

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO JOHN VON NEUMANN**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO
PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“Propuesta de mejora para el desarrollo de funciones del
personal de la tienda Plasita, Tacna 2023”**

**TRABAJO DE APLICACIÓN PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:**

**PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORES:

Maryorie Brisset Daysi Pongo Ajalli

Yoselin Yovana Cayo Condori

MODALIDAD:

TAP – INVESTIGACIÓN APLICADA (PROPUESTA DE MEJORA)

ASESOR:

JOSE ENRIQUE SILVA CALDERON

**TACNA – PERÚ
2023**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones contenidas en este trabajo son exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Dedicatoria

A mi familia por creer en mí y mi capacidad, por su apoyo, cariño y comprensión, por haberme enseñado que para triunfar hay que seguir adelante y no ceder ante los momentos difíciles.

Agradecimientos

A los docentes de la institución que compartieron sus conocimientos de manera asertiva mostrando disponibilidad para resolver nuestras inquietudes.

A nuestro asesor de tesis por guiarnos y permitirnos culminar exitosamente nuestra tesis, además de brindarnos un trato honesto durante su desarrollo.

A la administradora de la tienda Plasita en Tacna por participar y permitirnos recopilar información para la realización de nuestra tesis.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	13
1. Título de la investigación	13
1.1. Origen del Tema	13
2. Planteamiento del problema	15
3. Objetivo	16
3.1. Objetivo General	16
3.2. Objetivo Específicos	16
4. Justificación	17
4.1. Justificación teórica	17
4.2. Justificación práctica	17
4.3. Justificación metodológica	18
5. Definiciones operacionales	18
6. Metodología	20
7. Alcances y limitaciones	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	22
1.1. La Organización	22
1.2. Administración de Recursos Humanos	24
1.3. Rol del personal en la Organización:	34
1.4. Análisis comparativo de las Bases Teóricas	51
1.5. Análisis Crítico de las Bases Teóricas	55

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	57
3. Reseña histórica	57
3.1. Historia:	57
3.2. Descripción de la empresa:.....	57
3.3. Filosofía Organizacional	62
3.4. Diseño Organizacional.....	64
3.5. Productos ofrecidos	65
3.6. Diagnóstico Organizacional	66
3.7. Análisis Crítico Referencial	67
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL TEMA	69
4. Identificación de la variable a mejorar	69
4.1. Diagnóstico.....	71
4.2. Definición de propuestas y planes de acción	96
4.3. Descripción del plan de acción:	98
4.4. Definición de mecanismos de control.....	141
CAPITULO V: SUGERENCIAS	142
5. Sugerencias de estudios	142
5.1. Complementarios.....	142
5.2. Implementación	142
6. Conclusiones finales	144
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS.....	148

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 CUADRO COMPARATIVO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MEDIANTE LOS INCIDENTES CRÍTICOS	45
TABLA 2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS BASES TEÓRICAS.....	51
TABLA 3 FORMATO DE OBSERVACIÓN	72
TABLA 4 FORMATO DE OBSERVACIÓN PARA AUXILIAR DE VENTAS	74
TABLA 5 ENTREVISTA A ADMINISTRADORA	76
TABLA 6 PORCENTAJES DE ÍTEM 1.....	80
TABLA 7 PORCENTAJES DE ÍTEM 2.....	82
TABLA 8 PORCENTAJES DE ÍTEM 3.....	83
TABLA 9 PORCENTAJES DE ÍTEM 4.....	85
TABLA 10 PORCENTAJES DE ÍTEM 5.....	86
TABLA 11 PORCENTAJES DE ÍTEM 6.....	88
TABLA 12 PORCENTAJES DE ÍTEM 7.....	89
TABLA 13 PORCENTAJES DE ÍTEM 8.....	91
TABLA 14 PORCENTAJES DE ÍTEM 9.....	92
TABLA 15 PORCENTAJES DE ÍTEM 10.....	94
TABLA 16 PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA	97
TABLA 17 PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA	99
TABLA 18 CRONOGRAMA	101
TABLA 19 PRESUPUESTO.....	102
TABLA 20 MECANISMO DE CONTROL	141

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 PIRÁMIDE SELECTIVA DEL RECLUTAMIENTO	29
FIGURA 2 LA IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL CANDIDATO .31	
FIGURA 3 INFORMACIÓN ACERCA DEL PUESTO CON BASE EN EL PROCESO DE SELECCIÓN	32
FIGURA 4 LAS CATEGORÍAS DE TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	33
FIGURA 5 PERFIL DE LAS ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	34
FIGURA 6 EL CONTENIDO DEL PUESTO SEGÚN LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS	36
FIGURA 7 FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO	37
FIGURA 8 LOS PRINCIPALES FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO EN EL PUESTO....	41
FIGURA 9 MÉTODO DE EVALUACIÓN POR MEDIO DE LA ELECCIÓN FORZADA	44
FIGURA 10 MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR MEDIO DE INCIDENTES CRÍTICOS	45
FIGURA 11 COMO MAPEAR PROCESOS	48
FIGURA 12 LOGO COMERCIAL DE LA EMPRESA	58
FIGURA 13 FICHA RUC.....	59
FIGURA 14 FACHADA DE LA TIENDA	60
FIGURA 15 MICRO LOCALIZACIÓN – PLASITA TACNA.....	61
FIGURA 16 MACRO LOCALIZACIÓN – PLASITA TACNA	62
FIGURA 17 ORGANIGRAMA - PLASITA TACNA.....	64
FIGURA 18 MATRIZ FODA.....	66
FIGURA 19 GRÁFICO DE BARRAS DE ÍTEM 1	80
FIGURA 20 GRÁFICO DE BARRAS DE ÍTEM 2	81
FIGURA 21 GRÁFICO DE BARRAS DE ÍTEM 3	83
FIGURA 22 GRÁFICO DE BARRAS DE ÍTEM 4	84
FIGURA 23 GRÁFICO DE BARRAS DE ÍTEM 5	86
FIGURA 24 GRÁFICO DE BARRAS DE ÍTEM 6	87
FIGURA 25 GRÁFICO DE BARRAS DE ÍTEM 7	89
FIGURA 26 GRÁFICO DE BARRAS DE ÍTEM 8	90
FIGURA 27 GRÁFICO DE BARRAS DE ÍTEM 9	92

FIGURA 28 GRÁFICO DE BARRAS DE ÍTEM 10	93
FIGURA 29 ENCUESTA A TRABAJADORES 1ER PARTE	148
FIGURA 30 ENCUESTA A TRABAJADORES 2DA PARTE	149
FIGURA 31 ENCUESTA A TRABAJADORES 3RA PARTE	150
FIGURA 32 ENCUESTA A TRABAJADORES 4TA PARTE	151

RESUMEN EJECUTIVO

Una buena administración dirigirá a una empresa hacia el éxito, el presente proyecto titulado “Propuesta de mejora para el desarrollo de funciones del personal de la tienda Plasita, Tacna 2023”, tiene como objetivo incrementar el desempeño laboral a través del diseño de funciones, definir procesos y establecer protocolos.

La investigación es aplicada y cuantitativa con una metodología orientada a la aclaración de los métodos para ejecutar los objetivos. En el presente proyecto, se utilizaron matrices como el FODA para el diagnóstico organizacional y se aplicaron técnicas de recolección de datos como la observación a los auxiliares de ventas y cajeras, la entrevista a la administradora y una encuesta que tuvo como instrumento el formulario, el cual se desarrolló teniendo como muestra por conveniencia a todo el personal de la tienda cuya cantidad que asciende a 30 personas, a las cuales se le aplicaron preguntas de género dicotómicas y pertenecientes a la escala de Likert; la aplicación de las técnicas mencionadas permitió llegar a la siguiente conclusión: a pesar de que el 60% recibió inducción, el 70% de los trabajadores afirma no tener claras sus funciones, lo cual es confirmado por la administradora quien afirma que el proceso de inducción es muy básico y breve, así también, si bien el 70% de los trabajadores afirma tener una buena relación con sus superiores, también un 50% afirma que no son muy productivos los feedback que reciben, la causa de ello según la investigación se debe a la falta de procesos preestablecidos y el diseño de funciones, ya que los supervisores no poseen una hoja de criterios que les permita evaluar el desempeño del trabajador y realizar una correcta retroalimentación, del mismo modo el trabajador no conoce a cabalidad sus funciones ni como ejecutarlas, por ello el presente trabajo crea y diseña un manual que aclarará dudas y fomentará el orden en la tienda, el mismo va dirigido a la administradora que podrá compartirlo con su equipo.

Gracias a los datos recolectados fue posible diseñar estrategias que sustentarán la ejecución de la propuesta y mantendrán relación entre ellas, así también se determinaron

indicadores para poder medir el impacto de la aplicación de la propuesta y verificar que cumpla con su propósito de incrementar el desempeño del personal velando por el orden organizacional, los indicadores se detallan a profundidad en el capítulo cuatro que a su vez demuestra la manera correcta de mantener un control y dar seguimiento a las tareas recomendadas. Las estrategias van sustentadas a través de cronogramas y presupuestos proyectados que darán paso a la aplicación correcta y contribuirán a la viabilidad del proyecto.

INTRODUCCIÓN

Para el proyecto y la empresa, analizar la teoría es de suma importancia cuando se quiere proponer un plan de mejora ya que entender conceptos como diseño de puestos, procesos para gestionar el talento humano y gestión de procesos, permitirá indistintamente del rubro del negocio, abarcar una mayor participación en el mercado, construir estrategias y generar ventajas competitivas, así como satisfacer las necesidades de los participantes en el proceso de compra y venta, cimentando así, un valor al nombre de la empresa.

Desde inicios del año 2018, la tienda Plasita apertura en Tacna una sede y desde entonces busca brindar calidad en sus servicios, a través de elementos como, atención de calidad, precios accesibles, y una experiencia de compra agradable, que se logra mediante, la infraestructura, distribución del local y un equipamiento adecuado que da lugar a un ambiente agradable.

El análisis de esta investigación, plantea los siguientes capítulos.

En el capítulo I, se desarrollan los antecedentes de la investigación que conformarán el anteproyecto, para ello se identifica el origen del tema y se realiza el planteamiento del problema, definiendo así el motivo del proyecto, para ello también se requiere definir objetivos, justificación, definiciones operacionales, la explicación de la metodología a llevarse a cabo y los alcances y limitaciones; en este capítulo de forma la base para el desarrollo de la propuesta.

En el capítulo II, el desarrollo del marco teórico implica la conceptualización de tópicos claves y la comparación entre las opiniones de diversos autores, para culminar con un análisis crítico de los conceptos; esta sección sirve como fundamento para el desarrollo de la propuesta de mejora.

En el capítulo III, se identifica el marco referencial de la empresa aclarando puntos tales como la razón social, ruc, así como el organigrama institucional y el giro del negocio, etc. para posteriormente finalizar con un análisis crítico.

En el capítulo IV, se desarrolla la propuesta de mejora, identificando el área a mejorar y realizando un diagnóstico y conclusiones de los resultados de la encuesta formulada, esto facilitará la definición de la propuesta y planes de acción, así como los mecanismos de control y seguimiento.

En el capítulo V, se finaliza con las conclusiones, sugerencias, datos bibliográficos y anexos.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1. Título de la investigación

“Propuesta de mejora para el desarrollo de funciones del personal de la tienda Plasita, Tacna 2023”

1.1. Origen del Tema

Surge debido al descontento de los usuarios quienes comentan que, durante su estadía en la tienda:

No encuentran el producto en su área correspondiente.

Los clientes no pudieron adquirir el producto que desean por que la tienda no lo tenía en stock, sin embargo, al consultar con el área de almacén se dio a conocer que, si se tenían a disposición, pero estaban dispersados en tienda por lo cual no se pudo realizar la venta debido a que no se conocía la ubicación del producto.

No tienen con claridad los precios de los productos

Los clientes al visitar la tienda eligen los productos que desean comprar, sin embargo, al llegar al área de caja se muestran disgustados por que el precio que visualizaron del producto, no es el mismo al que se le va cobrar. Esto sucede debido a que los vendedores no colocaron el precio al momento de poner en exhibición el producto o no reubicaron el producto en su lugar correcto luego de que el cliente lo moviera de su ubicación inicial.

Se van desilusionados de la tienda por la mala atención

No reciben una respuesta correcta por parte de los trabajadores cuando quieren consultar el precio, stock o ubicación de algún producto.

Cuando los clientes pagan sus productos en caja, las cajeras no les empaquetan todos los productos pagados, no les indican los precios de los productos o procedimiento a seguir si le llega algún producto dañado. No existe una inspección de calidad y estado del producto antes de entregarlo al cliente.

Desorientación de los trabajadores

Los trabajadores al no tener claro sus funciones están a la espera que la administradora o jefe de personal les delegue una actividad y les indiquen en qué área de la tienda deberán estar. Ante la bastante afluencia de clientes en la tienda se presentan situaciones donde requieren la presencia de la administradora o jefe de personal por lo que no se les da tiempo en ocasiones poder indicarles a los trabajadores sus actividades y la correcta exhibición de los productos.

Las diversas causas mencionadas influyen en la percepción del cliente hacia la tienda, lo que a mediano y largo plazo afectará el nivel de ventas de la tienda.

En la tienda se brinda una inducción verbal post-contratación a los nuevos trabajadores donde se les detalla de manera breve y básica las funciones de cada uno, por lo que los trabajadores quedan con dudas y no tienen claro sus actividades a realizar. Además, por parte de la administración no se da un seguimiento debido al desenvolvimiento de los trabajadores, por lo que ante un reclamo de un cliente los trabajadores no tienen conocimiento de que procedimiento debe seguir para dar un soporte adecuado o solución.

2. Planteamiento del problema

Diagnóstico:

La tienda Plasita Tacna es una empresa fundada en el departamento de Huánuco cuyo rubro es la venta al por menor de productos especializados para el hogar, cocina, decoración, limpieza, etc. Desde el 2018 la empresa se está expandiendo por todo el Perú, abriendo tiendas en distintas ciudades, teniendo como misión brindar productos a precios de fábrica.

Con la apertura de la tienda en la ciudad de Tacna y encontrarse ejecutando actividades, se ha observado que la incorrecta exhibición de los productos y los problemas ya mencionados en el origen, tienen como razón la falta de implementación de procesos y tareas que debe cumplir el trabajador para el desarrollo efectivo de sus funciones, así como la falta de seguimiento al desarrollo correcto de tareas por parte de los supervisores.

En consecuencia, las ventas se ven afectadas por que el consumidor comienza a considerar complicado el proceso de compra, asimismo la administradora encargada se encuentra actualmente incursionando y ejecutando estrategias orientadas al marketing de la tienda, lo cual no le da tiempo para evaluar o dar una correcta capacitación al personal. Por ello se evalúa la posibilidad de establecer procesos en las funciones de los trabajadores ya que se ayudará a mejorar la experiencia de compra de los clientes y otorgará mayor control a la administradora.

Pronóstico:

Al no contar con procesos establecidos para el desarrollo de funciones del personal, se da paso al uso incorrecto del horario laboral generando por consecuencia el descenso de las ventas en la tienda.

Dicho de otro modo, la no atención oportuna del problema, generará retraso en la toma de decisiones por parte de la administradora debido a que no se conocerá con exactitud cuáles son los productos más demandados y que necesitan reposición, si en primera instancia los productos no fueron exhibidos en su momento, además se hará difícil la implementación de mejoras respecto al personal o distribución de productos en tienda.

Necesidad de control:

Al hacer el diagnóstico y ver el pronóstico es importante controlar esta deficiencia en la tienda y proponer procesos que permitan abordar el problema de manera idónea, brindando a la administradora una guía para implementar procedimientos preestablecidos que le permitan tener control sobre las tareas de los colaboradores y así aplicar las mejoras necesarias de acuerdo al caso.

3. Objetivo

3.1. Objetivo General

Proponer un plan de implementación de procesos que permita mejorar el desarrollo de funciones del personal de la tienda Plasita, Tacna 2023.

3.2. Objetivo Específicos

- Desarrollar un diagnóstico de las labores actuales del personal de la tienda Plasita Tacna.
- Formular e implementar estrategias para mejorar el desarrollo de funciones del personal de la tienda Plasita Tacna.
- Determinar mecanismos de control que permitan la supervisión y evaluación adecuada de las estrategias propuestas.

4. Justificación

4.1. Justificación teórica

El análisis es desarrollado con el fin de aportar conocimiento a la tienda, específicamente a la sede de Tacna y su administradora, sobre la aplicación de procesos que brinde control de la organización a través de la descripción y aclaración de funciones. Su fin es contrastar la situación actual y la viabilidad de su aplicación.

Según Diamond (1983), “el manual de procedimientos es el libro de los Cómo”. Es la pregunta común de cómo hacer las cosas. A estos manuales también se les conocen como manuales de operaciones.

El manual de procedimientos es un medio escrito que sirve para registrar y dar información clara respecto a una actividad específica en una organización; coordina de forma ordenada las actividades a seguir para lograr los objetivos específicos, mostrando claramente los lineamientos e instrucciones necesarios para la mejora del desempeño; lo anterior significa que este documento contiene los pasos a seguir para realizar una o más funciones. (Diamond, 1983)

Como método de solución se propone hacer uso de antecedentes teóricos que respalden y permitan establecer una solución de mejora que se adapte a las necesidades de la tienda, para así obtener un control efectivo y definir al detalle las funciones de los trabajadores, ya que el logro de los objetivos depende de los procedimientos que se ejecuten.

4.2. Justificación práctica

El presente proyecto busca darle a la tienda independencia para innovar y tomar decisiones de manera objetiva y respaldada, aumentar la afluencia

mediante la satisfacción de los clientes, así como estandarizar y sistematizar los procesos y funciones de los trabajadores, en términos generales busca alcanzar objetivos a través de la organización, definición e incremento del control operativo.

4.3. Justificación metodológica

Con el fin de cumplir con los objetivos propuestos en el informe, se emplearán técnicas de investigación y recopilación de datos como la entrevista a la administradora de tienda en la ciudad de Tacna; la observación, para medir el desempeño de los trabajadores en la tienda; y encuestas que analizan el rol y conocimiento de los trabajadores.

La propuesta de mejora nace con el objeto de aprovechar al máximo la idea de negocio planteada por la tienda, proponiendo alternativas de mejora a la problemática identificada ocasionada por la falta de seguimiento a los procesos de trabajo y evitar la reincidencia de actos que reduzcan la productividad interna. La metodología va orientada a la descripción, inducción y deducción, por ello sustentaran la viabilidad y razón de la propuesta.

5. Definiciones operacionales

- **Manual de procedimientos**

Desde el punto de vista de Gomez Ceja (1994), "El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas".

- **Flujograma**

En un estudio realizado por Acosta, Arellano y Barrios (2009), destacan como objetivo de los flujogramas el indicar el flujo de todo el trabajo de una

organización, si se quiere elaborando uno para cada actividad y otro para cada persona, de manera que muestre las interrelaciones y procedimientos, entre los diferentes departamentos, secciones y personas, es importante su elaboración de forma secuencial y cronológica, evitándose la inconsistencia al momento de transmitir el mensaje. (Quindemil Torrijo & Rumbaut León, 2013)

Al poder conocer de manera secuencial las actividades de los involucrados se puede evaluar de manera precisa la mejora o empeoramiento de su productividad a fin de optimizar procesos.

Así también de acuerdo a Chiavenato es una gráfica que representa el flujo o secuencia de rutinas simples, permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada entre los recursos humanos de la organización. Algunas características que destaca el autor son que el diagrama permite al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento y da las bases para escribir un informe claro y lógico. (Chiavenato, 1993)

- **Productividad**

La productividad: Adam Smith sostiene que la productividad aumenta a medida que se incrementa la división del trabajo, considerada como la capacidad de producir una cierta cantidad de bienes con un conjunto de recursos dados, será mayor si el trabajo se divide entre especialistas que cumplan funciones definidas. (Smith, 1776)

- **Rendimiento**

Chiavenato (2000), define el rendimiento como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro

de los objetivos de la organización. En efecto, un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”.

- **Gestión De Procesos:**

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado. (Martínez Martínez & Cegarra Navarro, 2014)

- **Satisfacción:**

Vargas Quiñones & Aldana de Vega (2014), definen la calidad del servicio como “el resultado de la comparación que el consumidor realiza entre sus expectativas y sus percepciones. En el sector financiero, la calidad del servicio juega un papel vital en la mejora de la satisfacción del cliente”.

6. Metodología

En términos generales se establecerán procesos previa evaluación de la tienda y su situación, en los cuales se detallarán la estructura organizacional y descripción de funciones con el objetivo de optimizar tiempos y cumplir a cabalidad las actividades propuestas por la empresa.

Con el propósito de llevar a cabo el diagnóstico de la presente investigación se solicitará permiso a la administradora de la tienda, a quien se le realizará una entrevista y se le solicitará otro permiso para realizar un análisis de las actividades realizadas por los trabajadores, así como para aplicar las encuestas pertinentes.

Durante el periodo de observación con ayuda del método de inducción y deducción, tomando en consideración los resultados obtenidos de la encuesta y

asociándolo a las metas de la tienda, se plantean estrategias que permitirán a la administradora tomar decisiones de manera efectiva e inmediata, y a su vez maximizar los ingresos de la tienda ya que se planea que cuenten con un mayor nivel de organización y control de actividades llevadas a cabo por el personal, a fin de optimizar procesos y no mantener al personal a la expectativa de una solución o asignación de tarea dictada por la administrado o jefe de personal de la tienda, ya que dicha espera genera un lapsus de tiempo perdido que es remunerado. Es decir, se logrará por medio de la determinación de la especificación de funciones y procesos.

En tal sentido para verificar la viabilidad de la propuesta se proponen tres parámetros, delimitar mecanismos de control asociados al nivel de desempeño de los trabajadores, métodos de medición de las encuestas que los trabajadores desarrollarán y presupuestar el costo implicado para ejercer cada estrategia.

7. Alcances y limitaciones

Alcance:

El alcance de la investigación será el desarrollo de una manual de procesos y funciones para determinar responsabilidades y protocolos de atención al cliente, además de estructurar procedimientos de integración y colocación de trabajadores en la tienda Placita.

- La empresa conocerá las responsabilidades de los puestos de auxiliar de ventas y cajeras.
- Conocer el procedimiento secuencial para realizar actividades en los puestos de auxiliar de ventas y cajeros, igualmente se conocerán los protocolos de atención al cliente para las cajeras.
- Detectar las relaciones de autoridad dentro de la estructura organizacional.

Limitaciones:

- El alcance que puede tener la investigación en cuanto a aportes no se concrete al no tomarse en cuenta la propuesta.
- El proyecto se limitará a proponer procesos que se consideren necesarios en la tienda.
- El proyecto se enfocará solamente en los auxiliares de ventas y las cajeras.
- La información base, es la proporcionada por la empresa, a la fecha de inicio del proyecto, y las proyecciones están en base a la misma, cualquier cambio, modificaría el contenido del manual propuesto.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

PRESENTACIÓN DE LAS BASES TEÓRICAS

1.1. La Organización

Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009)

Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En lugar de simplemente invertir en los clientes, invierten en las personas que los atienden y les sirven, y que saben cómo satisfacerlos y dejarlos encantados. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009)

De acuerdo con León (1985), “una organización, en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad”

Sin embargo, Koontz (1997), define la organización como “la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación de un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional”.

1.1.1. Diseño de la Estructura de la Organización

Analizar y diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia, con el fin de lograr las metas organizacionales, es una tarea para la cual se necesita la definición de todos los componentes que son parte de una estructura.

Mintzberg (1983) define a la estructura como “las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de un sistema para alcanzar luego la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos”

1.1.2. División de trabajo

Münch (2014), dice que la división del trabajo es “la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo”.

La división del trabajo requiere que las diferentes actividades se organicen considerando, en primer lugar, que sea posible asignarlas al personal con el que se cuenta, y estableciendo normas de actuación con el propósito de mantener uniformidad en las decisiones.

Al dividir el trabajo, las personas se vuelven especialistas en las funciones que realizan. Y la especialización es necesaria porque

mediante ésta hay mayor rendimiento del personal; pero llevada al extremo, el trabajo se vuelve demasiado mecanizado. Por eso, es importante que el personal conozca un poco de las funciones que realizan sus compañeros; de lo contrario, se corre el riesgo de no visualizar la importancia que tiene su trabajo dentro del objetivo general.

1.2. Administración de Recursos Humanos

La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación. (Dessler, 1998)

La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación. La ARH se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009)

Según Chiavenato (2009), las organizaciones con éxito definen las siguientes responsabilidades de línea para los gerentes:

1. Colocar a la persona correcta en el lugar correcto, es decir, reclutar y seleccionar.
2. Integrar y orientar a los nuevos trabajadores en el equipo.
3. Entrenar y preparar a las personas para el trabajo.
4. Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el puesto que ocupa.
5. Conseguir la cooperación creativa y desarrollar relaciones de trabajo agradables.

1.2.1. Procesos de Integración y Colocación:

Se resumen en dos procesos básicos para la administración de recursos humanos:

- Procesos para integrar personas

Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009)

- Procesos para organizar a las personas

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2009)

Volviendo a la propuesta, se ha constatado que las funciones del ARH son también de la administradora, y a su vez existen procesos dependientes entre sí que influyen en el desarrollo de las funciones del personal, es por ello que Chiavenato comenta, “que un procedimiento rudimentario para integrar personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas.” es por eso que cuando un proceso tiene fallas, compromete a los otros. Además, todos tienen un diseño acorde con lo que exijan las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas, para lograr una mejor compatibilidad entre sí.

Es por ese motivo que adaptándonos a la necesidad de la tienda es necesario establecer un adecuado proceso para integrar y organizar personas.

1.2.1.1. Procesos para integrar personas

Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización.

Según Chiavenato existen dos etapas dentro del proceso:

- **El reclutamiento:**

El reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito.

En razón de su aplicación, puede ser:

- El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización —colaboradores— para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.
- El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

(Chiavenato, 2009)

- **Técnicas de reclutamiento:**

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales.

La mayoría de las organizaciones lee, interpreta, selecciona y hasta responde a los CV que recibe por correo tradicional o electrónico. Los candidatos son seleccionados y acuden a entrevistas, otros son archivados para el futuro o incluso son encaminados hacia algún director sugiriendo una entrevista o contacto. (Chiavenato, 2009)

- Anuncios en diarios y revistas especializadas: suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo

de puesto que se quiera ocupar. Los gerentes, los supervisores y los oficinistas se dan bien con los diarios locales o regionales. En el caso de empleados especializados, los diarios más populares son los más indicados.

