

## CAPÍTULO 5

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

---

#### 5.1 Introducción

El presente capítulo describe la revisión hecha a cada uno de los puestos de trabajo del área de servicios así como propuestas en cuanto a la estructura la misma y las descripciones de dichos puestos.

Como se mencionó antes, el comportamiento y desempeño de los empleados debe cumplir las expectativas del cliente para que el servicio brindado sea exitoso. Debido a que la cortesía, amabilidad y atención al cliente no pueden ser tan fácilmente cuantificables, la selección del personal es un punto crítico que puede funcionar como un filtro efectivo antes de llegar a afectar al proceso en su ejecución. Para ello, se deben tener establecidas políticas sobre contratación de personal. Recientemente se comenzó una reestructuración del departamento de Recursos Humanos en la empresa, lo que permitió trabajar a la par con el proyecto en el taller de servicio y abordar esos aspectos. Primeramente, se reestructuró el organigrama presentado en el Capítulo 1, adecuándolo a las necesidades actuales de la empresa. Éste se ilustra en la figura siguiente.

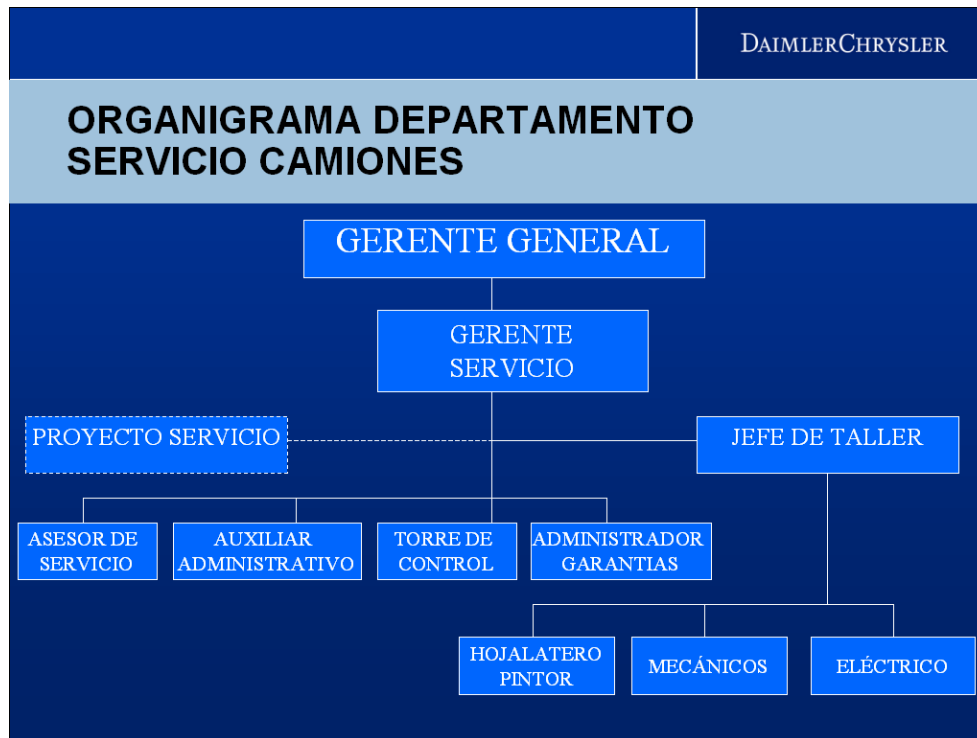


Figura 5.1. Organigrama propuesto para el departamento de servicio camiones

Fuente: Elaboración propia

Podrá notarse que el organigrama incluye un puesto denominado “Proyecto Servicio”, el cual ocupó el autor de esta tesis. Esto tiene dos objetivos fundamentales: el primero, dar una idea al lector de el nivel de responsabilidad y facultades para la toma de decisiones; el segundo, pretende dejar explícita la posibilidad de que este puesto se conserve aún con la finalización de este documento con el fin de mantener una política de mejora continua y revisiones periódicas establecidas. Así también, se sugiere que dicho puesto no sólo se concentre en el área de servicio, sino también en las otras áreas como refacciones, ventas, contabilidad, etc. Lo anterior para que el puesto sea mejor aprovechado y tenga impacto en toda la empresa.

