

INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL
ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO EN EL AREA DE POSVENTA DE LA
EMPRESA SUPER MOTOS DEL CAUCA S.A.S.



Universidad
del Cauca

JAIME ANDRÉS PARDO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
OPCION DE GRADO
POPAYAN
2017

**INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL
ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO EN EL AREA DE POSVENTA DE LA
EMPRESA SUPER MOTOS DEL CAUCA S.A.S.**

JAIME ANDRÉS PARDO NOVOA

**TRABAJO DE PRACTICA PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

**ASESOR ACADÉMICO
Mg. JORGE ENRIQUE BARRERA MORENO**

**ASESOR EMPRESARIAL
ANA LUCIA MOLINA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
OPCION DE GRADO
POPAYAN
2017**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
1. Contextualización del trabajo.....	3
1.1 Problematización.....	3
1.1.1 Definición Del Problema.....	3
1.1.2 Formulación Del Problema.....	4
1.2 Justificación.....	5
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
2 Contextualización Teórica.....	7
2.1 Marco Teórico.....	7
2.2 Marco Contextual.....	12
2.2.1 Localización Geográfica Del Municipio de Popayán.....	12
2.2.2 Localización Geográfica De La Empresa Súper Motos Del Cauca.....	13
2.2.3 Aspectos Generales De La Organización.....	14
2.2.4 Personal Súper Motos Del Cauca.....	16
3 Contextualización Metodológica.....	18
3.1 Tipo de Investigación.....	18
3.2 Fuentes De Información.....	18
4 Desarrollo Del Trabajo.....	19
4.1 Características De La Cultura Organizacional.....	19
4.2 Análisis Del Puesto.....	29
4.2.1 Misión.....	29
4.2.2 Visión.....	30
4.2.3 Filosofía.....	30
4.2.4 Credo.....	30
4.2.5 Políticas.....	31
4.2.6 Análisis D.O.F.A.....	33
4.3 Estudio De Puestos De Trabajo Zona Posventa.....	36
4.3.1 Etapa 1.....	36
4.3.2 Etapa 2.....	37
4.3.3 Etapa 3.....	37
4.3.4 Etapa 4.....	38
4.3.4.1 Observación.....	38
4.3.5 Etapa 5.....	43
4.3.5.1 Descripción De Los Puestos de Trabajo.....	43
4.3.6 Etapa 6.....	51

4.3.6.1 Redacción Y Especificación De Los Puestos De Trabajo.....	51
5 Conclusiones	91
6 Recomendaciones.....	93
7 Bibliografía.....	95
8 Anexos.....	96

INDICE DE TABLAS

Tabla no1: Áreas de la empresa.....	16
Tabla no. 2 Actividades de Capacitación 2016.....	20
Tabla no. 3 Matriz D.O.F.A.....	33
Tabla no. 4 Estrategias Del Área De Talento Humano.....	35
Tabla no. 5 Puestos de trabajo zona posventa.....	37

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa por comunas municipio de Popayán.....	12
Figura 2. Barrió Santa Clara Popayán.....	13
Figura 3. Organigrama Súper Motos Del Cauca S.A.S.....	17
Figura 4. Tabla de Etapas del análisis de puestos.....	28

INTRODUCCION

Las organizaciones como sistemas están sujetas a diferentes variables de carácter externo e interno que pueden afectar positiva o negativamente su existencia y normal desarrollo de sus actividades. En consecuencia, deben acoplarse a múltiples requerimientos para lograr un crecimiento sostenido y ser competitivas. En un mercado laboral cada vez más globalizado, es preciso realizar un diagnóstico de la situación actual de los puestos de trabajo en las organizaciones y su actualización de los cargos dentro de las empresas para llevar a cabo acciones necesarias ante los eventuales escenarios en que se podría encontrar dentro del mercado. Permitiendo un desarrollo adecuado del área de talento humano que para cualquier organización es fundamental el buen funcionamiento de esta parte, ya que permite obtener información actualizada y necesaria para la toma de decisiones sobre contratación, remuneración y mantenimiento de las personas que dan un buen servicio a la empresa, lo cual se transforma en un servicio de calidad a la población del Departamento del Cauca y en especial a la ciudad de Popayán.

La empresa Súper Motos Del Cauca S.A.S brinda servicios de mantenimiento y venta de partes de auto motores de dos ruedas en la zona de Posventa que hace parte del área comercial, cuenta en la ciudad de Popayán con cinco sedes autorizadas para prestar estos servicios, teniendo a la sede principal ubicada en el barrio Santa Clara. Sin tener una parte de talento humano formalizada dentro de la infraestructura de la sede principal de la ciudad de Popayán.

De otro modo, cabe mencionar que esta organización posee manuales de actividades de cada uno de los puestos de trabajo de la zona de Posventa los cuales no están actualizados, entendiéndose que el entorno cambiante en lo referente a la gestión del talento humano ofrece nuevas variables que la organización puede adaptar para así obtener beneficio e incrementar la pro actividad de sus colaboradores.

De esta manera, mediante el desarrollo del presente trabajo se busca formular una actualización de los puestos de trabajo que forman parte del área de Post Venta, para lo cual se recolectó información tanto interna como externa que permitió hacer una evaluación y brindar posibles acciones y/o estrategias a seguir para la consecución de objetivos organizacionales.

Para la realización del análisis de puesto se partió de un análisis documental de información que es importante respecto a las tareas y actividades que desarrollan en dicha zona, inicialmente se estudió el organigrama de la organización para partir de la caracterización de los puestos de trabajo lo cual permite conocer la división del trabajo en toda la organización y configurar la idea de que puestos se les realizara el análisis correspondiente.

Se plantea un análisis DOFA de la zona de posventa que permita observar debilidades y fortalezas para desarrollar un análisis de puesto pertinente de acuerdo a lo requerido por la organización.

Seguidamente se realizó el análisis de puestos de la zona de posventa, en el cual se tuvo en cuenta el análisis externo, análisis interno. Este diagnóstico sirve de fundamento para proponer estrategias que permitan el logro de los objetivos, y de esta forma proponer planes de acción en el que se evidenciaran los encargados de realizar las actividades, tiempo estipulado, recursos e indicadores.

Por otra parte, cabe anotar que las fuentes de información para el desarrollo del presente trabajo incluyeron métodos como la observación directa, encuestas, entrevistas y análisis documental, entre otros.

Por último, cabe mencionar que el presente informe final se compone de las siguientes secciones: una introducción; un primer capítulo referente a la contextualización del trabajo que incluye planteamiento del problema o necesidad, formulación del problema, justificación, objetivo (general y específicos); un segundo capítulo que atañe a la contextualización teórica

en la cual se tratan aspectos sobre el marco teórico y marco contextual; un tercer capítulo concerniente a la contextualización metodológica; un cuarto capítulo referido al desarrollo del trabajo; por último obtenemos las conclusiones y recomendaciones.

1. CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO

1.1. PROBLEMATIZACIÓN

1.1.1 Definición del problema

El ser humano posee necesidades que se deben satisfacer mediante la obtención de bienes y servicios, en este proceso de producción y comercialización intervienen diferentes actores tales como consumidores, productores y distribuidores, los cuales se organizan para coordinar el trabajo, especializarse y obtener mejores resultados; aquí intervienen las empresas, quienes transforman insumos para proporcionar un producto o servicio. Estas organizaciones llevan a cabo sus actividades en diferentes ámbitos, tales como educación, bancario, manufactura, construcción, comercialización, entre otros; y de acuerdo al sector en el que se encuentren son afectadas por el entorno de diferente manera.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe aclarar que la empresa Súper Motos Del Cauca es una organización que pertenece al sector comercial en la industria de auto partes para vehículos de dos ruedas, el cual es una dependencia de la empresa Fanalca S.A ubicada en Yumbo Valle Del Cauca, la empresa Súper Motos del Cauca tiene su sede principal en el barrio Santa Clara, que hace parte de la comuna 1 de la ciudad de Popayán, atiende de manera directa a personas que requieren satisfacer su necesidad de transporte por medio de vehículos de dos ruedas de alta calidad marca HONDA.

De acuerdo a las características de cada organización y según el entorno en el que desarrolle sus actividades, existen diversas variables que le ofrecerán ciertos parámetros sobre los cuales puede actuar, ya que las organizaciones se ven afectadas por aspectos políticos, sociales, ambientales, culturales, tecnológicos, entre otros. Estas organizaciones deben estar

actualizándose para lograr acoplarse a los diferentes cambios que le presenta el entorno. Así pues, las diferentes empresas dedicadas a la comercialización de autopartes de motocicletas; deben estar monitoreando el entorno para brindar su servicio de una manera adecuada y es aquí donde el análisis de puesto se convierte en una herramienta oportuna al realizar una caracterización adecuada de las tareas y actividades que se desarrollan en los puestos de trabajo; que permitan alinear los objetivos de la organización con su filosofía e ideología para establecer planes a corto, mediano o largo plazo. La organización pretende desarrollar el análisis de puesto con el fin de establecer las responsabilidades que se relacionan en cada puesto para implementar un mejor servicio realizado por parte de las personas que se contratan para ocupar dichos puestos y a su vez que estas se sientan a gusto en su lugar de trabajo lo que permita incrementar la pro actividad de sus empleados.

1.1.2 Formulación del problema

Actualmente la Empresa Súper Motos Del Cauca S.A.S de la ciudad de Popayán cuenta con manuales de procedimiento para los cargos dentro de la organización, estos son suministrados por la empresa Fanalca S.A, en la zona de posventa estos manuales suelen ser cartillas informativas que se les dirigen a sus trabajadores a través de correo electrónico. O por medio de reuniones informativas se les aclaran sus tareas a realizar dentro de su puesto de trabajo, la caracterización de los cargos y su código existen en la empresa cuya última actualización realizada en la empresa es del año 2008.

Por tal motivo se ha hecho necesario hacerle un análisis pertinente a los cargos en el área de posventa para una posible renovación, de tal manera que le permita a la empresa fijar o proponer la realización de manuales de funcionamiento o procedimientos en los cargos, para tener un mejor desempeño de sus trabajadores dentro del puesto de trabajo, con lo cual mejorar la calidad del servicio que se presta en esta zona de gran importancia para la organización.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones como sistemas complejos están interactuando constantemente con el entorno, por tanto, su éxito radica en conocerlos para obtener ventajas, esto como resultado de hacer un diagnóstico y plantear modelos que permitan acoplarse a los cambios surgidos en el medio.

De esta manera, al ápice estratégico le compete actualizar su programa de talento humano referido en este caso al análisis de puesto y así estar a la vanguardia ante el entorno cambiante en que se desarrolla; con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que afronta la organización para crear puestos de trabajo con condiciones que beneficien a la organización y sus colaboradores, para lograr el crecimiento deseado. La decisión de elaborar un análisis de puesto es sólo uno de los aspectos que demuestra el interés de la organización en planificar, crecer y marcar las pautas de su evolución.

Fundamentalmente lo anterior se justifica teniendo en cuenta que por general resulta más costoso y dispendioso contratar y capacitar nuevos colaboradores, aunque estos cuenten con los estudios y el perfil requeridos para el nuevo cargo, que incrementar el conocimiento y desarrollar las habilidades y destrezas del personal que posee la empresa, porque es necesario retener las personas talentosas, motivándolas aún si cuentan con el salario justo, especificación de cargos optimas, con actividades de crecimiento y desarrollo profesional, otorgándoles nuevas oportunidades y retos laborales que creen una satisfacción laboral,

obteniendo una organización fortalecida desde el interior, productiva y rentable en el largo plazo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Realizar una actualización en el análisis y estudio de cargos en el área de posventa de la empresa Súper Motos Del Cauca S.A.S

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los cargos en el área de posventa. .
- Identificar los procedimientos de los cargos del área de posventa.
- Realizar el diagnostico de los cargos en el área de posventa.
- Generar información actualizada de los cargos del área de posventa.
- Actualizar los cargos del área de posventa.
- Proponer mejoras en los cargos del área de posventa.

2. CONTEXTUALIZACION TEÓRICA

2.1 MARCO TEÓRICO

Para la adecuada ejecución del presente trabajo es necesario tener en cuenta diferentes referentes teóricos relacionados con el desarrollo del talento humano. Estas teorías fundamentan el presente trabajo y brindan un soporte por medio de los diversos aportes que han realizado autores en el campo de la administración de los recursos humanos.

La aplicación del término administración de talento humano, en el ámbito de los negocios y empresas se presenta con aportes de Taylor (1911), este considerado como el padre de la administración científica con su obra "*los principios de la administración científica*", planteo un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: "*asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes*". Dejando un inicio de especificación de puestos según las actividades relacionadas con el cargo.

De otro modo al tiempo que la administración científica se enfocaba en el trabajo y en hacerlo eficientemente, la psicología industrial se centraba en el trabajador y diferencias entre individuos como lo menciona, Hugo Munsterberg(1913) en su libro "*psicología y eficiencia industrial*", que se convirtió en fundamento y estímulo para esta disciplina en Estados Unidos y Europa.

Además, el autor Elton Mayo (1945) citado por (Dávila, 2001: 196). Refiere que “*al constituir el punto de partida dentro de la teoría de las relaciones humanas, permite el posterior desarrollo de temas como la motivación, la satisfacción en el trabajo, el liderazgo, la supervisión, la dinámica de grupos, el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional*”. Cabe resaltar que Mayo, E. (1945), “*los problemas humanos de una civilización industrial*”; con dicha publicación Elton Mayo se le considero el precursor de la teoría de relaciones humanas a nivel organizacional, el libro de Chester Barnard(1938), “*las funciones de los ejecutivos*”, es una de las fuentes teóricas que soportan el trabajo de Elton Mayo, C. Barnard señala en el prefacio de su libro que “*la organización es una clase de cooperación humana consciente y deliberada y encaminada a un fin*”.

Así Mismo, Frederick Herzberg (1959) con su informe “*Motivación en el trabajo*” recaba información sobre la motivación de los trabajadores en su zona de trabajo de acuerdo al término que Herzberg denomino, Teoría de motivación-higiene la cual encontraba los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a estos factores de “*higiene*”, para prevenir los peligros de la salud del empleado en su puesto de trabajo. La teoría del enriquecimiento del puesto donde pone al hombre como el centro del diseño del cargo expuesta por Hackman, R. y Lawler, E. (1974), donde expresa que “*entre mejor y mayor sea el desempeño del empleado, mayor será la satisfacción obtenida por la experiencia adquirida*”.

De acuerdo a Rodríguez (2009:1), la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo “*es obtener la máxima creación de valor para la organización*”, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

De otro modo, cabe mencionar que las organizaciones cuentan con un sistema administrativo para poder coordinar con la máxima eficiencia posible al organismo, adicionalmente debe desarrollar entre otros aspectos un ejercicio de planificación del talento humano acorde, el cual se concibe como un proceso que mediante el análisis del entorno

externo e interno que lleve a estrategias de mejoramiento en el área de los recursos humanos que permitan dar la importancia adecuada al recurso humano de las empresas.

Así pues, en lo referente al término de análisis de puesto, R. Wayne (1985) define el análisis de puesto como *“Es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.”*

Así mismo Iván T. Robertson (2001) define el análisis de puesto como: *“Tradicionalmente es una técnica de recursos humanos básica y penetrante, así como punto inicial de las actividades de recursos humanos”*.

De otro modo Idalberto Chiavenato (1996) determina que *“El análisis de cargo pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada”*.

Teniendo en cuenta estas definiciones es oportuno mencionar que dentro de las organizaciones es importante realizar un análisis de puesto de forma sólida, ya que es el inicio de la formación organizacional fuerte que puede llegar a desarrollar una empresa debido a un talento humano adecuado que permita la ejecución de las actividades de una forma adecuada, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, teniendo en cuenta esto a medida que pasa el tiempo se crean nuevos puestos de trabajo y los puestos viejos se rediseñan o eliminan, un análisis de puesto realizado hace unos cuantos años es muy probable que incluya información obsoleta que no sea válida en cierto momento, ya que lo que pretende es estudiar los cargos como se vienen realizando dentro de las organizaciones en tiempo real que les permitan mejorar diferentes aspectos internos.

Es importante destacar que para las empresas es importante coordinar los factores capital y trabajo, en toda la organización con el fin de producir y ofrecer productos y servicios para atender las necesidades de personas, con ello llegar a cumplir una serie de objetivos que se plantean en este tipo de organizaciones.

Para dar cumplimiento a lo anterior, este tipo de organizaciones cuentan con sistema administrativo que se encarga de coordinar con la máxima eficiencia posible, las personas y cosas materiales, que la constituyen para conlleva al cumplimiento de una serie de objetivos que se plantean de una manera explícita o implícita.

Ahora bien, tal sistema administrativo para poder coordinar con la máxima eficiencia posible al organismo social debe desarrollar entre otros aspectos un ejercicio de planeación de un análisis concienzudo de puestos de trabajo por parte del departamento de talento humano, el cual se concibe como un proceso que mediante el análisis del entorno externo como interno, se recaba información pertinente para la construcción de objetivos de corto y mediano plazo, así mismo como el desarrollo de estrategias de mejoramiento para las diferentes áreas de la organización.

Por consiguiente, la descripción y análisis de puestos cuenta con un componente fundamental que sirve de subproceso mediante el cual se formulan las finalidades y propósitos de los puestos de trabajo del área. Así mismo un análisis pertinente de puestos de trabajo se efectúa por una descripción clara de los cargos existentes en la organización, un cargo "puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos, los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una empresa" (J. HERBERT CHRUDEN 1963: pp79) es por ello importante conocer muy bien los puestos que existen en la organización y así mismo conocer lo que la organización desea con el mejoramiento y análisis de los puestos de trabajo en el área de posventa.

