



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

FUNCIONES DE UN SUPERVISOR DE CAJAS EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO

TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

MARCO POLO MOLINA TEJEDA

ASESOR: M. A. LUIS ROBERTO GUANES GARCIA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: EVALUACION DEL INFORME
 DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES CUAUTITLAN



DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE

DEPARTAMENTO DE
 ATN: L. A. SARACELI HERRERA HERNANDEZ
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 26 del Reglamento General de Exámenes y el art. 66 del Reglamento de Exámenes Profesionales de FESC, nos permitimos comunicar a usted que revisamos EL TRABAJO PROFESIONAL:

"Funciones de un supervisor de cajas en una tienda de autoservicio".

que presenta el pasante: Marco Polo Molina Tejeda
 con número de cuenta: 402086925 para obtener el título de :
 Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios, otorgamos nuestra ACEPTACION

ATENTAMENTE
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 11 de Junio de 2007.

PRESIDENTE	LAE. Eva Lilia Torres Reyes	
VOCAL	LAE. Francisco Ramírez Ornelas	
SECRETARIO	M.A. Luis Roberto Guanes García	
PRIMER SUPLENTE	M.A. Rodolfo Rojas Tovar	
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Sandro Flores Alvarez	

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por la oportunidad que me dio para ser universitario en la Máxima Casa de Estudios, y por hacerme parte del orgullo de tener la sangre azul y la piel dorada.

A la FESC

Por ser durante 4 años y medio mi segundo hogar y demostrarme que el conocimiento no tiene límites.

A mi asesor [Roberto Guanes]

Gracias por ese gran apoyo y paciencia que siempre me brindaste. Y sobretodo por ser mi profesor, asesor y un buen amigo.

A mis padres y hermanos

Por brindarme un hogar cálido y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para llegar a los objetivos.

Índice

Página

Introducción..... 1

1. ANTECEDENTES Y CULTURA LABORAL

1. ORIGEN DE LA COMPAÑÍA.....	3
1. Evolución de Wal Mart.....	3
2. Tiendas Aurrerá-Cifra.....	4
3. Wal Mart de México.....	4
2. CULTURA DE LA EMPRESA.....	5
3. POLÍTICAS.....	9
4. ORGANIGRAMA.....	18

2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	20
2. FUNCIONES (SEGÚN PROCEDIMIENTOS).....	25

3. EXPERIENCIA LABORAL

1. RESPONSABILIDADES DE CADA SUPERVISOR.....	35
1. Coordinador de menores.....	35
2. Servicios al cliente.....	36
3. Paquetería y carro del cambio.....	37
4. Horarios.....	38
5. Mantenimiento de línea de cajas.....	38
6. Encargado de la nómina.....	39
7. Historial de cajero.....	40

4. PROBLEMÁTICA	
1. ANÁLISIS FODA.....	42
2. CAUSA - EFECTO.....	46
3. DIAGRAMA DE PARETO.....	46
5. RECOMENDACIONES.....	49
6. ANEXOS	
1. ARQUEO A CAJEROS.....	53
2. CAMBIO DE PRECIO.....	54
3. RECIBO DE EFECTIVO.....	55
4. EVALUACIÓN A CAJEROS.....	56
5. SEGUIMIENTO A DESVIACIÓN.....	57
6. FALTANTE DE MERCANCÍA.....	58
7. ASIGNACIÓN DE CAJEROS.....	59
7. CONCLUSIÓN.....	60

Introducción

El puesto de supervisor de cajas es de gran importancia para una tienda de autoservicio, ya que es el responsable de dar la primera y la última impresión a los clientes que la visitan, de ahí que gran parte de la imagen que se lleve el cliente depende de estas personas.

También se tiene la responsabilidad de organizar a una plantilla de aproximadamente 50 personas distribuidas en las siguientes áreas: paquetería, servicios al cliente, car boys, sistema de apartado y cajeros de línea, además de los cajeros asignados a las terminales que están dentro del piso de ventas. Sin contar a los empacadores voluntarios, ya que estos no son parte de la nomina pero de igual manera requieren organización y control por parte de caja supervisor.

El reto diario de un supervisor de cajas es tratar de explotar al máximo las habilidades de cada persona, con el fin de brindar un servicio de excelencia para los clientes.

En el presente trabajo expone la cultura de la compañía, y sus lineamientos, para posteriormente hacer un análisis de lo que esta escrito en los manuales y lo que realmente hace cada supervisor, así como la representación grafica de su problemática y las propuestas que se dar.