Algo similar sucede con el puesto de “auxiliar” de Torre de Control. La incógnita en este caso es qué tanto se requerirá este puesto con la puesta en marcha del nuevo **ERP** debido a que las

tareas de captura repetitiva de información que se requerían, y que constituían gran parte de las funciones del responsable de Torre de control y dicho auxiliar, han sido eliminadas. De acuerdo a la documentación existente, la última revisión de puestos se hizo el 17 de julio de 2003, sin embargo, unos cuantos meses después de esto, al hacer la revisión para la presente tesis, se encontró con que muchas de estas descripciones no coincidían con la situación real de la empresa.

## **5.2 Definición del Gerente de servicio**

De todas las descripciones de puesto que se verán a continuación pareciera que la de Gerente de servicio es la más clara de todas. Las características requeridas en una persona para este tipo de puestos son siempre muy claras: liderazgo y habilidades de planeación y dirección. Sin embargo, la selección de la persona adecuada para este puesto es, claramente, la pieza crítica para que todo el departamento funcione. El Gerente de servicio no sólo tiene que ser líder ante su gente, también debe proveer de trabajo al personal operativo de su área que obtiene ingresos según el tiempo efectivo de trabajo, así como cumplir mensualmente con las metas establecidas en el **Business Plan**.

### **5.2.1 Descripción del puesto**

Si fuera necesario definir en pocas palabras el rol que el Gerente de servicio juega en su área sería: supervisar, verificar, autorizar y analizar. Supervisa el cumplimiento de los procedimientos establecidos para puesto. Supervisa la correcta reparación de las unidades, asignación de refacciones y del trabajo por parte del Jefe de Taller hacia los mecánicos con el fin de verificar que no existan preferencias de ningún tipo. Debe además autorizar pagos a proveedores, gastos y presupuestos, y atender a los clientes, entre otras.

### **5.2.2 Funciones reales**

El grado de vigilancia, o supervisión en este puesto será siempre dictado por la calidad del personal que labora en el departamento. Dependerá entonces de ellos mismos para ir permitiendo al Gerente que se aleje poco a poco de la vigilancia. En realidad las actividades requeridas para este puesto sí se cumplen, y si algunas no se hacen, será más cuestión personal de la gente que cubre el puesto y no de dificultades para la aplicación de tareas y responsabilidades.

### **5.3 Definición del Jefe de taller**

En el entendido de Jefe de taller para este tipo de empresas tenemos a una persona con amplios conocimientos sobre motores a diesel. Además de ello, es esencial que esta persona sea líder entre su gente subordinada, tales como mecánicos, eléctricos y personal de hojalatería y pintura.

#### **5.3.1 Descripción del puesto**

Entre las funciones o actividades que se tienen originalmente definidas para este puesto está el efectuar el control de calidad sobre las reparaciones, verificar la entrada del personal a su cargo y asignarles las unidades a reparar. También tiene la responsabilidad de autorizar la salida de refacciones por **TOT**, realizar las pruebas de pista que él crea necesario, atender a los clientes, reportar a Gerencia de servicio los trabajos realizados y eventualidades, así como supervisar y administrar los tiempos de reparación.

Periódicamente, el Jefe de taller debe hacer visitas de promoción del servicio a clientes, juntas interdepartamentales de revisión, planeación y mejora del puesto, así como coordinar la limpieza del taller y programar junto con capacitación el calendario de cursos para su personal.

Eventualmente tendrá también que realizar visitas a las plantas armadoras (Daimler Chrysler, Cummins, Detroit Diesel), realizar rescates y asistir a cursos de capacitación.

### **5.3.2 Funciones reales**

Es correcto que sea el Jefe de taller quien revise que las reparaciones se lleven a cabo de manera correcta, y también, como líder de su gente, que verifique sus horas de entrada y les asigne el trabajo por procesar. Sin embargo, el hecho de que salga a probar las unidades cada vez que lo requieren lo distraen de la supervisión de las demás unidades por periodos considerablemente largos y que pueden ser críticos si un técnico tiene que detener su trabajo porque el Jefe de taller no está para asesorarle o autorizarle. Actualmente, también se involucra en diversas ocasiones en la reparación directa de las unidades, teniendo el mismo efecto del punto anterior, aunado a que esto ocasiona que los técnicos no amplíen sus conocimientos. Estos dos últimos puntos se reforzarán de manera tal que se restrinja su participación en dichas actividades.