El diagnóstico de un puesto de trabajo va relacionado con la gerencia estratégica ya que de allí parte la toma de decisiones sobre cada uno de los cargos de la organización de acuerdo a estrategias planteadas en el direccionamiento estratégico; por tanto sustraemos lo que el diagnóstico estratégico que de acuerdo con Serna (1997:23), "*incluye la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas*" además este autor refiere que "*es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las*

condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización”, de otro modo, en este diagnóstico se utilizó la herramienta de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) para compilar los resultados del diagnóstico interno y externo, de esta forma formular posibles estrategias a tener en cuenta a fin de ser más competitiva en el mercado y lograr ventajas para su crecimiento y desarrollo.

La matriz DOFA permite al estratega la formulación de 4 tipos de estrategias:

1. Las estrategias FO: son aquellas que utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades derivadas de las tendencias y acontecimientos externos.
2. Las estrategias DO: son aquellas que tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, estas estrategias se dirigen a superar ciertas debilidades internas que no le permiten explorar oportunidades del entorno.
3. Las estrategias FA: son aquellas que utilizan las fortalezas internas para evitar o reducir el efecto de las amenazas del entorno.
4. Las estrategias DA: son estrategias defensivas dirigidas tanto a reducir las debilidades internas y a evitar amenazas del entorno.

En lo referente a estrategias funcionales (Hax y Majluf, 1984) citado por Castro (2010:250) manifiesta que este tipo de estrategias comprenden “las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales. Es en este nivel de la formulación de estrategias donde se produce la vinculación más significativa entre la dirección estratégica y otras disciplinas del campo de la dirección de empresas como el marketing, las finanzas, los recursos humanos o los sistemas de información”

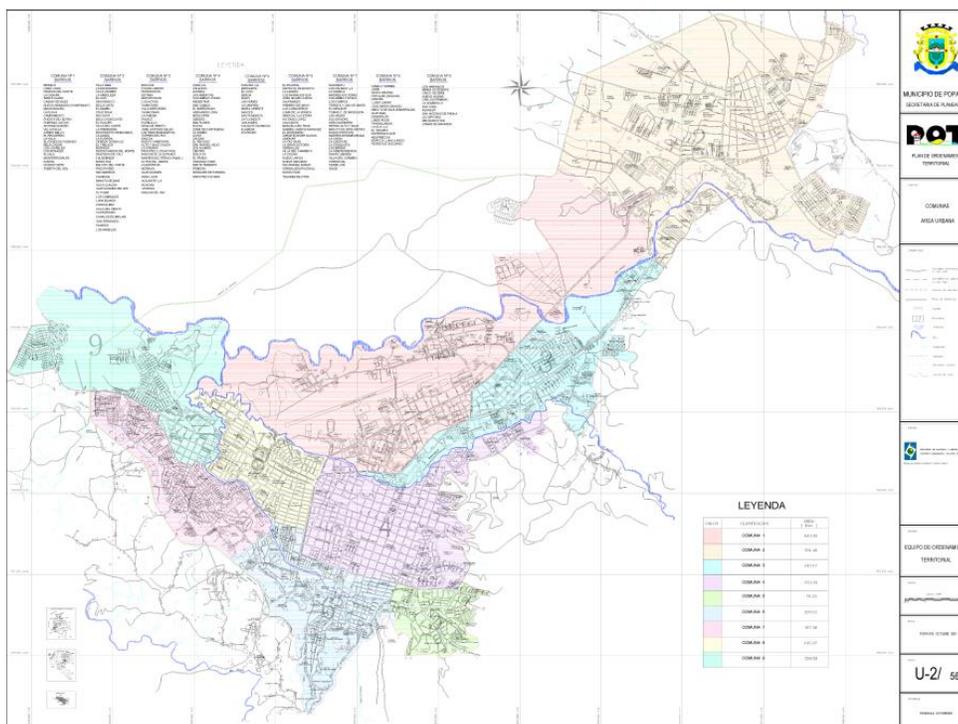
Finalmente los planes de acción son definidos por Serna (1997:32) como “*las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación*”, además cabe resaltar que los planes operativos o de acción son instrumentos de gestión para cumplir objetivos, que a su vez incluyen actividades a realizar, responsables, metas, tiempo estimado e indicadores, adicionalmente permiten un seguimiento a las acciones y la evaluación de estas en un periodo determinado.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Localización geográfica del municipio de Popayán

El Municipio de Popayán, fundado en 1537 se encuentra localizado en el Valle de Pubenza, entre la Cordillera Occidental y Central al suroccidente del país. Su extensión territorial es de 512 Km²; su altitud media es de 1.760 m. sobre el nivel del mar, su precipitación media anual de 1.941 mm, su temperatura promedio es de 18/20°C y dista aproximadamente 600 km de Bogotá. Limita al Norte con los municipios de Cajibío y Totoró; por el Sur con Sotará y Puracé; por el Oriente con Totoró, Puracé y el Departamento de Huila y por el Occidente con El Tambo y Timbío. El municipio de Popayán es eminentemente urbano con un 90 % de la población en esta área y el 10% restante ocupa el área rural. Este se encuentra dividido en 9 comunas, 23 Corregimientos. Ver Figura 1.

Figura 1. Mapa por comunas municipio de Popayán

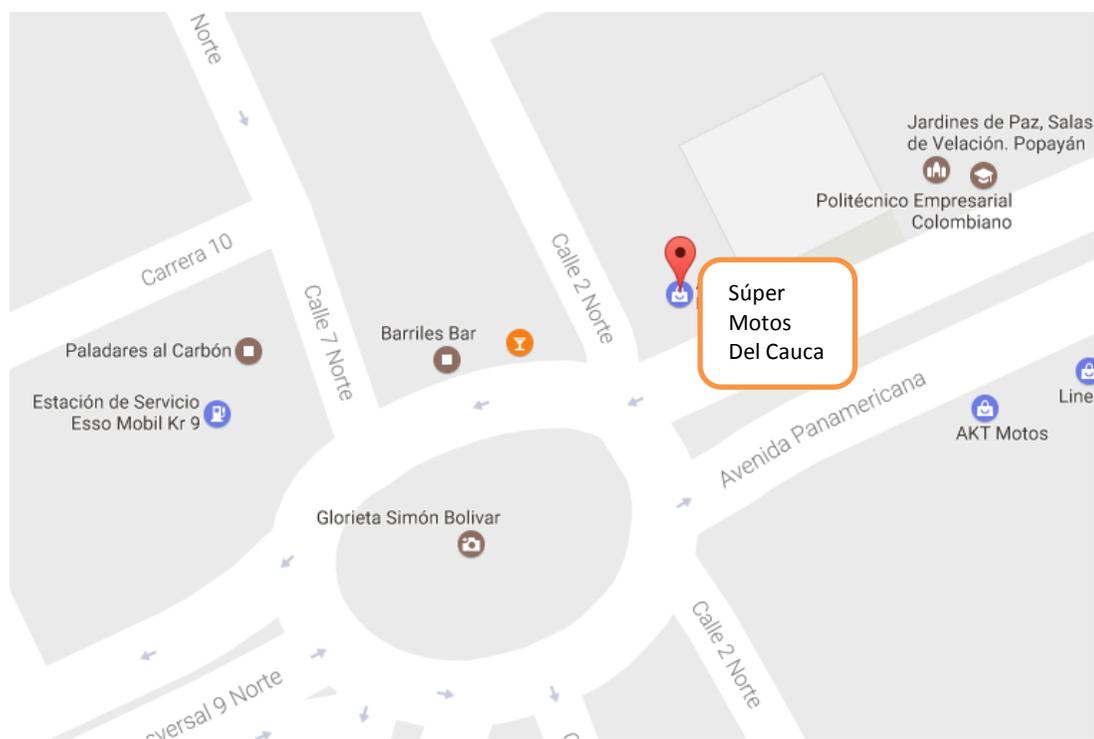


Fuente: Plan de Desarrollo Municipio Popayán 2012-2015

2.2.2 Localización geográfica de la empresa Súper Motos Del Cauca S.A.S

La empresa Súper Motos Del Cauca S.A.S se encuentra ubicado en la comuna 1 del municipio de Popayán en el barrio “Santa Clara”, en la carrera novena con calle 8 norte esquina, limita con la glorieta de “Simón Bolívar” y contiguo al centro educativo “Politécnico Empresarial Colombiano”. Su área de influencia comprende al municipio de Popayán y algunas veredas de los municipios del Cauca. Ver figura 2

Figura 2. Barrió Santa Clara Popayán



Fuente: Google Maps

2.2.3 Aspectos generales de la organización

Súper Motos Del Cauca S.A.S Inicia sus labores 17 de agosto del año 1997 en la actual sede donde funciona la oficina principal de la carrera 9° de la calle 8N número 32 en el Barrio Santa Clara, sobre la vía Panamericana. Es una empresa que pertenece el sector comercial ya que se dedica a la venta de productos terminados tales como las motos y moto carros repuestos y prendas de vestir Estilo Honda, brindando soporte y servicio técnico a través del área Posventa.

Se ubica en el lugar de la mediana empresa puesto que su planta de personal directo supera el número de 20 funcionarios, por esta razón, se encuentra a puertas de ser una empresa grande ya que su planta supera hoy por hoy los 96 funcionarios directos sin contar con personal indirecto tales como vigilantes, transportadores y personal temporal.

Cabe resaltar que Súper Motos Del Cauca Siendo una empresa unidad de negocios del grupo Fanalca S.A. Con domiciliada en la Calle 13 # 31A- 80, Yumbo Valle del Cauca Colombia.

Fanalca autopartes (Fábrica Nacional de Carrocerías y Autopartes).

Empresa metalmecánica que desde 1958 inicia en el negocio de Autopartes, su-ministrando partes metálicas estampadas para las principales ensambladoras de vehículos y camiones del Grupo Andino.

Fue fundada en 1958, se originó en el sector metalmecánica y como grupo empresarial participa además en el sector de las autopartes, moto partes, carrocerías, tubería, cajas compactadoras de basuras, transporte de pasajeros y la recolección y transporte de desechos sólidos. Es la distribuidora y fabricante exclusiva para Colombia de las motocicletas HONDA.

SUPERMOTOS DEL CAUCA S.A.S. Ha crecido significativamente desde sus inicios al empezar con una planta de 21 funcionarios y en la actualidad cuenta con 96 empleados directos. Su crecimiento ha sido en ventas, pasando de vender 30 motos mensuales hasta llegar a vender un promedio de 450 motocicletas mensuales. Su infraestructura que era pequeña y funcionaba en un costado de la actual sede; actualmente se ha extendido; a la vez que ha tenido que utilizar una bodega anexa que hace parte de una bodega comercial, en la cual se mantiene un inventario de unas trescientas (300) motocicletas con un nivel de rotación de inventario semanal muy importante. Así como su almacén de repuestos y el área de posventa la cual pasó de tener 2 técnicos de servicio a contar hoy con 9 técnicos. En la agencia principal y más de 19 técnicos, seis (6) almacenistas tres (3), jefe de taller y un (1) jefe de Posventa en toda la ciudad de Popayán; con una capacidad instalada para atender más de 150 motos al día en su área de servicio técnico.

La empresa Súper Motos Del Cauca S.A.S posee instalaciones para los servicios ofrecidos como lo son venta de vehículos de dos ruedas con una amplia sala de ventas, cuenta con una zona de taller donde se ingresan los vehículos para su respectiva revisión o reparación, tiene la zona de almacén donde se encuentra un gran número de repuestos marca HONDA y respectivas oficinas para el personal administrativo; adicionalmente tiene dos cajas donde recibe las cuotas de pago de los vehículos. La infraestructura se encuentra en buenas condiciones, con buena iluminación, buenas condiciones de la baldosa, paredes y equipos. Así mismo posee instalaciones de bodega donde se almacenan las motocicletas nuevas que llegan para ser enviadas a las diferentes agencias en el municipio de Popayán y alrededores (El Tambo, el Bordo, Piendamó y Morales); cuenta también con agencias de venta en los barrios de la Esmeralda, José María Obando y el barrio Pandiguando, donde encontramos zona de almacén, taller y ventas. Cabe resaltar que la infraestructura donde funcionan la empresa Súper Motos Del Cauca son bienes arrendados.

2.2.4 Personal de Súper Motos Del Cauca.

En la organización intervienen diferentes profesionales y técnicos que están repartidos por áreas tales como Contadores, abogados, técnicos en mecánica de automotores de dos ruedas, secretarías, cajeros y vigilantes; estos realizan sus actividades con estudiantes del SENA en su

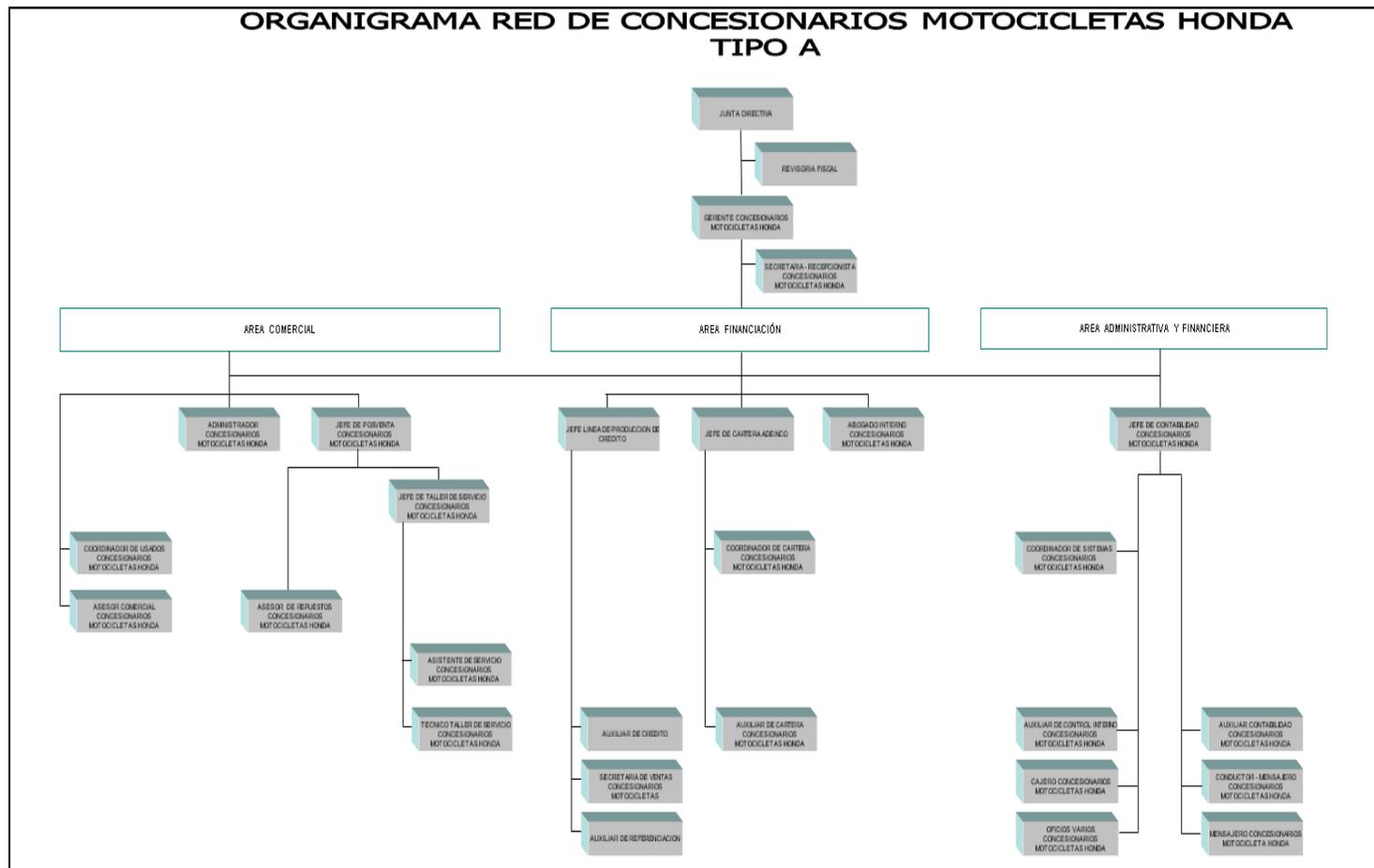
mayoría, los cuales realizan su práctica como una forma de adquirir pericia y aplicar la teoría que adquieren en la academia. Cabe aclarar que las profesiones de gerencia y cartera hacen parte de otras universidades, todos sin excepción rinden cuentas a sus jefes directos de cada área.

Tabla 2: Áreas de la empresa.

AREA	DEPARTAMENTO	CARGO	N° EMPLEADOS
ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	GERENTE	1
		Jefe de contabilidad	1
		ASIST. DE CONTROL INTERNO	1
		AUX. CONTABILIDAD	4
		ANALISTA DE CREDITOS	6
		Jefe de creditos	1
		Auxiliar operativa	1
		control interno	1
		COORDINADOR DE SISTEMAS	1
		repcionista	1
	CARTERA	JEFE DE CARTERA	1
		ABOGADO INTERNO	1
		AUX. DE CARTERA	5
SUBTOTAL			25
Operativa	Ventas	Jefe de ventas	1
		Secretaria de ventas	2
		Asesor de ventas	9
	Post venta	Jefe de taller	1
		Jefe de post venta	1
		Técnicos	19
		Asesor de repuestos	6
		asistente de servicios	5
	Servicios generales	vigilancia	4
		oficios varios	3
		callcenter	1
		mensajero	3
	SUBTOTAL		
TOTAL			80

Fuente: Súper Motos Del Cauca

Figura 3. Organigrama Súper Motos Del Cauca S.A.S



Fuente: Súper Motos Del Cauca S.A.S

3. CONTEXTUALIZACION METODOLOGICA.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo se empleó una investigación de tipo descriptiva, ya que comprende la caracterización del objeto de estudio, descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones existentes. Se utilizó el método deductivo ya que se partió de la formula general de un análisis y creación de puestos de trabajo empleando los distintos pasos que intervienen en su proceso.