Cabe señalar que la preparación que obtuve en la carrera de Lic. en Administración me han ayudado a ver las cosas desde otro enfoque, tomando como referencia la base teórica que obtuve con anterioridad en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

Capítulo 1

Antecedentes y cultura laboral

1.1 Orígenes de la compañía

Sam Walton comenzó en el mundo del autoservicio en el año de 1945, cuando tomó un préstamo de 20,000 dólares de su suegro, el puso 5,000, y compró una tienda de ramos generales en Newport, Arkansas. En 1950, cinco años después, su tienda era la mejor y la más rentable de todo Arkansas. Pero el éxito de Sam Walton no iba a durar.

Cuando su arrendatario decidió adquirir el negocio para su hijo, Walton no tenía ningún deseo de vender, pero inexperto como era, obvió poner una cláusula común en el contrato de "leasing" que le hubiese permitido renovarlo. El matrimonio Walton convirtió a la tienda en una de las más exitosas del país, pasando en 5 años de facturar 75,000 a 250,000 dólares.

En 1951, los Waltons se mudaron a Bentonville y se adentraron en el mundo del autoservicio en la pequeña ciudad en Arkansas. El matrimonio pasó a administrar una pequeña tienda de variedades y de bajo volumen, su nombre era 'WALTON'S 5 & 10', manejando el principio de que "el cliente siempre tiene la razón".

1.1.1 Evolución de Wal Mart

1950 Primera tienda Waltons.

1962 Primera tienda Wal-Mart con el concepto Precios Bajos.

1969 Wal-Mart opera con 15 tiendas, se convierte en una corporación.

1970 Primer Centro de Distribución en EU.

1972 Wal-Mart comienza a cotizar en la Bolsa de Valores.

1974 Wal-Mart llega a las 100 tiendas.

1981 Se abren las primeras oficinas internacionales en Hong Kong.

1983 Inicia SAMS Club en Midwest City, Oklahoma.

1986 Empresa con el mayor sistema de comunicación vía satélite.

1988 Se abre el primer Wal-Mart Supercenter.

1990 Wal-Mart se convierte en el detallista No. 1 de Estados Unidos.

1.1.2 Tiendas Aurrerá-Cifra

Los hermanos Jerónimo, Plácido y Manuel Arango revolucionaron la forma de vender y crearon el concepto de autoservicio con artículos domésticos y ropa a precios más baratos. Así nació Aurrerá, que en vasco significa "adelante"

Desarrollo de las tiendas Aurrerá

1958 Primera tienda Aurrerá (Bolívar).

1960 Inicia Superama.

1964 Nace Restaurantes Vips.

1970 Inician sus operaciones Suburbia y Bodega.

1976 Primer Centro de Distribución en México.

1978 Se inaugura El Portón.

1.1.3 Wal Mart de México

1991 Marca el inicio de una nueva etapa para Wal-Mart y Cifra, con quienes surge el primer antecedente de lo que hoy es Wal-Mart de México. La cual ha crecido de la siguiente manera:

1991 Se crea la División Internacional de Wal-Mart Stores y se firma un convenio de asociación con Cifra. Nace el primer SAMS Club en México.

1993 Inicia operaciones Wal-Mart Supercenter.

- 1994 Se incorporan a la asociación Suburbia, Vips y Distribuidora Cifra Wal-Mart, S.A. de C.V.
- 1997 Wal-Mart compra la mayoría de las acciones y adquiere el control de la empresa.
- 2000 Cambia el nombre de Cifra a Wal-Mart de México.
- 2001 Los almacenes Aurrerá se convierten en Wal-Mart Supercenters y Bodegas Aurrerá.
- 2005 Wal-Mart de México es el mayor empleador privado en el país, con 702 unidades en 64 ciudades de la República Mexicana.

1.2. Cultura de la empresa

Se entiende por cultura: el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Es también el conjunto de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los hace distintos a la competencia.

En la empresa se aplica el término "**asociado**" a todas las personas que trabajan dentro de ella. Y se llaman así por qué son parte del éxito de la compañía.

Misión

Servir a nuestros asociados y a nuestros clientes con compasión e integridad. Nuestro énfasis está en nuestros asociados, niños, familia, comunidad local, y otros programas locales que mejoren la calidad de vida de nuestras comunidades

Visión

Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias mexicanas

Valores de la compañía**Integridad**

Es la piedra angular de la cultura y significa que la gente se conduce de manera honesta y profesional en todas sus acciones con clientes/socios, proveedores y compañeros, buscando siempre mantener en alto el buen nombre de la empresa y sus asociados. Integridad es ser congruente entre lo que se piensa, dice y se hace dentro y fuera de la empresa.