Otra labor que no debe corresponderle a él es atender o visitar a los clientes, puesto que para eso se proponen modificar las funciones del Recepcionista y la creación del puesto de Promotor de servicio, como veremos más adelante en las secciones 5.4 y 5.8 respectivamente. Algo que sí hace eventualmente es acudir a rescates, sobre todo cuando son requeridos durante

el fin de semana. Originalmente los tendrían que atender los técnicos, pero él lo hace cuando no hay disponibilidad de tiempo por parte de ellos. Lo que no debe de suceder, es que acuda a rescates en horas laborales puesto que, como se menciona anteriormente, descuida la supervisión.

Dos actividades que no realiza con la frecuencia con la que debería son: coordinar la limpieza del taller y programar la capacitación. La primera no se da por falta de organización, así como de supervisión por parte de la gerencia de servicio. Diariamente se barre el taller, sin embargo, se deben también programar sesiones exhaustivas de limpieza general para desmanchar pisos, paredes, fosas, mobiliario, etc. Durante el desarrollo de esta tesis, se instauró un programa de limpieza para las áreas comunes como lo son el baño y el vestidor, en el cual participarán de manera voluntaria los técnicos y el Jefe de taller haciendo limpieza tres días a la semana en turnos de dos personas. Cabe destacar que la limpieza de estas áreas no es responsabilidad del área de conservación. La segunda actividad, programar la capacitación, igualmente no se da debido a la falta de planeación y de supervisión por parte del Gerente, pero también por falta de comunicación con el área de capacitación.

### **5.3.3 Propuestas**

La esencia de estas propuestas es enfocar al Jefe de taller específicamente en la supervisión de reparación de unidades para alcanzar una óptima calidad en éstas, motivación y seguimiento del personal a su cargo, así como acentuar en el cuidado y administración de los recursos del taller.

El Jefe de taller seguirá asignando trabajo y autorizando las refacciones con cargo al cliente, así como supervisando las reparaciones y determinando los tiempos a pagar. Además de ello, se han incorporado algunas otras funciones que se consideran importantes para el óptimo funcionamiento del taller y que van acorde al procedimiento. Verificar las fechas promesa de entrega y mantener informado a Torre de control permitirá darle seguimiento a las unidades para que cumplan los objetivos de demora. Sólo realizará pruebas de pista cuando el Gerente de servicio considere conveniente y autorice.

Se entiende que hay ocasiones en que es necesario, o bien, recomendable usar la experiencia del Jefe de taller para determinar el origen de la falla. En cuanto a limpieza, se ha incluido la obligación de verificar la limpieza de la isla de trabajo antes de asignar otro. También se adaptó de manera ordenada una bodega para insumos de limpieza de unidades y del taller para facilitarle el control de éstos. Finalmente, considerando el aspecto de capacitación, la nueva administración de recursos humanos hará un mayor énfasis en este punto, presionándolo para cumplir con la elaboración y ejecución de la programación.

#### **5.4 Definición del Recepcionista**

Ésta es quizá la reestructuración de puesto más significativa de toda el área de servicio debido al cambio de rol que se pretende conseguir. El Recepcionista es la primera y última persona con la cual el cliente tiene contacto, por lo tanto, debe ser una de las personas más capacitadas y con mayores habilidades para relacionarse. Su rol y responsabilidad debe ser el promover al departamento de servicio, esencialmente, atendiendo y asesorando a los clientes. Así también, debe asegurarse de la calidad de los servicios, puesto que es él el que dará la cara con el cliente. En resumen, debe asegurarse que el cliente ha sido servido con total satisfacción.

### **5.4.1 Descripción del puesto**

La descripción del puesto de recepcionista abarcaba una gran cantidad de tareas de las cuales sólo se cumplían unas cuantas. Además de recibir la unidad y llenar la documentación correspondiente, estaba descrito que debía asesorar al cliente y darle seguimiento a la reparación e informar sobre el estado de ésta. Supervisar los trabajos realizados y reportar fallas al Jefe de taller, así como dar seguimiento a reparaciones pendientes también eran funciones del Recepcionista. Finalmente, había un renglón que señalaba la integración de bases de datos para darles seguimiento a los clientes. En el **Anexo X** se puede ver una descripción detallada del puesto. En ésta se encontrarán repetidas numerosas tareas debido a que describía funciones para los diferentes tipos de razones por las cuales una unidad podría ingresar al taller, así como las diferentes etapas del proceso (unidades de servicio, nuevas, reparación, entrega y promoción). Más adelante veremos que estas tareas se pueden simplificar y lograr una descripción concreta y práctica de las funciones de un Recepcionista.