3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la realización del trabajo es necesario recurrir a diferentes fuentes, las cuales se clasifican según el nivel de información que proporcionan.

En primera instancia se encuentra las fuentes de información primaria; consistente en información de primera mano y relacionada con aquella suministrada por los funcionarios de la Súper Motos Del Cauca S.A.S por medio de entrevistas, conversaciones informales, encuestas y observación directa.

Además fue necesario recurrir a las fuentes de información secundaria relacionada con aquellas publicaciones producto del análisis de las fuentes de información primaria sometidas a la descripción o reorganización y con propósitos diferentes, entre ellas tenemos: publicaciones en la web, libros, artículos, entre otros.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1 CARACTERISTICAS DE LA CULTURA ORGNIZACIONAL

Cabe mencionar que la organización Súper Motos Del Cauca S.A.S realiza actividades periódicas en el área de talento humano donde participan la mayoría de sus empleados, con el fin de desarrollar un ambiente más ameno y crear vínculos de compañerismo necesarios para generar un clima organizacional satisfactorio que permitan realizar las actividades de manera eficiente, que lleve a la consecución de los objetivos propuestos durante el año de labores.

Parte de algunas de estas actividades que se llevan con el fin de desarrollar las actividades que permitan aumentar los lazos de amistad y compañerismo dentro de la organización se encuentran la realización de fiestas en días especiales como son Halloween, fin de año entre otras, si se cumplen los objetivos del periodo, estas actividades se desarrollan por lo general en la infraestructura de la empresa en el espacio que corresponde a la sección de ventas, los empleados también realizan la celebración de los cumpleaños de sus compañeros, estas actividades se realizan con los recursos donados por sus otros compañeros; la organización cuenta con un pequeño espacio que se le denomina "la cocineta", donde está el espacio de un tipo de pequeña cocina donde los empleados pueden realizar café o aromáticas, en este espacio reducido hay una mesa donde los empleados se turnan para tomar algún tipo de comida durante el espacio de descanso, este pequeño espacio sirve para pasar un momento de distracción y conversar con los compañeros de otras secciones con el fin de incrementar lazos de confianza.

Las capacitaciones son realizadas en su mayoría por personal interno de la empresa o en ocasiones personas enviadas desde la E.p.s con la cual cotiza la empresa que es Nueva E.p.s de la ciudad de Popayán, con el fin de dar un mejor servicio a la empresa Súper Motos Del Cauca.

Debemos destacar que las actividades del área de talento humano son solicitadas y autorizadas por la empresa FANALCA S.A, dejando así el campo de trabajo muy reducido a la empresa Súper Motos Del Cauca ya que no pueden tomar decisiones que no estén en conformidad por lo propuesto por la principal. Pero si puede realizar recomendaciones y solicitudes para realizar actividades necesarias para el mejoramiento de esta importante área en esta empresa.

A continuación se muestra una tabla de las actividades que la empresa ha llevado a cabo durante el transcurso del año 2016 con el fin de capacitar a sus colaboradores.

Tabla no. 2 Actividades de Capacitación 2016

Nombre Actividad	Área participante	Objetivo de la reunión	Encargad o	Intern o	Exte rno	Fecha		
						D	M	A
Comunicación asertiva	posventa	Mostrar lo útil y constructivo de la comunicación asertiva, actitud que tiene una persona al expresar su punto de vista de un modo claro y de forma totalmente respetuosa ante los	Manuel Velasco	x		22	02	16

		demás.						
Acoso Laboral	Reunión general	Dar a conocer a los trabajadores el concepto de acoso laboral y el procedimiento del comité de convivencia laboral, con el fin de que haya claridad en el tema y que los trabajadores sepan cómo diligenciar el formato de queja por presunto acoso laboral en la empresa.	Hernán Ordoñez	x		07	04	16
Prevención tabaquismo y alcoholismo	Agencia Principal	Promover la educación para la salud, dar a conocer las causas y consecuencias de las	Gabriela Albán		x	10	05	16

		adiciones, promoviendo la atención primaria de la salud de los empleados y su núcleo familiar.						
Socialización RIT	Reunión General	Dar a conocer como las partes que intervienen en las actividades de la empresa deben crear una relación armónica y disciplinada que le permita a esta ser realmente funcional y productiva con respecto al desarrollo de los trabajos realizados.	Hernán Ordoñez	X		27	05	16
Presentación de servicios	Convocatori a abierta a	Dar a conocer porque el	Alexandra Guevara		X	14	06	16

del fondo nacional de ahorro	toda la organización	fondo nacional de ahorro hace realidad los sueños de los trabajadores y desarrollar cultura ahorrativa.						
Capacitación de nuevos modelos CB110	Reunión General	Capacitar a la fuerza comercial sobre los nuevos lanzamientos de producto en concesionario Honda Popayán.	Javier Tamayo Muñoz	X		15	06	16
Socialización Política de seguridad y salud en el trabajo y reglamento de higiene y seguridad industrial	Reunión General	Con el propósito de que los trabajadores conozcan que están protegidos en el trabajo, que si el empleador y empleado	Jovany Zapata	X		15	07	16

		cumplen con las normas no hay probabilidad de que ocurra un accidente o incidente dentro de la empresa.						
Capacitacion en seguridad Vial	Reunión general	Definir, prevenir y controlar la ocurrencia de accidentes de tránsito de los empleados; así mismo realizar seguimiento a todas las actividades en promoción y prevención de los contratistas.	Jorge Zamora Betancurt			19	07	16
Manejo de estress	Agencia principal	Disminuir en los colaboradores de la empresa niveles de estress y	Gabriela Albán		X	26	07	16

		mantener un buen clima laboral.						
Uso de extintores y conato de incendio	Agencia principal	Mantener un plan preventivo contra incendios, ya que un hecho de este tipo puede producir grandes pérdidas tanto humanas como materiales, si no se cuenta con conocimientos básicos para enfrentar un incendio.	Mauricio Trujillo	X		28	07	16
Capacitación Copasst	Jefes de puntos	Buscar acuerdos con la gerencia y responsables del programa sst en función del logro de metas por	Jorge Zamora Betancourt	X		16	08	16

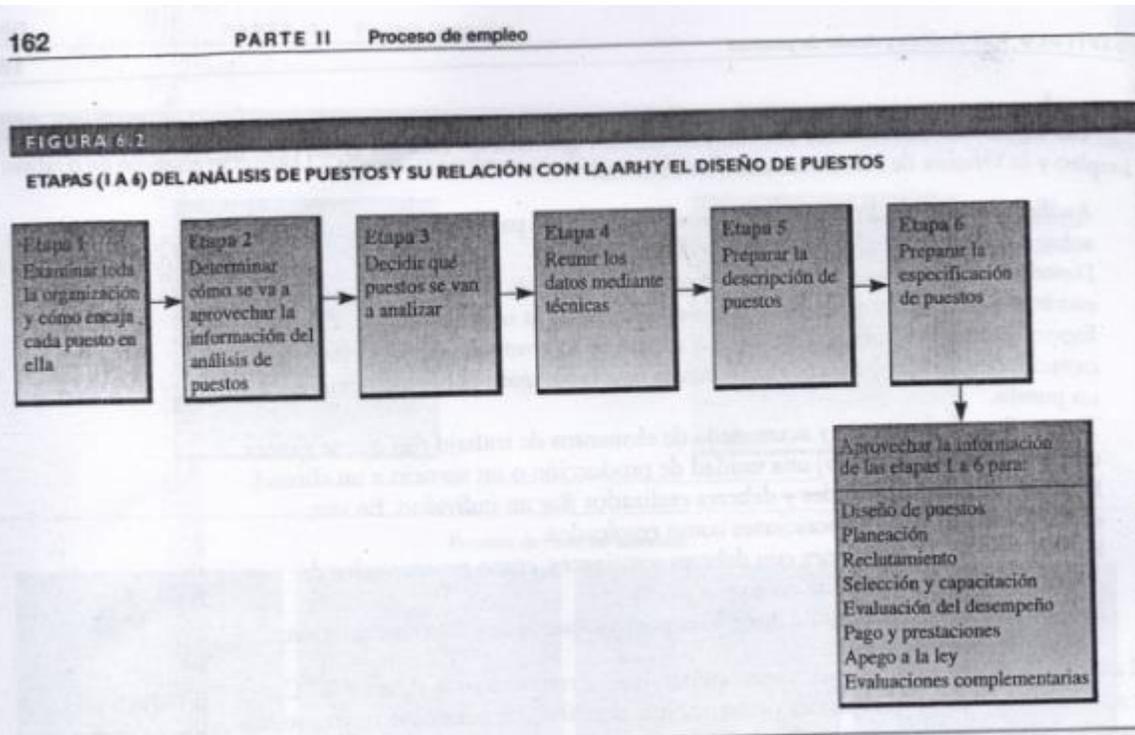
		objetivos concretos.						
Dieta saludable	Agencia principal	Dar a conocer la importancia del buen comer, como llevar a cabo una alimentación adecuada como una de las mejores vías de promoción de la salud y del bienestar físico y emocional.	Gabriela Albán		X	17	08	16
Uso adecuado de EPP y las 5 ESES	posventa	Crear cultura organizacional que facilita el manejo de los recursos de la organización y mejorar los diferentes espacios y lugares de trabajo más organizados,	Felipe Montaña Ruiz	X		07	09	16

		ordenados y limpios						
Alcoholismo, tabaquismo y drogadicción	Reunión general	Fomentar hábitos de vida saludables, sensibilizar a todos para que asuman una actitud de rechazo frente a toda clase de drogadicción.	Gabriela Albán		X	7	12	16

Elaboración Propia.

Para el desarrollo del presente trabajo se procedió a analizar y actualizar los puestos de trabajo que intervienen en la zona de posventa, que hace parte del área comercial de la empresa Súper Motos Del cauca y posteriormente se llevó a cabo el desarrollo de la metodología para un análisis y descripción de puesto tomando como referencia el modelo de etapas del análisis de puesto y su relación con la administración de recursos humanos y el diseño de puesto propuesto por Jhon M. Ivancevich (2005). En una organización con operaciones en marcha y está en funcionamiento, si esta fuera una organización nueva no se podrían usar estas etapas.

Figura 4. Tabla de Etapas del análisis de puestos.



Fuente: Administración de recursos humanos (pp: 162). Jhon M. Ivancevich

4.2 ANALISIS DE PUESTO

El análisis de Puesto es una herramienta que permite plasmar los requerimientos físicos, técnicos y de conocimientos que son necesarios para realizar las actividades en los cargos para el buen funcionamiento de la empresa; en este caso la zona de posventa que hace parte del área comercial de la organización, ha decidió realizar dicho análisis teniendo en cuenta las estrategias de la organización para la consecución de objetivos y metas plasmadas a mediano y largo plazo.

Cabe mencionar que un análisis de puesto es una parte vital de todo programa de la administración de recursos humanos, ya que ayuda a la organización a caracterizar todas las tareas y actividades que se encuentran en cada puesto de trabajo. Así puede captar y retener el personal que cumple con las especificaciones de los puestos de trabajo.

Así pues, la formulación de estos aspectos fue realizada conjuntamente con las personas que laboran en la zona de posventa de la empresa Súper Motos Del Cauca S.A.S Popayán, mediante una reunión en la que se manifestó la intención de la elaboración del análisis de puestos.

Teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico de la organización, en este caso su visión, misión, filosofía, credo y políticas; puesto que se tienen en cuenta para el análisis de puesto y su debida caracterización para alcanzar los objetivos planteados por el ápice estratégico planteados con vigencia hasta el 2016.

4.2.1 Misión

En la unidad de negocios honda tenemos el compromiso de superar las expectativas de nuestros clientes construyendo lealtad ofreciendo integralmente productos y servicios de alta calidad en un ambiente de armonía y desarrollo del factor humano. Generando la rentabilidad esperada por los accionistas, cumpliendo las políticas y contribuyendo el crecimiento del grupo Fanalca. (Fábrica Nacional de Carrocerías y Autopartes).

4.2.2 Visión

Para el 2016 ser la marca líder y la más admirada del comercio colombiano de motocicletas por el respeto al cliente y el medio ambiente.

4.2.3 Filosofía

La división Honda Motocicletas, es una organización dedicada a brindar soluciones de transporte, trabajo y recreación, concentrándose en el conocimiento del cliente y del mercado, buscando su lealtad mediante la superación de sus expectativas, ofreciendo lo mejor de la industria, transformando el conocimiento en realidad con productos y servicios de calidad, con alto contenido tecnológico y de protección al medio ambiente.

4.2.4 Credo

“Creemos en COLOMBIA. En ella hemos invertido las utilidades obtenidas y lo seguiremos haciendo, conscientes de la obligación que tienen todos los empresarios de generar riqueza y empleo.

Creemos en la DEMOCRACIA y somos respetuosos de las instituciones legítimamente constituidas.

Creemos en el sistema de EMPRESA PRIVADA, pues sólo de las utilidades generadas internamente por las empresas, puede provenir el crecimiento sostenido del país.

Creemos en la gente y especialmente en nuestra gente.

Creemos que el éxito de la empresa descansa en el talento, dedicación y compromiso de cada uno de los miembros de la organización. Por ello apoyamos integralmente el desarrollo de sus aptitudes, capacidades y potencial; reconocemos su dedicación y

contribución a los logros de la empresa y de sus familias y buscamos mantener la estabilidad laboral en el largo plazo.

Creemos en nuestros PROVEEDORES y CLIENTES. Queremos ofrecerles productos de la mejor calidad, en el menor tiempo de entrega y al precio justo.

Creemos en la CIENCIA y la TECNOLOGIA como herramientas para hacer mejor nuestro trabajo. Tratamos siempre de mejorar los sistemas de fabricación y los equipos de procesamiento de información.

Creemos en los valores no materiales de la vida, en la amabilidad y la cortesía, y sobre todo, en la honradez y las buenas costumbres”

4.2.6 Políticas de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en sus llamadas, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
<ul style="list-style-type: none"> • Nuestros productos cumplen con todos los estándares de calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados deberán asistir a un curso de capacitación al momento de su contratación.
<ul style="list-style-type: none"> • Las Facturas de contado serán pagadas en el momento de la entrega del producto. En caso de la factura Crédito, se entregará copia de la misma con la firma de recibido del cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • El plazo para el pago podrá considerarse vencido a partir del primer día después de

<p>la fecha de vencimiento especificada en la factura.</p>
<ul style="list-style-type: none">• El teleoperador deberá establecer una conversación amable, respetuosa y fluida con el fin de lograr la satisfacción y atracción del cliente.
<ul style="list-style-type: none">• La empresa se compromete a lograr la plena satisfacción del cliente, si no es así se le reembolsara su dinero sin cuestionamiento alguno.
<ul style="list-style-type: none">• El producto llegara a las manos del cliente de 5 a 10 días hábiles después de realizar el pedido, si no se descontaran los gastos de envío.
<ul style="list-style-type: none">• Los empleados no podrán recibir visitas no laborales.
<ul style="list-style-type: none">• Nuestra empresa cumple con todos los estándares de calidad en la comunicación.
<ul style="list-style-type: none">• Si una llamada dura más de 2 minutos es obligación de la tele operador devolver la llamada
<ul style="list-style-type: none">• Es obligación del tele operador saludar al cliente.
<ul style="list-style-type: none">• El vendedor deberá presentarse con el cliente.
<ul style="list-style-type: none">• En caso de ocurrir una falla técnica deberá reportarse inmediatamente al equipo de soporte técnico.
<ul style="list-style-type: none">• El operador recibirá comisiones según las ventas que realice.
<ul style="list-style-type: none">• El operador deberá utilizar un vocabulario serio con los clientes.
<ul style="list-style-type: none">• El empleado no se quedara con ningún dato personal de los clientes, estos son sólo

para uso de la empresa.

Fuente: Súper Motos Del Cauca

4.2.7 Análisis DOFA

Teniendo en cuenta esta información se decidió añadir al informe la matriz Dofa, ya que por medio del estudio de las debilidades fortaleces y oportunidades; la organización determino los puestos de trabajo existentes en la empresa para el logro de los objetivos propuestos es su direccionamiento estratégico.

Tabla No. 3 Matriz D.O.F.A

Factores Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento de la demografía de los habitantes del departamento y la inmigración del área rural hacia la ciudad, (0,77) anual Fuente: DANE. * El mercado de refacciones crece cada vez en virtud del acuerdo TLC, y los otros tratados que Colombia tiene proyectado firmar. * Cuenta con mayor experiencia y con la trayectoria y buen posicionamiento de la marca en el departamento en cuanto a la calidad. La cobertura que ofrece en los diferentes puntos del departamento, * La ciudad produce personal que se puede vincular a la unidad sin incurrir en mayor inversión por capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Al ser atractivo el mercado no se descarta la posibilidad de que entren competidores fuertes. * La reglamentación del gobierno sobre las motocicletas desanima a los consumidores a adquirir motocicleta. * Los competidores tratan de manejar unos precios de introducción muy bajos causando la migración de clientes. * No existen políticas claras sobre delimitación por zonas que impidan la entrada de competidores de la misma marca con precios más bajos. * La infraestructura vial del municipio y el factor climático afectan la decisión de inversión en la motocicleta.