- Los especialistas en publicidad señalan que el anuncio debe tener cuatro características, representadas por las letras AIDA. (deben llamar la atención, despertar el interés, crear deseo y acción). Ahora muchas organizaciones prefieren usar internet para el reclutamiento.
- Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones: La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales y centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores: Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes). Dependiendo de cómo se desarrolla el proceso, el trabajador se siente importante y corresponsable de la admisión del candidato.
- Consulta a los archivos de candidatos: El archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores.
- Reclutamiento virtual: Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet.

- **Evaluación de los resultados del reclutamiento**

La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple realmente con su función y a qué costo. No obstante, con el enfoque cualitativo, lo más importante es traer a candidatos que sean tamizados, entrevistados y encaminados al proceso de selección.

Figura 1

Pirámide selectiva del reclutamiento

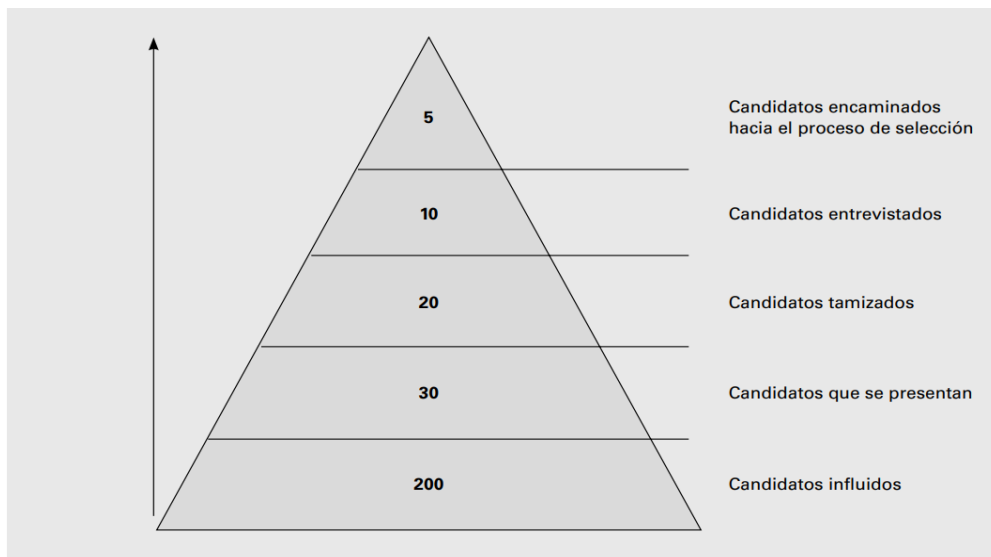


Figura 4.17 La pirámide selectiva del reclutamiento.

Nota. Extraído del libro Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009)

Establecer un proceso de reclutamiento es estratégico para las organizaciones, debido a que el proceso de reclutamiento tiene un mayor impacto cuando los reclutadores son entrenados ya que podrán elegir a candidatos que más se acerquen a las expectativas de la tienda, es fundamental atraer nuevos talentos para alcanzar el éxito de la organización, sea a largo o a corto plazos. (Chiavenato, 2009)

- **La selección del personal:**

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. (Chiavenato, 2009)

- Identificación de las características personales del candidato:

Identificar y localizar las características personales del candidato es cuestión de sensibilidad. Requiere tener un conocimiento razonable de la naturaleza humana y de las repercusiones que la tarea tiene para la persona que la desempeñará. (Chiavenato, 2009)

Figura 2

La identificación de las características personales del candidato

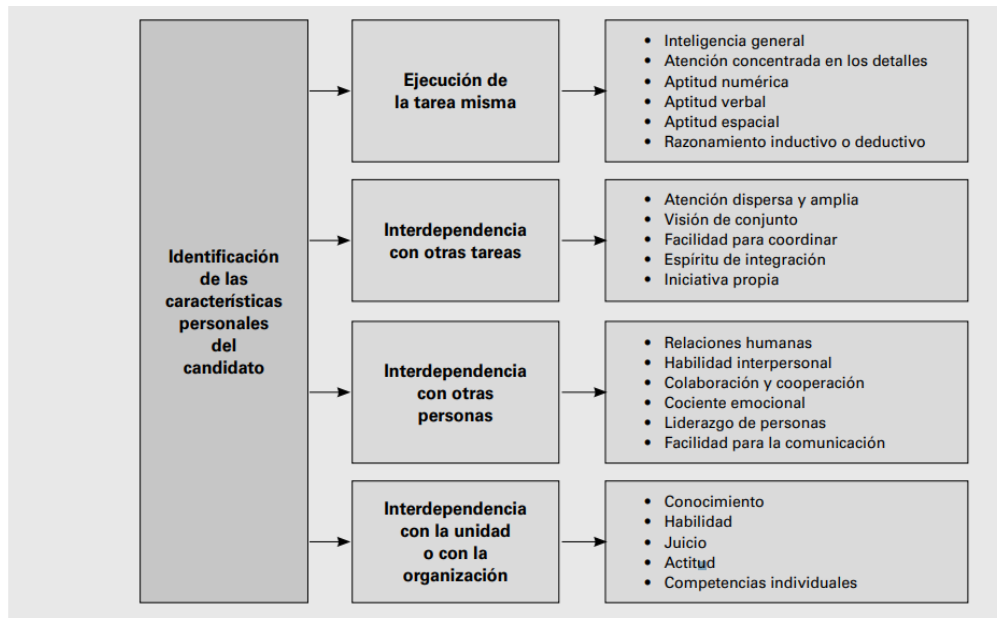


Figura 5.6 *La identificación de las características personales del candidato.*⁶

Nota. Extraído del libro *Gestión del Talento Humano* (Chiavenato, 2009)

➤ Bases de la selección de personal:

Figura 3

Información acerca del puesto con base en el proceso de selección

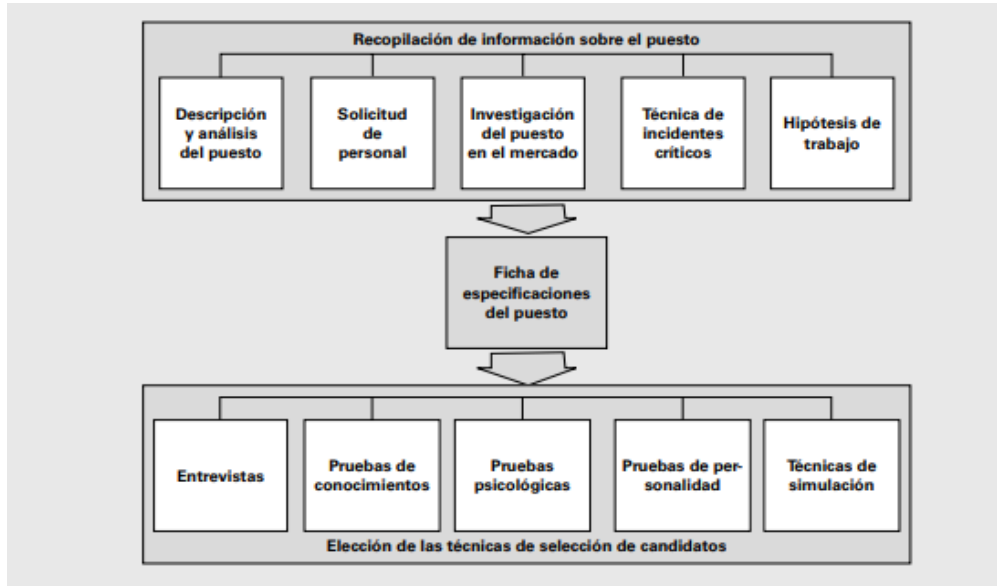


Figura 5.8 Información acerca del puesto con base en el proceso de selección y la influencia de las competencias individuales necesarias.⁷

Nota. Extraído del libro Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009)

➤ Técnicas de selección del personal:

Pruebas de conocimientos o de capacidades. Para Chiavenato (2009), "Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos".

Figura 4

Las categorías de técnicas de selección de personal

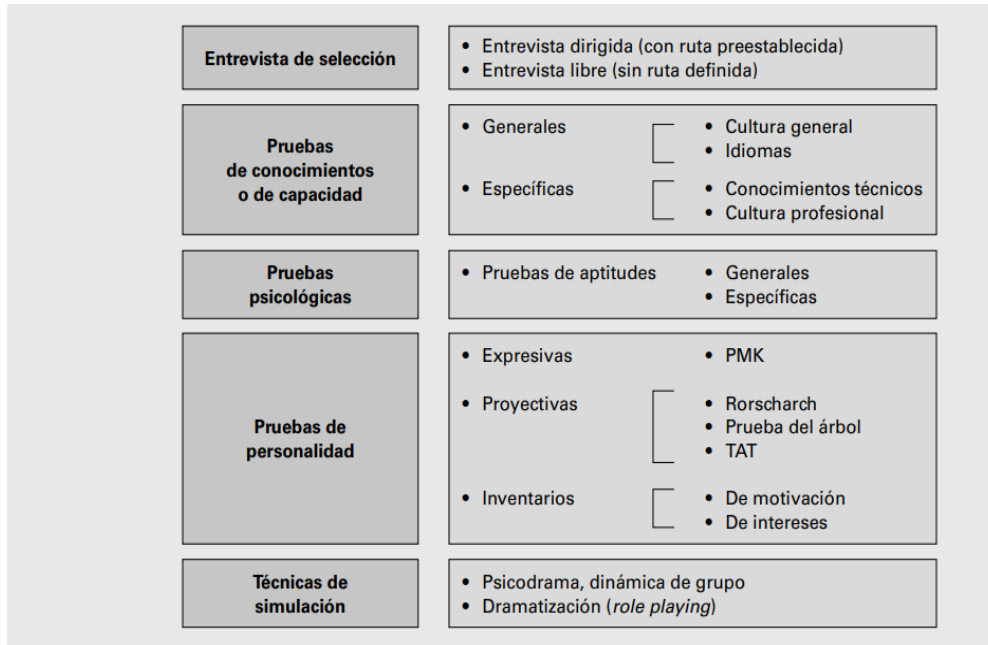


Figura 5.12 *Las cinco categorías de técnicas de selección de personal.*⁸

Nota. Extraído del libro *Gestión del Talento Humano* (Chiavenato, 2009)

➤ Actividades para el reclutamiento y selección:

Figura 5

Perfil de las actividades de reclutamiento y selección

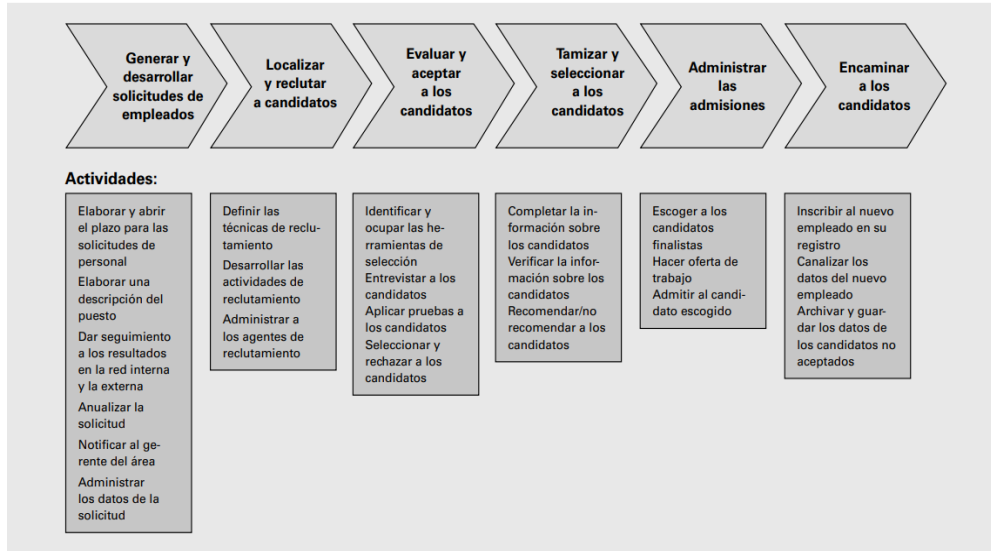


Figura 5.22 Perfil de las actividades de reclutamiento y selección.

Nota. Extraído del libro Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009)

1.3. Rol del personal en la Organización:

Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando un trabajo determinado. En general, cuando se pretende saber qué hace una persona en la organización se pregunta cuál es el puesto que desempeña. Así, sabemos lo que hace en la organización y tenemos una idea de su importancia y del nivel que ocupa en la jerarquía. Cuando las personas ingresan a la organización y a lo largo de toda su trayectoria profesional, siempre ocuparán algún puesto. (Chiavenato, 2009)

1.3.1. Funciones del personal:

Para la organización el puesto constituye la base para colocar a las personas dentro de las tareas de la organización. Para la persona el puesto es

una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización.

El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía.

(Chiavenato, 2009)

1.3.2. Diseño de puestos:

El diseño de puestos (job design) especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad. (Chiavenato, 2009)

Según Ivancevich (1995), “El diseño de puestos es la información que se utiliza para estructurar y modificar los elementos, los deberes y las tareas de determinados puestos”.

Según Gomez, Mejia, & Cardy (1995), “El diseño de puestos es el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico.”

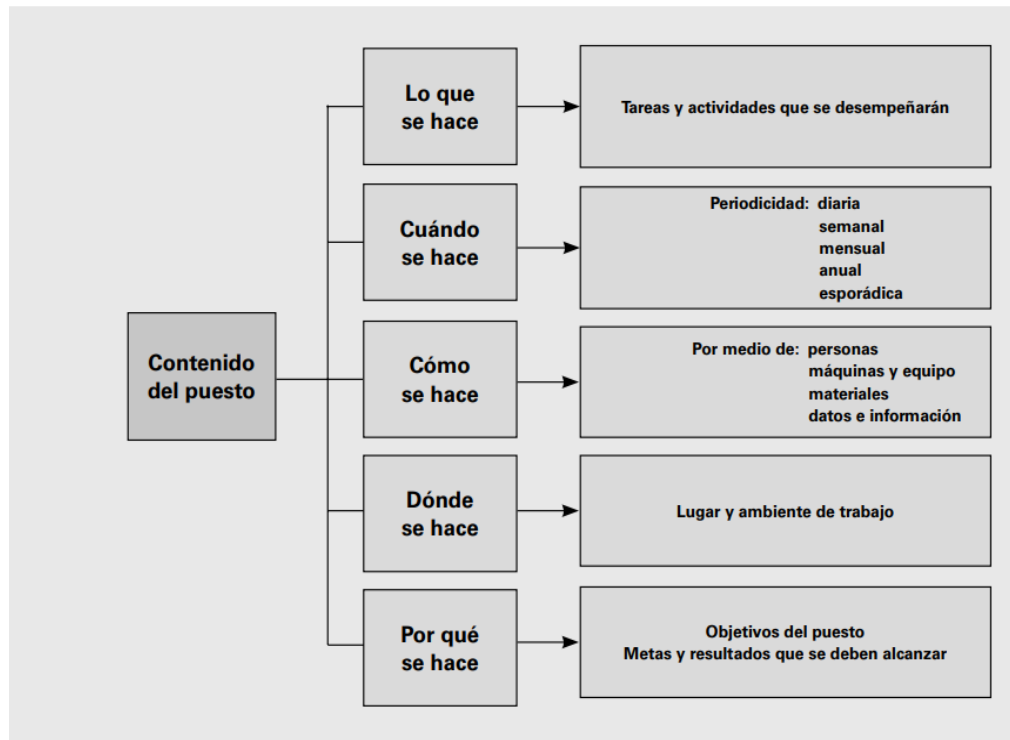
- Concepto de descripción de los puestos.

Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del

puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. (Chiavenato, 2009)

Figura 6

El contenido del puesto según la descripción de los puestos



El contenido del puesto según la descripción de los puestos.

Nota. Extraído del libro Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009)

- El formato común de una descripción del puesto:

Incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades, también incluye las relaciones de comunicación del puesto con otros puestos. (Chiavenato, 2009)

Figura 7

Formato de descripción de puesto

<p>TÍTULO DEL PUESTO Enfermera</p> <p>RESUMEN DEL PUESTO Responsable del esquema completo de cuidados al paciente, desde la admisión hasta la transferencia o la salida del proceso de enfermería, así como de la evaluación, planificación, implantación y evaluación. La enfermera tiene autoridad y total responsabilidad del proceso de enfermería así como para proyectar las necesidades futuras del paciente y/o la familia. Dirige y guía los cuidados al paciente y las actividades del personal de apoyo, mientras que respeta las elevadas normas de la enfermería profesional.</p> <p>RELACIONES Se reporta a la jefa de enfermeras. Supervisa: responsable de los cuidados brindados, las prescripciones y las transcripciones. Trabajo con los departamentos de apoyo y cuidados al paciente. Relaciones externas con médicos, pacientes y familias de los pacientes.</p> <p>CALIFICACIONES Estudios: grado de escuela superior de enfermería. Experiencia profesional: los cuidados críticos exigen un año de experiencia médico-quirúrgica. Se requiere licencia o registro. Requisitos físicos: A. Capacidad de flexión, para efectuar o ayudar a la transferencia de 50 o más libras. B. Capacidad para transferir y/o caminar 80% de las 8 horas del turno. C. Agudeza visual y auditiva para desempeñar funciones relacionadas.</p> <p>RESPONSABILIDADES 1. Evaluar las dimensiones físicas, emocionales y psicosociales de los pacientes. Evaluar al paciente por escrito después de su admisión y comunicarlo a quienes le cuidan, al tenor de las políticas internas del hospital. 2. Formular un plan escrito de cuidados al paciente, desde su admisión hasta la salida. Desarrollar objetivos de corto y largo plazos después de la admisión. Revisar y actualizar el plan. 3. Implantar el plan de cuidados. Demostrar habilidad para desempeñar los procedimientos comunes de la enfermería. Cumplir con las actividades de cuidado al paciente de forma organizada y cronometrada, estableciendo las debidas prioridades.</p>

Figura 7.13 Ejemplo de la descripción de un puesto.

Nota. Extraído del libro Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009)

➤ Beneficios

El realizar un buen análisis y descripción de cargos beneficia a todas las personas encargadas de supervisar alguna función que realiza otro trabajador. Entre ellos están:

- Los directivos de la empresa. Constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto.
- Los supervisores. Les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto, para así

poder explicarlos y exigir oportunamente el desarrollo efectivo de las obligaciones que supone.

- Los trabajadores. Les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

(Bozzo, 2013)

En resumen, las empresas que realizan un buen diseño de puestos, poseerán una herramienta que les facilitará organizar un área de recursos humanos, el fin de su implementación es conocer los puestos de cada unidad de trabajo, determinar los perfiles de los ocupantes, seleccionar el personal, orientar la capacitación, realizar la evaluación de desempeño.

- Métodos para reunir datos sobre los puestos.

Existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos:

Método de la entrevista. Existen tres tipos de entrevistas para tal efecto: las entrevistas individuales con cada trabajador, las entrevistas grupales con grupos de trabajadores que ocupan el mismo puesto y las entrevistas con el supervisor que conoce los puestos a analizar. Las entrevistas grupales se emplean cuando hay un número importante de ocupantes del mismo puesto. El

supervisor inmediato debe dirigir las sesiones de los grupos y, a continuación, el supervisor será entrevistado por separado, para proporcionar a los trabajadores una perspectiva personal respecto a las obligaciones y las responsabilidades de su puesto. La entrevista es el método más utilizado para reunir datos de los puestos y determinar sus obligaciones y responsabilidades. (Chiavenato, 2009)

Para Chiavenato (2009), Las principales cuestiones que se abordan en una entrevista típica son:

1. ¿Usted qué puesto tiene?
2. ¿Qué hace en él?
3. ¿Cuándo lo hace: diaria, semanal o mensualmente?
4. ¿Cómo lo hace? ¿Qué métodos y procesos emplea?
5. ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de su trabajo?
- ¿Cuáles son sus principales obligaciones y responsabilidades?
7. ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
8. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidades requiere su puesto?
9. ¿Cuáles son los requisitos físicos que exige el puesto?
- ¿Cuáles son los requisitos mentales?

10. ¿Quién es su proveedor interno (entradas) y su cliente externo (salidas)?

11. ¿Quién es su superior inmediato? ¿Usted qué le reporta a él?

12. ¿Quiénes son sus subordinados? Explique.

Método del cuestionario. Se pueden reunir datos de un puesto mediante cuestionarios que se reparten entre sus ocupantes o se entregan a su supervisor. En la práctica, el cuestionario sigue la misma ruta que la entrevista, con la diferencia de que lo contesta el ocupante del puesto, su supervisor o los dos en conjunto. (Chiavenato, 2009)

Método de observación. La observación directa de lo que hace el ocupante del puesto es otro método para reunir información. El método de la observación se aplica para trabajos simples, rutinarios y repetitivos. Es común que el método de observación utilice un cuestionario que el observador debe llenar para asegurar que cubre toda la información necesaria. (Chiavenato, 2009)

1.3.3. Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor,

la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (Chiavenato, 2009)

Según Certo (1994) “La evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.”

El desempeño humano de la organización se ve influenciado por diversos factores como se visualiza en la imagen:

Figura 8

Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto

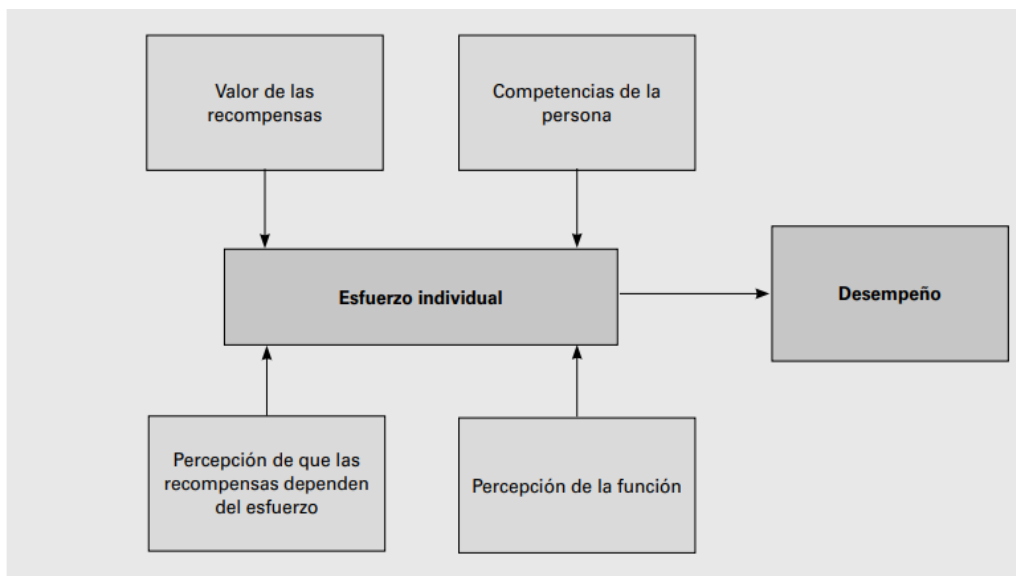


Figura 8.1 *Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto.*

Nota. Extraído del libro Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009)

De acuerdo con Chiavenato (2009), “La evaluación objetiva del desempeño del personal sigue un proceso de 5 etapas donde la segunda y la última se convierten en un ciclo de evaluación”.

1. Identificar objetivos específicos de la evaluación de desempeño.
2. Establecer expectativas de la persona (análisis de trabajo).
3. Analizar el trabajo desempeñado.
4. Evaluar el desempeño.
5. Discutir la evaluación con el trabajador.

(Chiavenato, 2009)

- **Autoevaluación del desempeño**

Según Chiavenato (2009), “Lo ideal sería que cada persona evaluará su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso”. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo.

- **¿Quién debe evaluar el desempeño?**

- El gerente. En la mayor parte de las organizaciones el gerente —como administrador de personas— tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal. (Chiavenato, 2009)
- El individuo y el gerente. Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado

en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes. Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente. Es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados. (Chiavenato, 2009)

- **Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal.

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación. Veamos cada uno de ellos.

- Elección forzada. El método de la elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica. La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. El evaluador tiene la obligación de

escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. (Chiavenato, 2009)

Figura 9

Método de evaluación por medio de la elección forzada

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____			
A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.			
Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Tiene dificultad con los números Es muy sociable	N°	+	-
Tiene espíritu de equipo Le gusta el orden No aguanta la presión Acepta críticas constructivas			
Tiene buena presencia personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Difícilmente decide			
Tiene dificultad para lidiar con las personas Tiene bastante iniciativa Le gusta reclamar Teme pedir ayuda	N°	+	-
Tiene potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y tardado Conoce su trabajo			
Nunca es desagradable Producción razonable Tiene buena memoria Se expresa con dificultad			

Método de evaluación por medio de la elección forzada.

Nota. Extraído del libro Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009)

- **Métodos modernos de evaluación del desempeño**
 - Método de evaluación por incidentes críticos:

Tabla 1

Cuadro comparativo de evaluación de desempeño mediante los incidentes críticos

Pros:	Contras:
<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno y excepcionalmente malo. • Los aspectos positivos son subrayados y mejor aplicados, mientras que los negativos deben ser eliminados o corregidos. • Método fácil de instituir y de utilizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se ocupa de los aspectos normales del desempeño. • Peca por fijarse en pocos aspectos del desempeño y, por tanto, resulta tendencioso y parcial.

Nota. Extraído del libro Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009)

Figura 10

Método de evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre: _____		Puesto: _____	
Departamento: _____			
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe atender correctamente a las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características para el liderazgo Facilidad para argumentar Espíritu muy emprendedor		Comete muchos errores Falta visión amplia de los asuntos Tarda en tomar decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente	

Método de evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos.

Nota. Extraído del libro Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009)

En resumen, la aplicación de métodos de evaluación permite a la administradora obtener información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.

1.3.4. Proceso:

Para Münch (2014), “un proceso es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad”. Así también la palabra se relaciona a menudo con la administración ya que esta refiere al proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, eficiencia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos, para lograr la máxima eficiencia.

Para Chase (2021), “El proceso representa la secuencia básica de los pasos o actividades con que la empresa concibe, diseña y lleva un producto al mercado”.