Responsabilidad

Implica la práctica de una cultura de la atención hacia las consecuencias de nuestros actos y hacerse cargo de ellas. Es cumplir con un deber u obligación, ya sea moral o legal. Gracias a este principio podemos convivir pacíficamente en sociedad.

Respeto

El respeto implica la consideración de los demás. Es establecer hasta donde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer, y donde comienzan las posibilidades de los demás. El respeto es la base de toda convivencia en sociedad.

Solidaridad

Es la ayuda mutua que debe existir entre todas las personas, no porque se les conozca, o sean mis amigos, simplemente porque todos tenemos el deber de ayudar al otro y el derecho de recibir la ayuda de nuestros semejantes.

Honestidad

Consiste en la congruencia entre lo que pensamos, lo que decimos y lo que hacemos. La honestidad implica sinceridad, fidelidad, cumplimiento del deber, responsabilidad y decisión.

Principios básicos

Respeto por el Individuo

Es el valor que se le da a cada persona, independientemente de lo que tenga. Respetar es saber escuchar y aceptar las ideas de otros; reconocer su trabajo, sus capacidades y la aportación que hacen, procurando que se viva en un ambiente de respeto y dignidad dentro del trabajo, con igualdad de oportunidades y libres de cualquier tipo de acoso, para dar un apoyo total al cumplimiento de los objetivos de la compañía, se practica a través de:

- *Liderazgo de apoyo.* Implica el saber: guiar, apoyar, promover y brindar oportunidades a todos los asociados para lograr grandes resultados.
- *Compartir información.* La empresa podrá trabajar mejor y más inteligentemente si todos los asociados conocen los objetivos organizacionales y los avances que se llevan de estos; a nivel de tienda y también los resultados a nivel compañía, así como de las innovaciones y mejoras que tienen lugar en la empresa.
- *Juntas de 10 minutos.* Todos los días por la mañana y tarde la gerencia organiza juntas para informar temas comunes como; ventas, resultados generales, nuevas ideas, reducción de costos, presentar nuevos productos, promociones especiales, etc.
- *Trabajo en equipo.* Es una de las principales actividades para el desarrollo de la empresa, el cual permite implementar nuevas ideas y alcanzar los retos establecidos.

Servicio al Cliente

Sam Walton solía decir: *“Dales a los clientes y socios lo que ellos quieren y un poco más, déjales saber que los apreciamos, acepta tus errores y nunca des excusas”*.

Este principio se resume en la idea de exceder las expectativas de los clientes y socios, y lo integran los siguientes conceptos:

- *Satisfacción Garantizada*. Hacer todo lo posible para satisfacer las necesidades del cliente y socio. Reparar, cambiar o realzar una devolución con una “sonrisa” y un “gracias”.
- *Regla de los tres metros*. Consiste en mirar a los ojos, sonreír y saludar a cualquier persona que este a tres metros de distancia. Esta regla termina al preguntar si podemos ayudarles en algo.
- *Regla del atardecer*. Es simplemente no dejar para mañana lo que debemos hacer hoy.
- *Sentido de Urgencia*. Es esencial en el servicio a clientes, socios y asociados. A cada actividad que se solicite se debe dar la atención debida para responder en todo momento en forma eficiente y productiva.

Búsqueda de la Excelencia

Excelencia significa ir siempre un paso delante de lo que hacemos, siempre buscando más, innovando más, estableciendo metas día con día y no quedarnos satisfechos con tan solo cumplirlas. Cada asociado debe fijarse altas expectativas y estar dispuesto a correr riesgos, superando el miedo al fracaso, se aplica mediante:

- *Compartir ideas*. Escuchar a los asociados, de ellos se pueden obtener excelentes ideas para mejorar el negocio: incremento

de productividad, reducción de costos, mejoras en el servicio, etc.

- *Orientación a resultados.* Los líderes orientan a sus colaboradores para alcanzar objetivos organizacionales, ya sea en términos de ventas o cualquier indicador.
- *Mejora continua.* Es el esfuerzo permanente para ser mejor, de acuerdo al puesto actual, es decir, buscar la forma de que se pueda ser más productivo.
- *Tomar riesgos.* Motivar a los asociados a fijarse retos, ya que de las ideas más innovadoras se obtienen resultados inesperadamente positivos.
- *Regla de platino.* En vez de tratar a los demás como quieres ser tratado, debemos esforzarnos por tratar a los demás como ellos desean ser tratados, esto marca la diferencia.

1.3 Políticas Corporativas

La compañía se fundó sobre una base de honestidad, respeto, solidaridad e integridad. Y es deber de todo asociado el esforzarse para conservar esta base mediante el seguimiento de estos valores en nuestro trabajo de todos los días, a fin de respetar cada una de las políticas.