Factores Internos	* Cuenta con quipos y herramientas que le permiten realizar los procesos con mejor aplicación.	* La inseguridad en el departamento incide directamente en la decisión de compra de motocicleta.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	<ul style="list-style-type: none"> • DESARROLLAR LOS ESTANDARES DE PRODUCCIÓN EN EL TALLER PARA ATENDER LA DEMANDA, SEGÚN EL CRECIMIENTO POBLACIONAL; Y PODER GARANTIZAR COBERTURA EN LA ATENCIÓN DE SERVICIO. • IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN A LOS CLIENTES MEDIANTE UNOS PUNTOS ACUMULABLES DADO EL CRECIENTE MERCADO DE LOS REPUESTOS EN EL CAUCA. • APROVECHAR LOS EQUIPOS DE COMPUTO QUE POSEE LA EMPRESA PARA PODER IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN, DADO QUE EN LA CIUDAD, LAS INSTITUCIONES PRODUCEN BUEN PERSONAL EN CONOCIMIENTO DE SISTEMAS. 	<ul style="list-style-type: none"> • SE PUEDE PENSAR EN UN LOCAL MÁS AMPLIO Y MEJOR UBICADO, QUE PERMITA ATENDER EL CRECIENTE AUMENTO POBLACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA. • EL CRECIENTE MERCADO DE LOS REPUESTOS SE DEBE ORGANIZAR E IMPLEMENTAR OFERTAS QUE AYUNEDN AL CLIENTE A ENTENDER QUE EL TIEMPO EMPLEADO ES NECESARIO PARA ATENDERLE MEJOR. • DESARROLLAR LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA CRM, PARA ADMINISTRAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE, APROVECHANDO LOS EQUIPOS QUE POSEE EL ÁREA Y EL CONOCIMIENTO DEL PERSONAL EN EL CAMPO DE MANEJO DE SISTEMAS.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	<ul style="list-style-type: none"> • PROMOCIONAR LA ESPERTICIA TÉCNICA PARA CONTRARRESTAR LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES. • APROVECHAR EL MUSCULO FINANCIERO PARA REALICAR COMPRAS POR VOLUMENES Y TRASLADAR ESTA MERGEN AL CLIENTE PARA ATRAERLO Y FIDELIZARLO. • EL ESTAR CERCA DE LA BODEGA PRINCIPAL DE LA OMPAÑA; 	<ul style="list-style-type: none"> • IDENTIFICAR ESTOS DOS 2 FACTORES QUE AFECTAN LA ORGANIZACIÓN, ES MUY IMPORTANTE DADO QUE SE PUEDEN CONTRARESTAR CON LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES, A LA VEZ QUE LA AMENAZA DE QUE INGRESEN NUEVOS COMPETIDORES POR LO ATRACTIVO DEL MERCADO; NOS AYUDA A IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS QUE EVITEN UNA AFECTACIÓN DIRECTA EN LAS VENTAS.

	<p>PERMITE BRINDAR UN SERVICIO MAS EFICIENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • IMPLANTAR UN SISTEMA DE RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES, PARA EMPEZAR A FIFELIZAR LOS CLIENTES DE SUPERMOTOS DEL CAUCA ÁREA POSVENTA Y EVITAR LA MIGRACIÓN A OTROS CENTROS DE SERVICIOS POSVENTA Y/ O TALLER. • INICICAR LA CONCECUCUÓN DE UN LOCAL QUE SE PUEDA ACONDICIONAR MEJOR PARA MEJORAR EL FLUJO DE ATENCIÓN EN EL NEGOCIO.
--	--	--

Fuente: Súper Motos Del Cauca

Esto con el fin de desarrollar un trabajo completo que ayude a la empresa a obtener la información donde se generan problemas que se crean a partir de ir en contra de los lineamientos. Se da paso entonces al proceso de las etapas anteriormente mencionadas.

Basada en esta matriz la organización plantea estrategias en diferentes campos de la organización teniendo en cuenta el impacto que se desarrolla en este trabajo extraemos las estrategias para el área de talento humano

Tabla no. 4 Estrategias Del Área De Talento Humano.

ESTRATEGIA DEL AREA DE TALENTO HUMANO				
OBJETIVO	Implementar medidas para asegurar la estabilidad del personal operativo despues de un determinado tiempo de trabajo.			
ESTRATEGIA:	Estabilidad para el personal operativo			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	INDICADORES DE GESTIÓN
Investigacion del porque los operarios al cumplir un determinado tiempo laboral deciden desvincularse de la organización	Función Directiva	01/07/2015	01/07/2015	(numero de operarios desvinculados/ total de operarios)*100
Programas de motivación e incentivos para generar en el personal operativo sentido de pertenencia organizacional	Función Directiva	01/07/2015	02/01/2016	Reporte del nivel de satisfaccion del personal operativo
Mecanismos que contribuyan al desarrollo personal de los operarios (plan carrera)	Función Directiva	01/0721015	Tiempo Indefinido	Elaboración de informe de ingresados al plan carrera

pasantía dentro de la organización, estos Fuente: Súper Motos Del Cauca S.A.S

4.3 ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO ZONA POSVENTA

El estudio de los puesto de trabajo que se desarrollara en este estudio, en la zona de posventa de Súper Motos Del Cauca S.A.S con la guía de las etapas de Jhon M. Ivancevich propuestas en el libro administración de personal se lleva a cabo con el fin de realizar un análisis directo con los empleados que ocupan los puestos de trabajo en la zona de posventa, que permita obtener información real por parte de los empleados, que vallan con los lineamientos estratégicos de la organización de prestar un excelente servicio al cliente, para generar una especificación de requerimientos y necesidades para el desarrollo de las actividades dentro de esta importante zona de la empresa que garantiza el funcionamiento de los vehículos a los clientes luego de la adquisición de los mismos, observando la necesidad de determinar las especificaciones de los puestos de trabajo en esta zona la empresa Súper Motos Del Cauca S.A.S, decidió abrir la convocatoria de pasantía para solución de esta problemática interna de la empresa y si en el desarrollo del trabajo surgían problemas llegar a una solución o a recomendaciones para hacer los cambios necesarios para el buen funcionamiento de la organización. Garantizando el buen servicio al cliente y dejando claramente demostrada la calidad del servicio y de los productos marca HONDA.

4.3.1 Etapa 1.

La organización tiene muy bien especificado la ubicación de cada uno de los puestos de trabajo y esto lo observamos en el organigrama (figura 3.), con el fin de realizar todas las tareas y actividades pertinentes para el logro de los objetivos cada puesto sabe a quién debe generar información y así mismo realizar los informes que se requieran en dichos puestos de trabajo y a su vez sabe quién es su jefe directo, permitiendo tener una cadena de mando clara, permitiendo una toma de decisiones más rápida y efectiva ante cualquier eventualidad que se pudiera presentar.

4.3.2 Etapa 2.

La organización pretende realizar este estudio con la ayuda del estudiante de pregrado con el fin de generar información actualizada de los puestos de trabajo de la zona de posventa, así mismo pretende recabar información dada por sus colaboradores que les permita tener idea del nivel de satisfacción de sus trabajadores en sus puestos de trabajo, permite también generar una base sólida de información para la selección de personal para contratar, los cuales ocuparan en tiempo futuro estos puestos de trabajo ya que para la organización es muy importante la calidad de talento humano que necesita la empresa.

Por estos motivos es importante la realización de un análisis de puesto en la empresa Súper Motos Del Cauca S.A.S, debido a que se ha notado la ineficiencia por parte de algunos de los trabajadores posiblemente por falta de conocimiento de las funciones de sus puestos de trabajo.

4.3.3 Etapa 3.

La organización decidió efectuar el análisis de puesto en la zona de posventa, que hace parte del área comercial de la empresa, esto con el fin de aclarar las actividades que se realizan y generar unas mejoras pertinentes para realizar un servicio de mejor calidad, con el fin de mantener siempre contentos a los trabajadores y a su vez al cliente final que es el que genera los ingresos a la organización.

Tabla no. 5 Puestos de trabajo zona posventa.

Nombre del cargo	Número de personas que ocupan el cargo	Personas que supervisa el cargo.	Horas de trabajo diarios.
Asistente de servicio.	2	-	8 horas
Técnico Taller de servicio.	9	-	8 horas
Jefe de Taller.	1	9	8 horas
Asesor de repuestos.	2	-	8 horas

Jefe de Posventa.	1	5	8 horas
-------------------	---	---	---------

Elaboración: propia

Cabe mencionar que la ciudad de Popayán tiene 4 agencias más autorizadas para prestar los servicios de venta y posventa de los vehículos de dos ruedas marca HONDA y sus repuestos, donde hay personal encargado de realizar las actividades de los puestos como el de técnico de taller, asistente de servicio y asesor de repuestos, dado el alcance del estudio y la cantidad de personas que realizan las mismas tareas únicamente se estudiaron las personas que actualmente desarrollan labores en la sede principal ubicada en el barrio “Santa Clara”.

Teniendo en cuenta la descripción de puestos analizamos el propósito de cada uno de estos puestos que existen en esta zona de la organización y cuáles son sus actividades principales.

4.3.4 Etapa 4.

Partiendo de las metodologías disponibles según Jhon M. Ivancevich(2005) y Gary Dessler(2009) para la recolección de información interna por parte del estudiante, se encuentran las más conocidas que son cuestionarios, entrevistas, diario o bitácoras del puesto y observación.

El estudiante por su parte inicio el análisis de puesto por indagar acerca del conocimiento que cada integrante tenía acerca de las tareas que debía realizar en su puesto de trabajo, por medio de unas entrevistas y la realización de un cuestionario a algunos de las personas que ocupan los puestos de Asesor de servicio, Asistente asesor de repuestos Honda, Técnico taller de servicio, jefe de taller y jefe de posventa. A pesar de la disposición de ayuda de parte de los funcionarios de la organización, cabe mencionar que las entrevistas y cuestionarios realizados se hicieron en los horarios de trabajo de igual manera en el puesto de trabajo impidiendo que las personas dieran la información clara o completa, impidiendo un desarrollo de la actividad de una forma

correcta, la observación realizada por parte del estudiante se hizo con autorización de la empresa, pero sin intervenir en las actividades de las personas que ocupan los puestos de trabajo de esta zona de posventa, queda claro que las personas que están en sus puestos lo hacen de una forma mecánica y no tienen muy claro las tareas que su puesto de trabajo tienen como obligación desarrollarse. Cabe resaltar que la empresa Súper Motos Del Cauca tiene una visión, misión, los principios, valores y las políticas de la organización, a pesar de ello los trabajadores de rango bajo no los tienen presentes o muestran desconocimiento sobre los mismos.

4.3.4.1 OBSERVACIÓN

- **ASISTENTE DE SERVICIO:**

Las tareas o actividades que desempeña este puesto en la organización están ligadas a la recepción de las solicitudes de ingreso de las motocicletas, esto se define el momento en que el cliente o propietario de una motocicleta llega al área de postventa para el respectivo ingreso de la motocicleta a la zona de taller , también son las encargadas de generar la orden de ingreso de la motocicleta para la entrega de la motocicleta a uno de los técnicos del taller, se solicita para la realización de la orden la tarjeta de propiedad de la moto y también el manual del usuario para la respectiva garantía, están encargadas de pedir al almacén los repuestos solicitados por los mecánicos, a través del computador ingresan el código de los repuestos solicitados y generan la orden, si hay la disponibilidad en almacén le informan al cliente para que se acerque y le digan el costo de los repuestos, una vez el cliente adquiere los repuestos debe anexar a la orden de ingreso la orden de suministro e instalación del repuesto para que quede en el sistema, también se encargan de recibir las ordenes de alistamiento, esto es cuando se vende una motocicleta y esta debe ser verificada por el técnico y a su vez colocarle la placa e ingresarla al sistema de servicio para que

quede creada en la base de datos, están encargadas de controlar el estado de la motocicleta en el taller si se ha tardado más de lo normal y solicitar al técnico las razones y darlas a los clientes. El servicio se determina por completo cuando el cliente recibe de nuevo la motocicleta y se pasa a cerrar la orden de ingreso dando por terminado el servicio.

Están bajo constante supervisión del jefe de taller y del jefe de postventa ya que son las encargadas de la movilidad de motocicletas en el taller de servicios HONDA, así mismo si se presenta alguna irregularidad o problema deben informar a su jefe para la pronta solución del problema.

- **TECNICO TALLER DE SERVICIO:**

El cargo de técnico de taller tiene diversas actividades que debe realizar comenzando con el alistamiento de su zona de trabajo para el día, donde hay herramientas (rampa de acceso para motocicletas, diversos tipos de destornilladores, llaves, martillo, alicates, herramienta especializada, esmeril, taladro, segueta, rache, pinzas, compresor, cargador de baterías, prensas), necesarias para llevar a cabo sus tareas, seguido a esto deben estar pendientes del llamado por parte de las asistentes de servicios para el ingreso de la motocicleta al taller, según la actividad a realizar: mantenimiento, alistamiento, instalación de repuestos o cambio de aceite, para cada uno de estos servicios hay tiempos establecidos por la empresa que los trabajadores en los cuestionarios expresaron pero no aclararon los tiempos de estos, en la descripción del puesto realizados por la empresa tampoco están expresados los tiempos para estos trabajos, estos pueden variar de acuerdo al estado de la motocicleta, lo cual se determina una vez que está dentro del taller, una vez dentro del taller la motocicleta y por una revisión del técnico este solicita por medio de una ficha que debe llenar donde se aclara el estado actual de la motocicleta, y la solicitud de algún tipo de repuesto, y

observaciones para futuras reparaciones, si se llegara a necesitar algún tipo de repuesto el técnico debe dar el informe al asistente de servicio o directamente al cliente la necesidad del repuesto, si el cliente accede a la adquisición del repuesto el mecánico debe pasar a instalarlo con la autorización del cliente ya que el costo de este servicio lo asume el cliente, si es cuestión de garantía debe informar al jefe de taller la solicitud del repuesto y este debe autorizar la solicitud de repuesto y de instalación del mismo, una vez que el técnico termina su servicio este debe realizar una prueba de campo con la motocicleta, la cual consiste en la realización de un recorrido con el vehículo encendido por una ruta establecida por la empresa, cualquier accidente o daño sufrido por fuera de la ruta es responsabilidad del técnico, terminado el recorrido y si no se encuentran ruidos extraños se procede a la entrega de la motocicleta al propietario, también se entrega el informe al asistente de servicio para que este anote en el manual de propietario la fecha de la siguiente revisión, una vez entregada la motocicleta el técnico queda libre para recibir otra motocicleta, el técnico debe cumplir con una meta diaria de repuestos vendidos y también uno mensual para bonificaciones en su salario base.

Al terminar la jornada de trabajo el técnico debe revisar su zona de trabajo, las herramientas de su puesto y debe realizar el aseo a su zona, para dejarla lista para el otro día de trabajo.

La supervisión que reciben es del jefe de taller, charlas de asesoría o de información requeridas por la empresa las realiza el jefe de postventa, también realizan pausas activas que son guiadas por la persona de talento humano de la empresa.

- JEFE DE TALLER:

La observación que se pudo realizar a este puesto fue muy corta ya que la persona a cargo debía estar constantemente en reuniones informativas con el jefe de postventa y gerente de la empresa, estas reuniones con el fin de capacitación o de reportar los resultados periódicos que debe entregar a sus jefes, para determinar que se requiere en el taller de posventa ya que es una zona con un alto grado de importancia, este puesto es el encargado de supervisar directamente las actividades que realizan los técnicos de servicio, debe atender las quejas y preguntas que tienen los clientes sobre los servicios prestados, también debe resolver los problemas de garantías que se llegaran a presentar en los servicios prestados en la zona de posventa con respecto a una motocicleta *nueva*, así mismo debe estar pendiente de la movilidad de las motocicletas en la zona de ingreso por ende debe revisar las actividades de los asistentes de servicio, también está encargado de hacer la recepción de repuestos, indumentaria o materiales enviados desde la principal. Así mismo es el responsable de que los materiales suministrados por la empresa a los técnicos de servicio como lo son herramientas deban estar completas y en buen estado, si se llega a presentar pérdida de las mismas se debe llevar a cabo el procedimiento de reposición por parte de los técnicos.

Está encargado de realizar informes de presupuesto semanal, también está encargado de recibir solicitudes por parte de los técnicos de servicio de algún tipo de herramienta necesaria, es el encargado de realizar la asesoría necesaria si el técnico no tiene información correcta sobre alguna motocicleta o parte específica de la misma. Por ende el jefe de taller es el responsable del estado final de las motocicletas que son entregadas a los clientes de la marca HONDA.

Debe entregar informe constante al jefe de postventa ya que es su jefe directo.

- **ASESOR DE REPUESTOS:**

Este puesto de trabajo es el encargado de atender a los clientes con las solicitudes de repuestos marca HONDA, una vez que recibe la solicitud las puede recibir directamente del cliente o del asistente de servicio, paso a seguir debe revisar la disponibilidad del repuesto en el sistema de inventario que tiene la empresa, si está el repuesto debe dar el valor del repuesto al cliente, para que determine si lo compra o no, si este decide comprarlo debe realizar la solicitud de compra al sistema para sacar de existencia ese producto y hacer el respectivo pedido para tener en stock de mercancía, luego realiza la factura para la compra del repuesto una vez el cliente recibe la factura debe pagarla en caja, si tiene sello de cancelado el asistente de almacén procede a entregar el repuesto al cliente, si el repuesto no llega a estar en el almacén de repuestos, debe dar el informe al cliente diciendo que no existe una vez hecho esto le informa cuánto tarda en llegar y el costo del repuesto, si el cliente decide hacer la solicitud, debe realizar la orden de solicitud con el pago de la mitad del repuesto, también está encargada de recibir órdenes de petición de repuestos por parte de los técnicos de servicio para instalar en las motocicletas o cambios de aceite, revisando que este cargada la orden en el sistema para dar entrega del repuesto.

También está encargada de la venta de cascos y accesorios como vestimenta para motocicletas, debe dar reporte de las piezas vendidas subiendo toda la información al sistema, si se llegara a perder algún repuesto o material del almacén es responsabilidad del asistente de almacén.

Así mismo son los encargados de recibir del jefe de taller los repuestos que llegan de la principal, como también deben organizar en las vitrinas y estantes de almacenamiento que se encuentran en la bodega de la zona de almacén donde solo ellos tienen acceso.

Recibe órdenes y asesoría por parte del jefe de postventa para los informes de ventas diarios y semanales.