El concepto de proceso ha tenido también diferentes acepciones a lo largo de los años, Van de Ven en 1992, presentó un análisis de tres de estas, la primera como la explicación a la teoría de la varianza, en la que se explica cómo una variable independiente causa la variable dependiente, esto requiere como indica el autor el abrir “black box” entre entradas y salidas y la observación directa del proceso. La segunda es definir el proceso como categoría de conceptos de acciones individuales y de la organización, como frecuencia de comunicación, flujo de trabajo, técnicas para tomar decisiones, tal como formulación de estrategias, implementación y riesgo corporativo; en esta acepción el concepto de proceso ha sido operacionalizado como un constructo; la tercera definición es el proceso como secuencia de desarrollo de eventos, con una perspectiva histórica de desarrollo, centrándose en la

secuencia de los incidentes, las actividades y etapas que se desarrollan durante la duración de la existencia de un problema central. (Van de Ven, 1992)

De tal forma se infiere que los procesos son un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial y transforman elementos de entrada en elementos de salida demandados, un claro ejemplo es una fábrica de sillas donde la entrada hace referencia a la materia prima y la salida la venta de la misma, representando así el periodo de elaboración al proceso de transformación el cual está sujeto a cambios y mejoras como la optimización de procedimientos así también, se incorpora valor agregado ya sea a un producto o servicio.

1.3.4.1. Gestión de procesos

La Gestión de Procesos de Negocio es un enfoque disciplinario para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear, controlar y mejorar los procesos de negocio, automatizados o no, para lograr resultados consistentes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. (Capote, 2011)

En un estudio realizado por Teresa Jones y John Dixon en 2011, Gartner Group considera:

“BPM es un enfoque de gestión que requiere que las organizaciones se tornen orientadas a procesos y reduzcan su dependencia de las estructuras tradicionales, funcionales y territoriales”.

Conceptualmente, la gestión de procesos significa mucho más que simplemente mapear las actividades de la organización. Significa

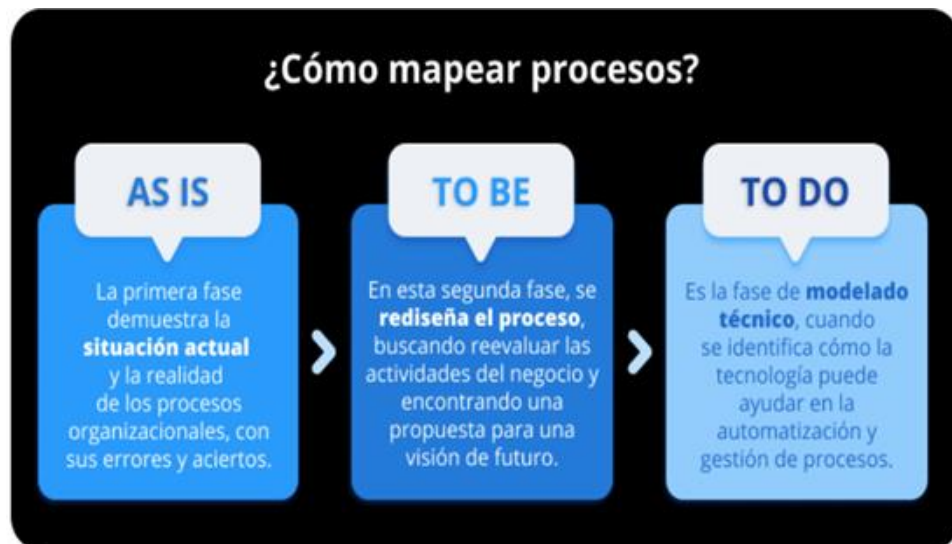
mucho más que nombrar a cada paso del trabajo con un nombre que lo identifique [...] En resumen, cada organización es un sistema. Es decir, funciona como un conjunto de procesos. La identificación y el mapeo de estos procesos permiten una correcta planificación de las actividades, la definición de las responsabilidades y el uso adecuado de los recursos disponibles. (Scucuglia, 2021)

Etapas de la gestión de procesos:

- Planificación: ¿cómo se llevará a cabo la gestión de procesos?
- Mapeo de procesos: es importante tener un conocimiento profundo del funcionamiento de la empresa, tener una visión general de los procesos para poder diseñarlos en su totalidad.

Figura 11

Como mapear procesos



Nota. Mbooks (Scucuglia, 2021)

- Simulación: permite valorar si lo predicho se manifiesta en la práctica. Y más: ver cómo reaccionan los funcionarios a la nueva gestión de procesos. Además, genera perspectivas que pueden resultar muy útiles para mejorar la solución.
- Ejecución: ajustes visualizados durante la simulación y, por tanto, el comportamiento se encuentra dentro de lo esperado, se puede pasar a la propia etapa de ejecución.
- Monitoreo: monitorear las nuevas definiciones a través de métricas e indicadores.
- Mejoras: gestión de procesos no es estática. Por tanto, el monitoreo debe ser continuo.

Ventajas:

- Optimización del tiempo: Los funcionarios tendrán acceso a las mejores prácticas.
- Reducción de costos: mejor aprovechamiento del tiempo
- Mayor calidad: Una buena gestión de procesos es aquella en la que se optimizan las tareas internas. Cómo esto impacta directamente en el desempeño de los equipos, termina dando como resultado un producto o servicio de calidad.
- Reducción de errores: Anticipar errores puede generar un menor impacto final.

En resumen, el gestionar procesos consiste en la capacidad del administrador para definir, analizar y desarrollar mejoras continuas con la intención de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

El BPM organiza los procesos de la empresa y, por lo tanto, hace posible una gestión más eficaz, inteligente y automatizada.

Así también el poner en práctica la Gestión de Procesos de Negocio, en una empresa es un óptimo método para reconocer cuáles son los problemas de gestión y actuar sobre ellos de una forma integrada, involucrando a la organización en su conjunto.

(Scucuglia, 2021)

1.3.4.2. Metodología de investigación

La investigación científica es, en esencia, como cualquier tipo de investigación, sólo que más rigurosa, organizada y se lleva a cabo cuidadosamente. Como siempre señaló Fred N. Kerlinger: es sistemática, empírica y crítica. Esto se aplica tanto a estudios cuantitativos, cualitativos o mixtos. Que sea “sistemática” implica que hay una disciplina para realizar la investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad. Que sea “empírica” denota que se recolectan y analizan datos. Que sea “crítica” quiere decir que se evalúa y mejora de manera constante. Puede ser más o menos controlada, más o menos flexible o abierta, más o menos estructurada, en particular bajo el enfoque cualitativo, pero nunca caótica y sin método. (Sampieri, 2010)

Tal clase de investigación cumple dos propósitos fundamentales: a) producir conocimiento y teorías (investigación básica) y b) resolver problemas (investigación aplicada). (Sampieri, 2010)

Tipos de preguntas

Preguntas cerradas: Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas, por ello, son más fáciles de codificar y analizar.

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta. (Sampieri, 2010)

- Dicotómicas: Las categorías no tienen orden ni jerarquía.
- Escalamiento de likert: Presenta un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.

Preguntas abiertas: No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.

(Sampieri, 2010)

1.4. Análisis comparativo de las Bases Teóricas

Tabla 2

Análisis comparativo de las bases teóricas

TÓPICOS	AUTOR I	AUTOR II	AUTOR III
DISEÑO DE PUESTOS	<p>El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. Es importante definir las áreas funcionales, las estructuras, los procesos y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.</p> <p>(Münch, 2014)</p>	<p>El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos de la organización para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, a su vez de los requisitos personales del ocupante del cargo</p> <p>(Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009)</p>	<p>El diseño de puesto busca cambiar, modificar y enriquecer los puestos a efectos de captar los talentos de los empleados, al mismo tiempo que pretende mejorar el desempeño de los empleados y de la organización, cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad.</p> <p>(Ferrín-Schettini, 2019)</p>
Interpretación	<p>Según el análisis comparativo, el diseño de puestos es importante porque permite crear un perfil organizacional, que involucre como menciona Munch, realizar las actividades con mayor precisión a través de la delimitación de funciones, Así también algo para destacar es que un buen diseño involucra la posibilidad de creación de estrategias que permitan optimizar la productividad del personal manteniendo concordancia entre el talento humano y su puesto laboral.</p>		

<p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>Se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Los objetivos específicos de la gestión del talento humano son los siguientes: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados y Administrar el cambio.</p> <p>(Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009)</p>	<p>La gestión de talento humano no es más que aquellos procesos que están dirigidos al cliente interno, los cuales son indispensables para el cumplimiento de cada uno de los procesos que comprometen la misión de la empresa.</p> <p>(Mallar, 2010)</p>	<p>Consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. La persona es vital para la operación eficaz de una institución, es su activo más importante, a pesar de que no aparecen reflejados en los balances generales como una categoría en sí misma a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en ellos. (Eslava, 2004)</p>
<p>Interpretación</p>	<p>Según el análisis comparativo, los distintos autores coinciden en que la persona es un elemento vital para el funcionamiento de la organización por ello hacer una correcta elección determinará el rumbo de la empresa, sin embargo, existen procesos que ayudaran a guiar al personal hacia el logro de los objetivos, las más frecuentes son los procesos para seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.</p>		
<p>GESTIÓN DE PROCESOS</p>	<p>La gestión de procesos es una estructura de gestión orientada a los procesos, en los cuales el gerente, el equipo y los realizadores del proceso son todos ejecutores y pensadores, ya que</p>	<p>Plantea que la gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar,</p>	<p>BPM emplea métodos, políticas, métricas, las prácticas de gestión y herramientas de software para optimizar continuamente los procesos de la organización y</p>

	<p>proyectan su trabajo, inspeccionan sus resultados y rediseñan su sistema de trabajo para lograr mejores resultados.</p> <p>(DeToro & McCabe, 1997)</p>	<p>mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.</p> <p>(Bravo Carrasco, 2012)</p>	<p>mejorar el desempeño del negocio contra metas y objetivos.</p> <p>(Cantara & McCoy, 2010)</p>
<p>Interpretación</p>	<p>Según el análisis comparativo, los distintos autores coinciden en que la aplicación de una estructura de procesos ayuda a la empresa a detectar cuales son las deficiencias de cada área ya que se emplea métodos para identificar los procesos clave, analizarlos, rediseñarlos y controlarlos, con el fin de lograr la mejora continua y optimizar el flujo de trabajo así como el desempeño del negocio.</p>		

Nota. Elaboración propia

1.5. Análisis Crítico de las Bases Teóricas

En esta parte del trabajo se hará un análisis que permitirá cimentar la investigación mediante la aplicación de bases teóricas que darán un sentido a la propuesta.

Situándonos en el contexto de la problemática de la empresa es necesario destacar que la variable de la investigación es el desempeño laboral, la cual se caracteriza por la medición de ciertos conocimientos, habilidades y experiencias del trabajador que afectan de forma directa a la empresa ya que, en otras palabras, consiste en cómo se desenvuelve y actúa el personal al momento de desarrollar sus funciones.

En tal sentido, nos preguntamos qué sucede cuando el trabajador no posee estos conocimientos y habilidades o no está calificado para el puesto, y en respuesta obtenemos que el nivel de rendimiento no es el esperado y sus consecuencias se ven reflejadas en la tienda a través del desorden y las quejas de los clientes.

El propósito de la propuesta es diseñar un manual organizacional de procesos y funciones que aclare aspectos como la estructura organizacional y se enfoque en el diseño de puestos, en los procesos de gestión del talento humano y protocolos de atención al cliente.

Se sabe también que la satisfacción del cliente, se ve influenciada por el nivel de desempeño de los trabajadores ya que son ellos quienes dan vida y orden a la tienda a través de la ejecución de sus funciones.

Así también, con el propósito de la mejora continua Cantará, nos dice que una buena gestión de procesos debe emplear métodos y herramientas que se

adapten a la época, demostrando así el uso adecuado de recursos (tecnológicos) que permitan optimizar continuamente los procesos de la organización y mejorar el desempeño del negocio.

De igual manera Munch sostiene que la transparencia en la organización a través de la aclaración de la estructura organizacional a los trabajadores y la distribución de trabajo, logra que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3. Reseña histórica

3.1. Historia:

La tienda Plasita es una empresa fundada en el departamento de Huancayo cuyo rubro es la venta al por menor de productos especializados para el hogar, cocina, decoración, limpieza y belleza, productos que se adapten a las necesidades de todos los integrantes de las familias peruanas. Desde el 2018 la empresa se está expandiendo por todo el Perú, abriendo tiendas en distintas ciudades, teniendo como misión brindar productos a precios de fábrica, está conformada por un gran equipo humano al servicio de la población, para brindar la mejor calidad y los mejores precios, para que sus clientes vivan una feliz experiencia de compra. Desde su concepción como emprendimiento 100% peruano ha sido y seguirá siendo responsable con su entorno y las personas para así contribuir al desarrollo de un país íntegro.

Asimismo, está encargada de brindarles a todas las familias peruanas ¡productos a precio de fábrica!

3.2. Descripción de la empresa:

3.2.1. Descripción general:

- ❖ Nombre comercial: Plasita Tacna
- ❖ Razón Social: Novedades Mil Ofertas E.I.R.L.
- ❖ Administradora: Fabiola Cubas
- ❖ Ruc: 20603263759
- ❖ Horario de atención:
Lunes a sábado 8:15 – 8:50

Domingos 9:00 – 8:30

❖ Logo comercial:

Figura 12

Logo comercial de la empresa



Nota. Extraído de red social - Plasita Tacna

3.2.2. Giro comercial

La tienda Plasita Tacna pertenece al tercer sector de la economía peruana ya que se dedica al comercio y está especializada en la venta al por mayor y menor de productos para el hogar y accesorios para toda la familia (Dama, Caballero, Niño y Niña).

La tienda promueve y destaca que, desde la compra de un producto ofertado, el precio a pagar es de fábrica. Se encuentra

registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada un 05 de junio del 2018 en la ciudad de Huancayo.

Figura 13

Ficha ruc

Resultado de la Búsqueda			
Número de RUC:	20603263759 - NOVEDADES MIL OFERTAS EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA-NOVEDADES MIL OFERTAS E.I.R.L.		
Tipo Contribuyente:	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	05/06/2018	Fecha de Inicio de Actividades:	05/06/2018
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Domicilio Fiscal:	PROJICA NRO. 137 (GALERIAS INDUSTRIAL HUANCA-SOTANO1) JUNIN - HUANCAYO - HUANCAYO		
Sistema Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema Contabilidad:	MANUAL		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 4773 - VENTA AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS NUEVOS EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS Secundaria 1 - 4649 - VENTA AL POR MAYOR DE OTROS ENSERES DOMESTICOS Secundaria 2 - 4630 - VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO		
Comprobantes de Pago o/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA GUIA DE REMISION - REMITENTE		
Sistema de Emisión Electrónica:	FACTURA PORTAL DESDE 31/07/2022 BOLETA PORTAL DESDE 10/03/2023 DESDE LOS SISTEMAS DEL CONTRIBUYENTE. AUTORIZ DESDE 15/10/2018 SEE-FACTURADOR . AUTORIZ DESDE 21/10/2018		
Emisor electrónico desde:	15/10/2018		
Comprobantes Electrónicos:	FACTURA (desde 15/10/2018),BOLETA (desde 31/12/2019)		
Afiliado al PLE desde:	-		
Padrones:	NINGUNO		
Fecha consulta: 14/09/2023 5:19			

Nota. Extraído de portal de consultas Sunat

3.2.3. Ubicación del local

- ❖ Dirección: Av. Apurímac 245
- ❖ Referencia: Al frente de la biblioteca pública de Tacna.

La tienda se encuentra ubicada en pleno centro de la ciudad de Tacna debido a la visita constante de clientes potenciales que en su mayoría son familias que salen de paseo, aunque a su vez, ya existen empresas que ofrecen un servicio y producto similar la empresa tiene como ventaja competitiva los precios que ofrecen, el mencionado factor favorece a la empresa por que los clientes pueden encontrar productos de importación novedosos y en tendencia.

Figura 14

Fachada de la tienda

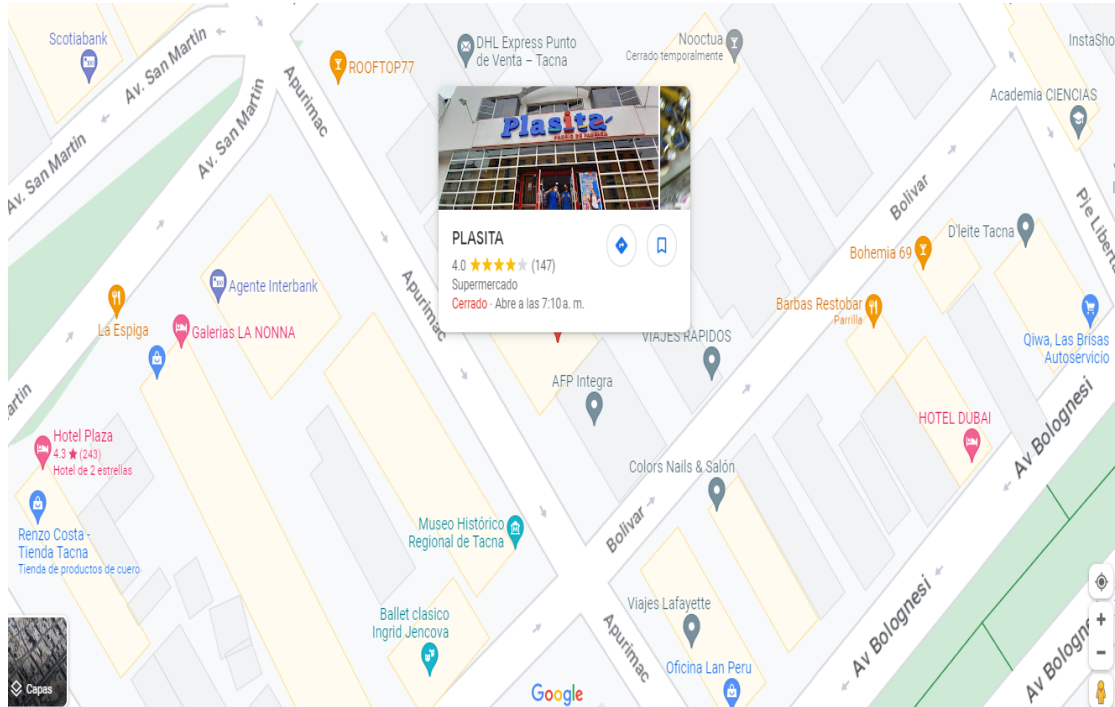


Nota. Extraído de red social - Plasita Tacna

❖ Micro localización:

Figura 15

Micro localización – Plasita Tacna



Nota. Extraído de Google maps

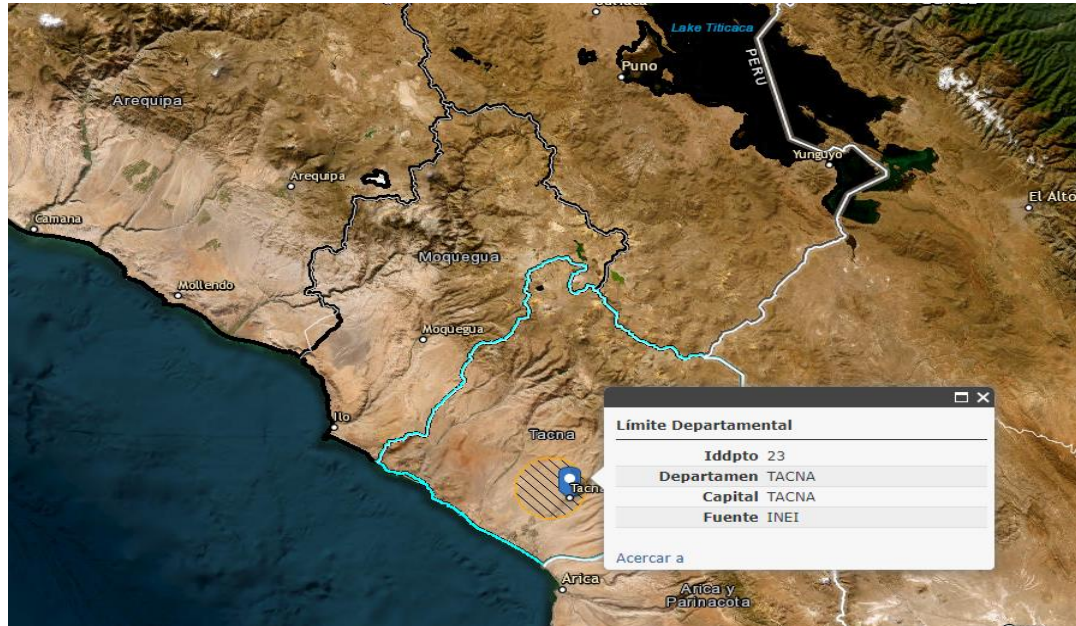
La ubicación de la tienda es en una zona muy concurrida por ser punto de encuentro por los ciudadanos y de visita por los turistas, siendo los más cercanos la población de Chile, debido a que Tacna comparte límites territoriales.

Ese fue uno de los motivos por lo que la empresa decidió abrir una sucursal en la ciudad de Tacna.

❖ Macro localización:

Figura 16

Macro localización – Plasita Tacna



Nota. Extraído del Instituto Nacional Geográfico

La organización analizada tiene como sede la provincia de Tacna.

3.3. Filosofía Organizacional

3.3.1. Visión

Ser la mejor tienda a nivel nacional proveedora de productos para el hogar y accesorios, satisfaciendo las necesidades de los clientes, logrando así ser su primera opción de compra.

3.3.2. Misión

Somos una empresa dedicada a la venta de productos para el hogar y todos sus integrantes, comprometida a brindar un trato justo con productos de calidad y un precio accesible.

3.3.3. Valores

- **SINERGIA:** Que con ayuda de todos los trabajadores de las tiendas se pueda llegar a compartir muchas ideas y se puede armar una estrategia para cumplir los objetivos de la empresa.
- **FELICIDAD:** Poder transmitir a los trabajadores un ambiente armonioso y saludable donde disfruten realizar sus obligaciones diarias con toda motivación.

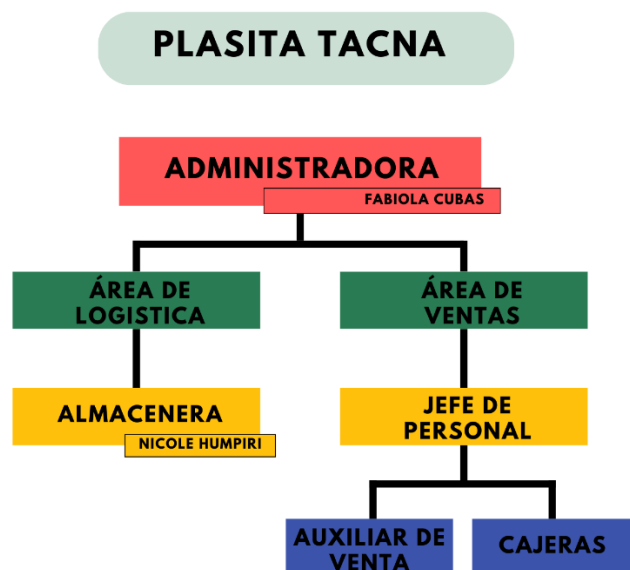
3.3.4. Objetivos

- Implementar un sistema omnicanal para llegar a más clientes y establecer vínculos a través de la adaptación de la empresa a la evolución digital.
- Mejorar el engagement, la empresa promociona sus productos como estrategia a través de una persona que se adapte a los conceptos de la misma.
- Conseguir que la audiencia digital y presencial sean en su mayoría, como punto de partida madres de familia, para así volverse una fuente confiable y primera opción de compras.

3.4. Diseño Organizacional

Figura 17

Organigrama - Plasita Tacna



Nota. Elaboración propia con base en la información recopilada.

Recursos Humanos:

- 01 – Administradora
- 02 – Jefe de personal
- 18 – Auxiliares de ventas
- 08 - Cajeras

Aclaraciones:

- Turno mañana: 5 personas..... / 08:00 a.m. - 12:00 a.m.

- Turno intermedio: 7 personas..... / 11:40 a.m. - 3:40 p.m.
- Turno tarde: 8 personas..... / 3:40 p.m. - 7:40 p.m.
- Turno noche: 8 personas..... / 6:00 p.m. - 10:00 p.m.

La tienda presenta el siguiente organigrama el cual cuenta con 30 trabajadores quienes alternan por horario de trabajo establecido en los contratos laborales de part time. A excepción de la administradora y la almacenera de tienda quienes son las encargadas del funcionamiento de la tienda durante el día laboral que consta de 10 horas.

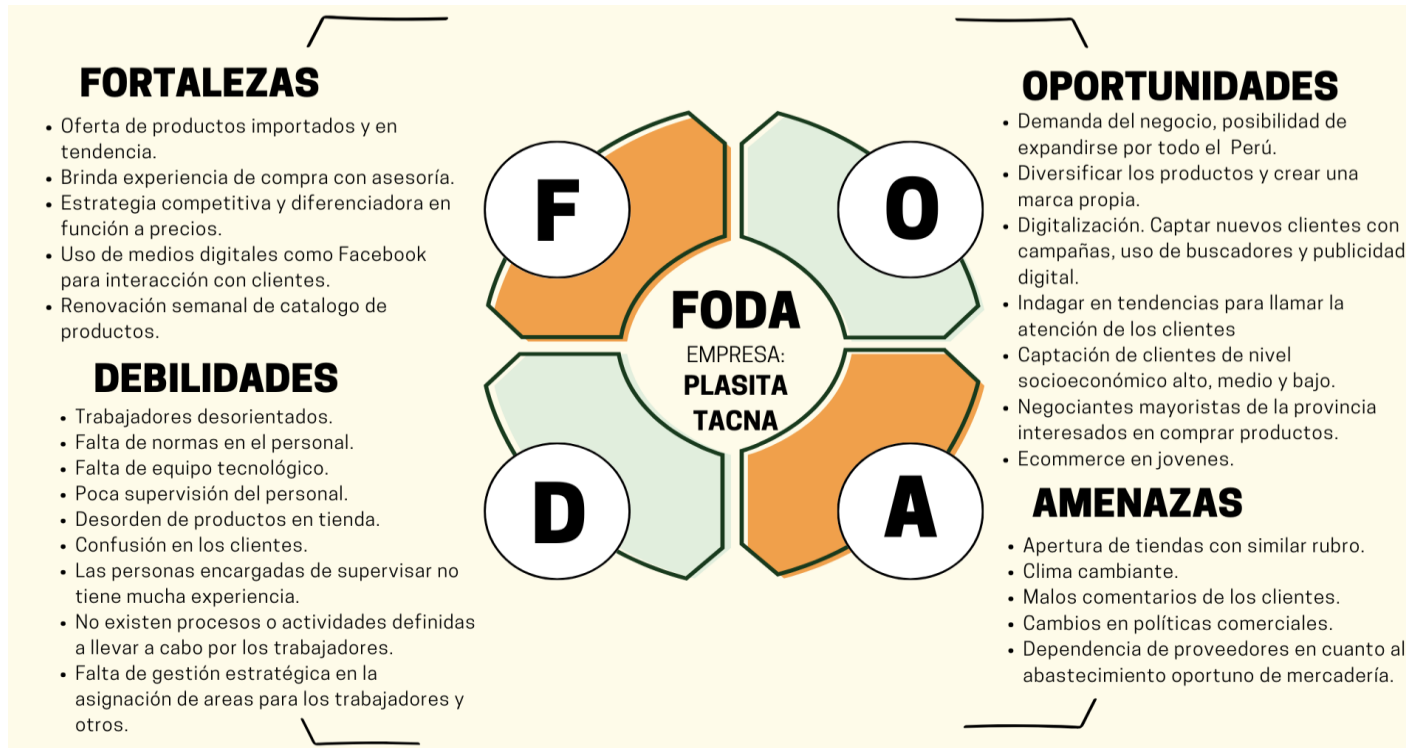
3.5. Productos ofrecidos

Productos importados y nacionales como: útiles de escritorio, limpieza, hogar, accesorios, maquillaje y decoraciones.