Estas políticas brindan una guía general sobre lo que constituye una conducta de negocios apropiada. Sin embargo, no existe un código de ética o política que pueda detallar la conducta a seguir en cada situación. En algunas ocasiones nos deberemos de basar en el propio juicio y sentido de conducta ética, de manera que siempre se haga lo correcto.

Las políticas de la compañía pueden modificarse con entera discreción, sin previa notificación, en cualquier momento.

Las políticas aplican a todos los asociados, consejeros, y aquellas subsidiarias en las que posee más del 50% de las acciones. De igual manera, esperamos que Los proveedores,

consultores, despachos legales, asesores de relaciones públicas, contratistas y otros prestadores actúen éticamente y de manera consistente en el cumplimiento de cada política.

POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD HACIA LA COMPAÑÍA

La compañía está comprometida a conservar un ambiente en donde los asociados se sientan orgullosos de trabajar, donde los proveedores y otros socios de negocio sepan que se les está tratando de manera justa y donde todos los accionistas puedan invertir sin temores. Para alcanzar estos objetivos debemos revisar que se cumplan los lineamientos de ética. La supervisión de ética es tan importante como supervisar el desempeño de un asociado y se describe en las siguientes políticas.

Responsabilidad con Accionistas

Se tiene la responsabilidad de acrecentar los intereses a largo plazo de los accionistas, así como proteger y mejorar el valor de su inversión observando los estándares más altos de conducta de ética y legal en todas sus operaciones de negocio. La compañía informará de manera completa, justa, exacta, oportuna y entendible sobre todos los reportes y documentos que presente ante la Comisión Nacional de Valores.

Integridad Financiera

Se exige que el registro y reporte de toda información financiera sea honesto y exacto para poder tomar las decisiones financieras más adecuadas. Todos los registros libros y cuentas financieras deben reflejar con exactitud transacciones y eventos. Igualmente deben adaptarse a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y el sistema de controles internos de la empresa. Por ningún motivo se podrá falsificar ningún documento o registro.

Tampoco se podrá establecer, bajo motivo alguno cuentas de fondos o activos de la compañía que no hayan sido a conocer previamente o registrados adecuadamente.

Conflictos de Interés

La empresa tiene la responsabilidad de evitar situaciones y relaciones que impliquen un conflicto de interés real o potencial. La posibilidad de un conflicto puede ser tan dañina para la reputación de la empresa como un conflicto real.

Regalos y Obsequios

No se puede solicitar, aceptar o fomentar el recibir regalos u obsequios de un proveedor, posible proveedor o cualquier otra persona de la cual se sospecha que está tratando de influir en alguna decisión empresarial o transacción involucrando a la compañía. De igual modo los asociados no pueden recibir regalos u obsequios de un cliente por un servicio que haya recibido en una Tienda, Club, Restaurante, Oficina o Centro de Distribución.

Información Confidencial

En algunas ocasiones, el puesto dentro de la compañía pudiera conferir acceso a información confidencial del negocio, clientes, proveedores y otras organizaciones con las que se tienen trato. Todos los asociados deben tratar esta información como estrictamente confidencial. Está estrictamente prohibido tener acceso o tratar de tener acceso a información confidencial o personal con fines ajenos a la actividad laboral. Al terminar la

relación laboral es necesario devolver toda la información confidencial o cualquier cosa de la compañía que se tenga.

Secretos Industriales

La empresa ha invertido en el desarrollo de sistemas, procesos, productos, conocimientos y tecnología con el fin de convertirnos en líderes de la industria detallista y ser más competitivos a esto se le llama "secretos industriales". Estos deben ser tratados con la mayor confidencialidad y cuidado. Además de proteger nuestros secretos industriales, también tenemos estipulado no revelar los secretos industriales de los demás. Los asociados deben respetar los secretos de sus anteriores patrones.

Información Privilegiada

Información privilegiada es cualquier información de carácter no público que un inversionista pudiera considerar importante para tomar decisiones. Es ilegal comprar o vender acciones u otro tipo de valores basándose en información importante que no sea del conocimiento público (interna). También es ilegal comunicar (o hacer recomendaciones sobre) información interna a terceros para que puedan comprar o vender acciones u otros valores.

Activos de la Compañía

Los activos propiedad de la empresa son para utilizarse únicamente durante el curso de las actividades laborales relacionadas con la compañía y no podrán ser utilizados para fines personales.