- **JEFE DE POSTVENTA:**

Es el encargado de supervisar todas las actividades del área de postventa, es el encargado de recibir información de todos los puestos de trabajo de esta área, para realizar los informes pertinentes que debe presentar al gerente de la organización, es el encargado de dar capacitación sobre tareas en todos los puestos de trabajo del área, es el encargado de supervisar el rendimiento del área y cumplir constantemente con los indicadores que solicita la principal FANALCA S.A.

4.3.5 Etapa 5

En esta parte del proceso del análisis de puesto se realizaron descripciones de cada uno de los puestos según el modelo encontrado en la base bibliográfica de Jhon M. Ivancevich. Con el fin de generar una clara descripción de tareas, deberes y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo de la zona de posventa de Súper Motos Del Cauca S.A.S.

4.3.5.1 REDACCION Y DESCRIPCION DE ANALISIS DE PUESTOS

Título Del Puesto: Asistente de Servicio

Rinde Cuentas a: Jefe de Postventa

Descripción general del puesto:

La persona encargada de realizar las tareas en este puesto es el responsable de ingresar las motocicletas al sistema para el respectivo ingreso al taller, esta actividad la realiza a través de un computador donde están instalados los programas necesarios, debe cumplir con las metas diarias de ingresos, debe realizar la creación del perfil del cliente en el programa.

Deberes y responsabilidades principales:

- ❖ Ayuda a los clientes con el proceso de ingreso de la motocicleta al taller.
- ❖ Aclara las preguntas o problemas de los clientes sobre el proceso de mantenimiento de la motocicleta.
- ❖ Verifica el cumplimiento de los tiempos para los servicios internos del taller.
- ❖ Crea los perfiles de los clientes y revisa el estado de los mismos.
- ❖ Recolección de bonos para servicios técnicos.
- ❖ Buena atención con el cliente.
- ❖ Recepción de manual de garantía y entrega del mismo.
- ❖ Portar el uniforme suministrado por la empresa.
- ❖ Acatar las normas de seguridad y salud ocupacional.

Requisitos Generales

Escolaridad

Mínima: Estudio técnico o tecnólogo.

Experiencia:

Mínima: Ninguna.

Conocimientos, habilidades y competencias

Uso de programas de office.

Buen trato de clientes.

Trabajo bajo presión.

Mecanografía y uso de computadora.

Requerimientos físicos:

Se requiere estar el 90 por ciento del tiempo sentada enfrente de un computador.

Título Del Puesto: Técnico Taller de servicio

Rinde Cuentas a: Jefe de Taller- Jefe de Postventa

Descripción general del puesto:

La persona que esté en este cargo debe realizar el respectivo desarme y arme de motores de motocicletas marca HONDA, así mismo partes de motocicletas y estar familiarizado con los mantenimientos. Para dar soluciones a los daños que se pudieran

presentar en el automotor. Además la persona debe asumir la responsabilidad sobre posibles daños ocasionados en su zona de trabajo, por ende debe tener mucho conocimiento sobre motocicletas.

Deberes y responsabilidades del Puesto

- ❖ Revisar motocicletas al momento de ingreso al taller.
- ❖ Realizar de forma rápida y segura los mantenimientos de las motocicletas marca HONDA.
- ❖ Desarrollar actividades de ayuda a otras zonas de la organización.
- ❖ Mantener el área de trabajo aseada.
- ❖ Atender al cliente de forma educada y dar explicación de los procedimientos que se llevaran a cabo.
- ❖ Cumplir con los respectivos informes de venta de repuestos semanales.
- ❖ Entrega de las motocicletas a los clientes en buen estado.
- ❖ Portar el uniforme y elementos de seguridad suministrados por la empresa.
- ❖ Acatar las normas de seguridad y salud ocupacional.

Requisitos Generales:

Escolaridad

Mínima: Estudio técnico o tecnólogo (en mecánica de motocicletas).

Experiencia:

Mínima: seis meses en motores cuatro tiempos.

Preferida: de un año en adelante en motores cuatro tiempos.

Conocimientos, habilidades y competencias

Uso de herramientas especializadas para motocicletas.

Motores cuatro tiempos.

Dinámico.

Buena atención al cliente.

Iniciativa y motivación.

Trabajo bajo presión.

Requerimientos físicos:

El trabajador debe permanecer 100% del tiempo de pie en su horario de trabajo, también debe tener la fuerza física necesaria para realizar el trabajo.

Título Del Puesto: Jefe de Taller

Rinde Cuentas a: Jefe de Postventa

Descripción general del puesto:

La persona que ocupe este cargo debe tener la responsabilidad de monitoreo y asesoramiento a las personas bajo sus órdenes, es el que carga con la responsabilidad de que las tareas en el área de taller se realicen de la mejor manera. Así mismo tiene la responsabilidad de atender al cliente cuando se ocasionen posibles daños a las motocicletas para mantener en alto el buen nombre de la marca HONDA. También debe generar los informes requeridos por el jefe de postventa del movimiento del área de taller.

Deberes y responsabilidades del Puesto

- ❖ Supervisar las actividades de los puestos de trabajo bajo sus órdenes.
- ❖ Ser responsable del proceso de trámite de garantías ante la compañía, para dar respuesta inmediata al usuario y recuperar los gastos generados en la garantía.
- ❖ Realizar inspección a las motocicletas cuando estas salen del taller.
- ❖ Resolver cualquier tipo de duda que tenga el cliente sobre su motocicleta.
- ❖ Evaluar el desempeño que realizan los trabajadores.
- ❖ Mantener el programa de orden y aseo del taller y sus técnicos que permitan la diferenciación de la posventa.
- ❖ Resolver problemas laborales que se pudieran presentar entre los trabajadores de su zona.
- ❖ Realizar la evacuación, dada de baja destrucción y venta de material reciclaje, chatarra y basura, para evitar que el área se llene de desperdicios que no generan valor.
- ❖ Realizar informes de facturación constantes según sean solicitados por los jefes de áreas.
- ❖ Portar el uniforme y los implementos de seguridad suministrados por la empresa.

- ❖ Acatar y hacer que se den uso a las normas de seguridad y salud ocupacional entre sus trabajadores.

Requisitos Generales:

Escolaridad:

Mínima: tecnólogo (Mecánica de motos).

Preferida: Título universitario (administrador de empresas, ingeniería industrial).

Experiencia:

Mínima: un año con manejo de personal, atención al cliente y motores cuatro tiempos.

Preferida: Dos años en adelante como jefe de taller en otra empresa, trabajo bajo presión, atención al cliente y manejo de personal.

Conocimientos, habilidades y competencias

Uso de herramientas especializadas para motocicletas.

Motores cuatro tiempos.

Dinámico.

Buena atención al cliente.

Iniciativa y motivación.

Trabajo bajo presión.

Buen juicio e independencia de criterio.

Integridad.

Manejo de programas de office.

Uso de los programas de inventario y facturación.

Trabajo en equipo.

Requerimientos físicos:

El trabajador debe permanecer la mayor parte del tiempo de pie en su horario de trabajo, pero también sentado en su escritorio realizando los informes.

Título Del Puesto: Asesor de repuestos.

Rinde Cuentas a: Jefe de Postventa

Descripción general del puesto:

La persona que ocupe este puesto, debe realizar tareas de realización de inventarios, recepción de clientes y solicitudes de pedidos, así mismo debe generar reportes de solicitud de repuestos a la principal, a través del uso de los sistemas de inventarios y facturación existentes en la organización.

Deberes y responsabilidades del Puesto

- ❖ Generar inventarios de mercancías existentes en la bodega del almacén.
- ❖ Mantener limpia la zona de bodega y atención de almacén.
- ❖ Responder por mercancía perdida dentro de la zona de almacén.
- ❖ Llevar a cabo las solicitudes de requerimientos por parte de los clientes.
- ❖ Tener buena atención al cliente.
- ❖ Portar el uniforme suministrado por la empresa.
- ❖ Acatar las normas de seguridad y salud ocupacional.
- ❖ Suministrar informes de ventas si lo solicita la empresa.*

Requisitos Generales:

Escolaridad:

Mínima: Técnico (contabilidad)

Experiencia:

Mínima: Ninguna.

Preferida: seis meses con atención al cliente y manejo de computadora.

Conocimientos, habilidades y competencias

Uso de los programas de inventario y facturación.

Ser Dinámico.

Buena atención al cliente.

Iniciativa y motivación.

Trabajo bajo presión.

Integridad y honestidad.

Manejo de programas de office.

Buen uso de computadora y teléfono.

Requerimientos Físicos:

La persona que ocupa este cargo debe estar en continuo movimiento de la zona de atención al cliente hasta la parte de bodega, también debe ser capaz de realizar fuerza para movimiento de cajas al momento de organizar la bodega, estará mucho tiempo en una posición sentada frente a una computadora.

*por lo general la empresa revisa los sistemas de inventarios ya que son computarizados muchas veces el trabajador de almacén no tiene mucha necesidad de hacer dichos reportes.

Título Del Puesto: Jefe de Postventa.

Rinde Cuentas a: Gerente.

Descripción general del puesto:

La persona que ocupe este puesto, deberá planear, coordinar y administrar la operación del taller de servicio, para dar cumplimiento a las tareas diarias. Ejercer tareas de supervisión, coordinación y ejecución de metas que se impongan por parte de la gerencia o la empresa principal (Fanalca S.A), debe ser el punto de contacto entre la empresa y la zona de posventa, para realizar toma de decisiones oportunas que permitan un mejor servicio y un incremento de los ingresos, deberá ser capaz de la toma de decisiones de la zona y solución de problemáticas que se presentan.

Deberes y responsabilidades del Puesto:

- ❖ Planear, coordinar y administrar la operación de la zona de taller de servicio, almacén y recepción de clientes para dar cumplimiento a las tareas diarias.
- ❖ Definir la asignación de trabajos para mantener el equilibrio de la pro eficiencia y salario de sus subordinados.
- ❖ Evaluar y capacitar a las personas bajo sus órdenes, generando periódicamente indicadores de gestión, principalmente los relacionados con:

Amabilidad, Calidad en la reparación, Cumplimiento, y planes de capacitación técnica y de servicio al cliente.

- ❖ Pasar informes de crecimiento, progreso de la zona de posventa.
- ❖ Tener mucho nivel de atención al cliente.
- ❖ Asistir a reuniones periódicas con los funcionarios de la empresa, para dar informes sobre lo zona de posventa.

Requisitos Generales:

Escolaridad:

Mínima: Título universitario (Administración de empresas, ingeniería industrial).

Preferida: Título de especialización o maestría en talento humano o gerencia estratégica.

Experiencia:

Mínima: De 2 años en administración de talleres de servicio de motocicletas o automóviles con gran capacidad de atención al cliente, trabajo en equipo y cumplimiento de metas.

Preferida: De tres años o más en cargos de administración de talleres de servicio de motocicletas o automóviles con gran capacidad de solución de problemas, trabajo en equipo y cumplimiento de metas dadas por la agencia principal.

La descripción de los puestos se realizó en base a:

Fuente: " JOHN M. IVANCEVICH" (2005) Administración de recursos humanos novena edición, pp192".

4.3.6 Etapa 6.

Para el análisis de puesto se planteó la realización de tablas de descripción con la cual se especifica de una forma detallada, los requerimientos, los objetivos, responsabilidades y entre otras actividades que tienen cada uno de los puestos de trabajo de la zona de posventa. Estas se modificaron de acuerdo al análisis que el estudiante desarrollo durante su pasantía dentro de la organización y apporto una actualización para el año 2016 ya que estas tablas tienen vigencia hasta el año 2012, por ende el estudiante añadió lo correspondiente a la actualización de puestos de trabajo de la zona de posventa con el fin

de mejorar los resultados de la organización a un futuro, cabe mencionar que dichos cambios son sugerencias que el estudiante de pregrado realiza a la empresa Súper Motos Del Cauca S.A.S y a sus colaboradores.

4.3.6.1 REDACCION Y ESPICIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

ESPECIFICACION DEL PUESTO DE TRABAJO ASESOR DE REPUESTOS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1.1	AREA - VICEPRESIDENCIA	CONCESIONARIOS MOTOCICLETAS HONDA
1.2	CARGO SUPERIOR INMEDIATO :	GERENTE CONCESIONARIOS MOTOCICLETAS HONDA
	PROPUESTA ESTUDIANTE:	RESPONDE A JEFE DE POSVENTA
1.3	CARGO SUPERIOR MEDIATO :	JUNTA DIRECTIVA

2. OBJETIVOS DEL CARGO

Elaborar el pedido compra de acuerdo al pedido sugerido con su respectivo análisis, comercialización y custodia del inventario de repuestos, accesorios y productos de la motocicleta, para garantizar la fidelización de los clientes con una excelente atención y cobertura, rentablemente.

3. COMPETENCIAS REQUERIDAS

3.1 COMPETENCIAS TECNICAS

<u>3.1.1</u>	<u>EDUCACION</u> :	Tecnólogo en Ingeniería Mecánica y/o Industrial ó carreras afines o su equivalente a 1 año de experiencia en el área.
	<u>Propuesta Estudiante :</u>	Técnico en archivo o contabilidad básica.
<u>3.1.2</u>	<u>EXPERIENCIA</u> :	Experiencia comercial mínima de 2 años en manejo de almacenes, ventas e inventarios.
	<u>Propuesta estudiante:</u>	Experiencia comercial mínima de 1 año en manejo de almacenes, ventas e inventarios.
<u>3.1.3</u>	<u>CONOCIMIENTOS</u> :	Conocimientos en Microsoft office, software de inventarios y facturación.
	<u>Propuesta Estudiante :</u>	Conocimiento básico de uso de computador y manejo de office.
<u>3.1.4</u>	<u>HABILIDADES TECNICAS</u> :	Habilidades para analizar la información y toma de decisiones, dinámico, proactivo, con vocación de servicio

		cliente y orientación al logro, buenas relaciones interpersonales y manejo de presión.
	<u>Propuesta Estudiante:</u>	Debe ser proactivo, atento, sentido de pertenencia y vocación de servicio al cliente y el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.

4. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO

<u>ACCIONES PRINCIPALES DE APOYO</u> (¿ QUE Y PARA QUE LO HACE?)		<u>FORMAS DE MEDIR EL LOGRO</u> (¿COMO SE SABE QUE LO HIZO? / <u>INDICADOR</u>)
---	--	--

4.1. Comercializar los repuestos disponibles en inventario, por los tres canales de venta; con el fin de dar buena imagen de respaldo a los clientes.		Informe mensual de ventas
4.2 Registrar todos los movimientos (salidas ingresos, devoluciones) de almacén, para disponer de información real y actualizada.		Información actualizada
4.3 Suministrar repuestos al taller de servicio garantizando 100% de cobertura con una		Informe de venta perdida

logística de consecución y entrega en el menor tiempo posible.		
4.4 Entregar informe mensual al Jefe de posventa sobre los repuestos de baja rotación y mal estado, para que el inventario no ocupe espacio y sea el real.		Informe de repuestos críticos.
4.5 Elaborar pedidos según las necesidades de rotación y promedio de venta de los tres canales (normales, de ajuste, emergencia y garantías), para mejorar la cobertura del servicio al cliente.		Índice de satisfacción del cliente Informe de ventas perdidas Tasa de cobertura
<u>ACCIONES PRINCIPALES DE APOYO</u> <u>(¿ QUE Y PARA QUE LO HACE?)</u>		<u>FORMAS DE MEDIR EL LOGRO</u> <u>(¿COMO SE SABE QUE LO HIZO? /</u> <u>INDICADOR)</u>
4.6 Reportar a diario las ventas por los diferentes canales vs el presupuesto, con el fin de establecer con el Jefe de posventa los ajustes necesarios para el logro de los objetivos.		Reporte mensual de resultados.
4.7 Recibir pedidos de repuestos enviados por la compañía y otros proveedores, para verificar cantidades, estado y cobertura.		Factura con sello y firma de recepción.
4.8 Realizar inventarios selectivos, para asegurar la veracidad de la información.		Reporte de selectivos.

4.9 Ubicar los repuestos en los estantes destinados para cada referencia con el fin de disponer de la mercancía de manera ágil y oportuna.		Supervisión del jefe posventa
4.10 Mantener actualizado los cambios de precios y reportar al área de posventa, para comparar y decidir.		Verificar los precios competitivos vs las demás marcas.
4.11 Garantizar una excelente y permanente exhibición de los repuestos y accesorios, para promover la venta de producto.		Supervisión del jefe posventa
4.12 Asesorar al cliente y sus técnicos en los repuestos que solicita, para dar un buen servicio al cliente y un buen incremento de ventas.		Incremento de sus ventas.
4.13 Custodiar el inventario garantizando que no se presenten averías, hurto e inconsistencias.		Resultados de inventarios selectivos o totales
4.14 Organizar el archivo de documentos (facturas, cotizaciones, notipostventa etc., para tener una rápida consulta.		Evaluación de orden y aseo mensual.

5. PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO

5.1 RELACIONES INTERNAS (¿CON QUE CARGO?)		NATURALEZA O PROPOSITO (¿PARA QUE?)
5.1.1	Auxiliar de Control Interno Concesionarios Motocicletas Honda.	Frecuentemente para el control de inventarios
P.E.	Asistente de servicio de la zona de posventa	Frecuentemente para la notificación de cargo de motocicletas nuevas que entran al sistema de inventarios de la empresa, y la creación del perfil del cliente.
5.1.2	Área de Ventas Concesionarios Motocicletas Honda.	Frecuentemente para la entrega de accesorios y obsequios.
P. E.	Técnico de taller	Frecuentemente para recibir las solicitudes de repuestos necesarios para el mantenimiento de las motocicletas en la zona de taller.
5.1.3	Auxiliar de Cartera Concesionarios Motocicletas Honda.	Frecuentemente para verificar el estado de cuenta con clientes terceros y naturales
P.E.	Jefe de Taller	Frecuentemente para consultar la autorización de entrega de repuestos de alto costo si son suministrados por garantía de la empresa o hacen parte de la garantía de la motocicleta y realizar la respectiva facturación.