3.6. Diagnóstico Organizacional

Figura 18

Matriz FODA



Nota. Elaboración propia con base en la información recopilada.

3.7. Análisis Crítico Referencial

Como toda tienda Plasita Tacna inició de cero, primero vendiendo en un local pequeño en la ciudad de Huancayo, posteriormente logró ampliar sus instalaciones y con el pasar de los años lograron la apertura de más sedes en diversas ciudades, alcanzando así su objetivo de brindar productos a precios bajos a la población peruana, a su vez ha generado puestos de trabajo para cualquier integrante de las familias. Es de admirar como sigue adquiriendo reconocimiento en el mercado y se está posicionando como una cadena de tiendas. Es una historia de crecimiento que se podría compartir con las personas y demostrar que nada es difícil si tienen perseverancia.

Por otro lado, la marca se va expandiendo, y es por ello, que se observa en el local de Tacna y en el de otras ciudades la carencia de un correcto procedimiento de organización y supervisión del desempeño de los trabajadores, esto se ve reflejado en los comentarios de los clientes quienes presentan quejas en cuanto al orden de la tienda.

Aunado a esto, cuando se quiso establecer procedimientos no hubo una correcta explicación de las mejoras que se querían implementar en sus métodos de trabajo, por lo que se dificultó seguir los nuevos procedimientos y el personal volvió a sus métodos individuales de trabajo el cual fue diseñado por ellos mismos. Todo esto contribuyó a que el desorden persista y la experiencia de compra del cliente se vea afectada.

Se cree pertinente la elaboración de un manual organizacional de procesos y funciones, que brinde soporte a la administradora y a los jefes de personal para que puedan tener un mejor control de la tienda. A su vez cuando los trabajadores revisen el manual tendrán en claro cuáles son sus funciones y relaciones de

dependencia, esto contribuirá a que desarrollen sus actividades sin dudas y aumenten su productividad.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL TEMA

4. Identificación de la variable a mejorar

Descripción de la situación problemática:

En la actualidad, las organizaciones competitivas, en un marco estratégico, destacan la importancia de incrementar la productividad de sus trabajadores, y esto se consigue, asignándoles tareas estructuradas y previamente planificadas para así dotarlos de herramientas que mejoren su desempeño y les permitan desenvolverse correctamente en sus áreas de trabajo.

Por otro lado, la tienda Plasita Tacna busca brindar una experiencia de compra agradable a sus clientes. Aunque en el transcurso de sus operaciones se ha observado deficiencias en cuanto a la ejecución de tareas por parte del personal, debido a que no cuentan con funciones ni procesos operativos preestablecidos, que detallen el procedimiento adecuado de atención y recepción del cliente paso a paso; criterios de evaluación válidos que permitan al jefe de personal realizar un feedback completo y controlar de manera óptima las tareas al trabajador. Asimismo es oportuno diseñar las funciones individuales y grupales del personal que sean específicas para cada rol de trabajo.

Una vez identificado el problema, se obtiene como variable independiente el desempeño laboral de los trabajadores el cual se ve afectado por la falta de claridad en procesos operativos y un mal diseño de funciones, a su vez se asume como variable dependiente el nivel de satisfacción de los clientes.

En razón a lo expuesto se busca agregar valor a la administración de la tienda con el diseño de procesos específicos y funciones que deberán realizar los trabajadores en su jornada laboral, con el fin de incrementar su desempeño en la

tienda y el nivel de satisfacción del cliente durante su experiencia de compra. La implementación de dichos procesos se verá plasmada en un manual organizacional de procesos y funciones.

En ese sentido, se identifica y explica las funciones realizadas actualmente por las áreas de los puestos involucrados:

Área de caja (Cajeras):

Es el área encargada de facilitar la transacción de compra de productos del cliente, resolver dudas sobre precios de productos, ordenar y exhibir productos delicados en el espaldar de caja para una bonita visualización. Entre sus principales funciones está el realizar el proceso de apertura de caja, proceso de cobranza, cierre de caja, cambio de mercadería.

Área de ventas (Auxiliar de ventas):

Es el área de mayor valor en la empresa, por ser en su totalidad operativa y requerir de actividades físicas que permitan el funcionamiento de la tienda, es aquí donde la tienda crea una experiencia a los clientes a través de la ubicación y organización de la mercadería de la tienda. El personal en el que nos enfocamos son los auxiliares de venta, porque son ellos quienes se encargan de mantener en orden la tienda y entre sus funciones están el exhibir productos, ordenar y limpiar tienda, cargar mercadería, orientar a los clientes, recepción de mochilas o bolsos en puerta y ayudar en las distintas áreas.

4.1. Diagnóstico

4.1.1. Observación

El método se basará en el registro de conductas y patrones asimilados por el personal de la tienda, con el fin de analizar la relación entre el desempeño del trabajador y el nivel de satisfacción del cliente.

Formato de observación:

Tabla 3*Formato de observación*

Lugar:	Tienda Plasita Tacna	
Fecha:	09/10/2023	
Hora de inicio y fin:	10:24 - 10:44	
Situación:	Se inicia desde que el cliente se dirige al área de caja hasta que se retira de ella.	
Implicados:	Cajera y Cliente	
Descripción del ambiente físico	El área de caja es amplia e iluminada, en ella hay un panel funciona como exhibidor de productos delicados, una fila de escritorios metálicos con cinco equipos de cómputo, y sus respectivos escáner e impresoras, todas ellas cuentan con un software para realizar comprobantes.	
Descripción de la Experiencia:	Cajera:	Cliente:
	Buen día caserito, bienvenido a plasita. *Recepción de productos*	Buenos días. *Entrega productos*
	¿Comprobante simple o factura? *escaneo de productos*	Comprobante simple.
	Su total sería de 15 soles	*Procede a pagar su comprar*

	Se le entrega el comprobante y sus productos	*Recibe sus compras y se dirige a un costado para revisar su comprobante antes de salir de la tienda y se percata que de un producto que adquirió se le cobró un precio que ella no visualizo en etiqueta de precio donde estaba exhibido el producto* *Procede a acercarse a la cajera para presentar su reclamo*
	La cajera recibe el reclamo pero no se encuentra en la facultad de solucionarlo, debido a que una vez registrada la compra no se puede anular o devolver el dinero* *Se pone nerviosa*	No gracias, deseo que me devuelva el dinero. Solicita la presencia del jefe de personal por la pérdida de tiempo que le está ocasionando la situación.
Interpretación:	<p>El cliente muestra una actitud alegre al acercarse a caja por los productos novedosos y a buen precio que obtendrá, la cajera muestra disposición para poder proceder con su compra y le brinda un trato cordial, manteniendo la formalidad hasta el final de la venta. El cliente antes de retirarse revisa su comprobante y se percata del cobro de un producto con un precio que no visualizo y procede a realizar su reclamo a la señorita que la atendió.</p> <p>La cajera se muestra nerviosa al no poder devolver el dinero por la venta que ya fue realizada, ya que si lo hace, posteriormente le faltara dinero en su cuadro de caja, trata de tomar control de la situación y como alternativa le propone al cliente que le puede hacer un cambio de producto por el mismo importe, cabe destacar que esta acción no es apoyada por la tienda pero la trabajadora la realiza por temor a ser reprendida.</p> <p>El cliente al querer que respete sus derechos insiste en su devolución.</p> <p>La cajera frente a la actitud cerrada del cliente, procede a llamar al jefe de personal para que le ayude a brindar alguna solución.</p> <p>El jefe de personal con acceso a poder anular el comprobante brinda solución para hacerle su devolución al cliente y que la cajera no se perjudique en su cuadro de caja.</p> <p>Al finalizar después de toda la demora que pasaron los demás clientes para que se brindara tal solución, genera que los clientes se vayan disgustados y con dudas de regresar ya que tendrá temor de ser engañados.</p>	

Nota. Elaboración propia

Tabla 4*Formato de observación para auxiliar de ventas*

Lugar:	Tienda Plasita Tacna			
Fecha:	09/10/2023			
Hora de inicio y fin:	08:00 - 12:00 / 11:40 - 3:40 / 3:40 - 7:40 / 6:00 - 10:00			
Situación:	Desarrollo de funciones			
Implicados:	Auxiliar de ventas			
Jornada	Mañana	Intermedio	Tarde	Noche
Descripción del ambiente físico	La tienda cuenta con dos pisos, en el primero hay dos filas de exhibidores y el resto es abierto, el segundo nivel tiene exhibidores ubicados en forma de U, el local es iluminado y semi angosto			
Descripción de actividades:	<p>Al finalizar el periodo de exhibición, se notó que los trabajadores tienen una rutina al comienzo de su horario laboral que consta en exhibir los nuevos productos, ordenar y limpiar la fila asignada, sin embargo una vez culminaron esas labores lo cual les tomó alrededor de una hora, se encontraban desorientados, no sabían qué más hacer, por lo que se ponían a charlar, se iban al servicio o paseaban por la tienda, hasta que la administradora los llamó para cargar mercadería que recién ingresaba, después la mercadería se fue a almacén y nuevamente volvieron a distraerse, también se observa que los clientes se acercaron a preguntar sobre precios ya que encontraron mercadería mezclada que les genera duda de su valor para posterior tomar su decisión si adquirir el producto o no. Otra pregunta que a menudo hacen los clientes es sobre ubicación de productos que visualizaron por las redes sociales de la página, algunos de los trabajadores mostraron una actitud amable indicando y respondiendo dudas pero otros se mostraron extrañados sin ganas de brindar apoyo y derivaron al cliente a otro compañero. Lo cual ocasiona disgusto por parte del cliente ya que lo mandan a preguntar a otro trabajador, en vez que el propio trabajador le brinde una solución.</p>			

Nota. Elaboración propia

4.1.2. Entrevista

La entrevista es una herramienta que posibilita la recolección de datos mediante el intercambio de información a través de preguntas y respuestas. Este es un método cualitativo que resulta más íntimo y flexible.

De esta manera, su aplicación busca reflejar la situación actual de la tienda, aclarando puntos como, si los problemas tratados en la propuesta de mejora son de conocimiento de la administradora y si existen medidas de reforma tomadas hasta el momento; si existen funciones establecidas y es de conocimiento del personal la relación de autoridad y dependencia. De igual manera se quiere conocer las causas o razones que contribuyen a la problemática, para así establecer procesos de acciones mejora a tratar en el manual.

Tabla 5

Entrevista a administradora

ENTREVISTA PLASITA	
Fecha:	Entrevistada:
Hora:	Cargo: Administradora
Ciudad: Tacna	Nombre: Fabiola Cubas
Introducción	
Presentación de la persona entrevistada	Me presento, soy Ruth Fabiola Cubas Gómez, llevo ya 2 años siendo administrador de la tienda, tengo experiencia y capacitaciones en atención al público.
Gracias por su presentación y por acceder a ser partícipe de la entrevista, el tema que se quiere abarcar va relacionado al desempeño laboral de los colaboradores de la tienda y su influencia en el nivel de satisfacción de los clientes. Comencemos.	
Preguntas	
¿Cuáles son los problemas más comunes que comentan los clientes durante su visita en la tienda?	Los clientes a menudo en las transmisiones en vivo que realizo en la página de la tienda, presentaron quejas sobre la atención de los vendedores, de la rapidez en caja y el trato del trabajador en la entrada a tienda al momento de solicitar pertenencias de los clientes.
¿Cuáles son los problemas que más observa en cuanto al desempeño del personal?	En base a las quejas escuchadas de los clientes el problema que identificó es falta de capacitación y falta de procesos a seguir, ya que los trabajadores no tienen claro que es lo que deben o no hacer en su jornada laboral. Cuando ingresan a laborar se les orienta de manera verbal, pero no lo emplean permanentemente lo cual eso genera desorden.

¿Cuál cree que sea la razón de la mala ejecución de tareas por parte del personal de la tienda?	Como mencione anteriormente hace falta algo que especifique, muestre y plasme cuales son las labores que los trabajadores deben realizar en las puestos de exhibidor caja y puerta.
¿De qué manera impacta una mala ejecución de tareas?	<p>El trabajador al no saber cómo realizar una exhibición, lo realiza a su criterio en su horario laboral incluso con desorden, por lo tanto se presentaron ocasiones donde no era atractiva la exhibición del producto. Esto genera una pérdida de tiempo para otro trabajador de otro turno ya que tiene que corregir la exhibición de su compañero en sus horas laborales. Al estar ocupado el jefe de personal no le puede designar otra tarea.</p> <p>También al no trabajar con limpieza dejan sus herramientas de trabajo dispersos entre los productos, este fomento de desorden puede causar accidentes a los clientes ya que sus herramientas de los trabajadores son cuchillos, escaleras y desinfectantes.</p> <p>Con las señoritas de caja como atienden a su manera en ocasiones no brindan una buena atención, se distraen y les cobran productos demás a los clientes o se demoran conversando entre ellas. Esto llega a tener un impacto negativo hacia el cliente.</p>
Para toda empresa es importante tomar decisiones inmediatas frente a situaciones inesperadas, pero cuando se trata de situaciones comunes y poco frecuentes es necesario establecer procedimientos que den solución inmediata a los problemas que aquejan a los clientes.	
Por esta razón es importante conocer si, ¿Existen procesos establecidos en la tienda para la correcta recepción y despacho del cliente?	Hasta la actualidad no contamos con procesos establecidos para los trabajadores.
¿Actualmente cuentan con un proceso de reclutamiento, selección e inducción?	En cuanto al proceso de reclutamiento si cuento con un pequeño proceso, verifico si cuentan con experiencia en atención al cliente, ventas, si le gusta trabajar con orden, rapidez y limpieza. Si no tienen esas habilidades no es lo que requerimos. Todo esto lo revisa mi persona.
¿Qué métodos de evaluación de desempeño aplica al personal?	No cuento con un método de como evaluar el desempeño de mis trabajadores. Lo que más empleo es visual de esa manera voy descartando quienes si están trabajando en su horario laboral o con que ánimos o ganas realizan sus tareas.

<p>La siguiente pregunta busca conocer si el colaborador sabe a quién acudir en caso presente alguna duda, es por ello que, ¿Considera que el personal conoce a cabalidad su ubicación jerárquica y funciones a realizar dentro de la tienda?</p>	<p>En su mayoría creo que sí, los trabajadores saben a quién apersonarse ante presencia de algún inconveniente o situación que ya no pueden manejar, primero a su jefe de personal y si aún no se encuentra solución se acercan a mi persona.</p>
<p>Si bien la tienda como toda empresa debe adaptarse al entorno y buscar la mejora continua, ha demostrado poseer virtudes.</p>	
<p>¿Cuál cree que es el factor diferenciador de la tienda y la razón por la que los clientes acuden a la tienda?</p>	<p>Lo que considero que nos diferencia son los precios que brindamos son económicos, la variedad de productos que tenemos en la tienda con más de 10 líneas, tratamos de abastecer todas las necesidades del cliente, brindamos un ambiente acogedor ya que todos los trabajadores son jóvenes.</p>
<p>¿Considera que es clave ofrecer una buena atención a los clientes? ¿Por qué?</p>	<p>Si, ha sido en este último año la atención a los clientes un limitante, por lo que se ha estado tratando de poner más atención en ello para seguir avanzar. Traemos buenos productos rotamos mercadería pero a veces una mala atención o mala respuesta del trabajador al cliente nos da una mala percepción.</p>
<p>¿Qué es lo que hace la tienda actualmente para ofrecer una atención de calidad?</p>	<p>He realizado cambio de personal y el cambio de cajeras no está ayudando en el trato con el cliente, la atención se volvió más cordial, amable desde que reciben al cliente hasta que se retiran. Lo cual está ocasionando que los clientes salgan satisfechos de la tienda.</p>
<p>Cuáles son las aspiraciones de la tienda ¿qué es lo que se quiere alcanzar?</p>	<p>Este año se quiere abrir un local más en distrito de cono sur aquí en la ciudad de Tacna. Ante tanta insistencia y demanda de los mismos clientes de esa zona. También que el manual que nos brinde para mejorar se pueda compartir con las demás tiendas que están en otras ciudades puedan aplicarlo también.</p>

Nota. Elaboración propia

4.1.3. Encuesta

4.1.3.1. Población y muestreo

La población de la empresa como materia para investigación equivale a un total de 30 personas, que es todo el personal de la sucursal en Tacna, el tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia debido a que el tamaño de la población es pequeño, es por ello que se considerara a todo el personal de la tienda.

4.1.4. Técnicas e instrumento

La técnica a aplicar es elegida debido a que uso es de un fácil manejo para compartirla y hacerla llegar a los trabajadores, la técnica será la encuesta y el instrumento empleado el cuestionario.

Se desarrollará un cuestionario que consta de un total de once preguntas para conocer con exactitud las opiniones de los trabajadores.

El tipo de preguntas propuestas son pertenecientes a la escala de Likert con cinco opciones de respuesta y de género Dicotómica con dos opciones de respuesta.

4.1.5. Procesamiento de datos

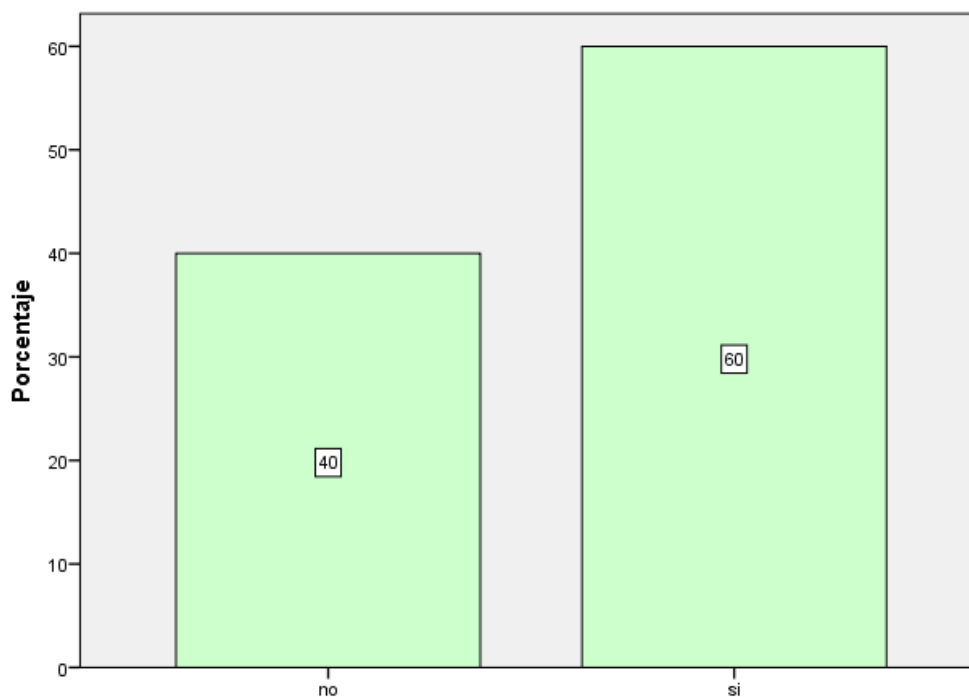
Para poder interpretar a mayor detalle los datos recolectados por las encuestas respondidas, se optará por el uso de tablas y figuras mediante el programa Software SPSS y proceder después a plasmarlas en el informe de Microsoft Word.

4.1.6. Análisis de los resultados

Ítem 1: ¿Recibió inducción el primer día de trabajo?

Figura 19

Gráfico de barras de ítem 1



Nota. Elaborado en spss

Tabla 6

Porcentajes de ítem 1

¿Recibió inducción el primer día de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	No	12	40,0	40,0	40,0
Válidos	Si	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

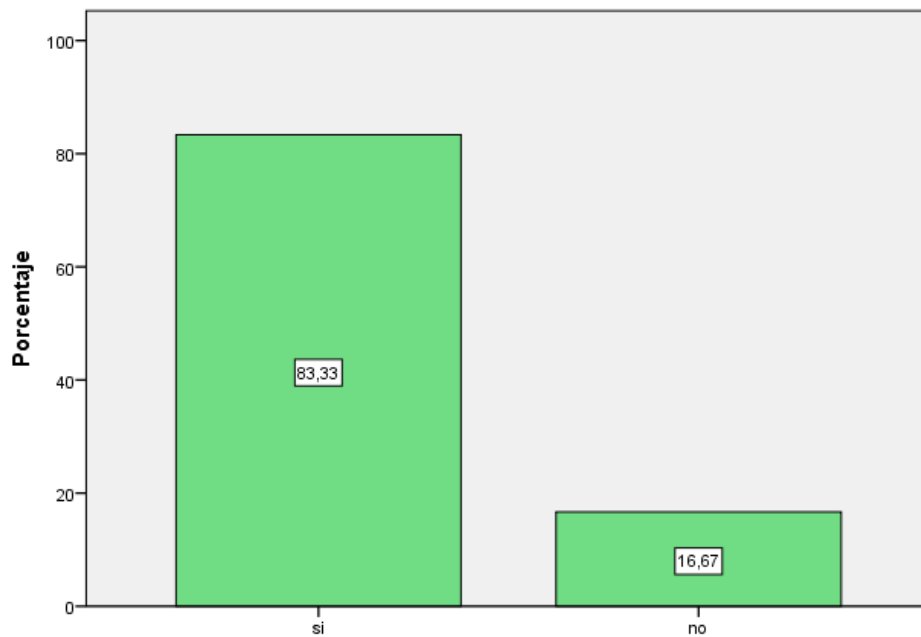
Nota: Resultado de la encuesta a trabajadores de tienda Plasita Tacna

Interpretación. En cuanto al ítem 1 los resultados fueron que el 60% de trabajadores si recibió una inducción en su primer día de trabajo, pero de manera verbal, sobre cómo deben asistir a tienda, los implementos que se les entrega, las tareas que deben realizar pertenecientes al cargo asignado, a quienes deben acercarse ante cualquier duda y la actitud que se espera como trabajador en tienda.

Ítem 2: ¿La tienda te ha proporcionado los equipos y/o sistemas necesarios para que sea fácil desarrollar tu trabajo?

Figura 20

Gráfico de barras de ítem 2



Nota. Elaborado en spss

Tabla 7*Porcentajes de ítem 2*

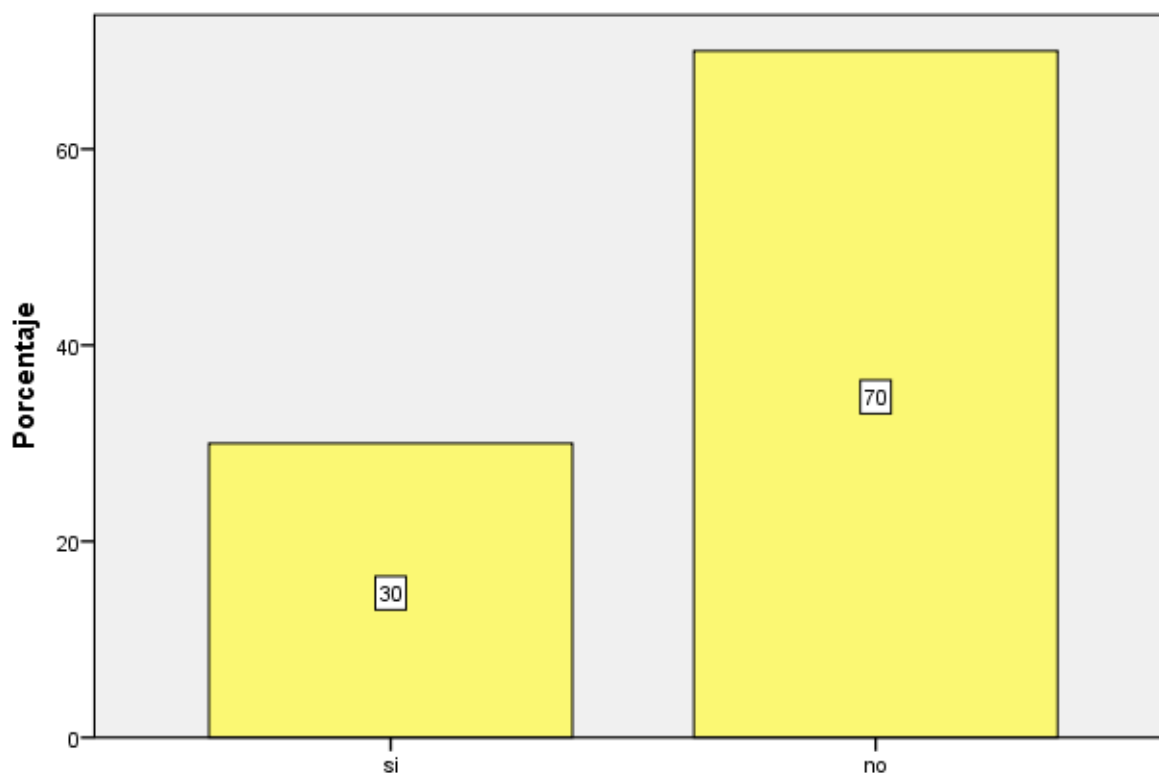
¿La tienda te ha proporcionado los equipos y/o sistemas necesarios para que sea fácil desarrollar tu trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Si	25	83,3	83,3	83,3
Válidos	No	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota: Resultado de la encuesta a trabajadores de tienda Plasita Tacna

Interpretación. En cuanto al ítem 2 los resultados fueron que el 83% de los encuestados afirma que cuenta con los equipos necesarios para realizar sus tareas, cabe destacar que la tienda hace entrega de herramientas de trabajo personales y asigna artículos que contribuyen al desenvolvimiento de tareas.