Declaración a los Medios

Bajo ningún motivo se pueden hacer declaraciones (orales o por escrito) a nombre de la compañía a los medios impresos,

noticiosos, publicaciones del ramo o cualquier otra fuente sin la previa aprobación del Departamento de Asuntos Corporativos (o del Departamento de Finanzas si se esta hablando sobre información financiera).

RESPONSABILIDAD DE PARTE DE LOS ASOCIADOS

Es una de las compañías más exitosas en el mundo, y con el fin de conservar ese mismo éxito para generaciones futuras, es responsabilidad de todos los asociados; el aplicar los tres principios básicos en el trabajo diario; aprender las políticas que aplican a cada puesto, no se necesita memorizar todas las políticas, aunque es necesario entender todos los puntos cubiertos por cada política; obedecer cada una de ellas, y reportar a aquellas personas que no sigan los lineamientos.

No Discriminación

Se tiene el compromiso de asegurar que los asociados representan la diversidad de los clientes a quienes se atiende y las comunidades donde se opera. Dentro de la compañía no se tolerará discriminación alguna por motivos de raza, color, edad, género, orientación sexual, religión, discapacidad, grupo étnico, nacionalidad, estado civil, o cualquier otra condición protegida por la ley. De igual manera aplica hacia nuestros clientes y proveedores.

Dignidad y Respeto

Todos los asociados de la empresa se deben de tratar con dignidad y respeto entre sí. Nuestra interacción en el lugar de trabajo debe ser justa, amable y cordial en todo momento.

Hostigamiento y Conducta Inapropiada

El hostigamiento de cualquier tipo, ya sea dirigido a un compañero de trabajo, proveedor, cliente o persona que tenga una relación de negocios con nuestra empresa, no será tolerado bajo ninguna circunstancia. El hostigamiento incluye cualquier tipo de conducta que interfiera con el desempeño laboral, menoscabe la dignidad de una persona o cree un ambiente de trabajo amenazante, hostil u ofensivo.

Salarios y Horarios

Trabajar fuera de la jornada laboral y sin goce de sueldo o que un supervisor pida trabajar fuera de horario y sin goce de sueldo es infringir la ley. No se debe realizar actividad alguna para la empresa sin una remuneración justa.

Inmigración

Bajo ningún motivo se podrá contratar o reclutar a cualquier persona que no esté autorizada para trabajar legalmente. Cada uno de tiene la obligación de revisar, verificar y documentar la identidad y permiso de trabajo de todo asociado de nuevo ingreso.

Privacidad

La compañía esta comprometida a proteger la privacidad de los asociados de conformidad con las leyes aplicables. Sólo los asociados que tengan la autorización adecuada o con motivo de su trabajo, pueden tener acceso a los registros personales y médicos únicamente deberán contener información relacionada con la actividad laboral. Todo lo relacionado con el empleo y terminación laboral son confidenciales.

Fraternización

Se espera que todos los asociados se comporten de manera que se fomente el respeto, la confianza, la seguridad y la eficiencia en el lugar de trabajo. No es posible involucrarse de manera romántica con otro asociado si se tiene la posibilidad de ejercer algún tipo de influencia sobre los términos y condiciones de la propia condición laboral.

Abuso de Alcohol y Drogas

Se tiene el compromiso de mantener un ambiente de trabajo libre de alcohol y drogas. En los casos en donde la ley lo permita, se solicitará que todos los candidatos a un puesto se hagan un examen de drogas como parte del proceso de contratación posterior al ofrecimiento de un empleo.

RESPONSABILIDAD CON PROVEEDORES, COMPETIDORES, CLIENTES, COMUNIDAD Y AUTORIDADES GUBERNAMENTALES

Mientras una persona sea parte de la compañía debe tratar a los proveedores, competidores, clientes, comunidad y autoridades gubernamentales con respeto, imparcialidad y honestidad y nunca debemos buscar un beneficio personal a través de la influencia del negocio de la empresa. Todos aquellos asociados que tienen relación directa con estas personas, es necesario asegurarse de que toda la documentación, comunicación o representación sean exactas y fidedignas.

Pagos Indebidos

No se debe ofrecer algo de valor directamente o a través de terceros a cambio de una ventaja injusta en la venta de bienes o

servicios, en la realización de operaciones financieras o al representar los intereses de la compañía ante terceros.

Competencia

Las leyes de competencia protegen la libre empresa a través de la libre competencia. Estas leyes prohíben las actividades que restringen el comercio, y existe el compromiso de hacer todo lo que este al alcance para proteger la libre empresa.

Salud, Seguridad, Protección del Ambiente

La empresa esta comprometida con la salud, la seguridad, y la protección del medio ambiente, así como con el cumplimiento de todas las leyes de seguridad y salubridad ambiental durante la realización de sus actividades de negocio.