5.2 RELACIONES EXTERNAS (¿CON QUIEN?)	NATURALEZA O PROPOSITO (¿PARA QUE?)
--	--

5.2.1	Proveedores Repuestos y Accesorios	Continuamente para el ejercicio de la compra (cotizaciones y evaluaciones de precio y condiciones de venta)
-------	------------------------------------	---

6. RESPONSABILIDADES

- Se debe revisar el informe de postventa que hace parte de los indicadores mensuales de cada concesionario y son definidos anualmente.
- (P.E) Mantener la zona de trabajo vitrina y bodega de almacenamiento en orden.
- (P.E) Atención amable al cliente, dar información clara y concisa sobre la existencia de repuestos y productos de motocicletas marca HONDA.
- (P.E) Desarrollar un ambiente de armonía con sus compañeros de trabajo para evitar confrontaciones por diferencias personales.

6.2 RESPONSABILIDAD POR PRESUPUESTO (Gasto - Ventas)

_TIPO	AGENCIA	POSVENTA VENTA NETA REPUESTOS (\$)
A	SUPERCALI S.A.	4532-5539
	MOTOS Y MOTOS	1615-1974
	MARCA	3320-4057
	LA MAQUINA	2969-3628
	MOTOS HONDA DE OCCI.	2180-2664
	ANDINA MOTORS NARIÑO	1134-1386

B	ANDINA MOTORS CAUCA	816-987
	SUPERMOTTOS CUNDINAMARCA	1205-1472
	TOLIMOTOS	891-1090
	SUPERMOTTOS DEL CESAR	850-1039
	GALOS MOTOS	1647-2013
	MOTOLIDER	1991-2434
	SUPERMOTTOS DE BOGOTA	3320-4057
C	SUPERMOTTOS DEL VALLE	1085-1326
	SUPERMOTTOS DEL TOLIMA	726-887
	SUPERMOTTOS DE MAG.	828-1012
	MOTOS DEL SINÚ	1431-1749
	DIRCOMOTOS	933-1140
	SUPERMOTTOS DE ANTIOQUIA	
	SUPERMOTTOS LA SABANA	
SUPERMOTTOS DE ORIENTE		

	SUPERMOTTOS DE CALI	
--	---------------------	--

Fuente: Súper Motos Del Cauca.

6.3 RESPONSABILIDAD POR PERSONAS A CARGO

No aplica.

7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO (NO REQUIEREN APROBACION DEL SUPERIOR)

- Descuentos en ventas hasta el rango autorizado definidas en las normas.
- Movimiento entre bodegas de mercancía.
- Tramite de garantías de acuerdo al procedimiento definido
- Estrategias aplicadas en la exhibición de repuestos
- Oferta de productos en promoción a clientes terceros con descuentos previamente autorizados
- Compra de repuestos de acuerdo a rotación del inventario, stocks máximos y mínimos garantizando el nivel de inventario acorde al presupuesto.

7.2 DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO UN SUPERIOR

- Ventas a crédito
- Entrega de repuestos de alto costo a técnicos de taller
- Descuentos especiales
- Pedidos de repuestos para negocios especiales
- Tramites de garantías especiales
- Cambios en la infraestructura del almacén
- Promociones
- Apertura de clientes terceros con condiciones especiales.

ESPECIFICACION DEL PUESTO DE TRABAJO ASISTENTE DE SERVICIO

1. 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1.1	AREA - VICEPRESIDENCIA	CONCESIONARIOS MOTOCICLETAS HONDA
1.2	CARGO SUPERIOR INMEDIATO :	GERENTE CONCESIONARIO MOTOCICLETAS HONDA
	PROPUESTA ESTUDIANTE	JEFE DE POSVENTA
1.3	CARGO SUPERIOR MEDIATO :	JUNTA DIRECTIVA

2. OBJETIVOS DEL CARGO

Elaborar órdenes de servicio, asignar las tareas de manera acorde a la cantidad de trabajo y requerimientos del cliente, con el propósito de prestar un buen servicio, garantizando así un crecimiento sostenido y un alto nivel de tráfico de motos por el taller.

3. COMPETENCIAS REQUERIDAS

3.1 COMPETENCIAS TECNICAS

<u>3.1.1</u>	<u>EDUCACION</u> :	Estudiante de primer semestre en adelante de carreras técnicas en administración de empresas o carreras afines.
	<u>PROPUESTA ESTUDIANTE</u>	Técnico en administración.
<u>3.1.2</u>	<u>EXPERIENCIA</u>	Experiencia mínima de 2 años en atención al cliente o cargos afines.
	<u>PROPUESTA ESTUDIANTE</u>	Experiencia mínima de 6 meses en atención al cliente o cargos similares.
<u>3.1.3</u>	<u>CONOCIMIENTOS</u> :	Conocimiento del mercado de motocicletas, manejo de Microsoft office, conceptos técnicos de motor de 4 tiempos y manejo de procesos en el concesionario.
	<u>PROPUESTA ESTUDIANTE</u>	Manejo de office básico, sistema de inventario de motocicletas.
<u>3.1.4</u>	<u>HABILIDADES TECNICAS</u> :	Capacidad para trabajar en equipo, manejo de relaciones interpersonales, análisis de información encaminada a mantener el logro y/o mejorar su desempeño.
	<u>PROPUESTA ESTUDIANTE</u>	Capacidad trabajo en equipo, trabajo bajo presión,

		buenas relaciones interpersonales, capacidad de atención al cliente.
--	--	--

4. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO

<u>ACCIONES PRINCIPALES DE APOYO (¿ QUE Y PARA QUE LO HACE?)</u>	<u>FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (¿COMO SE SABE QUE LO HIZO?/ INDICADOR)</u>
4.1 Programar los servicios y/o trabajos del taller para asegurar que los clientes traigan sus motocicletas oportunamente, sea dentro o fuera del servicio de garantía	Informe programación de citas para clientes del taller.
4.2 Atender con prontitud las necesidades del cliente para agilizar el ingreso de la motocicleta al taller.	Índice de satisfacción del cliente
4.3 Elaborar órdenes de taller, analizar los servicios y/o trabajos pendientes por asignar a cada técnico.	Índice de satisfacción del cliente. Productividad/ preeficiencia. Nivel de reprocesos.
4.4 Verificar con el jefe de taller la disponibilidad para atender los servicios.	Productividad/ proeficiencia.
4.5 Informar al cliente la fecha y hora para programar la entrega de las motocicletas.	Observación en la Orden de taller

		Índice de satisfacción del cliente.
4.6 Diligenciar con el cliente la encuesta de satisfacción en el momento de la entrega de la motocicleta, digitar en el sistema y enviar a el departamento de investigación (CRM) para su evaluación al final de cada mes.		Informe de CRM.
<u>ACCIONES PRINCIPALES DE APOYO</u> <u>(¿ QUE Y PARA QUE LO HACE?)</u>		<u>FORMAS DE MEDIR EL LOGRO</u> <u>(¿COMO SE SABE QUE LO HIZO?/</u> <u>INDICADOR)</u>
4.7 Realizar seguimiento permanente de los servicios, presentar informe de motos ingresadas al taller para alimentar la matriz de proeficiencia.		Informe diario de ingreso de motos al taller Matriz de proeficiencia.

5. PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO

5.1 RELACIONES INTERNAS (¿CON QUE CARGO?)		NATURALEZA O PROPOSITO (¿PARA QUE?)
5.1.1	Coordinadora de Investigación y Medios.	Ocasionalmente Para enviar la encuesta de satisfacción
5.1.2	Jefe de Posventa Concesionario Motocicletas Honda.	Continuo para presentar informe de ingreso de motos al taller
P.E	Técnico de taller	Continúo para tener información clara de los turnos de servicio dentro de la zona de taller y

		disponibilidad de tiempo de los técnicos.
--	--	---

5.2 RELACIONES EXTERNAS (¿CON QUIEN?)		NATURALEZA O PROPOSITO (¿PARA QUE?)
5.2.1	Clientes	Continuo, para recibo y entrega de motocicletas.
5.2.2	Olpercar, Texaco, Terpel	Frecuente para programar la entrega de insumos.

6. RESPONSABILIDADES

6.1 RESPONSABILIDAD POR ACITVOS

Devolutivos de oficina por un valor mínimo inferior a 10 SMMLV

6.2 RESPONSABILIDAD POR PRESUPUESTO (Gastos - Ventas)

No aplica.

6.3 RESPONSABILIDAD POR PERSONAS A CARGO

No aplica.

7 SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO (NO REQUIEREN APROBACION DEL SUPERIOR)

- Asignación de motocicletas a técnico para el ingreso al taller. (P.E)

7.2 DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO UN SUPERIOR

- Recepción de motocicletas por garantía.

ESPECIFICACION DEL PUESTO DE TRABAJO TÉCNICO TALLER

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1.1	AREA - VICEPRESIDENCIA	CONCESIONARIOS MOTOCICLETAS HONDA
1.2	CARGO SUPERIOR INMEDIATO :	JEFE DE TALLER DE SERVICIO CONCESIONARIOS MOTOCICLETAS HONDA
	PROPUESTA ESTUDIANTE:	JEFE DE POSVENTA
1.3	CARGO SUPERIOR MEDIATO :	GERENTE CONCESIONARIOS MOTOCICLETAS HONDA

2. OBJETIVOS DEL CARGO

Ejecutar las actividades de alistamiento, mantenimiento y reparación de las motocicletas que sean llevadas al taller de servicio, y realizar la recepción y entrega de motocicletas a los clientes. Cumpliendo con los requerimientos de seguridad estipulados por la empresa.

3. COMPETENCIAS REQUERIDAS

3.1 COMPETENCIAS TECNICAS

<u>3.1.1</u>	<u>EDUCACION</u> :	Bachiller, Certificado de actitud profesional (CAP) del SENA en Mecánica Motocicletas, entrenado en mecánica de motocicletas en institutos de educación no formal
<u>3.1.2</u>	<u>EXPERIENCIA</u>	Experiencia deseable en mecánica de motocicletas, cuatro tiempos, Preferiblemente experiencia en sistema eléctrico.
<u>3.1.3</u>	<u>CONOCIMIENTOS</u> :	Conocimiento en el sector de motores de combustión interna, mecánica general de motocicletas, sistemas eléctricos y afines.
<u>3.1.4</u>	<u>HABILIDADES TECNICAS</u> :	Habilidad manual para realizar los trabajos al detalle. Facilidad de expresión verbal, seguimiento de instrucciones, orientación a la calidad el logro y el cliente, organizado

4. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO

<u>ACCIONES PRINCIPALES DE APOYO</u> <u>(¿ QUE Y PARA QUE LO HACE?)</u>	<u>FORMAS DE MEDIR EL LOGRO</u> <u>(¿COMO SE SABE QUE LO HIZO?/</u> <u>INDICADOR)</u>
4.1 Realizar la recepción de las motocicletas siguiendo los parámetros definidos para una reparación óptima y sin retorno.	Índice de proeficiencia - Devolución de trabajo.
4.2 Atender con prontitud y con calidad las solicitudes de reparaciones realizadas por el Jefe de taller para buscar la satisfacción del Cliente.	Índice de satisfacción del cliente Productividad/proeficiencia Nivel de reprocesos

4.3 Diagnosticar y ejecutar las reparaciones de acuerdo con los requerimientos, para cumplir con las necesidades de los clientes.	Índice de satisfacción del cliente Productividad/ proeficiencia Nivel de reprocesos
4.4 Reportar oportunamente al jefe de taller las acciones a tomar para la reparación de La motocicleta.	Orden de taller
4.5 Mantener aseada, y ordenada su área de trabajo, también hacer buen uso de las herramientas asignadas.	Supervisión Jefe Taller
4.6 Cumplir las normas de seguridad industrial velando por su integridad y la de la compañía, para evitar riesgos mínimos en áreas de trabajo.	Índice de accidentalidad

5. PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO

5.1 RELACIONES INTERNAS (¿CON QUE CARGO?)		NATURALEZA O PROPOSITO (¿PARA QUE?)
5.1.1	No aplica.	
P.E	ASESOR DE REPUESTOS	Continuamente para saber la disponibilidad de repuestos solicitados para el mantenimiento de motocicletas marca HONDA.
P.E	JEFE DE TALLER	Continuamente para notificación de autorizaciones de servicios de garantía a

		realizarse en las motocicletas que ingresan al taller
--	--	---

5.2 RELACIONES EXTERNAS (¿CON QUIEN?)		NATURALEZA O PROPOSITO (¿PARA QUE?)
5.2.1	Cliente.	Continuamente para asesoría al cliente.
5.2.2	Proveedores de trabajos externos	Frecuentemente para realizar los trabajos de terceros

6. RESPONSABILIDADES

6.1 RESPONSABILIDAD POR ACITVOS

No aplica.

6.2 RESPONSABILIDAD POR PRESUPUESTO (Gastos - Ventas)

Se establecen los indicadores de presupuesto en mano de obra y venta de repuestos y taller.

6.3 RESPONSABILIDAD POR PERSONAS A CARGO

No aplica.

7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO (NO REQUIEREN APROBACION DEL SUPERIOR)

7.1.1 La instalación de repuestos y operaciones de mantenimiento y reparación (Cuando no se tiene Jefe de Taller de Servicio Concesionarios Motocicletas Honda)

7.1.2 Llamar a los clientes para confirmación y autorización de recambio de partes y trabajos a ejecutar (Cuando no se tiene Asistente de Servicio)

7.2 DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO UN SUPERIOR

- Realizar Trabajos especiales que no estén soportados con orden de taller
- Recambio de partes y trabajos de reparación y mantenimiento por fuera de la cotización inicial
- Llamar a los clientes para confirmación y autorización de recambio de partes y trabajos a ejecutar (cuando no se tiene Asistente de Servicio).

ESPECIFICACION PUESTO DE TRABAJO JEFE DE TALLER

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1.1	AREA - VICEPRESIDENCIA	CONCESIONARIOS MOTOCICLETAS HONDA
1.2	CARGO SUPERIOR INMEDIATO :	JEFE DE POSVENTA CONCESIONARIOS MOTOCICLETAS HONDA
1.3	CARGO SUPERIOR MEDIATO :	GERENTE CONCESIONARIO MOTOCICLETAS HONDA

2. OBJETIVOS DEL CARGO

Asegurar la fidelización de los clientes hacia el taller, mediante la correcta aplicación de los principios de la Cultura de Servicio Honda.

Propuesta Estudiante:

Generar un ambiente agradable en la zona de trabajo para el personal a cargo, mediante la correcta aplicación de los principios de la cultura de servicio Honda, que permita garantizar la fidelización de los clientes.

3. COMPETENCIAS REQUERIDAS

3.1 COMPETENCIAS TECNICAS

<u>3.1.1</u>	<u>EDUCACION</u> :	Ingeniero o Tecnólogo en Mecánica o Industrial ó carreras afines.
<u>3.1.2</u>	<u>EXPERIENCIA</u>	Experiencia mínima de 2 años en administración de talleres de servicio de motocicletas o automóviles
<u>3.1.3</u>	<u>CONOCIMIENTOS</u> :	Conocimiento en el sector de motores de combustión interna, mecánica general, sistemas eléctricos y afines.
<u>3.1.4</u>	<u>HABILIDADES TECNICAS</u> :	Conocimiento en Sistemas informáticos, buenas relaciones interpersonales, conocimiento en administración de recursos, habilidad en comunicación verbal, trabajo en equipo, manejo de

		personal, manejo de conflictos, trabajo bajo presión y orientación al logro.
--	--	--

4. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO

<u>ACCIONES PRINCIPALES DE APOYO</u> <u>(¿ QUE Y PARA QUE LO HACE?)</u>	<u>FORMAS DE MEDIR EL LOGRO</u> <u>(¿COMO SE SABE QUE LO HIZO? /</u> <u>INDICADOR)</u>
4.1 Planear, coordinar y administrar la operación del taller de servicio, para dar cumplimiento a las tareas diarias.	Informes diarios y mensuales de ventas de mano de obra y repuestos en el taller, proeficiencia, ingreso de motocicletas, r/m, índice de proeficiencia por técnico.
4.2 Programar reuniones diariamente para desarrollar un plan de trabajo enfocado a garantizar mayor productividad y cumplimiento de los compromisos con el cliente.	Informe diario.
4.3 Definir diariamente las técnicas de apoyo a la recepción de las motocicletas, para dar agilidad en la atención al cliente.	Resultados en las encuestas de índice de satisfacción del cliente
4.4 Definir la asignación de trabajos para mantener el equilibrio de la proeficiencia y salario de sus técnicos.	Matriz de Proeficiencia.

<u>ACCIONES PRINCIPALES DE APOYO</u> <u>(¿ QUE Y PARA QUE LO HACE?)</u>	<u>FORMAS DE MEDIR EL LOGRO</u> <u>(¿COMO SE SABE QUE LO HIZO? /</u> <u>INDICADOR)</u>
4.5 Dar apoyo a los asistentes de servicio ante problemas técnicos y/o quejas de los clientes, para dar solución pronta a los inconvenientes y establece los correctivos para la no ocurrencia.	Resultados en las encuestas de índice de satisfacción del cliente y nivel de reclamaciones por garantía
4.6 Ser responsable del proceso de trámite de garantías ante la compañía, para dar respuesta inmediata al usuario y recuperar los gastos generados en la garantía.	Nivel de aprobación de garantías
4.7 Evaluar y capacitar a los técnicos de servicio, generando periódicamente indicadores de gestión, principalmente los relacionados con: Amabilidad, Calidad en la reparación, Cumplimiento, Retornos, Problemas técnicos más comunes y planes de capacitación técnica y de servicio al cliente.	Resultados en las encuestas de satisfacción del cliente mensualmente. Resultado de los indicadores de gestión (proeficiencia) para cada técnico.
4.8 Retroalimentar periódicamente a su equipo de trabajo de los resultados de la gestión y tomar las medidas correctivas que sean del caso, para direccionar los cambios de mejoramiento del servicio.	Reunión semanal y mensual.