Ítem 3: ¿Conoces claramente todas tus funciones y responsabilidades?

Figura 21*Gráfico de barras de ítem 3**Nota.* Elaborado en spss**Tabla 8***Porcentajes de ítem 3*

¿Conoces claramente todas tus funciones y responsabilidades?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	30,0	30,0
	No	21	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Nota: Resultado de la encuesta a trabajadores de tienda Plasita Tacna

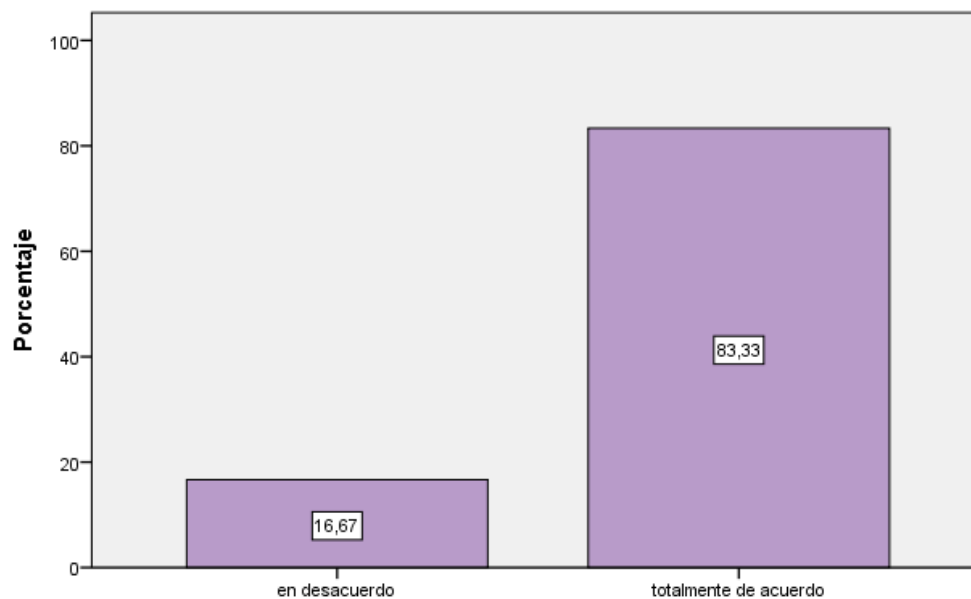
Interpretación. En cuanto al ítem 3 los resultados fueron que el 30% de los trabajadores tienen conocimiento de cómo desarrollar sus funciones, si bien en un

inicio se les explico de forma verbal sus tareas al comenzar a laborar, con el tiempo formaron sus propios métodos de trabajo, por otro lado, existe un 70% que afirma no tener en claro cuáles son sus funciones por que en el primer día no se les dio inducción y se les mando directo a desarrollar tareas, aunque los mismos comentan que si tienen conocimiento de algún proceso es porque aclararon sus dudas con ayuda de sus compañeros de tienda.

Ítem 4: ¿Consideras que el poseer información del correcto desarrollo de tus funciones y tus tareas diarias tendrá influencia en tu nivel de desempeño?

Figura 22

Gráfico de barras de ítem 4



Nota. Elaborado en spss

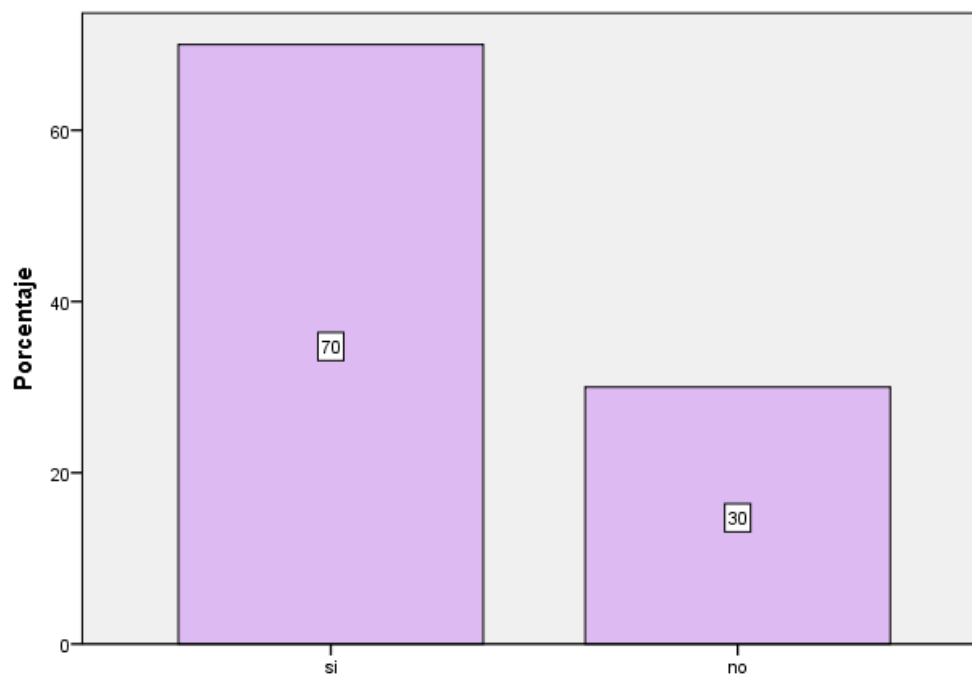
Tabla 9*Porcentajes de ítem 4*

¿Consideras que el poseer información del correcto desarrollo de tus funciones y tus tareas diarias tendrá influencia en tu nivel de desempeño?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	En desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
Válidos	Totalmente de acuerdo	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota: Resultado de la encuesta a trabajadores de tienda Plasita Tacna

Interpretación. En cuanto al ítem 4, un 83% considera que está totalmente de acuerdo en poder poseer información que detalle el desarrollo de sus tareas diarias esto les facilitara la agilidad y mejorar su desempeño laboral a su vez contribuya a mejorar la atención al cliente y disminuir quejas.

Ítem 5: ¿Crees que existe una buena relación entre trabajadores y supervisores?

Figura 23*Gráfico de barras de ítem 5**Nota.* Elaborado en spss**Tabla 10***Porcentajes de ítem 5*

¿Crees que existe una buena relación entre trabajadores y supervisores?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	70,0	70,0
	No	9	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

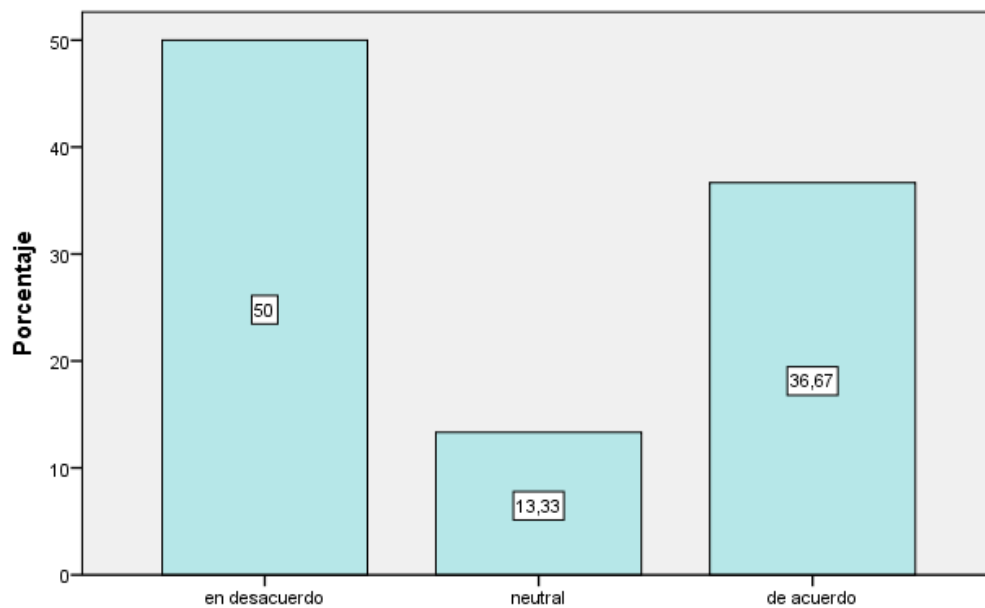
Nota: Resultado de la encuesta a trabajadores de tienda Plasita Tacna

Interpretación. En cuanto al ítem 5, un 70% representado por un total de 21 personas afirma que si tienen una buena relación con sus compañeros de trabajo y jefes encargados. Además, existe un 30% con 9 personas que afirman lo contrario, en tal sentido se busca facilitar el desarrollo de actividades e intercambio de ideas, todo ello ayudará a tener un buen ambiente laboral.

Ítem 6: ¿Estás de acuerdo en que los feedback que recibes por parte de tu responsable directo aclaran tus dudas, generan críticas constructivas y te motivan a mejorar?

Figura 24

Gráfico de barras de ítem 6



Nota. Elaborado en spss

Tabla 11*Porcentajes de ítem 6*

¿Estás de acuerdo en que los feedback que recibes por parte de tu responsable directo aclaran tus dudas, generan críticas constructivas y te motivan a mejorar?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	15	50,0	50,0	50,0
	Neutral	4	13,3	13,3	86,3
	De acuerdo	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

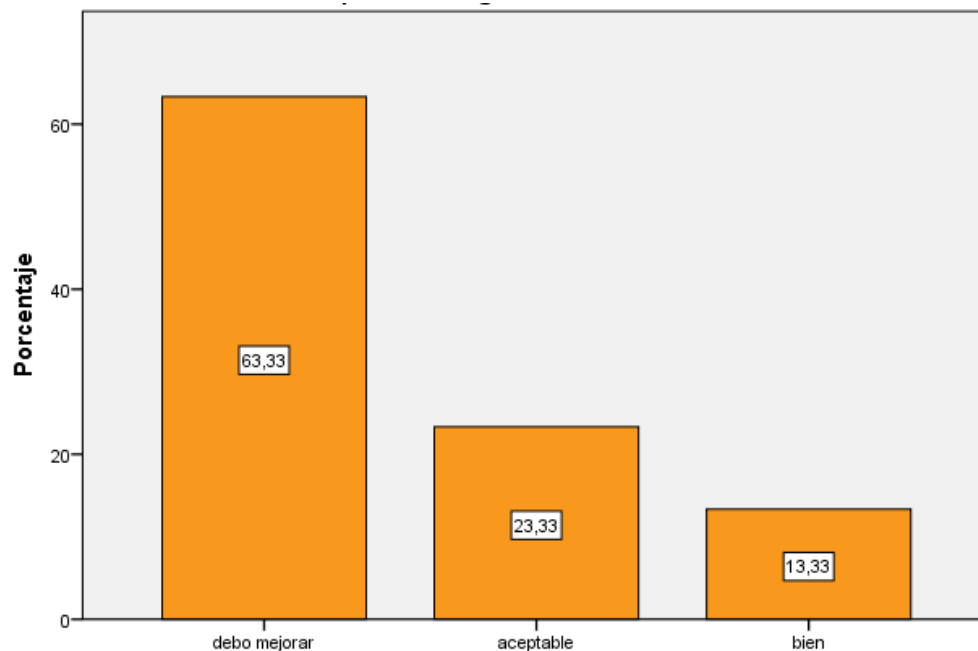
Nota: Resultado de la encuesta a trabajadores de tienda Plasita Tacna

Interpretación. En cuanto al ítem 6, el 50% indica que está en desacuerdo cuando hablamos de la calidad de los feedback que reciben por parte de los jefes de personal y administradora ya que comentan que no es muy buena, debido a que no creen que están recibiendo información que les ayude a mejorar la forma de realizar sus funciones y se sienten desmotivados ya que no escuchan un halago al final de una tarea donde tuvieron que explotar su creatividad.

Ítem 7: ¿Conozco el procedimiento para atender a un cliente cuando se me acerca y presenta algún reclamo?

Figura 25

Gráfico de barras de ítem 7



Nota. Elaborado en spss

Tabla 12

Porcentajes de ítem 7

¿Conozco el procedimiento para atender a un cliente cuando se me acerca y presenta algún reclamo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Debo mejorar	19	63,3	63,3	63,3
	Aceptable	7	23,3	23,3	86,7
	Bien	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

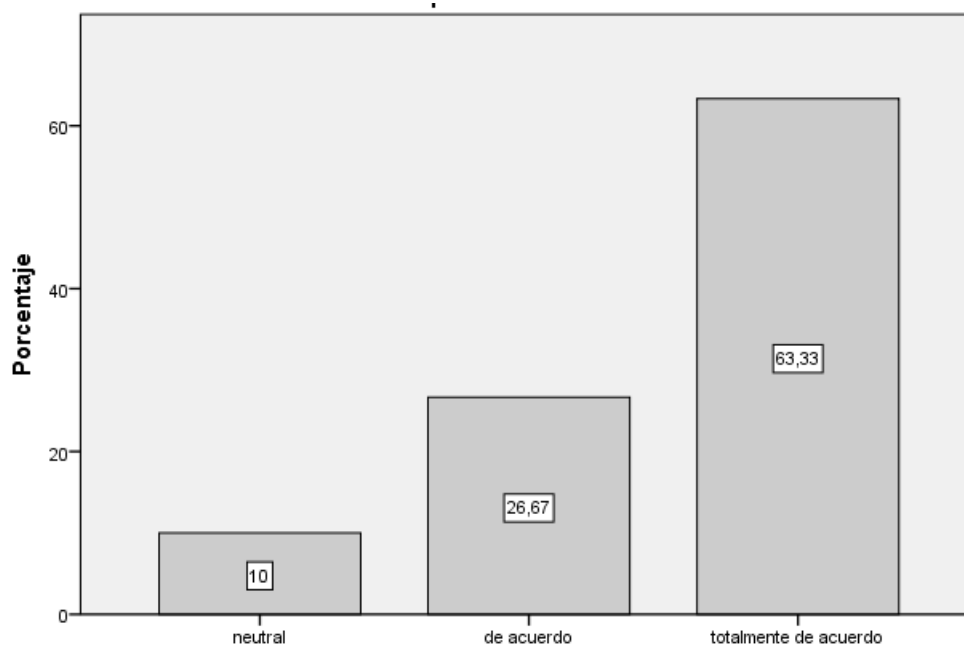
Nota: Resultado de la encuesta a trabajadores de tienda Plasita Tacna

Interpretación. En cuanto al ítem 7, los resultados fueron que el 63% del personal considera que debe mejorar su habilidad para dar solución a los problemas ya que no conocen el procedimiento para resolver un reclamo, debido a que dependen de la administradora para generar algún tipo de solución, porque tampoco saben si la solución que pueden plantear sea aceptable o perjudicial para la tienda, ya que al centrarse en una sola tarea como es de cotidiano para ellos no saben cómo ayudar al cliente ante esa situación. Además, hay un total del 36.6% con 11 personas que declara tener una reacción aceptable o buena, ya que se han adaptado a su trabajo y saben cómo darle una solución en base a sus criterios propios.

Ítem 8: ¿Estarías de acuerdo en utilizar o visualizar un manual que contenga información relevante sobre tus funciones y tus relaciones de autoridad y dependencia?

Figura 26

Gráfico de barras de ítem 8



Nota. Elaborado en spss

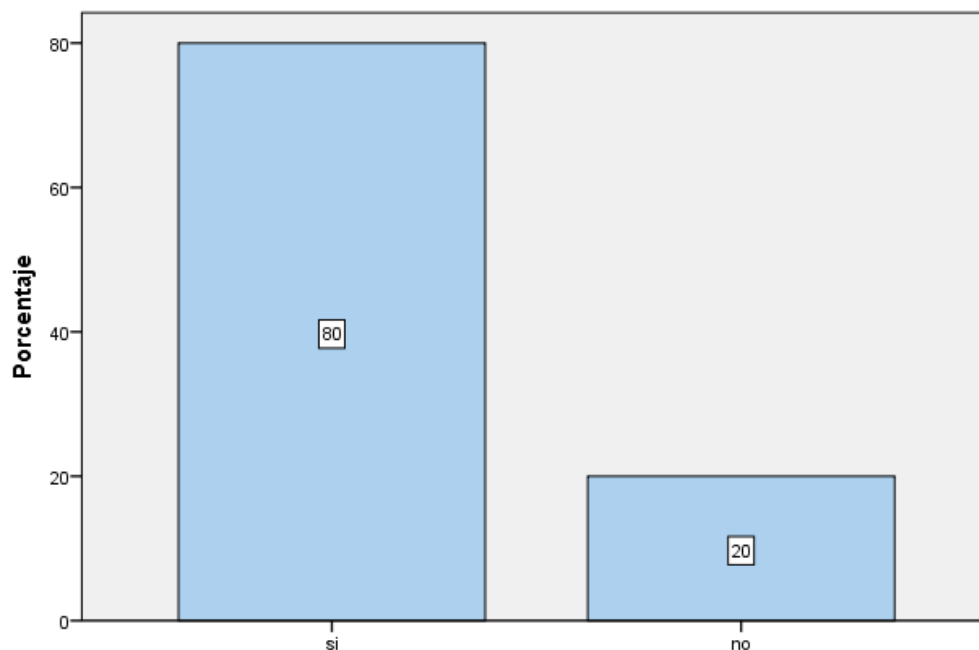
Tabla 13*Porcentajes de ítem 8*

¿Estarías de acuerdo en utilizar y visualizar un manual que contenga información relevante sobre tus funciones y tus relaciones de autoridad y dependencia?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Neutral	3	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	8	26,7	26,7	36,7
Válidos	Totalmente de acuerdo	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota: Resultado de la encuesta a trabajadores de tienda Plasita Tacna

Interpretación. En cuanto al ítem 8, existe un 63% que está totalmente de acuerdo en poder visualizar información relevante sobre sus funciones y relaciones de autoridad, además que al poder tener acceso a la información les servirá de apoyo cada vez que tengan dudas, ya que podrán visualizarlo fácilmente y poder encontrar soluciones rápidas ante percances que se puedan presentar durante su jornada laboral. Así también, el 26.7% restante con 11 personas no se encuentra en contra de poder visualizar la información.

Ítem 9: ¿Crees oportuna la implementación de protocolos que agilicen la toma de decisiones? ejemplo: secuencia de actividades a realizar en caso se presente una queja y la manera de darle solución

Figura 27*Gráfico de barras de ítem 9**Nota.* Elaborado en spss**Tabla 14***Porcentajes de ítem 9*

¿Crees oportuna la implementación de protocolos que agilicen la toma de decisiones? ejemplo: secuencia de actividades a realizar en caso se presente una queja y la manera de darle solución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	24	80,0	80,0	80,0
Válidos No	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

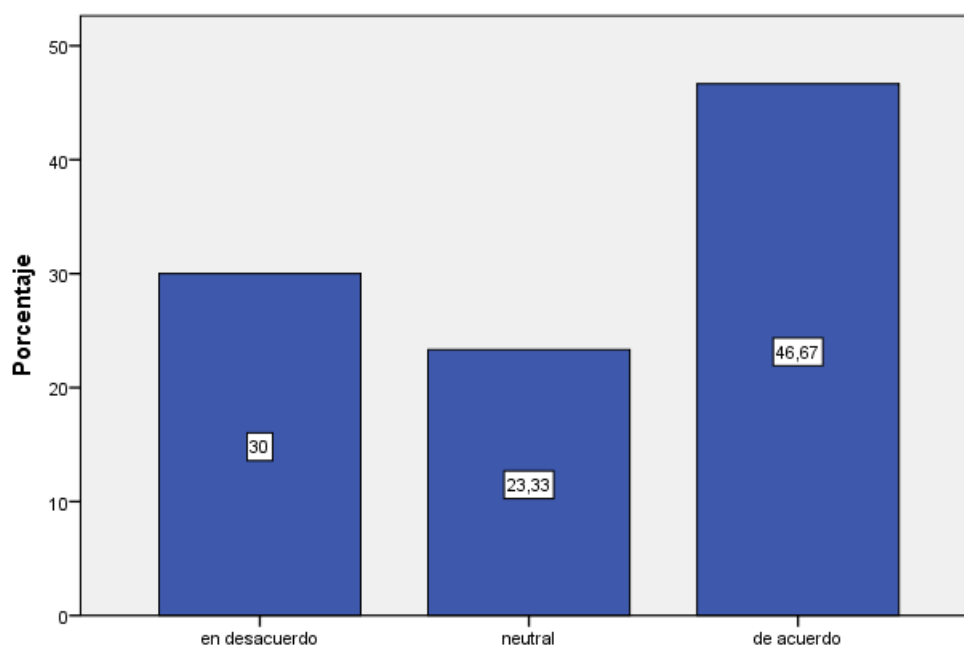
Nota: Resultado de la encuesta a trabajadores de tienda Plasita Tacna

Interpretación. En cuanto al ítem 9, un 80% con un total de 24 personas cree que es el momento oportuno para implementar protocolos que agilicen la toma de decisiones e independicen sus tareas a través de la sistematización. Consideran que esto ayudara a tener un mejor orden en la tienda. El otro 20% considera que no es necesario establecer protocolos debido a que consideran que saben actuar frente a cualquier situación adversa que se presente.

Ítem 10: ¿Actualmente crees que estás aprovechando al máximo tu jornada laboral?

Figura 28

Gráfico de barras de ítem 10



Nota. Elaborado en spss

Tabla 15*Porcentajes de ítem 10*

¿Actualmente crees que estás aprovechando al máximo tu jornada laboral?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	9	30,0	30,0	30,0
Válidos Neutral	7	23,3	23,3	53,3
De acuerdo	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Nota: Resultado de la encuesta a trabajadores de tienda Plasita Tacna

Interpretación. En cuanto al ítem 10, se visualiza que el 47% está de acuerdo en que se está aprovechando al máximo su jornada laboral ya que desarrollan tareas desde el ingreso a tienda hasta la hora de salida, mientras que un 23% de los trabajadores se mantienen en una posición neutral y el otro 30% del personal está en desacuerdo ya que no consideran que se está aprovechando al máximo su jornada laboral en tienda, comentando que al no tener claras sus funciones o tareas a realizar están a la espera de que el jefe de personal les de indicaciones, y a veces el jefe de personal encuentra saturado por tareas propias por lo cual demora en brindarle una respuesta inmediata al trabajador

Conclusiones y problemática identificada

Después de haber analizado los resultados de las encuestas podemos llegar a la conclusión de que el problema identificado es la falta de un manual donde los trabajadores al revisar puedan esclarecer sus dudas y encuentren la manera correcta de realizar sus tareas de forma rápida y eficaz.

En cuanto al ítem 1 y 2, los resultados fueron que el 60% de trabajadores si recibió una inducción en su primer día de trabajo, sobre cómo realizar sus tareas o a quienes deben acercarse ante cualquier duda. Además, el 83% de los encuestados afirma que cuenta con los equipos necesarios para realizar sus tareas.

En cuanto al ítem 3 y 4, los resultados fueron que el 30% de los trabajadores si tienen conocimiento de un pequeño procedimiento que les fue indicado en su primer día de trabajo sobre cómo desarrollar sus funciones, sin embargo, el otro 70% responde que no tienen claro cuáles son sus funciones por que en el primer día no se les dio inducción o no entendieron, aunque los mismos comentan que si tienen conocimiento de algún proceso es porque aclararon sus dudas con ayuda de sus compañeros de tienda ya que existe una buena comunicación entre ellos. A partir del ítem 4, un 83% está de acuerdo en que el nivel de conocimiento de sus funciones influye en su nivel de desempeño diario, por esa razón quisieran conocer cuáles son sus funciones y responsabilidades en la tienda.

En cuanto al ítem 5 y 6, según los resultados de la encuesta un 70% afirma que el ambiente laboral no es para nada hostil, ya que lograron entablar relaciones amicales con sus superiores, aunque cuando hablamos de la calidad de los feedback que reciben de los jefes de personal esta no es muy buena, porque no creen que están recibiendo información que les ayude a mejorar la forma de realizar sus funciones.

En cuanto al ítem 7, los resultados fueron que el 63% del personal considera que debe mejorar su habilidad para dar solución a los problemas ya que no conocen el procedimiento para resolver un reclamo, debido a que dependen de la administradora para generar algún tipo de solución, ya que suelen centrarse en una sola tarea no saben cómo ayudar al cliente ante esa situación.

En cuanto al ítem 8, 9 y 10, Por otro lado, existe un 63% que está totalmente de acuerdo en poder visualizar información relevante sobre sus funciones y relaciones de autoridad, además un 80% de los trabajadores creen que es oportuna la implementación de protocolos que agilicen la toma de decisiones e independicen sus tareas a través de la sistematización. Los resultados fueron que la mayoría de trabajadores si están de acuerdo en poder visualizar un manual que les brinde conocimiento.

Después de haber analizado los resultados de las encuestas podemos llegar a la conclusión de que el problema identificado es la falta de un manual donde los trabajadores al revisar puedan esclarecer sus dudas y encuentren la manera correcta de realizar sus tareas de forma rápida y eficaz.

Al mismo tiempo se confirmó que los trabajadores están dispuestos a visualizar un manual que les brinde conocimiento.

La tienda cada día llega a más personas y no se limita a la ciudad de Tacna ya que tiene clientes de otras regiones y países vecinos como Chile, que visitan la tienda y se llevan productos a sus ciudades; La modalidad de compra en la tienda es presencial por lo cual es importante que se mantenga el orden, la limpieza, y se brinde un trato cortés.

4.2. Definición de propuestas y planes de acción

4.2.1. Plan de acción

Para empezar a elaborar el plan de acción, primero se identifican las causas que dan origen a la propuesta, en base a ellas se plasman objetivos que nos aclaran el propósito del plan y nos

facilitarán la creación de acciones que prometen corregir las causas del problema, estas se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 16

Plan de acción de mejora

PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA			
PROBLEMA	Falta de implementación de procesos operativos		
CAUSAS	Inexistencia de un manual de procesos y funciones, que detalle el diseño organizacional de la tienda.	Incorrecta aplicación de procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación. Los procesos existente son muy básicos	Falta de un protocolo de atención al cliente a realizar por las cajeras.
OBJETIVOS	Sistematizar procesos y generar conocimiento.	Optimizar la productividad del personal de la tienda.	Promover la correcta atención al cliente
ACCIONES	Diseño de un manual organizacional de procesos y funciones.	Elaboración de procesos de integración, colocación y herramientas de evaluación	Creación de un protocolo de atención al cliente detallado.
BENEFICIOS ESPERADOS	Una mayor identificación y seguridad del trabajador, traerá mayor fluidez en el desempeño de tareas.	Se dará mayor control a los supervisores sobre el personal y se podrá medir el nivel desempeño.	Mayor índice de clientes satisfechos.