Relaciones con Proveedores

La compañía siempre ha cimentado sus relaciones con proveedores sobre prácticas legales, eficientes y justas. Se debe tratar a los proveedores con respeto, imparcialidad y honestidad y no aprovechar la influencia del negocio de la compañía. Tampoco se le puede solicitar a un proveedor que le proporcione trabajo a un miembro de la familia inmediata.

Actividades Políticas

En la compañía se te exhorta a participar en actividades políticas fuera del lugar de trabajo y del horario de trabajo. Podrás utilizar tu salario para hacer contribuciones legales a partidos o candidatos políticos, o a los comités de acción política. Pero bajo ninguna circunstancia se reembolsará el dinero que se haya dedicado a actividades políticas.

RESPONSABILIDAD SOBRE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Esta empresa realiza negocios en muchos países del mundo está comprometida con los más altos estándares éticos durante la realización de los negocios en todo el mundo. El número de leyes y regulaciones alrededor del mundo que afectan a la compañía van en constante aumento y se van volviendo cada vez mas complejas, a continuación se describen una serie de políticas que aplican a aquellos países con los que mantiene relaciones comerciales.

Soborno, Fraude, Cohecho

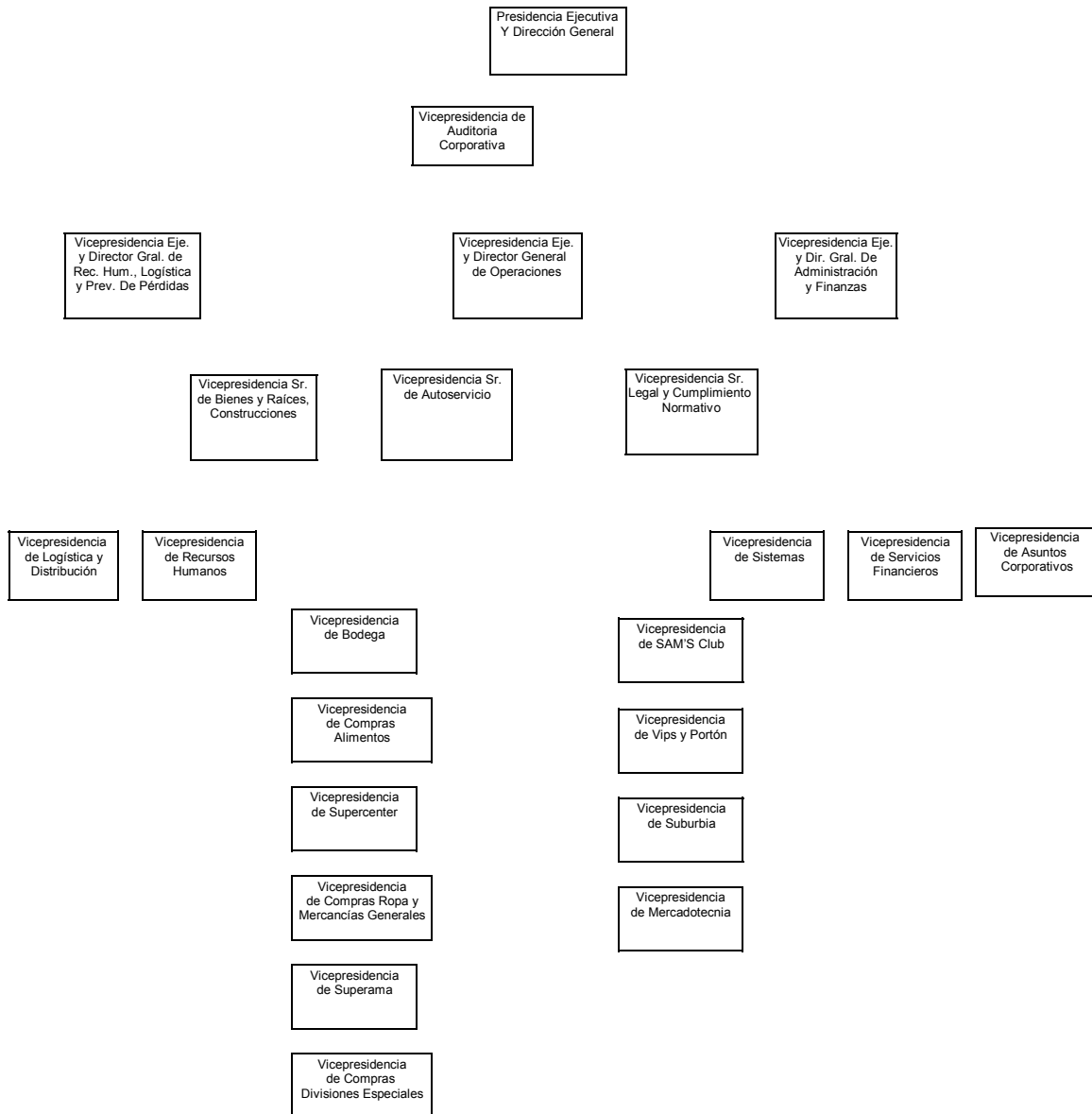
La ley de prácticas de corrupción en el extranjero, y leyes similares de otros países prohíben que de manera directa o indirecta, a nombre de la compañía se haga, prometa, autorice o se ofrezca artículos de valor a un funcionario o empleado de gobierno, partido político o candidato político.