### **5.4.2 Funciones reales**

Al principio de este trabajo de tesis, las funciones del recepcionista delimitaban a lo que su nombre sugiere: recibir las unidades que ingresaban al taller, así como levantar un inventario de la unidad, llenar la orden de servicio y abrirla en el sistema. Entregar la documentación de la unidad a torre de control e ingresar la unidad al taller eran las actividades que complementaban su trabajo. Con dichas actividades, y la razón de autobuses que entran al taller diariamente (4.5) el recepcionista no pasaba ni la mitad de su turno, cuatro horas, trabajando.



### **5.4.3 Propuestas: Asesor de Servicio**

Siendo ésta una de las posiciones clave para lograr la satisfacción del cliente y debido a la premura que existía en el taller por lograr mejoras lo antes posible, se procedió con la descripción de este puesto como una de las primeras tareas completadas. Primeramente, se decidió cambiar el nombre del puesto a Asesor de servicio puesto que ello le da más fuerza a lo que se pretende lograr en este renglón. Es sumamente importante que el Asesor de servicio sea identificado, tanto afuera como dentro de la empresa, como el representante del cliente ante el área de servicio. Se pretende con ello que sea él el que tenga que resolver problemas antes de que pasen al cliente. Una especie de filtro de quejas y malentendidos, si se quiere ver así. Además de las funciones ya descritas y que comprenden la recepción de la unidad y el llenado de la documentación requerida, el Asesor de servicio gestionará con el cliente las reparaciones adicionales que puedan realizarse a su unidad, tanto correctivas como preventivas, así como promociones que se puedan ir dando a través del tiempo.

Otra función incorporada que es de suma importancia es determinar el tipo de reparación, ya sea mayor (correctivo y poco común, o incierto) o menor (preventivo o correctivo pero común) para sí poder prometer una fecha de diagnóstico o de entrega respectivamente.

### **5.5 Definición del Responsable de Torre de Control**

Según la estructura actual, existe la descripción de tres puestos que realizan la labor administrativa para la torre de control. Estos puestos son: Facturación, Responsable de Torre de control y Jefe administrativo. Su labor, principalmente, es la de apoyar con todo el proceso administrativo de una OS.

### **5.5.1 Descripción del puesto**

Está descrito que el responsable de Torre de control debe llevar el control, valga la redundancia, de las órdenes de servicio; controlar las requisiciones de refacciones y anexarlas a la orden, y toda tarea relacionada con la documentación que una **OS** lleva consigo, así como reportar su avance. También es responsabilidad de esta persona atender las llamadas de los clientes y contactar a los proveedores de **TOT**. Finalmente, la elaboración de reportes para la gerencia, nómina (horas laboradas por los técnicos), etc.

Para ayudar al responsable de Torre de control con sus labores, el facturista, o auxiliar, se encarga en apoyar en la recabación de información, autorizaciones y cotizaciones para complementar las **OS**, así como apoyar en el seguimiento del procedimiento de rescates.

### **5.5.2 Funciones reales**

Actualmente, el responsable de Torre de control realiza, además de las actividades propias de su descripción, muchas de las actividades que ahora corresponden al Asesor de servicio. La razón de ello es que no existía ningún responsable para esta tarea, y siendo esta persona la más cercana al proceso de reparación, se dio por entendido que era su responsabilidad. Sus responsabilidades abarcan entonces: controlar la **OS** en todo su proceso, atender las solicitudes de rescate, preparar y presentar los reportes solicitados por la gerencia, así como atender y dar seguimiento al cliente.

Está claro entonces que al tratar de llevar a cabo todas estas tareas el tiempo disponible no será suficiente. Siendo la atención y seguimiento al cliente la tarea más intangible, es ésta la que se descuida, sin considerar que es también la más importante.