Nota. Elaboración propia

4.3. Descripción del plan de acción:

Teniendo en claro cuáles son las propuestas, se debe proceder a describir las actividades específicas a ejecutar, así como el responsable de las mismas, y los plazos que toma llevarlo a cabo.

Tabla 17

Plan de acción de mejora

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	TAREAS	RESPONSABLE	MATERIAL	RECURSO HUMANO	PLAZO
Creación de un manual organizacional de procesos y funciones	Realizar el diseño de puestos y el procedimiento de ejecución	Realizar un análisis de las funciones de los puestos operativos	Identificar y analizar la estructura organizacional y sus funciones actuales.	Administradora	Material de oficina	Administradora	1 día
			Determinar los puestos que necesitan incrementar su desempeño		Material de diagnostico Recursos tecnológicos	Administradora	2 días
			Determinar las responsabilidades de cada puesto y definir las relaciones de autoridad y dependencia dentro de tienda		Recursos tecnológicos	Administradora	3 días
		Realizar el diseño de puestos	Elaborar fichas de puestos	Administradora	Recursos tecnológicos	Administradora	2 día
		Graficar el proceso de	Diseñar y plasmar la cadena de operaciones, empleando flujogramas	Administradora	Recursos tecnológicos	Administradora	1 día

		desarrollo de funciones					
	Elaboración de procesos de integración, colocación y herramientas de evaluación	Analizar los procesos actuales de selección, reclutamiento, inducción y evaluación de desempeño de los trabajadores.	Determinar los criterios que implican los procesos	Administradora	Material de oficina Recursos tecnológicos	Administradora y Jefe de personal	3 días
			Ordenar las actividades es secuencias		Recursos tecnológicos	Administradora	1 día
			Diseñar flujogramas y elaborar rúbricas de evaluación		Recursos tecnológicos	Administradora	3 días
	Creación de un protocolo de atención al cliente detallado.	Identificación de los pasos a seguir desde la recepción hasta su despacho	Diseñar una infografía del protocolo que sea fácil de entender	Administradora	Recursos tecnológicos	Administradora y supervisa jefe de personal	1 día
			Diseño de procesos de identificación de billetes y organización de caja	Administradora	Recursos tecnológicos	Supervisa jefe de personal	1 día
			Diseñar el proceso de gestión de devoluciones	Administradora	Recursos tecnológicos	Supervisa jefe de personal	2 día

Nota. Elaboración propia

4.3.1. Cronograma

Tabla 18

Cronograma

ACCIÓN	TAREA	SEMANA 1						SEMANA 2						SEMANA 3					
		01	02	03	04	05	06	01	02	03	04	05	06	01	02	03	04	05	06
Realizar el diseño de puestos y el procedimiento de ejecución	Identificar y analizar la estructura organizacional y sus funciones actuales.	■																	
	Determinar los puestos que necesitan incrementar su desempeño	■	■																
	Determinar las responsabilidades de cada puesto y definir las relaciones de autoridad y dependencia dentro de tienda		■	■	■														
	Elaborar fichas de puestos					■	■												
	Diseñar y plasmar la cadena de operaciones, empleando flujogramas							■											
Elaboración de procesos de integración, colocación y herramientas de evaluación	Determinar los criterios que implican los procesos								■	■	■								
	Ordenar las actividades es secuencias										■								
	Diseñar flujogramas y elaborar rúbricas de evaluación											■	■	■					
Creación de un protocolo de atención al cliente detallado.	Diseñar una infografía del protocolo que sea fácil de entender																	■	
	Diseño de procesos de identificación de billetes y organización de caja																	■	
	Diseñar el proceso de gestión de devoluciones																■	■	

Nota. Elaboración propia

4.3.2. Presupuesto

Tabla 19

Presupuesto

O.E.	DETALLE	COSTO
Presupuesto estimado para la realización de cada estrategia		
Primera estrategia (Realizar el diseño de puestos y el procedimiento de ejecución de funciones)	Material de oficina (3 lapiceros y hojas)	S/.8
	Impresora (rubricas evaluación de desempeño y fichas de observación)	S/. 10
	Ordenadores (tabulación de datos, comparación de respuestas, identificación de tendencias, anotación de las funciones, y jerarquía en la tienda)	S/.1700 En tienda
	Supervisión de la administradora.	S/.140
Segunda estrategia (Elaboración de procesos de integración, colocación y herramientas de evaluación)	Material de oficina para identificar los procesos actuales (1 lapicero y hojas impresas)	S/. 3
	Odenador (elaboración de secuencias en texto, flujogramas, elaboración de evaluaciones de desempeño).	En tienda
	Impresión (evaluaciones de desempeño, 2 por trabajador, 60 hojas)	S/.10
	Supervisión y análisis de resultados	S/.140
Tercera estrategia (Creación de un protocolo de atención al cliente)	Material de oficina (lapicero y hojas impresas con los resultados de las observaciones)	S/. 5
	Ordenadores (traslado de datos, diseño de procesos y protocolos)	En tienda
	Digitación y diseño de procesos	S/.70
O.G.	DETALLE	COSTO

Presupuesto estimado para la implementación del objetivo general		
1. Manual físico para la administradora	Impresión del manual propuesto	S/.20
2. Panel informativo para el trabajador	Tablero informativo	S/.20
	Selección e impresión de hojas que faciliten el desarrollo de las funciones de los auxiliares de ventas (hojas y tachas)	S/.10
	Impresión de infografías del protocolo de atención y procesos para poner a disposición de cada caja (costo de tinta y hojas)	S/.10
3. Charla informativa de las nuevas reformas y la capacitación para su correcta ejecución	Orador	S/. 70
	Local para la capacitación, se realiza por grupos en función a los cargos asumidos.	En tienda
	Alquiler de equipo por 3 horas para capacitación, a la “empresa Alquiler de Proyector Tacna” (proyector, laptop, pantalla ecran, parlantes, puntero laser y 20 fotografías del evento).	S/. 20 x hora
	Refrigerio para los participantes de la capacitación. (3 sesiones)	S/. 40 x sesión
TOTAL		S/. 696

Nota. Elaboración propia

Consideraciones:

- Para no interferir con el horario de funcionamiento de la tienda, las capacitaciones se puede realizar el día domingo, pero se dividiría en 3: La primera, para los auxiliares de ventas de los dos primeros turnos (mañana e intermedio) a cargo de la supervisora, la capacitación se llevará a cabo en el horario de 8:00 a.m. a 9:00 a.m. el cual está dentro del horario laboral; La segunda capacitación va dirigida las cajeras y se realizara de 8:00p.m. a 9:00 p.m. a cargo de la administradora; La tercera y última es para los auxiliares de venta de los dos últimos turnos (tarde y noche), cuya capacitación se puede dará de 9:00 a 10:00 dentro de su jornada laboral.
- Se promedia 1 hora para capacitar a auxiliares y el mismo periodo para las cajeras.

4.3.3. Manual organizacional de proceso y funciones:



MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES

TIENDA PLASITA



PRESENTACIÓN

Con este manual de procesos y funciones para los jefes de personal y administradora

PLASITA TACNA


quiere contribuir al logro de un mejor nivel de organización y una cadena de trabajo altamente eficiente y sistematizada.

CONTENIDO GENERAL

01	Nuestra tienda	04
02	Diseño organizacional	07
03	Procesos para gestionar el talento humano	20
04	Protocolos	30

CAPÍTULO 1

1.1	Historia	04
1.2	Logo	04
1.3	Filosofía organizacional	05



1.1 HISTORIA

La tienda Plasita es una empresa fundada en el departamento de Huancayo cuyo rubro es la venta al por menor de productos especializados para el hogar, cocina, decoración, limpieza y belleza, productos que se adapten a las necesidades de todos los integrantes de las familias peruanas.

Desde el 2018 la empresa se está expandiendo por todo el Perú, sus tiendas están conformadas por un gran equipo humano al servicio de la población, para brindar a sus clientes los mejores productos y la mejor experiencia de compra.

Desde su concepción como emprendimiento 100% peruano ha sido y seguirá siendo responsable con su entorno y las personas para así contribuir al desarrollo de un país íntegro.

Asimismo, está encargada de brindarle a todas las familias peruanas ¡productos a precio de fábrica!

1.2 LOGO



1.3 FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

VISIÓN

Ser la mejor tienda a nivel nacional proveedora de productos para el hogar y accesorios, satisfaciendo las necesidades de los clientes, logrando así ser su primera opción de compra.

MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la venta de productos para el hogar y todos sus integrantes, comprometida a brindar un trato justo con productos de calidad y un precio accesible.


VALORES

- **SINERGIA:** Con la participación y ayuda de todos los trabajadores crear estrategias para cumplir los objetivos de la empresa.
- **FELICIDAD:** Transmitir a los trabajadores un ambiente armonioso y saludable donde disfruten realizar sus obligaciones diarias con toda motivación.



CAPÍTULO 2

2.1	¿Por qué es importante?	07
2.2	Organigrama	08
2.3	Ficha de funciones	09
2.4	Flujograma de desarrollo de funciones	12



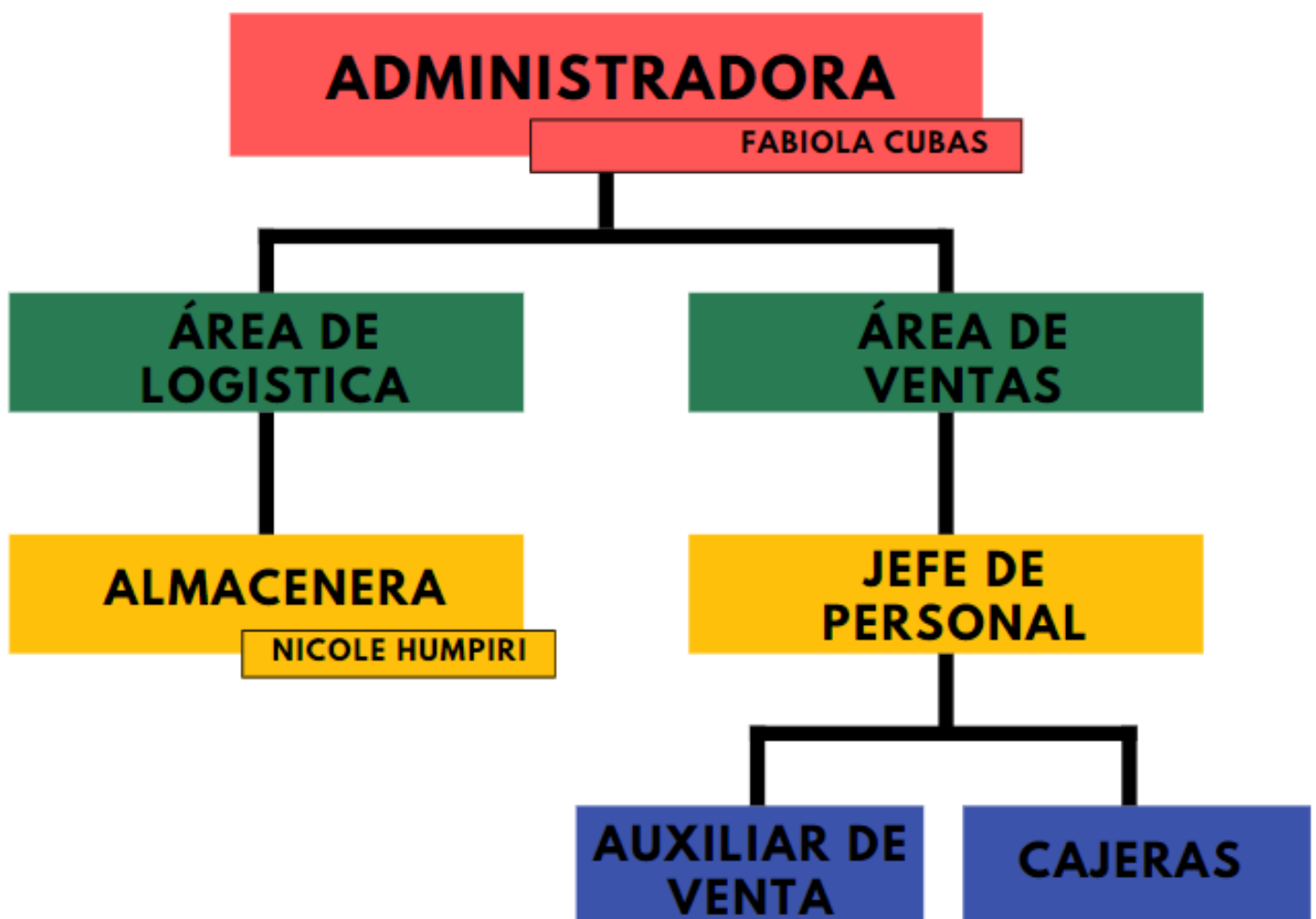
2.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Desde hace mucho tiempo las empresas buscan tener claridad en sus actividades, el diseño de cargos busca determinar los deberes y responsabilidades del personal e identificar las funciones individuales que deberán asumir los trabajadores para realizar su trabajo de forma exitosa.



2.2 ORGANIGRAMA

PLASITA TACNA



2.3 FICHA DE FUNCIONES

En esta sección del manual se especifican las características, requisitos y funciones necesarias para asumir un puesto en la tienda.

Las siguientes fichas también podrán ser empleadas para los procesos de incorporación y colocación de personas.





FICHA DE FUNCIONES

I. INFORMACION BÁSICA

1. NOMBRE DEL PUESTO	CAJERO(A)
2. ÁREA	VENTAS
3. JEFE INMEDIATO	JEFE DE PERSONAL

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Carácter operativo. El puesto tiene a su cargo una caja para gestionar las transacciones con el cliente procurando un trato cordial y respetar el protocolo de atención, también se le asigna un panel y un exhibidor, los cuales debe mantener organizados. Así también es responsable de efectuar actividades de facturación y custodia del dinero.

III. OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar una excelente ejecución de los procesos de operativos de cobro, respetando los lineamientos para el registro y facturación por cualquier medio de pago autorizado, con la finalidad de brindar un excelente servicio y trato a los clientes.

IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES:

- Atención y asesoramiento de ofertas al cliente.
- Manipulación de equipos en caja, realizando cobros, gestionando devoluciones y cuadre de caja.
- Verificar el dinero recibido, a fin de evitar estafas.
- Preparar una correcta exhibición de productos y uso de los paneles a su cargo, así como gestionar su reposición.
- Manipular y despachar correctamente los productos.
- Mantener la limpieza y orden en su área.

Tareas en el día:

- Prender todo los equipos (computadora).
- Contar el fondo con el que se comienza el día (200 soles).
- Verifica fecha y hora del sistema.
- Limpieza de caja cuando no hay clientes.
- Cierre de caja bajo supervisión de jefe de personal.
- Devuelve los productos de caja a su lugar.

V. REQUISITOS DEL PUESTO

1. NIVEL EDUCATIVO	Secundaria terminada.
2. EXPERIENCIA LABORAL	De preferencia con 1 año en puestos similares.
3. FORMACIÓN	Conocimientos básicos de atención al cliente e informática básica(word, excel).
4. COMPETENCIAS	Trabajo en equipo, Atención y concentración, Comunicación asertiva.



FICHA DE FUNCIONES

I. INFORMACION BÁSICA

1. NOMBRE DEL PUESTO	AUXILIAR DE VENTAS
2. ÁREA	VENTAS
3. JEFE INMEDIATO	JEFE DE PERSONAL

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Asesorar a los clientes que soliciten ayuda para realizar su compra, ofreciendo un trato cordial y eficaz, que fortalezca el posicionamiento de la tienda, de igual manera se debe colaborar con la labor publicitaria de la tienda y mostrar disposición al cumplimiento de tareas.

III. OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar una excelente organización de los productos, asegurándose de mantener la disponibilidad de la mercadería y el correcto manejo de los productos a fin de evitar roturas. Asimismo, se debe procurar una correcta exhibición de los productos conservando el orden y limpieza.

IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Según su ubicación:

INTERNA Se le asigna una fila

- Reponer productos faltantes en exhibidores.
- Revisar estado de los empaques.
- Colocar en los exhibidores carteles con los precios y nombre del producto.
- Revisión de stock de mercadería.
- Mantener su lugar de trabajo limpio y ordenado.
- Reordenar los productos que se encuentran fuera de lugar.

EXTERNA Se le asigna la entrada

- Poner bolsas en los tachos.
- Revisar los lockers.
- Sacar letreros.
- Si no hay mucha gente organiza un panel cercano.

V. REQUISITOS DEL PUESTO

1. NIVEL EDUCATIVO	Secundaria terminada.
2. EXPERIENCIA LABORAL	De preferencia con 1 año en puestos similares.
3. FORMACIÓN	Manipulación de mercadería y carretillas.
4. COMPETENCIAS	Trabajo en equipo, Habilidad de organización, Comunicación asertiva.

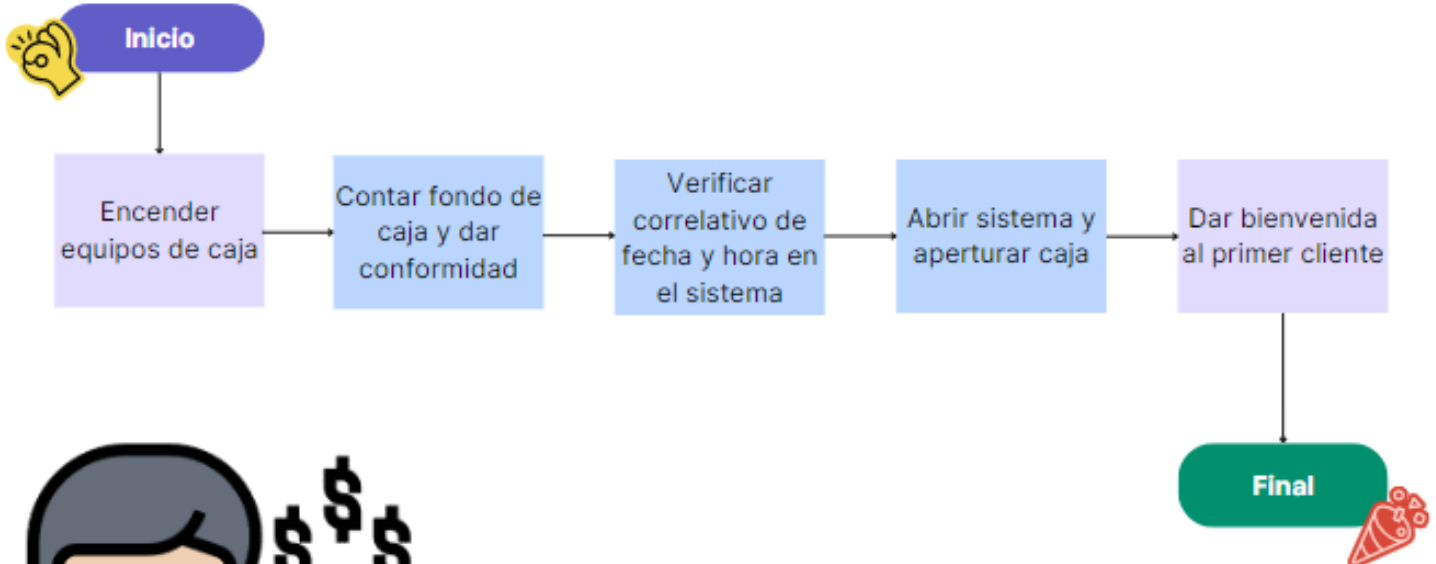
2.4 FLUJOGRAMA DE DESARROLLO DE FUNCIONES

En esta sección del manual se representara visual y sistemáticamente el procedimiento para realizar las funciones de los auxiliares de venta y cajeros(as).



PARA LOS CAJEROS(AS)

PROCESO DE APERTURA DE CAJA



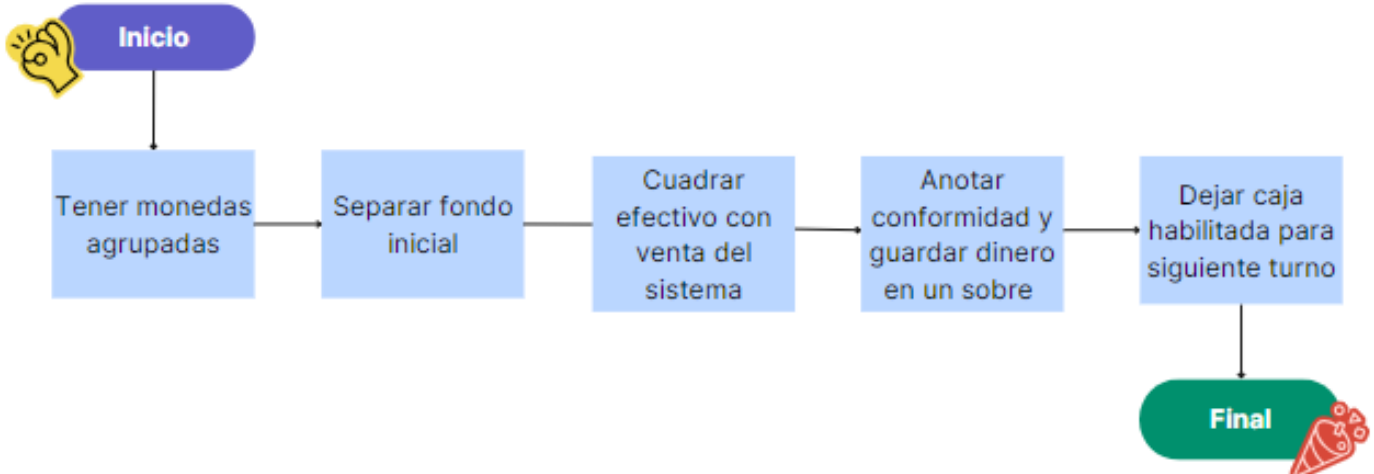
RECUERDA:

Siempre que ingreses a tu puesto, debes mantenerlo limpio y organizado.

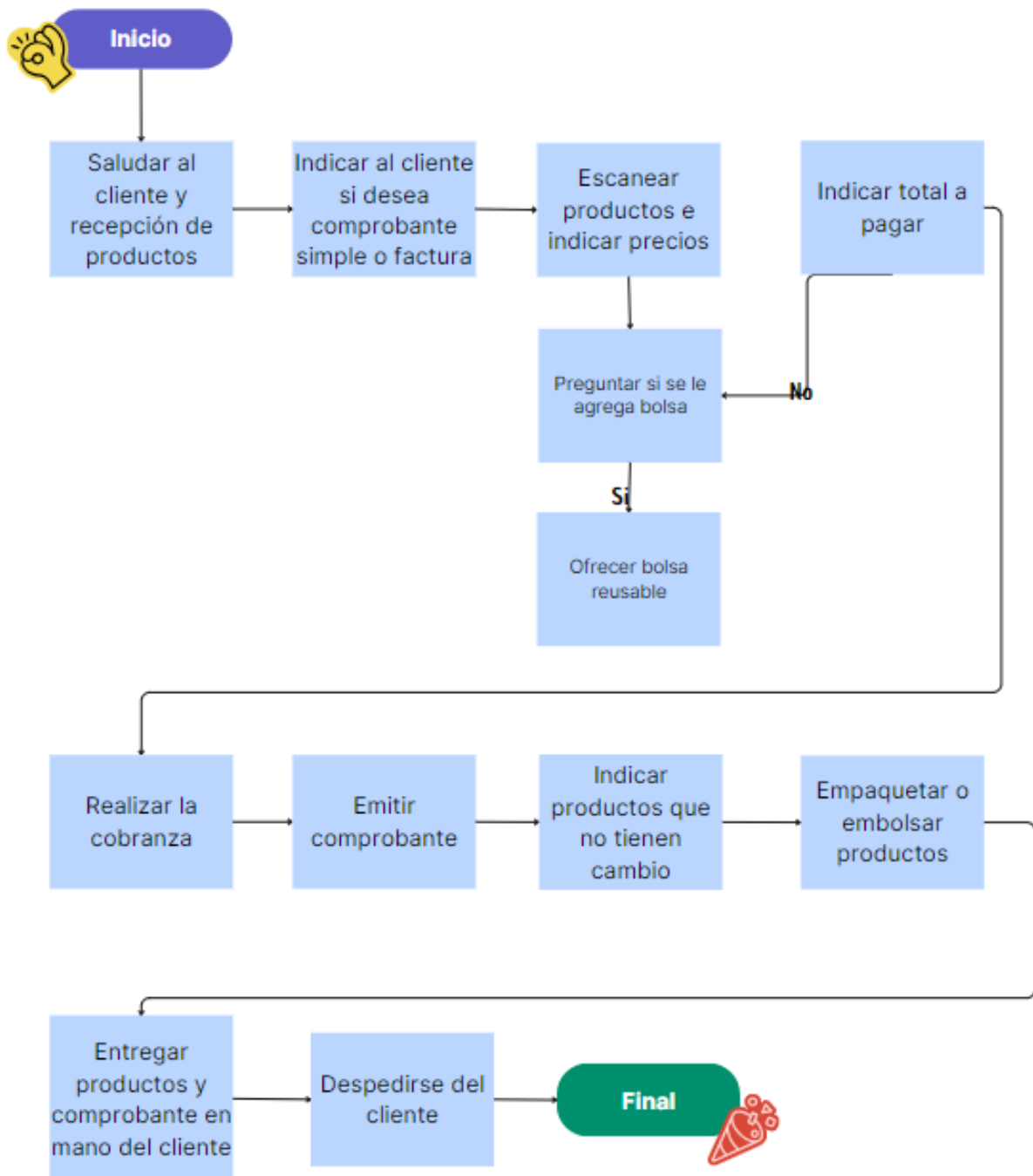
Cuando no estés atendiendo puedes ordenar los exhibidores y ponerles sus carteles de precio.

Consulta con tu jefe cuales son las ofertas del día para poder asesor a tu clientes.