Prácticas Comerciales Restrictivas y Boicots

La compañía no participa en ninguna actividad cuyo fin sea restringir el comercio o promover un boicot a clientes o proveedores localizados en un país en particular donde tal boicot viole las leyes aplicables

Comercio Internacional

Muchos países regulan las restricciones de comercio internacional tales como las importaciones, exportaciones y operaciones financieras internacionales. Todos los artículos que se importen a EU o México, deberán pasar por la aduana donde pagarán un arancel, a menos que aplique alguna excepción.



1.4 Organigrama de la compañía

Capítulo 2

Descripción de puestos

2.1 Descripción de puestos

Edad: Mínimo deseable 22 años

Área: Operaciones

Escolaridad: Preparatoria

Formato: Supercenter

Otros: Disponibilidad de horario y cambio de residencia.

Departamento: Cajas

Título: **Supervisor de cajas**

Objetivo

Exceder las expectativas del cliente en el servicio, supervisando la rapidez y eficacia en el marcaje y cobro de la mercancía, integrando equipos de trabajo que excedan los objetivos establecidos y del mismo modo generar utilidad a la compañía.

Requerimientos del Perfil del Puesto

Habilidades	Conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a ventas; • Orientación a servicio; • Constancia; • Entusiasta y proactivo; • Relaciones interpersonales; • Liderazgo; • Toma de decisión; • Planeación y control; • Innovación; • Análisis y síntesis • Responsabilidad; • Apego a normas; • Objetividad; • Motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos de la compañía; • Conocimientos técnicos de Recursos Humanos. • Sistemas Operativos de la compañía; • Manejo de máquinas registradoras.

Descripción Genérica

Mantener al área de cajas en los estándares de administración, atender y resolver dudas de clientes, cajeras, servicios al cliente y paquetería. Verificar el registro y cobro correcto de mercancía, en la línea de cajas, e islas. Coordinar el retiro de mercancía de checado con los departamentos. Realizar arqueos y evaluaciones a cajeras, depósitos de valores a panamericano.

Dimensiones

Reducir gastos:

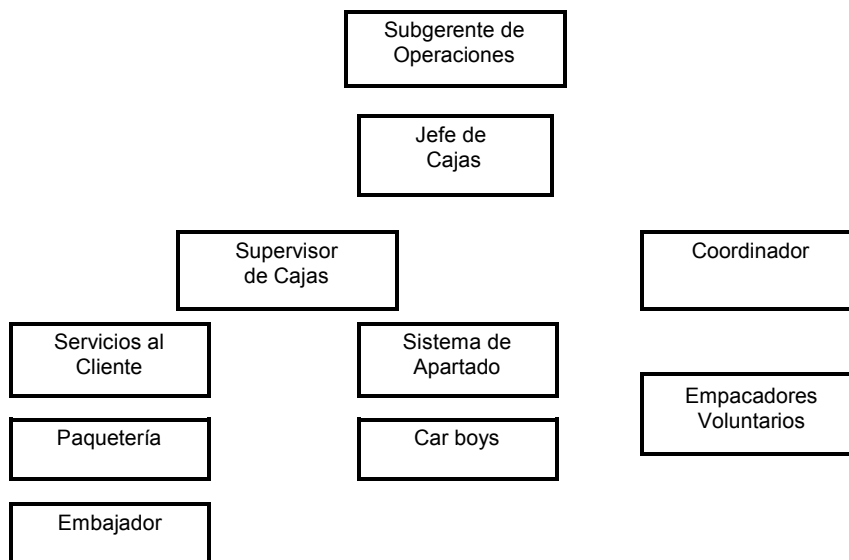
- Productividad de cajeras;
- Control de insumos de trabajo.