4.9 Responder ante el cliente por la calidad del servicio prestado, supervisando la labor de sus técnicos.	Resultados en las encuestas de índice de satisfacción del cliente y nivel de reprocesos por técnico.
4.10 Mantener el programa de orden y aseo del taller y sus técnicos que permitan la diferenciación de la posventa.	Seguimiento diario.
4.11 Realizar la evacuación, dada de baja destrucción y venta de material reciclaje, chatarra y basura, para evitar que el área se llene de desperdicios que no generan valor.	Reporte mensual de ventas de este material y la evacuación oportuna, con apoyo de auditoria.
4.12 Dar apoyo en las necesidades de los sugeridos en el área de repuestos, para mantener las necesidades mínimas del inventario de acuerdo al mercado.	Informe de pérdidas por el taller.
<p style="text-align: center;"><u>ACCIONES PRINCIPALES DE APOYO</u></p> <p style="text-align: center;"><u>(¿QUE Y PARA QUE LO HACE?)</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>FORMAS DE MEDIR EL LOGRO</u></p> <p style="text-align: center;"><u>(¿COMO SE SABE QUE LO HIZO? /</u> <u>INDICADOR)</u></p>
4.13 Responder por la facturación del servicio y repuestos, para control de la operación.	Informe diario.
4.14 Velar por el buen uso y mantenimiento de la herramienta y su inventario, para la conservación de la misma.	Informes de toma de inventario.

4.15 Autorizar los pedidos de repuestos insumos y trabajos externos según requerimiento del cliente.	Documento numerado de pedido
4.16 Generar los informes de motos atendidas, para el análisis y plan estratégico.	Informe diario y mensual
4.17 Cumplir con la reglamentación de Salud Ocupacional y protección ambiental para la seguridad del personal y del medio ambiente.	Seguimiento al plan de estandarización (Proyecto Alas)

5. PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO

5.1 RELACIONES INTERNAS (¿CON QUE CARGO?)		NATURALEZA O PROPOSITO (¿PARA QUE?)
5.1.1	Área de Contabilidad Concesionarios Motocicletas Honda.	Frecuente para el pago oportuno de los proveedores, legalización de dineros caja menor, inventario repuestos en taller y control ordenes de taller
5.1.2	Área de Cartera Concesionarios Motocicletas Honda.	Frecuente en informes de peritajes, custodia motocicletas decomisadas y en proceso de dacion
5.1.3	Área de Créditos Concesionarios Motocicletas Honda.	Frecuente para la coordinación de los alistamiento de Motocicletas
5.1.4	Coordinador de Usadas (Compañía)	Frecuente, peritajes y acondicionamiento usadas

5. PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO

5.1 RELACIONES INTERNAS (¿CON QUE CARGO?)		NATURALEZA O PROPOSITO (¿PARA QUE?)
5.1.5	Gerente de Concesionarios Motocicletas Honda / Jefe de Posventa Concesionarios Motocicletas Honda.	Continuo desarrollo del Bienvenido Honda (nuevos Usuarios)
5.1.6	Coordinador de Garantías (Compañía)	Consulta de casos críticos de garantías.
P.E	Técnico de Servicio	Continuo con el propósito de realizar monitoreo sobre los trabajos realizados dentro de la zona de taller para garantizar la calidad del servicio.

5.2 RELACIONES EXTERNAS (¿CON QUIEN?)		NATURALEZA O PROPOSITO (¿PARA QUE?)
5.2.1	Proveedores de trabajos externos	Frecuentemente, coordinar la logística y monitorear los precios de servicios que prestan los terceros.
5.2.2	Usuarios	Entrega de la motocicleta y explicación del semáforo Honda.

6. RESPONSABILIDADES

6.1 RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS

Devolutivos de oficina por un valor mínimo inferior a 10 SMMLV

6.2 RESPONSABILIDAD POR PRESUPUESTO (Gastos - Ventas)

SMMLV

TIPO	AGENCIA	POSVENTA VENTA NETA MANO DE OBRA (\$)
A	SUPERCALI S.A.	980-1200
	MOTOS Y MOTOS	350-430
	MARCA	1200-1400
	LA MAQUINA	750-900
B	MOTOS HONDA DE OCCI.	520-640
	ANDINA MOTORS NARIÑO	200-240
	ANDINA MOTORS CAUCA	220-270
	SUPERMOTTOS CUNDINAMARCA	300-400
	TOLIMOTOS	200-300
	SUPERMOTTOS DEL CESAR	190-250
	GALOS MOTOS	240-300
	MOTOLIDER	500-600

	SUPERMOTTOS DE BOGOTA	700-870
C	SUPERMOTTOS DEL VALLE	190-240
	SUPERMOTTOS DEL TOLIMA	170-250
	SUPERMOTTOS DE MAG.	150-190
	MOTOS DEL SINÚ	220-280
	DIRCOMOTOS	140-180

Fuente: Súper Motos Del Cauca S.A

6.3 RESPONSABILIDAD POR PERSONAS A CARGO

TIPO	CONCESIONARIO	PERSONAS A CARGO
A	La Máquina Ltda.	6
	Marca S.A	7
	Motos y Motos S.A	4
	Supercali S.A	10
B	Supermotos de Bogotá S.A	7
	Andina Motors Cauca S.A	4
	Andina Motors Nariño S.A	4
	Galos Motos Ltda.	6
	Motolíder S.A	5

	Motos Honda de Occidente S.A	5
	Supermotos de Cundinamarca S.A	5
	Supermotos del Cesar S.A	4
	Tolimotos S.A	4
C	Motos del Sinú S.A	6
	Dircomotos	0
	Supermotos del Magdalena S.A	6
	Supermotos del Tolima	4
	Supermotos del Valle	5

Fuente: Súper Motos Del Cauca S.A.S

7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO (NO REQUIEREN APROBACION DEL SUPERIOR)

- Asignación de trabajos
- Número de equipos atendidos
- Tiempos de entrega y recepción
- Aprobación de garantías
- Recambio de partes en motocicletas de reparación

7.2 DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO UN SUPERIOR

- Descuentos especiales en mano de obra y repuestos
- Compras a proveedores
- Modificaciones a la infraestructura del taller
- Modificación de tarifas en mano de obra
- Programación de actividades especiales
- Selección y contratación de recurso humano

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO JEFE DE POSVENTA

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1.1	AREA - VICEPRESIDENCIA	CONCESIONARIOS MOTOCICLETAS HONDA -
1.2	CARGO SUPERIOR INMEDIATO :	GERENTE CONCESIONARIO MOTOCICLETAS HONDA
1.3	CARGO SUPERIOR MEDIATO :	JUNTA DIRECTIVA

2. OBJETIVOS DEL CARGO

Organizar, supervisar y desarrollar la posventa del concesionario y su zona de influencia; para cumplir con los objetivos individuales y colectivos en términos de ventas, inventarios, cobertura, pro eficiencia y fidelización de clientes rentables.

3. COMPETENCIAS REQUERIDAS

3.1 COMPETENCIAS TECNICAS

3.1.1	<u>EDUCACION</u> :	Profesional en Ingeniería Mecánica, Ingeniería Industrial, Administración de empresas o carreras afines.
3.1.2	<u>EXPERIENCIA</u>	Experiencia mínima de 2 años en área técnica, comercial, ventas, servicio, administrativa y financiera.
3.1.3	<u>CONOCIMIENTOS</u> :	Conocimientos en motores de combustión interna, capacidad de análisis, relaciones comerciales efectivas, manejo de office, administración y planeación.
3.1.4	<u>HABILIDADES TECNICAS</u> :	Manejo de conflictos, proyección estratégica, orientación al cliente, supervisión de la calidad, capaz de desarrollar un excelente trabajo en equipo y cooperación, agilidad en la toma de decisiones, capacidad y pensamiento estratégico, manejo de presión.

4. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO

<u>ACCIONES PRINCIPALES DE APOYO</u> <u>(¿ QUE Y PARA QUE LO HACE?)</u>	<u>FORMAS DE MEDIR EL LOGRO</u> <u>(¿COMO SE SABE QUE LO HIZO? /</u> <u>INDICADOR)</u>
4.1 Ejecutar las actividades programadas y planes de acción, para cumplir con los objetivos de ventas	Informe mensual de ventas repuesto y mano de obra, e informe de postventa.
4.2 Capacitar y evaluar a los vendedores de repuestos de la concesión y de clientes terceros en manejo y control de inventarios, administración del área, conocimiento del producto y técnicas de ventas para lograr ventas rentables y cumplir los objetivos de ventas.	Informe de posventa e indicadores de gestión.
4.3 Responder por la compra de inventario a través de sus vendedores, para la prestación de un buen servicio al cliente.	Pedidos mensuales.
4.4 Responder por la calidad y seguridad de sus inventarios que evitan las pérdidas, daños o generaciones de inventarios sin movimiento.	Índice de cobertura. Matriz de inventarios. calidad de compras
<u>ACCIONES PRINCIPALES DE APOYO</u> <u>(¿ QUE Y PARA QUE LO HACE?)</u>	<u>FORMAS DE MEDIR EL LOGRO</u> <u>(¿COMO SE SABE QUE LO HIZO? /</u> <u>INDICADOR)</u>
4.5 Visitar periódicamente los clientes terceros para realizar seguimiento de los resultado conforme a los	Resultados de número de ítems comprados por cliente y resultados de las ventas VS

objetivos planteados.	asignación de presupuestos
4.6 Identificar las necesidades del cliente y la competencia, que permita retroalimentar a los vendedores de motos, posventa y servicio, estableciendo planes con la alta gerencia que permitan alcanzar los objetivos de participación de mercado	Indice de Fidelidad
4.7 Buscar e identificar clientes, para sus canales de venta, con el fin de aumentar el ingreso clientes (mostrador, taller, terceros).	Cumplimiento de sus objetivos comerciales, informe de postventa.
4.8 Responder por la gestión comercial ante los clientes corporativos y el manejo de las situaciones difíciles ante reclamos, para tener acercamiento al cliente y buscar la satisfacción del mismo.	Presupuesto de ventas de repuestos y mano de obra, resultados en las encuestas de satisfacción del cliente mensualmente.
4.9 Asesorar y capacitar al personal de ventas y posventa en conceptos técnicos y de soporte, para garantizar la venta de los productos y logro de los objetivos de ventas, productividad y rentabilidad.	Informe mensual consolidado de resultados.
4.10 Dirigir y controlar los talleres de servicio tanto técnico, como administrativamente, para la eficiencia, servicio y satisfacción al cliente.	Aumento del número de revisiones y servicios de mantenimiento de las motocicletas.
4.11 Realizar las campañas, promociones, lanzamientos de producto, reuniones con clientes	Objetivos de fidelización, informe de postventa.

etc., para conocer la percepción del producto y del servicio.		
4.12 Establecer una cultura de servicio al cliente en su zona de influencia con su área de postventa, mantener un clima laboral productivo en procura de controlar los conflictos laborales, para satisfacer al cliente búsqueda de la rentabilidad y la eficiencia.		Informes mensuales y satisfacción del cliente interno.
<u>ACCIONES PRINCIPALES DE APOYO</u> (¿QUE Y PARA QUE LO HACE?)		<u>FORMAS DE MEDIR EL LOGRO</u> (¿COMO SE SABE QUE LO HIZO? / <u>INDICADOR</u>)
4.13 Coadministrar la red de talleres autorizados de su zona de influencia, para asegurar los objetivos de fidelización.		Reporte de visita.
4.14 Establecer el programa de capacitación en el área de postventa. (taller y almacén de repuestos.), para calidad, productividad y rentabilidad integralmente.		Informes mensuales y satisfacción del cliente interno.
4.15 Reunión diaria con la gerencia para analizar resultados.		Reporte diario de posventa

5. PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO

5.1 RELACIONES INTERNAS (¿CON QUE CARGO?)		NATURALEZA O PROPOSITO (¿PARA QUE?)
5.1.1	Gerente Nacional de Ventas Motocicletas / Gerente de Mercadeo de Motocicletas Honda	Desarrollo de actividad para el apoyo de las venta o lanzamiento de nuevo productos.
5.1.2	Gerente de Posventa Motocicletas.	Seguimiento a los planes de trabajo y cumplimiento de objetivos.
5.1.3	Asesor comercial Concesionarios Motocicletas Honda.	Frecuentemente para realizar retroalimentación de las necesidades de los clientes y aportar a la solución de las mismas.
5.1.4	Jefe de Contabilidad Concesionarios Motocicletas Honda.	Continuamente coordinando los pagos a proveedores, nómina de técnicos, control de cajas menores de los talleres de servicio, auditorias y control interno de las áreas de taller y almacén repuestos.
5.1.5	Jefe de Cartera Concesionarios Motocicletas Honda.	Continuamente para coordinar despachos, trámites de aprobación y apertura de créditos, cartera de clientes institucionales, terceros y personas naturales, políticas y condiciones de venta, seguimientos y cobros, estrategias de fidelización
5.1.6	Coordinador de ventas.	Continuamente para coordinar despachos, condiciones de compra.

5.1 RELACIONES INTERNAS (¿CON QUE CARGO?)		NATURALEZA O PROPOSITO (¿PARA QUE?)
5.1.7	Coordinador de Garantías (Compañía)	Continuamente en la consulta de casos críticos de garantía.
5.1.8	Auditor Junior Interno y Externo	Ocasional, seguimiento a normas y productos, planes de acción para el área.

5.2 RELACIONES EXTERNAS (¿CON QUIEN?)		NATURALEZA O PROPOSITO (¿PARA QUE?)
5.2.1	Clientes (Usuarios - Empresas)	Frecuentemente atención directa.
5.2.2	Proveedores	Frecuentemente en la gestión y proceso de compra
5.2.3	Talleres Amigos	Frecuentemente coordinando y monitoreando la atención de usuarios de motocicletas Honda.

6. RESPONSABILIDADES

6.1 RESPONSABILIDAD POR ACITVOS

Devolutivos de Oficina por un valor mínimo inferior a 10 SMMLV

6.2 RESPONSABILIDAD POR PRESUPUESTO (Gastos-Ventas)

SMMLV

TIPO	AGENCIA	POSVENTA VENTA NETA	POSVENTA VENTA NETA	INVENTARIO FINAL

		REPUESTOS (\$)	MANO DE OBRA (\$)	REPUESTOS PRODUCTIVOS
A	SUPERCALI S.A.	4532-5539	980-1200	1000-1200
	MOTOS Y MOTOS	1615-1974	350-430	400-400
	MARCA	3320-4057	1200-1400	600-780
	LA MAQUINA	2969-3628	750-900	500-700
B	MOTOS HONDA DE OCCI.	2180-2664	520-640	400-570
	ANDINA MOTORS NARIÑO	1134-1386	200-240	300-380
	ANDINA MOTORS CAUCA	816-987	220-270	200-250
	SUPERMOTTOS CUNDINAMARCA	1205-1472	300-400	320-400
	TOLIMOTOS	891-1090	200-300	200-300
	SUPERMOTTOS DEL CESAR	850-1039	190-250	200-230
	GALOS MOTOS	1647-2013	240-300	400-500
	MOTOLIDER	1991-2434	500-600	400-530
SUPERMOTTOS DE BOGOTA	3320-4057	700-870	630-800	
	SUPERMOTTOS DEL VALLE	1085-1326	190-240	200-250
	SUPERMOTTOS DEL TOLIMA	726-887	170-250	130-200

C	SUPERMOTTOS DE MAG.	828-1012	150-190	150-200
	MOTOS DEL SINÚ	1431-1749	220-280	280-350
	DIRCOMOTOS	933-1140	140-180	270-350

Fuente: Súper Motos Del Cauca S.A.S

6.3 RESPONSABILIDAD POR PERSONAS A CARGO

TIPO	CONCESIONARIO	PERSONAS A CARGO
A	La Máquina Ltda.	21
	Marca S.A	27
	Motos y Motos S.A	15
	Supercali S.A	26
B	Supermotos de Bogota S.A	18
	Andina Motors Cauca S.A	8
	Andina Motors Nariño S.A	11
	Galos Motos Ltda.	14
	Motolíder S.A	16
	Motos Honda de Occidente S.A	31
	Supermotos de Cundinamarca S.A	13
	Supermotos del Cesar S.A	8

	Tolimotos S.A	9
C	Motos del Sinú S.A	15
	Dircomotos	0
	Supermotos del Magdalena S.A	10
	Supermotos del Tolima	10
	Supermotos del Valle	8

Fuente: Súper Motos Del Cauca S.A.S

7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO

(NO REQUIEREN APROBACION DEL SUPERIOR)

- Retiro del personal por justa causa.
- Selección del personal.
- Cambios en los horarios del personal de planta.
- Compra de insumos o herramienta de acuerdo al presupuesto.
- Mantenimiento correctivo de un equipo.
- Permiso a un trabajador para ausentarse de la compañía.
- Compra de un repuesto en plaza por demora en el suministro de origen.
- Entrega de un vehículo sin factura por justa causa (demora de un repuesto, otras.)
- Selección de proveedores alternos. Autoriza descuentos en facturación según la Norma establecida para ello.

7.2 DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO UN SUPERIOR

Las no definidas en las normas del negocio de repuestos y servicio como:

- Apertura de nuevos talleres.
- inversiones de herramientas y equipos.
- Inversiones locativas.
- Contratación de personal.

5. CONCLUSIONES

Con el desarrollo del análisis de puesto en la zona de posventa de la empresa Súper Motos Del Cauca S.A.S, se determinaron claramente las responsabilidades y actividades que se desempeñan en cada uno de los puestos de trabajo que están en la zona de posventa, este estudio servirá para aplicarlos a las demás agencias ya que los cargos son similares, se realizaron los mapas de procesos de los puestos cuyas actividades son repetitivas para que los empleados se informen de cuáles son los pasos a seguir en dicho procedimiento y en cual momento pueden determinar qué decisión pueden tomar ellos mismos y en cuales deben solicitar autorización.