PROCESO DE CIERRE DE CAJA



PROCESO DE COBRANZA



RECUERDA:

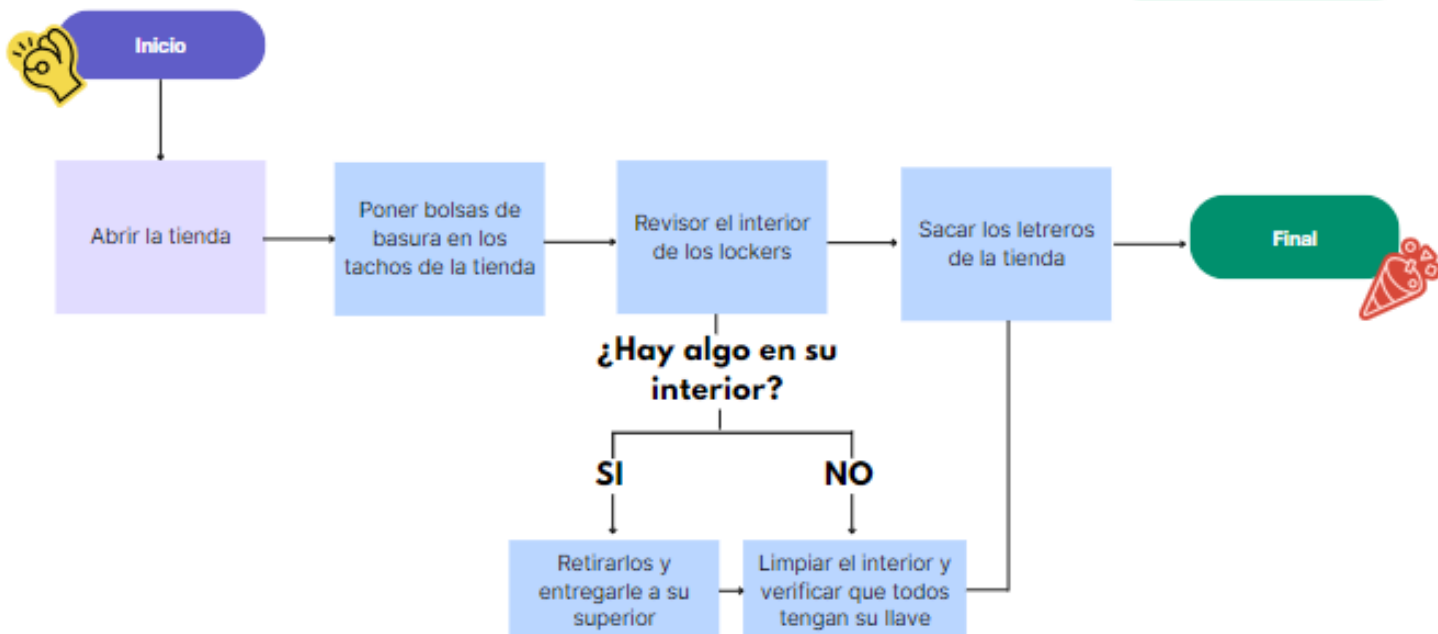
- Siempre que atiendes debes mantener la formalidad y cortesía, pero sin descuidar tu concentración, para así evitar recibir billetes falsos.
- No descuides tu área, evita hurtos que puedan provocar un descuadre de caja.
- Si tienes dudas consulta con tu supervisor.



PARA LOS AUXILIARES DE VENTAS

FLUJOGRAMA DE FUNCIONES DEL AUXILIAR EXTERNO

Apertura de tienda



OJO:

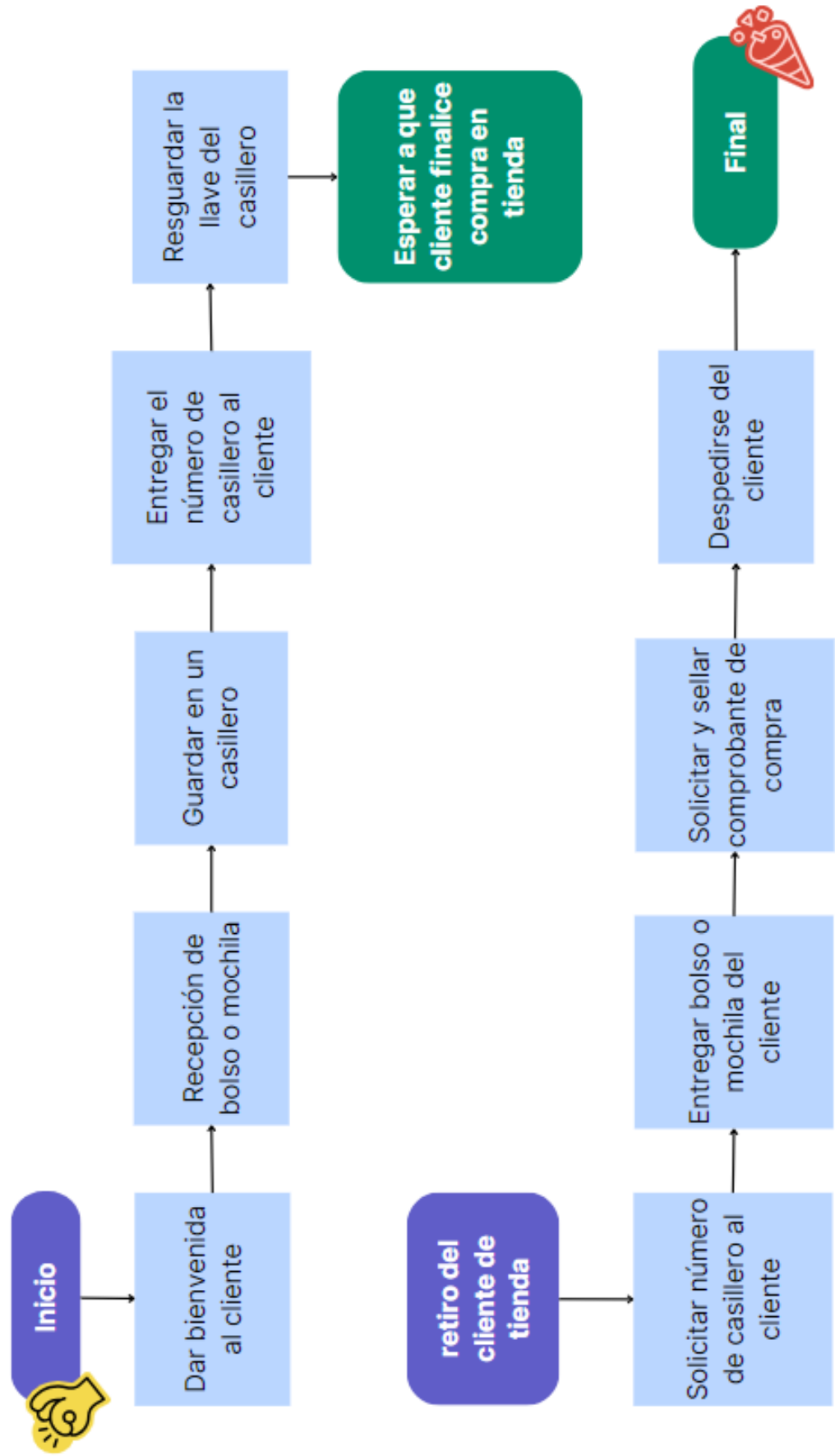
La función del auxiliar de venta externo es de carácter operativo, por lo cual no solo consiste en realizar los pasos para abrir la tienda, también tiene a su cargo un panel cercano a la entrada el cual debe mantener ordenado y cuando no se este recibiendo a los clientes, o ayudándolos a guardar sus cosas se debe organizar el panel.

RECUERDA:

Mantén tu área de trabajo limpia, para dar un buen aspecto a la tienda.
Mantén un trato cordial



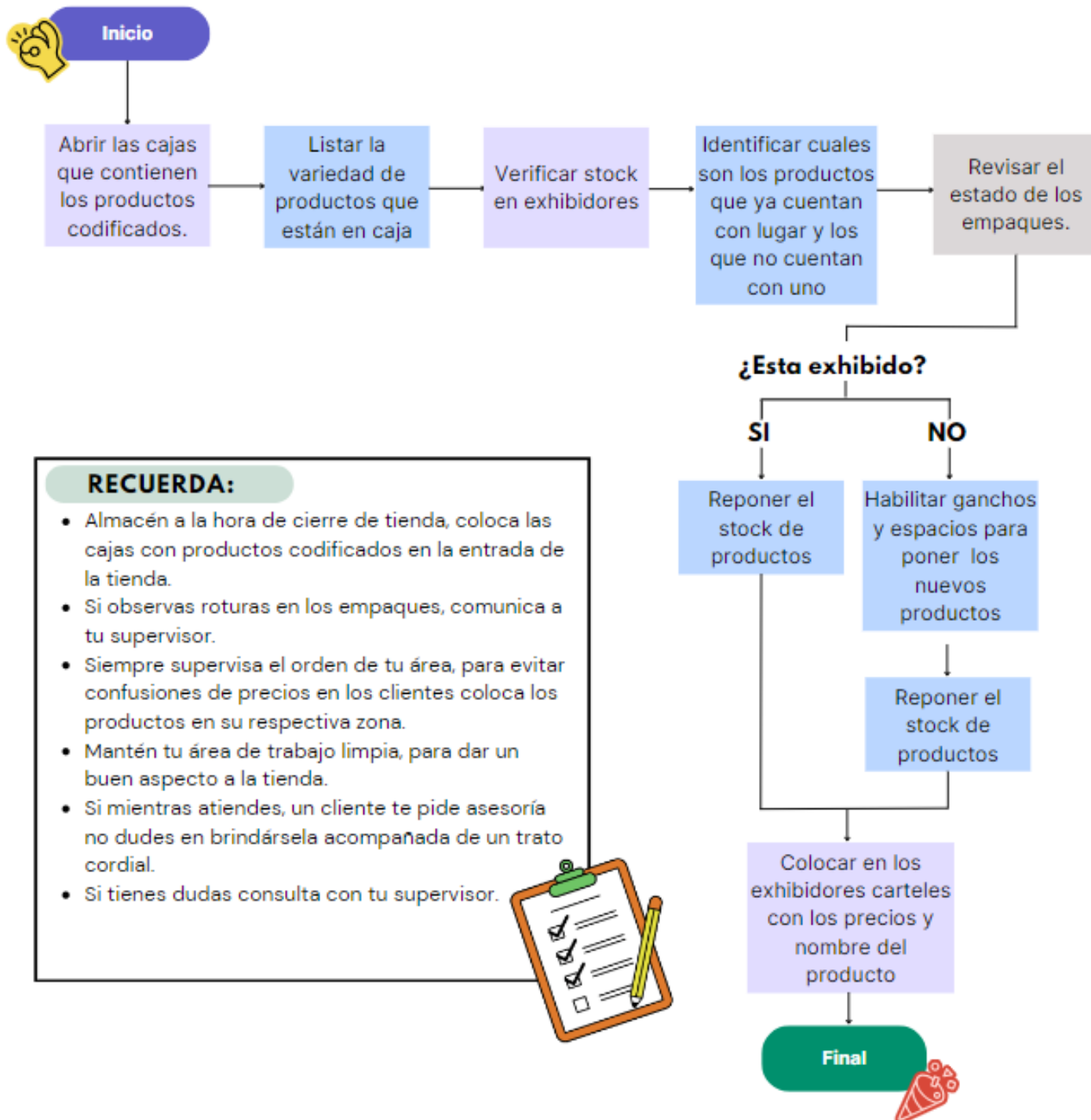
PROCESO DE SEGURIDAD EN PUERTA



PARA LOS AUXILIARES DE VENTAS

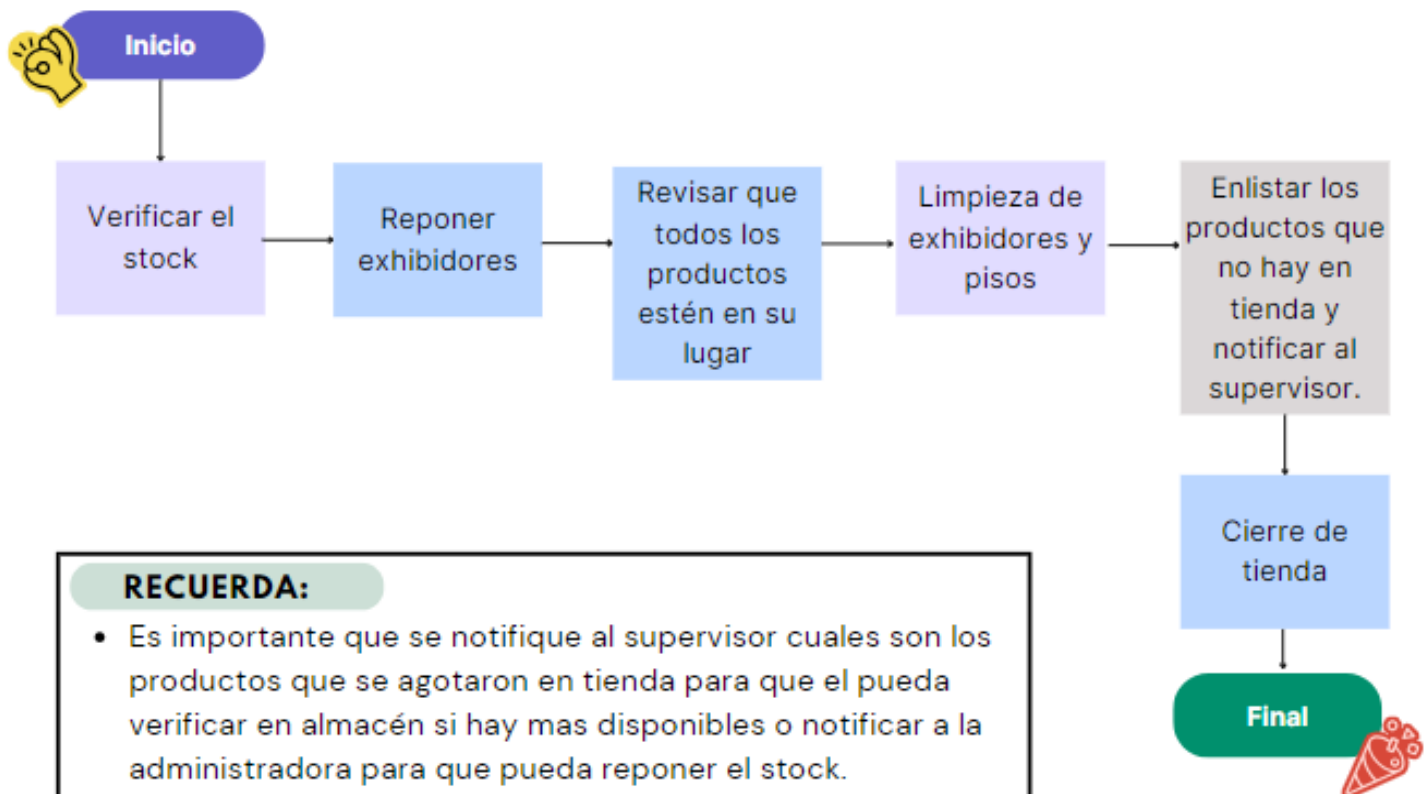
PROCESOS DE EXHIBICIÓN DE PRODUCTOS

Apertura de tienda



PROCESOS PREVIOS PARA CIERRE DE TIENDA

Cierre de tienda




RECUERDA:

- Es importante que se notifique al supervisor cuales son los productos que se agotaron en tienda para que el pueda verificar en almacén si hay mas disponibles o notificar a la administradora para que pueda reponer el stock.
- Verifica que los pasillos y exhibidores estén limpios para que los auxiliares del turno de la mañana puedan ordenar los productos rápidamente y no impedir la compra del cliente.
- Si mientras atiendes, un cliente te pide asesoría no dudes en brindársela acompañada de un trato cordial.
- Si tienes dudas consulta con tu supervisor.



CAPÍTULO 3

3.1	Importancia	20
3.2	Proceso de reclutamiento	21
3.3	Proceso de selección	23
3.4	Proceso de inducción	26
3.5	Evaluación de desempeño	27



3.1 IMPORTANCIA

La gestión estratégica del talento humano aumenta la eficiencia del personal y en consecuencia aumenta su productividad.

Establecer procesos para la incorporación y colocación de personas, permite contratar personas calificadas, así como ayudarlas a identificarse con la tienda y sus objetivos, además de aclarar los procesos y funciones que requiere su cargo. También permite evaluar el desempeño del personal.



3.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

TIPOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO

RECLUTAMIENTO INTERNO

Esta destinado al personal actual de la tienda, se presentan candidatos que quieran ser promovidos. Existen tres tipos de casos para promover al personal:

I. POSTULANTES INTERNOS

El trabajador presenta su solicitud

II. EVALUACION DE DESEMPEÑO

La aplicación de la evaluación de desempeño reflejara que persona a ido mejorando y en que área podría hacer uso de sus habilidades.

III. CRITERIO DE LA ADMINISTRADORA

La administradora con ayuda de los métodos de evaluación y como resultado de su supervisión, puede determinar que persona muestra interés en encontrar métodos de solución y se adapta a diferentes entornos, asume el rol de líder y propone mejoras para la tienda, además de compartir sus opiniones en base al comportamiento y comentarios de los clientes.



MODALIDADES DE RECLUTAMIENTOS EXTERNO

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Esta destinado a aspirantes a un empleo, candidatos que no pertenecen a la empresa pero quieren trabajar en ella.

I. MODALIDADES

Reclutamiento virtual.

Consiste en publicar post en la red social de Facebook para atraer nuevos candidatos.

Consulta a los archivos de candidatos.

Consiste en revisar los cv's ya archivados y comunicarse con las personas que puedan asumir los puestos solicitados. Se recomienda esta opción cuando se necesite personal inmediato, las solicitudes consideradas deben ser recientes con máximo 1 mes de recepción.

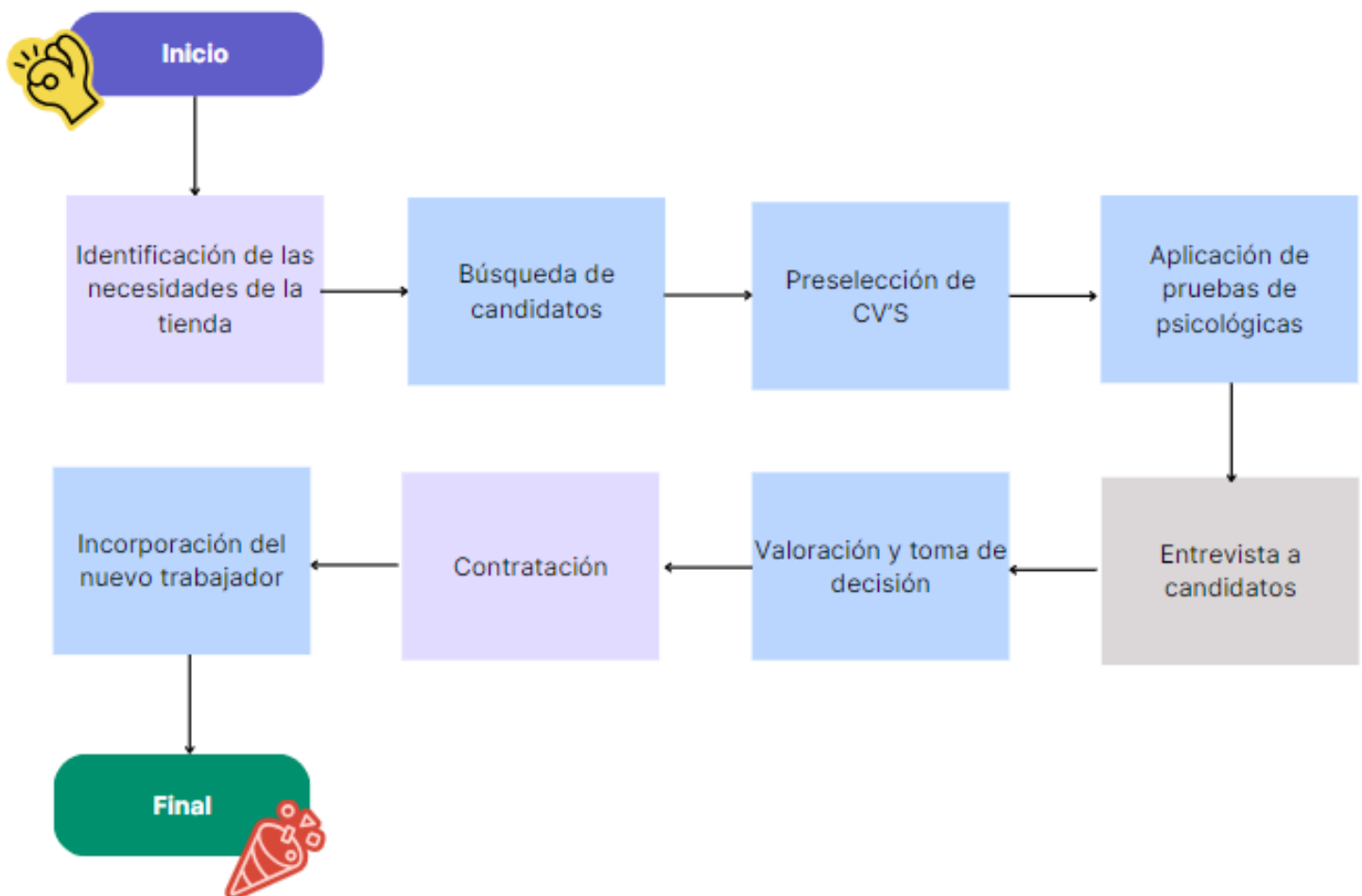
Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.

Consiste en pedir recomendaciones internas para integrar a un nuevo personal. Esta opción es efectiva porque el trabajador se compromete a guiar y hacer que el recomendado alcance el rendimiento esperado.

Contacto con institutos y universidades.

Consiste en crear alianzas con instituciones que busquen generar experiencia laboral, esta opción beneficia a la tienda debido a que los estudiantes elaboran propuestas que sirven como guía a la tienda para realizar mejoras.

3.3 PROCESO DE SELECCIÓN



PRUEBAS PSICOLOGICA

La aplicación del test permitirá conocer los rasgos de conducta y funcionamiento mental, esto es vital ya que los trabajadores deben relacionarse con sus compañeros y clientes.

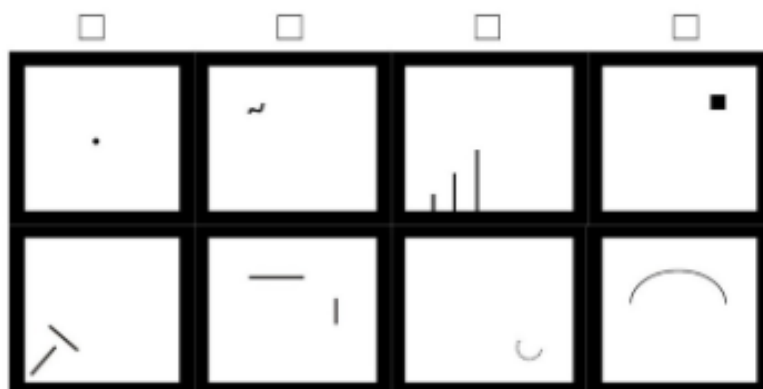
ESPECIFICACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LOS TEST

El tipo de test a aplicar para medir las habilidades socioemocionales son:

- **TEST DE WARTEGG** (busca identificar información sobre la personalidad del postulante y algunas competencias relacionadas a su capacidad de resolver problemas de organización, creatividad manejo de relaciones interpersonales, entre otros.)
- Para realizarlo, se entrega una hoja con ocho cuadros en blanco, con unas pequeñas formas; el postulante lo debe completar con el dibujo que imagine y después colocarle un número por orden y un título.

TEST WARTEGG

Nombre _____ Fecha _____
 Edad _____ Sexo _____ Grado De Escolaridad _____
 Profesión _____ Lugar De Nacimiento _____



ENTREVISTA

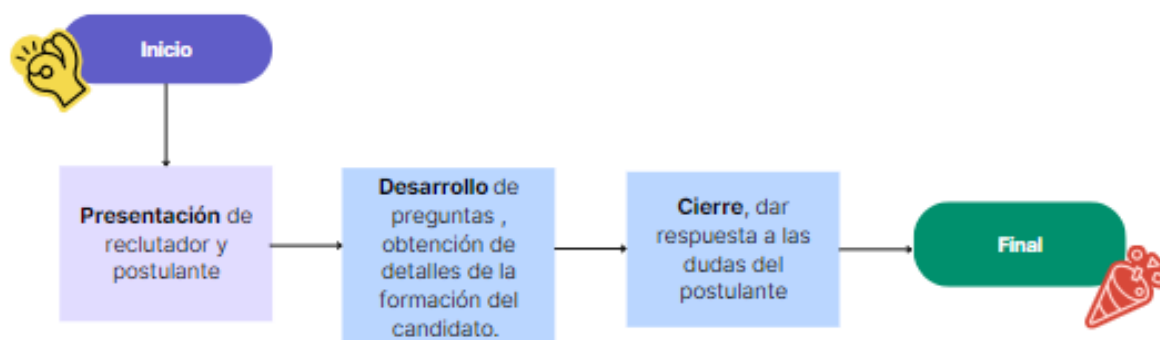


Su aplicación permite medir el grado de conocimiento del postulante, conocer su experiencia laboral, la facilidad de desenvolvimiento, adaptación y habilidades sociales del postulante.

ESPECIFICACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA

- El tipo de entrevista es tradicional, empleara un formulario de preguntas base.
- La reclutadora deberá mantener la conversación de manera fluida y casual, a su vez deben buscar confirmar expectativas, conocimientos y personalidad del candidato.