### **5.5.3 Propuestas**

Básicamente, las propuestas en este renglón se enfocan a quitar de su descripción las tareas que no deben ser responsabilidad de Torre de control y dejarlas al asesor de servicio, como ya está especificado en su descripción. Dentro de las responsabilidades asignadas se encuentran: verificar la existencia de refacciones, disponibilidad de técnicos y estado de la línea de crédito. Debe mantener actualizada la bitácora de servicio y confirmar o modificar información con el Asesor de servicio. Registrar la información requerida por el sistema y contactar a proveedores y **TOT** son también labores suyas, así como las labores administrativas no especificadas para ningún otro puesto en el departamento.

### **5.6 Definición de los Mecánicos A y B, Hojalatería y pintura y Eléctrico**

Se ha incluido a todo el personal operativo (excepto Jefe de taller) en este renglón puesto que todos ellos tienen la responsabilidad de reparar y dejar las unidades en condiciones óptimas para su funcionamiento, preocupándose cada uno por las tareas relacionadas con su respectiva área. La diferencia significativa entre mecánicos y los demás es que los primeros reciben sueldo con base en las horas laboradas y cobradas al cliente, mientras que el personal de Hojalatería y pintura y Eléctrico se contratan como **TOT**.

#### **5.6.1 Descripción del puesto**

Las funciones de un mecánico o **TOT** comienzan con el diagnóstico de las unidades asignadas, seguido de la reparación de éstas y la solicitud de las refacciones requeridas. Elaborar formatos de rescate, hacer la devolución del material solicitado pero no requerido y la entrega de comprobantes de gasto por concepto de viajes de rescate, apoyo o capacitación

son también tareas especificadas en su descripción. Otro renglón importante es la limpieza del taller y el resguardo de la herramienta y equipo asignado a su persona.

### **5.6.2 Funciones reales**

Actualmente, existe un problema de falta de capacitación en el personal operativo de la empresa. Esto se ve reflejado en la falta de capacidad por parte de los técnicos para poder llevar a cabo los diagnósticos, lo que retrasa la ejecución y entrega de las unidades. En múltiples ocasiones es necesario esperar a que el Jefe de taller determine la falla para que el mecánico pueda proceder con la reparación. Esto no debe de funcionar de esta manera, pues el rol del Jefe de taller es supervisar las reparaciones hechas, y no determinar las fallas.

### **5.6.3 Propuestas**

Se determinó que más que proponer mejoras a la descripción de puesto, se debe prestar mayor atención a los aspectos que harán más efectivo y eficiente su trabajo. Tales aspectos incluyen capacitación, programación del trabajo, surtimiento eficiente de refacciones y apoyo administrativo por parte de Torre de control. De estos aspectos se hablará en el Capítulo 6, donde se presentan las propuestas de mejora. Así también, más adelante se hablará sobre la conveniencia de tener un Hojalatero y un Eléctrico de planta en lugar de contratarlos como **TOT**.

## **5.7 Definición del Administrador de garantías**

Todo trámite relacionado con la reparación de una unidad que requiera reclamación de garantía a Mercedes-Benz, Cummins o Detroit deberá canalizarse con el Administrador de Garantías. Él es el encargado verificar que la reparación obedece a las políticas de garantía y, en su caso, autorizarlas, así como de supervisar el proceso operativo de éstas, así como administrar y recuperar las garantías reclamadas.

### **5.7.1 Descripción del puesto**

Teóricamente, deben de existir dos personas asignadas al trámite de garantías. Una de éstas dedicada a Mercedes-Benz y la otra a Cummins y Detroit. Sin embargo, es sólo una persona la que ha cubierto este puesto, así que nos concentraremos en una sola persona. Además, las funciones son las mismas, sólo cambian en el sentido de la empresa con la que tramitan dichas garantías. El Administrador de garantías debe de analizar los componentes dañados y determinar si procede la garantía para después autorizar las requisiciones de refacciones. Almacenar dichas piezas también será tarea suya, así como enviar la documentación de soporte y alimentar la base de datos correspondiente. El Administrador de garantías está también a cargo de verificar la cobranza de las garantías. Finalmente, como una tarea adicional, él es el encargado de llevar el control del préstamo de la herramienta especializada.

### **5.7.2 Funciones reales**

No se ha detectado ningún problema con la ejecución de sus funciones en cuanto a las tareas relacionadas con el área de garantías, por el contrario, este puesto es quizá el mejor definido y delimitado del área. Lo anterior obedece a que, en cierta manera, es un área aislada del departamento y no es afectada con la magnitud con la que otros puestos lo son por otras áreas.

