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. Pensamiento Psicológico, 9(16), 41-54. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S165789612011000100004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165789612011000100004&lng=en&tlng=es)
- ● Quintero Ramírez, Á. (2003). El aprendizaje en la empresa: la nueva ventaja competitiva Educación y Educadores, (6), 127-139. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83400609>
- ● Serrano Gómez, L., & Ortiz Pimiento, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. Estudios Gerenciales, 28 (125), 13-22. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21226279002>
- ● Fitz-enz J.(2000). Como medir el efecto del capital humano sobre los procedimientos. En el Rendimiento de la Inversión del Capital Humano. España. Deusto.
- ● Alles. M. A.(2006). Definición de perfil en Selección por Competencias. Argentina. Ediciones Gránica.
- ● Fernández S., Nestor. Características de Desarrollo Psicológico del Adulto Recuperado de <https://trabajosocialucen.files.wordpress.com/2012/05/desarrollo-aduldez.pdf>
- ● Alfonso-Robaina, D., & Villazón-Gómez, A., & Milanes-Amador, P., & Rodríguez-González, A., & Espín-Alonso, R. (2011). Procedimiento General de Rediseño Organizacional para Mejorar El Enfoque a Procesos. Ingeniería Industrial, XXXII (3), 238-248. Recuperado <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433577010>
- Visión Estratégica de la Reestructuración Organizacional Compendium (en línea) 2009, 12 Julio: Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88012314001>> ISSN 1317-6099