PROCESO PARA LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA

FORMATO DE FORMULARIO

POSTULANTE : _____

PUESTO : _____

FECHA : _____

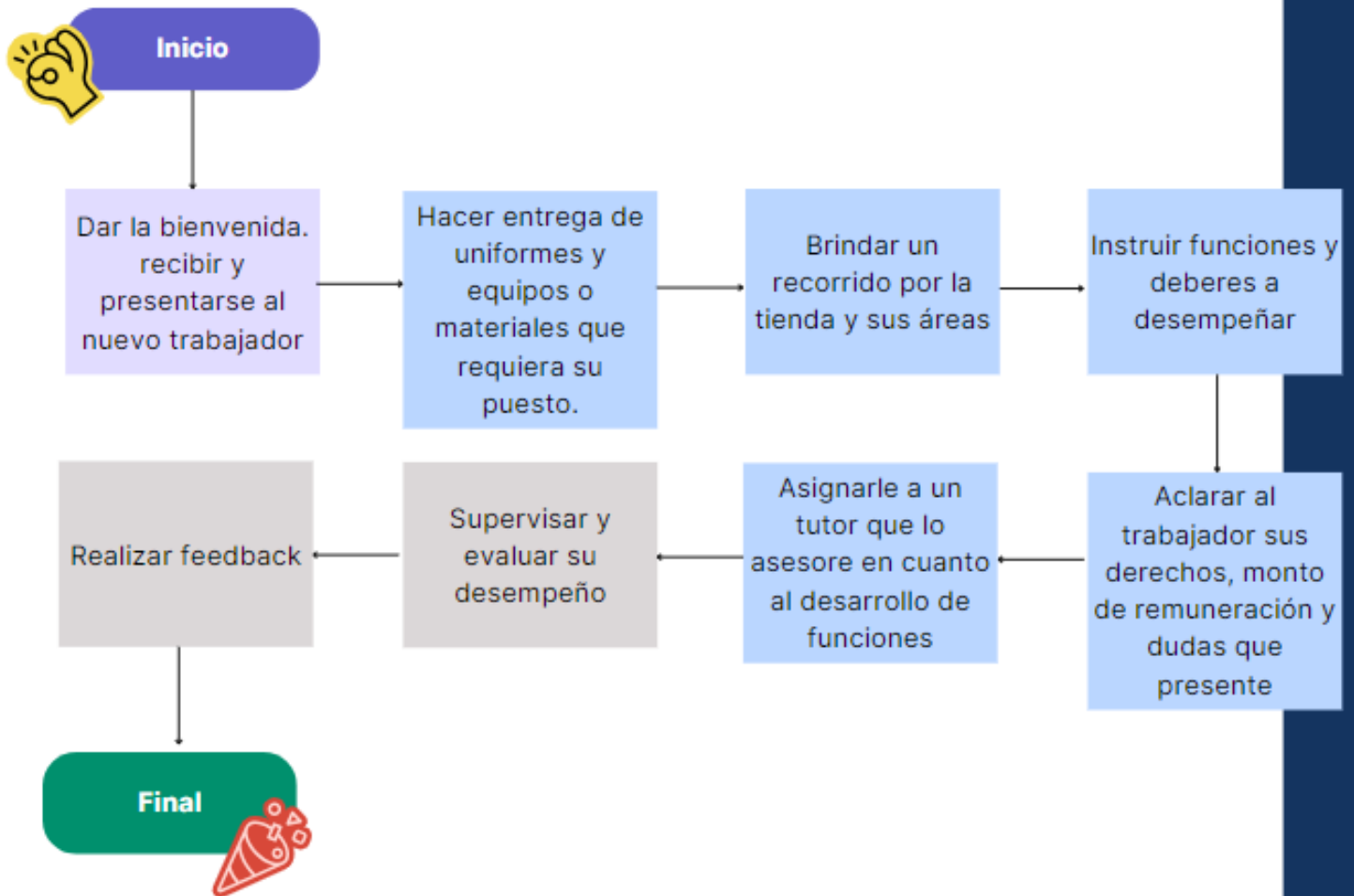
FACTORES A EVALUARSE	PUNTAJE					PUNTAJE TOTAL
	1	2	3	4	5	
I. ASPECTO PERSONAL Calificar las características individuales del postulante como apariencia personal, expresiones y pulcritud.						
II. SEGURIDAD Y ESTABILIDAD EMOCIONAL Mida el grado de seguridad y serenidad del postulante para expresar sus ideas, su capacidad para adaptarse y modales.						
III. CAPACIDAD DE PERSUACIÓN Mida la habilidad de expresión oral y persuasión del postulante para emitir argumentos y validar su idea.						
IV. CONOCIMIENTOS TECNICOS DEL PUESTO Califique los conocimientos y habilidades que demanda el puesto y si el postulante muestra interés por su constante actualización.						
Resultado de la entrevista personal						

Criterios:

Excelente = 5 puntos
 Muy bueno = 4 puntos
 Bueno = 3 puntos
 Regular = 2 puntos
 Malo = 1 puntos

firma del reclutador

3.4 PROCESO DE INDUCCIÓN



RECUERDA:

- El encargado de recibir e incorporar al nuevo trabajador es el jefe de personal.
- El trabajador tiene un periodo de prueba de un mes para evaluar su desempeño, según sus resultados se determinara si conserva el puesto.



3.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.

ACLARACIÓN:

La persona encargada de aplicar las evaluaciones es el gerente quien puede delegar la tarea al jefe de personal cuando se trata del personal operativo, en este caso los auxiliares de ventas y las(os) cajeras(os).

Los resultados deben ser evaluados por la administradora quien tomara decisiones en base a ellos.

Se debe aplicar durante la ultima semana de entrenamiento del nuevo personal y cuando la administradora lo crea necesario.

No es necesario informarle al trabajador que se le esta evaluando pero si es obligatorio realizar un feedback después del análisis de resultados.

Los métodos de evaluación de desempeño son:

TIPOS DE EVALUACIONES

Métodos tradicionales como:

Elección Forzada:

- Elimina la superficialidad, la generalización y la subjetividad.
- Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento.
- El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado.

Evaluación por incidentes críticos:

- Busca analizar las situaciones eventuales con el fin de determinar conocimientos, habilidades y actitudes que intervinieron o debían haber intervenido, para controlar la situación.
- Ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso en algún área de la tienda.
- Consiste en la recopilación de información sobre incidentes ocurridos durante un período para aprender de esas experiencias y prevenir futuros accidentes.

Formato de evaluación por Elección Forzada

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NOMBRE: _____ PUESTO: _____ AREA: _____

A continuación encontrará bloques de frases. Anote con una x en la columna que aparece a un lado con signo + para indicar cual es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para la que menos define. No deje ni un bloque sin llenar.

Conoce su trabajo Comete errores Tiene iniciativa Le gusta el orden	Nº	+	-	Es cortés con los clientes Es sociable Acepta críticas constructivas Es rápido	Nº	+	-
Tiene buena presencia personal Ofrece sugerencias Tiene espíritu de equipo Se expresa con facilidad	Nº	+	-	Es cuidadoso en sus tareas Toma decisiones Es creativo y organizado Buena memoria	Nº	+	-

Método de evaluación por incidentes críticos:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NOMBRE: _____ PUESTO: _____ AREA: _____

Menciona los incidentes críticos que consideras tienen impacto en el posicionamiento de la tienda.

Aspectos excepcionalmente positivos

--	--

Aspectos excepcionalmente negativos

--	--

CAPÍTULO 4

4.1	Importancia	30
4.2	Protocolo de Atención al cliente para cajeras (os)	31

4.1 IMPORTANCIA

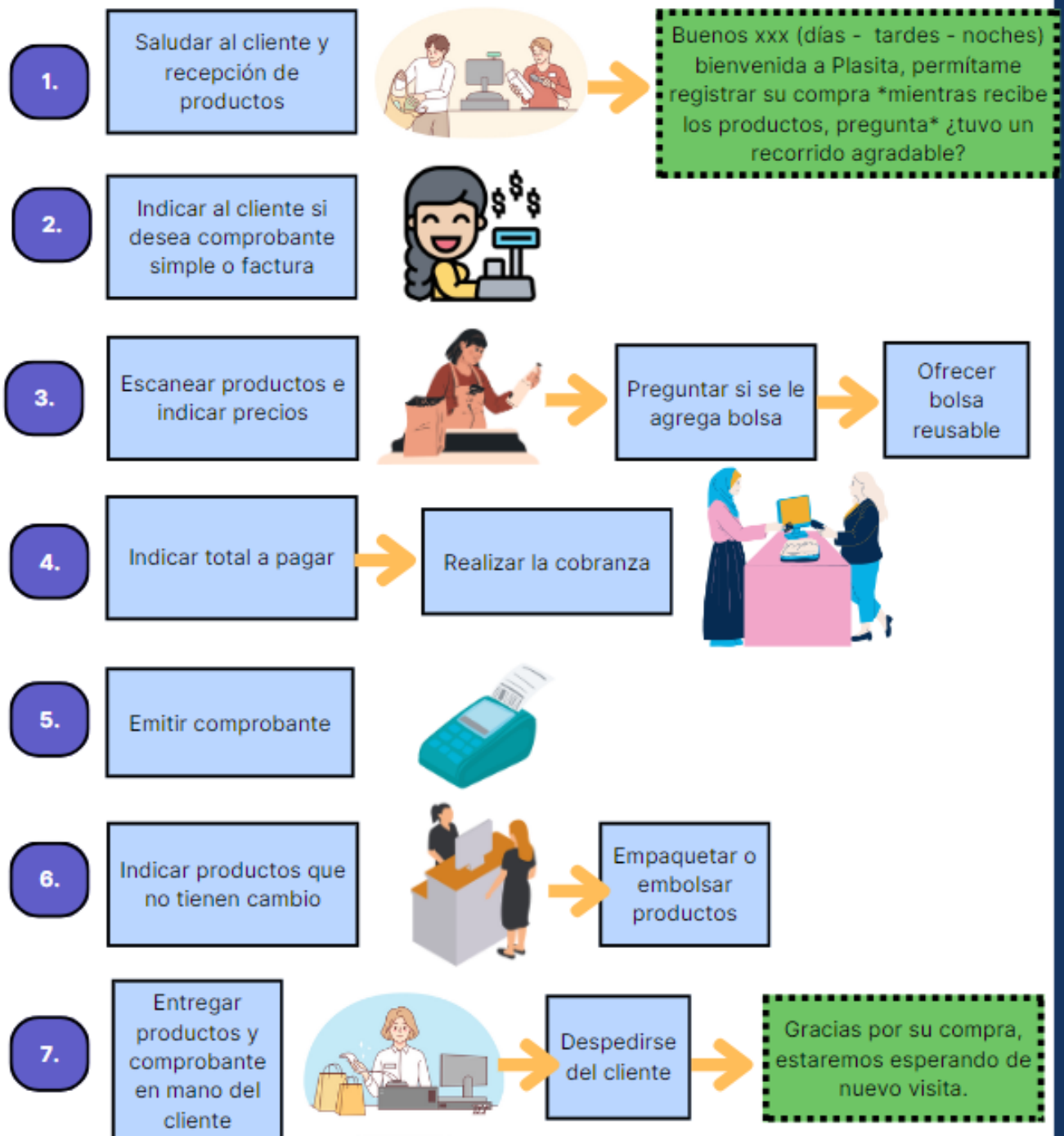
La tienda podrá capacitar a los nuevos empleados utilizando como base el protocolo de atención, ya que en su contenido se plantean instrucciones detalladas, que evitan ambigüedades respecto al funcionamiento de la tienda y facilitan la integración del trabajador.



4.2 PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA CAJERAS(OS)



INFOGRAFÍA DE PASOS



PAUTAS PARA EL MANEJO Y DEL EFECTIVO:**REVISIÓN Y PREVENCIÓN****ELEMENTOS DE SEGURIDAD DE LOS BILLETES**

MIRE:
Identificar la
marca de
agua e hilo
intersaliente.



TOQUE:
Sentir
textura 100%
algodón y el
relieve.



GIRE:
Ver cambio de
color y
observar
número
oculto.

ORDEN DE EFECTIVO EN CAJA**ORDEN DE BILLETES Y MONEDAS****Monedas:**

s/.0.10



paquete de 2 soles

s/.0.20



paquete de 5 soles

s/.0.50



paquete de 10 soles

s/.1.00



paquete de 20 soles

s/.2.00



paquete de 20 soles

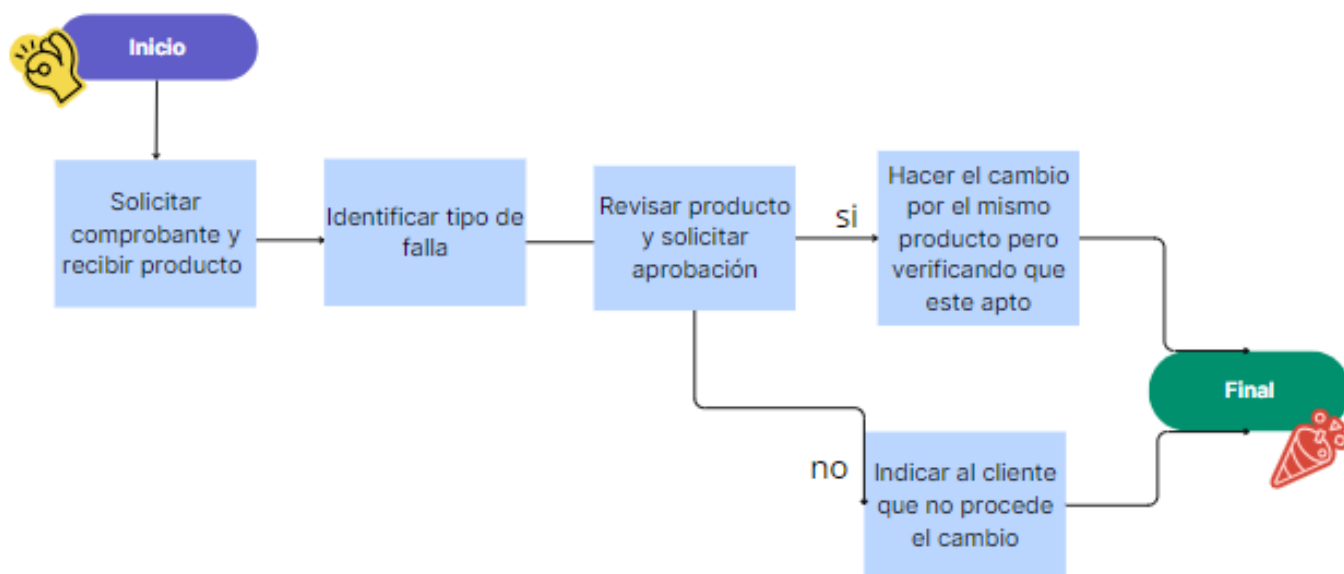
s/.5.00



paquete de 100 soles

Gestión de devoluciones:

CAMBIO DE MERCADERIA



RECUERDA:

- Mantener una postura calmada y asertiva, controla la situación, nadie pierde o gana, solo llegan a un consenso.
- Revisa que la falla del producto sea de fabrica y no una alteración producida por el cliente.
- Para evitar las devoluciones, siempre pregunta al cliente si esta conforme con su compra.
- Registra las devoluciones y comunica a tu superior.





ELIGE ¡PRECIOS DE FABRICA Y UN
BUEN TRATO!

El presente manual contribuirá a la mejora de la tienda otorgando un mayor control y organización a través de la sistematización de procesos.

4.4. Definición de mecanismos de control

Tabla 20

Mecanismo de control

ACCIONES DE MEJORA	INDICADOR	VALOR ESPERADO	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	SUPUESTOS
Realizar el diseño de puestos y el procedimiento de ejecución	Posicionamiento de la tienda	80%	Administradora y Jefe de personal	Una mayor motivación entre auxiliares y cajeras. Los trabajadores completan sus tareas con fluidez y sin contratiempos dando un buen aspecto a la tienda y sin obstaculizar el proceso de compra de los clientes.
Elaboración de procesos de integración, colocación y herramientas de evaluación	Nivel de desempeño del trabajador	80%	Administradora y Jefe de personal	Los trabajadores calificados para el puesto y correctamente orientados cumplen con los estándares de rendimiento laboral e impulsan las ventas.
Creación de un protocolo de atención al cliente detallado.	Índice de satisfacción del cliente	80%	Jefe de personal	Una mayor afluencia de clientes y la formación de una cartera de clientes.

Nota. Elaboración propia

CAPITULO V: SUGERENCIAS

5. Sugerencias de estudios

5.1. Complementarios

Se sugiere evaluar la viabilidad de implementar un sistema de recompensas a los trabajadores que esté en función a su nivel de desempeño, una vez aplicada la propuesta el trabajador tendrá conocimiento de sus funciones y los pasos a seguir para realizarlas, por lo que se espera mayor responsabilidad por parte de los auxiliares de ventas y mayor supervisión por parte de los Jefes del personal, esto implica en el aspecto emocional mayor presión y el agotamiento físico y mental que puede llevar a que el trabajador renuncie o se abstenga de realizar sus tareas con esmero y correctamente, por el contrario siga cometiendo errores al ejecutarlas, es por ello que se vuelve imprescindible desarrollar un sistema de recompensas que mantenga motivados a los trabajadores y evite que reduzcan su nivel de productividad, además la implementación de este sistema dará paso a que el trabajador aumente su creatividad y desarrolle su capacidad de crear ideas y compartirlas con la tienda para llevarlas a cabo.

Se sugiere crear metas organizacionales que fomenten el incremento del desempeño grupal e individual de los trabajadores, el crear concursos para innovar procesos de la tienda, y asignar periódicamente nuevas tareas a los trabajadores para evitar la percepción monótona de su trabajo, para ello se puede aplicar la rotación por áreas.

5.2. Implementación

Se sugiere que los supervisores conozcan plenamente el contenido del manual ya que en ellos recae la responsabilidad de supervisar la correcta

ejecución de tareas y el correcto trato al cliente por parte de los auxiliares de ventas y cajeras.

Se sugiere que la administradora tenga acceso al manual en físico y conozca todo el contenido, además se encargue de compartirlo con los trabajadores de la tienda. El manual contiene tres capítulos el primero hace énfasis en el diseño de puestos y procedimientos, adicionalmente según la encuesta el 70% de los colaboradores no conocen con claridad sus funciones y el 90% de ellos está de acuerdo o totalmente de acuerdo en utilizar o visualizar un manual que aclare sus funciones, es por ello que la recepción de nueva información por parte de los trabajadores será bienvenida y aplicada.

Se sugiere que para compartir la información del manual se tomen en consideración tres opciones, brindar un manual a cada trabajador; imprimir páginas del manual, específicamente los flujogramas que detallen los procedimientos de cada puesto y ponerlas a vista de todos los integrantes de la tienda ubicándola en su periódico mural y en zonas estratégicas como en caja donde se deberá colocar el contenido oportuno como el método de organización de caja que es necesario para todas las cajeras; el tercero y más recomendado tiene como primer paso brindar una capacitación grupal por puesto a los trabajadores con ayuda del contenido del manual, posterior a eso poner a su disposición los flujogramas en el panel informativo interno de la tienda, cabe destacar que no es necesario darle un manual a cada trabajador debido a que el contenido no va dirigido a ellos, resultando un artículo innecesario y contraproducente ya que el revisarlo resulta un distractor de sus propias tareas.

Se sugiere a la administradora utilizar los métodos de evaluación propuestos para medir el desempeño actual en los trabajadores y de esa forma medir su nivel de conocimiento y desenvolvimiento, a fin de detectar cuales son

las deficiencias del personal operativo de la tienda y realizar feedback a cada empleado, esta tarea también puede ser delegada al jefe de personal quien evaluará a los trabajadores con un rango menor, es recomendable aplicarlo antes de la capacitación, ya que según la encuesta si bien el 60% de los trabajadores recibieron una inducción al ingresar a trabajar a la tienda aún existe un 70% que no tienen claras sus funciones y un 83% que considera que su grado de conocimiento afecta directamente su desempeño, así también otro tema a abarcar en la capacitación serían los protocolos de atención al cliente ya que existe un 86% del cual la mayoría no conoce cómo actuar ante un reclamo o un suceso inesperado y un 23% si sabe cómo actuar pero toman decisiones en base a sus criterios personales.

6. Conclusiones finales

El presente trabajo es elaborado con la finalidad de proponer un plan de implementación de procesos que permita mejorar el desarrollo de funciones del personal, es por ello que se crea y diseña un manual organizacional de procesos y funciones que engloba en su contenido el correcto diseño de funciones y su ejecución, así como los procesos para gestionar el desempeño del talento humano y mantener trabajadores altamente calificados en su área, por último para medir el desarrollo de funciones para los puestos que requieren relacionarse con el cliente y en general, se elabora un protocolo de atención al cliente.

Para realizar el diagnóstico de la tienda se empleó una matriz foda donde se detectó la presencia de trabajadores desorientados, poca supervisión, desorden en la tienda y confusión en los clientes, a causa de la falta de procesos o actividades preestablecidas a seguir por los trabajadores, alineando los resultados del diagnóstico con los de la entrevista a la administradora y la encuesta a los trabajadores se confirmó la existencia del problema.

En el trabajo se desarrollaron estrategias que mejorarán el desarrollo de funciones del personal, la primera consistió en elaborar una ficha de funciones que toma en cuenta aspectos como: información básica, naturaleza del puesto, objetivo del puesto, funciones y responsabilidades y requisitos del puesto, tomando la ficha como base se elaboraron flujogramas que detallan el paso a paso de las actividades a realizar. Así también se establecieron procesos para el reclutamiento, selección, inducción y evaluación del personal con el fin de mantener control sobre ellos e incrementar su desempeño, por último, se establece un protocolo de atención para las cajeras.

Se emplearon mecanismos de control, tales como el índice de desempeño del trabajador y el índice de satisfacción del cliente, ambos ayudarán a supervisar y evaluar el cumplimiento de las estrategias propuestas, es vital que la administradora con ayuda de los jefes de personal les den seguimiento y trabajen bajo los supuestos de la obtención de personal altamente calificado y que impulsen las ventas de la tienda, de igual manera el incremento de afluencia en la tienda especialmente de las personas que visitan la tienda por segunda vez.

BIBLIOGRAFÍA

- Bozzo, G. (29 de octubre de 2013). *Recursos Humanos*. Obtenido de ¿Para qué sirve la Descripción de Puestos de Trabajo?:
<https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/para-que-sirve-la-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
- Bravo Carrasco, J. (2012). *Gestión de Procesos en Chile 2012 Diagnóstico y Propuestas*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Cantara, M., & McCoy, D. (2010). *Hype Cycle for Business Process Management*. Gartner.
- Capote, G. (2011). *Guia para Formação de Analistas de Processos*.
- Certo, S. (1994). *Modern Management: Diversity*. Boston: Ethics, and the Global Environment, Allyn & Bacon.
- Chase, R. (2021). *Administración de operaciones. Produccion y cadena de suministros*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y control*. México: McGraw Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1998). *Management, Leading People and Organizations in the 21st Century*. Prentice-Hall.
- DeToro, I., & McCabe, T. (1997). *How to stay flexible and elude fads*. Milwaukee: Quality Progress.
- Diamond, S. (1983). *Como preparar manuales administrativos*. México: Nueva editorial Interamericana.
- Eslava, E. (2004). *Recursos humanos blog*. Obtenido de Gestión del Talento Humano en las organizaciones.: <https://bit.ly/2tukrdY>

- Ferrín-Schettini, H. M. (2019). Análisis del modelo de diseño de puesto empresarial. *Revista científica*, 13.
- Gomez Ceja, G. (1994). *PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Gomez, L., Mejia, D., & Cardy, R. (1995). *Managing Human Resources*. Englewood: Prentice-Hall.
- Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management*. Nueva York: Richard D. Irwin.
- Koontz, H. &. (1997). *La Administración en el Mundo de Hoy*. México: Prentice Hall.
- León, A. (1985). *Organización y administración: un enfoque de sistemas*. Norma.
- Mallar, M. A. (2010). PROCESS MANAGEMENT: AN EFFECTIVE MANAGEMENT APPROACH. *Revista Científica*, 19.
- Martínez Martínez, A., & Cegarra Navarro, J. G. (2014). *Gestión por Procesos de Negocios: Organización Horizontal*. Madrid: Ecobook.
- Mintzberg. (1983). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. EL ATENEO.
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Quindemil Torrijo, E. M., & Rumbaut León, F. (2013). La información y la comunicación en la gestión organizacional: retos en el contexto universitario. *CORE*, 54-67.
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. España S.L.: McGraw-Hill.
- Scucuglia, R. (2021). *Mapeamento e gestão por processos - BPM: Gestão orientada à entrega por meio de objetos*. M.Books.
- Smith, A. (1776). *Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Van de Ven, A. H. (1992). *Suggestions for studying strategy process - A research note*. *Strategic Management Journal*.
- Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. (2014). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. Ecoe Ediciones.

ANEXOS

ENCUESTA:

Figura 29*Encuesta a trabajadores 1er parte*

**ENCUESTA A TRABAJADORES DE
PLASITA TACNA**

Estimados trabajadores de la tienda PLASITA TACNA , se le pide por favor poder responder estas preguntas para mayor conocimiento de las situaciones que esta pasando en la tienda. Muchas Gracias de antemano.

yoselin.yovana2001@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

 No compartido 

¿Recibió inducción el primer día de trabajo?

si

no

¿La tienda te ha proporcionado los equipos y/o sistemas necesarios para que sea fácil desarrollar tu trabajo?

si

no

Nota: Elaboración en google.com

Figura 30*Encuesta a trabajadores 2da parte*

no

¿Conoces claramente todas tus funciones y responsabilidades?

si

no

¿Crees que existe una buena relación entre trabajadores y supervisores?

si

no

¿Crees oportuna la implementación de protocolos que agilicen la toma de decisiones? ejemplo: secuencia de actividades a realizar en caso se presente una queja y la manera de darle solución

si

no

[Siguiete](#) [Borrar formulario](#)

Nota: Elaboración en google.com

Figura 31*Encuesta a trabajadores 3ra parte*

The image shows a screenshot of a Google Forms survey. At the top, the user's email address is 'yoselin.yovana2001@gmail.com' with a 'Cambiar cuenta' link. Below this, it says 'No compartido'. The survey is divided into two sections, both titled 'Sección sin título'. The first section asks: '¿Consideras que el poseer información del correcto desarrollo de tus funciones y tus tareas diarias tendrá influencia en tu nivel de desempeño?' with five radio button options: 'Totalmente en desacuerdo', 'En desacuerdo', 'Neutral', 'De acuerdo', and 'Totalmente de acuerdo'. The second section asks: '¿Estás de acuerdo en que los feedback que recibes por parte de tu responsable directo aclaran tus dudas, generan críticas constructivas y te motivan a mejorar?' with the same five radio button options.

yoselin.yovana2001@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

No compartido

Sección sin título

¿Consideras que el poseer información del correcto desarrollo de tus funciones y tus tareas diarias tendrá influencia en tu nivel de desempeño?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Sección sin título

¿Estás de acuerdo en que los feedback que recibes por parte de tu responsable directo aclaran tus dudas, generan críticas constructivas y te motivan a mejorar?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Nota: Elaboración en google.com

Figura 32*Encuesta a trabajadores 4ta parte*

¿Conozco el procedimiento para atender a un cliente cuando se me acerca y presenta algún reclamo?

Debo mejorar

Aceptable

Regular

Bien

Muy bien

¿Estarías de acuerdo en utilizar o visualizar un manual que contenga información relevante sobre tus funciones y tus relaciones de autoridad y dependencia?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

¿Actualmente crees que estás aprovechando al máximo tu jornada laboral?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

[Atrás](#) [Enviar](#) [Borrar formulario](#)

Nota: Elaboración en google.com