En lo relacionado al resguardo de la herramienta sí se ha detectado que es difícil que se cumplan estas tareas debido a que no existe un orden adecuado ni un sistema de control, sin embargo, estos aspectos se pueden observar en el Capítulo 6, que habla sobre las mejoras propuestas.

### **5.8 Creación del puesto de Promotor de servicio**

Para comenzar con esta explicación se deben considerar dos aspectos fundamentales. El primero de ellos es recordar que la satisfacción del cliente es, en su inmensa mayoría, el factor principal para determinar si un cliente regresa o no a la agencia. Si bien es cierto que en los primeros servicios el cliente está obligado a acudir con el distribuidor autorizado para que la garantía de su unidad sea respetada, es también un hecho que si no está contento con el servicio brindado no regresará más una vez que no esté obligado a hacerlo.

El segundo aspecto es el analizar las descripciones de puesto y ver que en realidad las funciones descritas están de tal forma estructuradas para aprovechar su tiempo al máximo. ¿Pero qué significa esto? Bueno, pues constantemente sucede que hay clientes no satisfechos a los que no se les da seguimiento. Clientes que podrían estar sumamente enojados con la empresa o sólo molestos, pero que si no reciben ningún tipo de atención harán crecer ese enojo y, una vez más, se perderá otro cliente. Queda claro, entonces, que precisamente nadie tendrá el tiempo de darles seguimiento a estos clientes una vez que ellos y sus unidades se encuentren fuera del taller. Además, en ningún procedimiento o descripción se toca el tema de atender a los clientes que no vienen al taller, es decir, clientes potenciales que se dejan a un lado.

Sobra decir que se pretende que el Promotor de servicio haga esta labor. Labor de venta, pero venta de servicio. Ocuparse de los clientes y consentirlos, me permito decir, para que sientan que realmente son considerados la parte fundamental de nuestro negocio. Además, como ya se ha mencionado antes, la eficiencia de la post venta es el tabulador principal para predecir si un cliente volverá a comprar en la agencia que lo ha hecho o si cambiará de distribuidor, o de marca. Es de suma importancia lograr proyectar una buena imagen del taller en las áreas de mantenimiento de las empresas.

### **5.8.2 Funciones propuestas**

La pretensión de esta propuesta es muy clara, por lo tanto, en lo que se ha debido trabajar para lograr el objetivo de la creación de este puesto es en definir claramente sus funciones. Primeramente, el Promotor de servicio debe programar y efectuar, como se mencionó antes, contactos con los clientes poniendo atención especial a los clientes alejados mediante seguimiento apoyado en bases de datos y las quejas resultantes de las encuestas realizadas. Todos los clientes son importantes, pero por supuesto que volumen significa mayores utilidades para el negocio, entonces hay que hacer una ardua labor con flotilleros y camioneros para lograr convencerlos de las ventajas de utilizar un distribuidor autorizado (mano de obra calificada y certificada, equipo y herramienta, instalaciones, garantía, seriedad, etc.). Parte de esta labor debe incluir visitas a sus instalaciones para que mediante revisiones se verifique el estado de sus unidades y sugerir reparaciones o mantenimiento. Con base en esto y a los clientes regulares, el Promotor de servicio debe ir desarrollando una cartera de clientes para actuar cada vez más como un vendedor. Él debe prestar especial atención a la encuesta de satisfacción del cliente para identificar los aspectos que podrían descuidarse, pero sobre todo para identificar a los clientes molestos que no lo manifiestan. Así también es importante dar un

seguimiento telefónico días después de la reparación para conocer la opinión final del cliente una vez que tuvo la oportunidad de verificar que la reparación o mantenimiento se hicieron de manera óptima. Es bien sabido que sólo 10% de los clientes molestos manifiestan sus diferencias (Hoisington, 2003).

Una vez identificados los clientes molestos, el Promotor de servicio deberá darles seguimiento y lograr identificar las acciones o actitudes que harán que regrese nuevamente al taller. Reportar al Gerente de servicio su actividad es de gran importancia pues él es el enlace con el cliente fuera de las instalaciones.

## **5.9 Conclusiones**

De nada serviría contar con procesos perfectamente definidos si los roles de la gente que los ejecutará no se compaginan con ellos. Es por eso que se decidió dedicar una extensa parte de este trabajo a las descripciones de puesto.