Con el análisis de puestos se resalta que las actividades y responsabilidades que tiene cada uno de los puestos de trabajo son algunos de nivel complejo las cuales muchos de los empleados no tienen conocimiento acerca de ellas o la organización no exige que se cumplan muchas veces los lineamientos de los procesos y procedimientos de los puestos y también sus actividades más importantes.

Se pudo realizar una descripción de puestos actualizada que sirve para determinar las capacidades y requerimientos necesarios para llevar a cabo las diferentes actividades de los puestos de trabajo mencionados en esta zona, permitiendo así una toma de decisiones más acertada, que permita el ingreso de talento humano capaz de llevar a cabo las tareas en el tiempo adecuado y cumpliendo con las responsabilidades de dicho puesto y con un salario acorde a las responsabilidades del mismo, permitiendo el desarrollo continuo de sus capacidades dentro de la empresa para así optar por un mejor puesto de trabajo en un futuro.

Las actividades desarrolladas por el personal de la zona de posventa deberán mejorar en aspectos de compromiso hacia la organización y hacia el cliente final, con la determinación clara y específica de las responsabilidades que se generaron con la realización de este estudio el trabajador debe acoplarse a seguir los lineamientos propuestos por la empresa si decide realizar los cambios propuestos que generen un incremento en la pro actividad de cada uno de los empleados y que estos sientan el apego por la organización así demostrando una mejor atención personal hacia ellos y su puesto de trabajo y hacia el cliente final que se acerca a diario para la solución de problemas con su vehículo de dos ruedas marca HONDA. Con el talento humano acorde a cada puesto la empresa se puede enfocar en las estrategias de corto, mediano

y largo plazo para objetivos que favorezcan el desarrollo de las actividades de la empresa, teniendo en cuenta que tiene el personal necesario para cumplirlos.

Cabe destacar el interés de la organización por mejorar los aspectos de talento humano que se llevan a cabo dentro de la organización, ya que están conscientes que una organización se considera fuerte por sus cimientos y en este caso son sus trabajadores que son los que están directamente relacionados con los clientes.

Ahora bien al desarrollar la fase de la observación y entrevistas queda claro el nivel de desinformación por parte de los trabajadores de los puestos de asesor de servicio, técnico de taller y asesor de repuestos sobre las responsabilidades y las actividades que no son frecuentes en su puesto de trabajo, ya que las actividades diarias ya las realizan de forma mecánica, esto llevo a que muchos de los que ocupan estos puestos mencionaran que no era necesaria experiencia previa para llevar a cabo las actividades del puesto.

6. RECOMENDACIONES

Todas las recomendaciones planteadas a continuación son con el fin de que dentro de la organización se desarrollen mejor las actividades de talento humano que son indispensables para cada empresa, viendo el interés de la organización del desarrollo de este estudio de análisis de puesto de trabajo, se observó que es un área que desean mejorar y que con este estudio permita la mejora en las falencias que posee la empresa.

- En la empresa Súper Motos del Cauca S.A.S sería adecuada la creación del puesto de Jefe de Talento Humano, que este más pendiente en desarrollar las actividades correspondientes a esta importante área de cualquier organización sería y no depender tanto de la principal Fanalca S.A.
- Dedicar más tiempo en realizar entrevistas para contratación, con el fin de que ingrese el personal adecuado a la empresa y no hacer el gasto de recursos innecesarios con la captación de personal para ocupar los puestos de trabajo.
- Motivar a los colaboradores con un plan carrera que permita el crecimiento personal y profesional de los actuales trabajadores que tiene la organización y así motivarlos para realizar un mejor trabajo cada día con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- Crear una zona de espera adecuada para la atención de los clientes en la zona de Posventa y que estos se lleven una buena imagen de esta importante y reconocida empresa como la marca HONDA.
- Colocar las herramientas lapicero y hojas en el buzón de sugerencia, hacerlo más visible y accesible a los clientes para saber su opinión sobre los servicios prestados en la zona de posventa de la empresa.
- Para la efectiva realización de las tareas en los puestos de trabajo, realizar periódicamente test sobre las responsabilidades y actividades de los puestos a cada trabajador que ocupe estos puestos.

- En la zona de taller hacer cumplir la norma de responsabilidad sobre la herramienta otorgada a los técnicos, así mismo hacer la recuperación de la misma para poder realizar un trabajo óptimo en la zona de taller.
- Realizar constantemente cuestionarios de satisfacción laboral sobre los empleados que ocupan los puestos de trabajo, con el fin de tener conocimiento sobre opiniones y necesidades de los mismos para realizar un buen trabajo.
- Crear una zona de descanso más adecuada para sus colaboradores, para poder hacer las pausas activas que se realizan a diario en la empresa.
- No darle malos usos a la infraestructura de la empresa, realizando actividades que no corresponden a las normales para la consecución de los objetivos, como lo son fiestas.

7. BIBLIOGRAFIA Y CIBERGRAFIA

R. WAYNE MONDY, ROBERT NOE (2005) *Administración de los recursos humanos 9na edicion.*
Recuperado de:

[http://www.academia.edu/13319770/Administracion de recursos humanos 9na edicion -
_Wayne_Mondy_Robert_No](http://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Wayne_Mondy_Robert_No)

GARY DESSLER (2009) *Administración de recursos humanos 11ava edición.* Recuperado de:

[http://www.academia.edu/13314554/Administracion de recursos humanos 11va edicion -
_Gary_Dessler](http://www.academia.edu/13314554/Administracion_de_recursos_humanos_11va_edicion_-_Gary_Dessler)

AGUSTIN REYES PONCE. (1978) *El análisis de puestos.* Recuperado de: Biblioteca Facultad de Ciencias Contables Económica y administrativa de la Universidad Del Cauca

CHIAVENATO, IDALBERTO. (1996) *Administración de recursos humanos segunda edición.* .
Recuperado de: Biblioteca Facultad de Ciencias Contables Económica y administrativa de la Universidad Del Cauca.

JOHN M. IVANCEVICH. (2005) *Administración de recursos humanos novena edición.* Recuperado de: Biblioteca Facultad de Ciencias Contables Económica y administrativa de la Universidad Del Cauca.

FREDERICK TAYLOR. (1911) *Principios Administración Científica.* Recuperado de:

[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36965421/Administracion-
cientifica.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1485556733&Signature
=JxW%2FD6ZsyYdzP6WuL98yXuNaJIo%3D&response-content-
disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_cientifica.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36965421/Administracion-cientifica.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1485556733&Signature=JxW%2FD6ZsyYdzP6WuL98yXuNaJIo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_cientifica.pdf)

Serna, H. (2000). *Planeación y gestión- teoría y metodología.* 3R Editores Ltda.

8. ANEXOS

Encuesta realizada a los empleados:

Hoja de información para el análisis del puesto

Nombre del puesto:

Nombre del puesto superior:

Horas de trabajo:

1. ¿Cuál es el propósito general del puesto?
2. ¿El trabajador supervisa a otros puestos?
3. Actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del empleado.
 - Capacitación
 - Evaluación del desempeño
 - Trabajo de inspección
 - Elaboración de presupuesto
 - Asesoría
 - Otro(especifique cual)
4. describa el tipo y grado de supervisión que recibe el empleado.
5. obligaciones del puesto: (describa brevemente QUE hace el empleado y de ser posible, COMO lo hace. Incluya las obligaciones en las siguientes categorías):
 - A. Obligaciones diarias
 - B. Obligaciones periódicas
 - C. Obligaciones que se realizan en intervalos regulares
6. ¿El empleado desempeña obligaciones que considera innecesarias? De ser así descríbalas
7. ¿El empleado desempeña obligaciones que actualmente no están incluidas en la descripción del puesto? De ser así descríbalas.
8. Estudios: Marque el recuadro que indique los requisitos educativos para el puesto
 - No se requiere educación formal.
 - Educación secundaria
 - Estudios técnicos o tecnólogos
 - Título universitario
 - Titulo o trabajo de posgrado
9. Experiencia: Marque la experiencia necesaria para realizar el trabajo
 - Ninguna
 - De seis meses a un año
 - De uno a tres años
 - De cinco a diez años
10. ubicación: Marque la ubicación del trabajo y en caso necesario o apropiado, haga una breve descripción

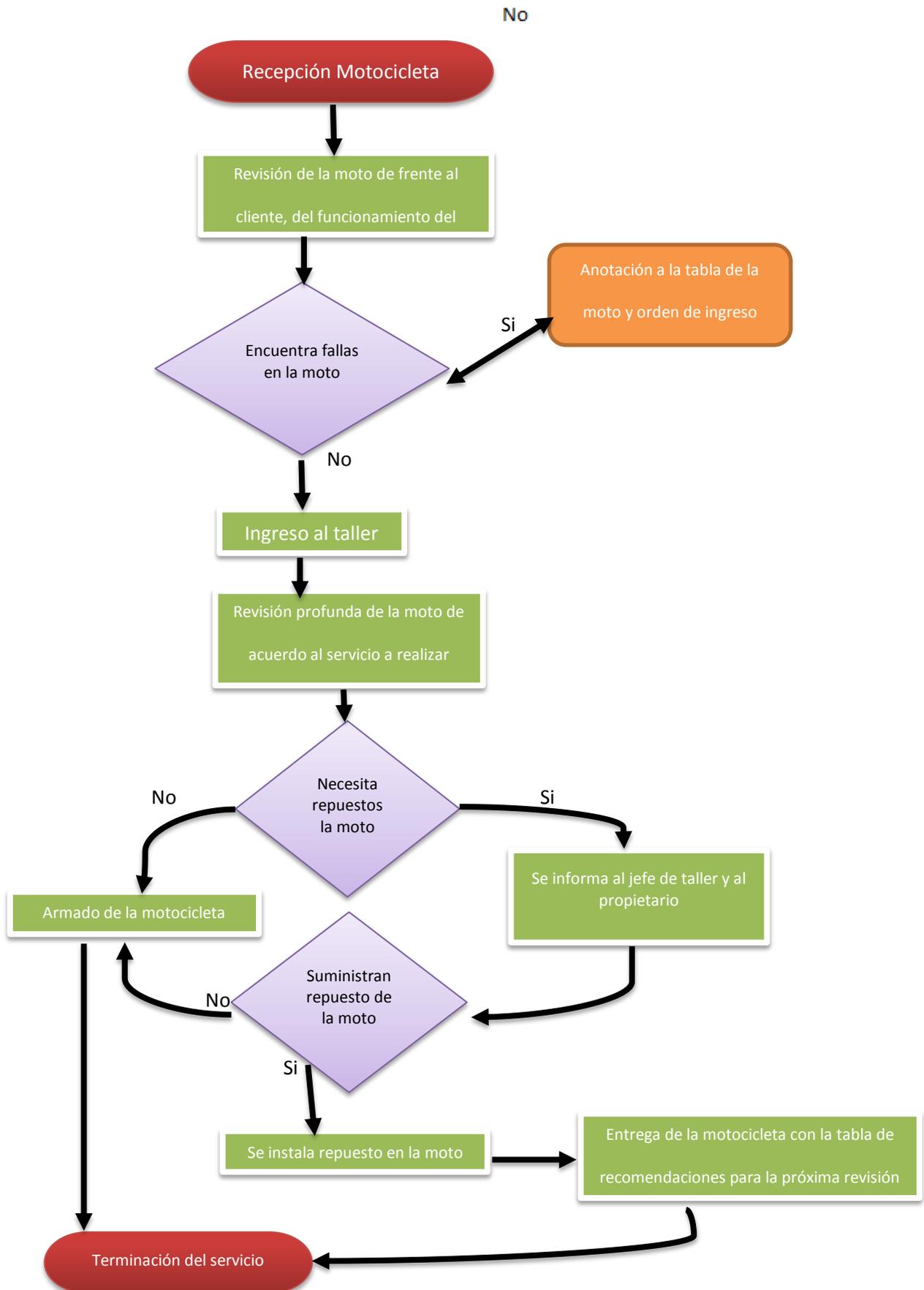
- En el exterior
 - En el interior
 - Subterráneo
 - En andamios
 - Otro (especifique)
11. Condiciones Ambientales: Marque cualquier situación desagradable para el puesto y después anote su frecuencia.
- Suciedad
 - Calor
 - Ruido
 - Olores
 - Oscuridad o poca iluminación
 - Polvo
 - Frio
 - Humo
 - Humedad
 - Otro(especifique)
12. Salud y seguridad: Marque cualquier condición de salud y seguridad indeseable en la que el empleado deba trabajar y anote su frecuencia.
- Lugares elevados
 - Explosivos
 - Riesgo de incendio
 - Riesgo eléctrico
 - Otro(especifique)
13. Maquinas, herramientas, equipos y auxiliares de trabajo: Describa brevemente las maquinas, herramientas que el empleado utiliza de manera habitual.
14. ¿Se han establecido estándares de trabajo concretos? En caso afirmativo, ¿Cuáles son?
15. ¿El puesto requiere atributos personales?
16. ¿Hay problemas excepcionales que el empleado podría esperar encontrar al realizar el trabajo en condiciones normales? De ser así, descríbalos.
17. Describa la terminación exitosa y los resultados finales del trabajo.
18. ¿cuál es la gravedad de cometer un error en ese puesto? ¿Qué o quién se ve afectado por los errores que comete el empleado?
19. ¿A qué puesto puede ser ascendido el trabajador?

Cuestionario para el análisis de puestos, usado para elaborar la descripción de los mismos

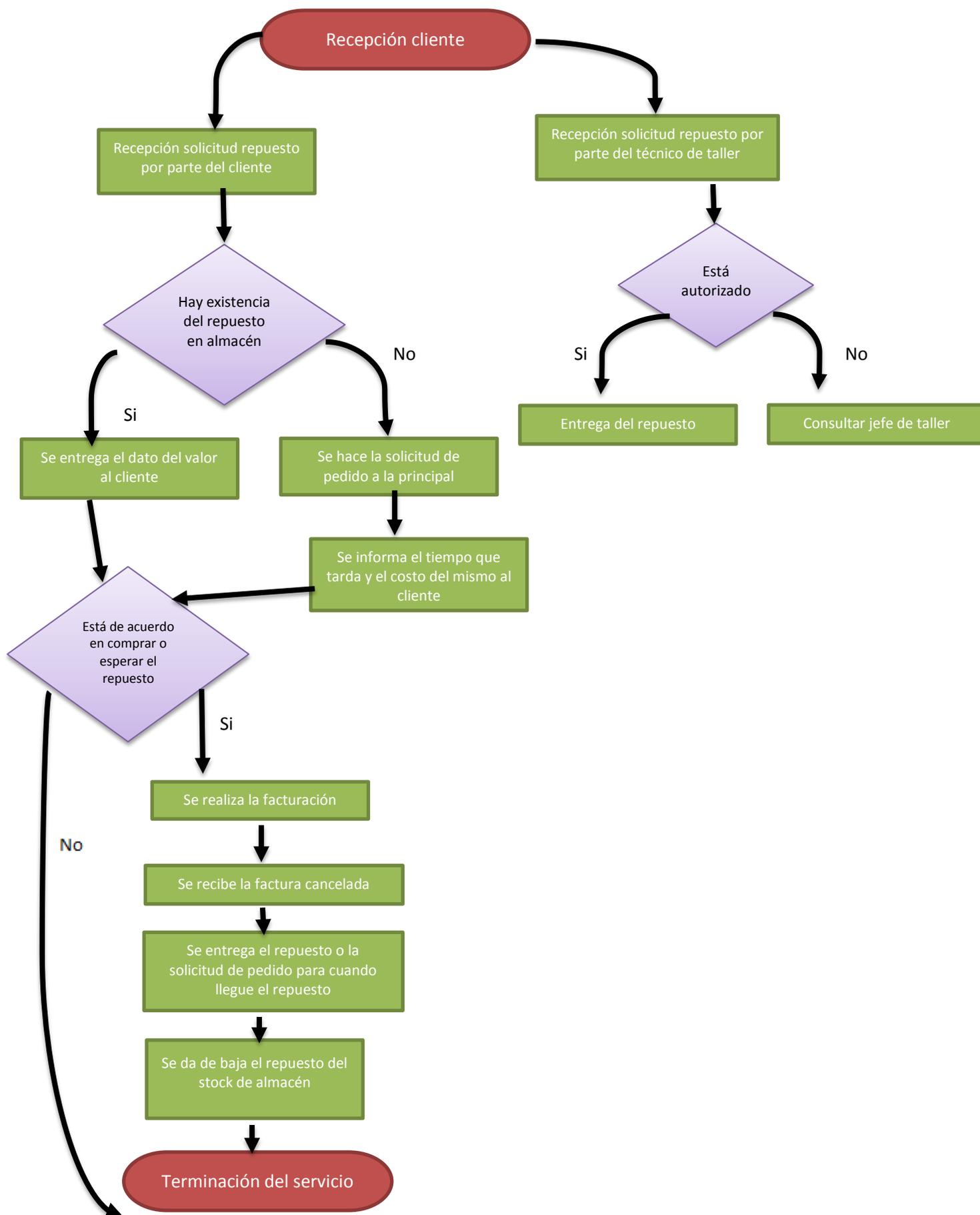
Nota: use este cuestionario para entrevistar a las personas que ocupan un puesto o pídale que lo respondan.

Fuente: "GARY DESSLER (2009) *Administración de recursos humanos 11ava edición pp131*"

Mapa de procesos de puestos con actividades mecánicas o repetitivas diariamente
Técnico Taller mapa de procesos (elaboración propia)



Asesor de repuestos mapa procesos (elaboración propia)



Asistente De Servicio mapa proceso. (Elaboración propia)