Administración del Recurso Humano:

- Plantilla directa (cajeras y auxiliares);
- Plantilla externa (empacadores);
- Capacitación a cajeras;
- Índice de rotación.

Naturaleza y Alcance

El titular del puesto reporta directamente a un jefe de cajas e indirectamente a un subgerente de tienda.



Relaciones Internas

- **Prevención de Pérdidas.** Para atender problemas con clientes, faltas de probidad, consignaciones y custodia de mercancía;
- **Inventarios Perpetuos.** Para informar sobre el registro de ventas a departamentos, tecleos manuales, ajuste por mercancía pagada y olvidada;
- **Auditoria.** Entregar y explicar el registro de ventas por departamento;
- **Consumos Internos.** Solicitar insumos como: rollos, cintas, bolsa y papelería en general;
- **Sistemas.** Aplicar corrección y sobre escritura de precios, mercancía pagada y olvidada, cobros de más y obtención de recursos
- **Recursos Humanos.** Requisición de personal, pago de nómina, incentivos, evaluaciones, solicitar asesoría, aclaración de faltante a cajas y trámites administrativos.
- **Mercaderías, Abarrotes y Perecederos.** Verificar precios, brindar servicio personalizado al cliente.

- **Oficina Administrativa.** Retiro de valores, ajuste de venta sin clasificación, recibos de ingreso por sobrantes en el carro del cambio, paquetes y devoluciones con posibles aclaraciones a conciliación de TEF y comparación de sabanas. Así como recolección de retiros parciales y solicitud de morralla.
- **Contraloría de Crédito.** Para resolver problemas de boletines, pagares, pago de faltante de cajera, compensaciones, bitácora de mantenimiento de tarjetas bancarias, reportes POS para póliza de ventas, entrega de valores a panamericano.
- **Finanzas.** Para aclarar rechazo de documentos, vouchers, cheques o vales de despensa.
- **Help Desk.** Para reportar fallas del sistema.
- **Mantenimiento.** Todo lo relacionado a la reparación del mobiliario.
- **Limpieza.** Para mejorar el servicio al cliente y buena imagen.

Relaciones Externas

- **Panamericano.** Entrega de efectivo y documentos.
- **Secretaria Del Trabajo y Previsión Social.** Todos los trámites relacionados con los documentos de Empacadores Voluntarios.

Actividades

Diarias

- Supervisión en el registro y cobro de mercancía.

- Verificar boletines de tarjetas bancarias.
- Evaluaciones y arqueos de valores a cajeras (os).
- Supervisar el servicio que se brinda al cliente en la línea de cajas, servicios al cliente y paquetería, en base a los estándares establecidos por la compañía.
- Revisar la presentación del personal y asignación de asociados.
- Realizar depósitos a panamericano.
- Coordina a los encargados de los departamentos para el retiro de la mercancía de checado.
- Supervisa el registro y cobro de mercancía en islas (Electrónica, foto revelado, Joyería, Farmacia, fuente de sodas) y sistema de apartado
- Verificar asistencia y presentación de Empacadores Voluntarios.

Semanales

- Apoyar en la elaboración de horarios a cajeras, servicios al cliente y paquetería.
- Elaborar horarios de cajeras, servicios al cliente, paquetería, sistema de apartado, embajador y car boys.
- Seguimiento a rol de vacaciones de la línea de cajas.
- Depuración del pizarrón POS.

Quincenales

- Elaboración de la sabana de desviaciones.

- Captura de incentivos.

Mensuales

- Supervisar al azar que los folios de facturas estén consecutivos, utilizados por unidad y que sean enviados al área de proceso de documentos.
- Apoyo en la determinación, de acuerdo a resultados al cajero estrella del mes.
- Participación activa en las juntas de asociados.

Continuamente

Capacitación a nuevos asociados

Ocasionalmente

- Apoyo a Prevención de Pérdidas en la consignación de clientes por faltas de probidad.
- Participación en la coordinación de la encuesta a clientes para conocer el nivel de servicio y sugerencias de los mismos.

Finalidades

1. Brindar servicio y atención a clientes, desarrollando las habilidades necesarias en los asociados para el logro de resultados.
2. Vigila el cumplimiento de normas establecidas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en relación a Empacadores Voluntarios.

3. Realizar contabilidad del área de cajas para llevar un control estricto de los valores recibidos y la productividad por cajero.
4. Mantener el estándar administrativo del área de cajas para alcanzar los objetivos del departamento, supervisando continuamente sus áreas de responsabilidad.

2.2 Funciones (según procedimientos)

Inicio de Turno

- Diariamente se verifica a través de los controladores antes de la apertura de cajas, que todas las terminales se encuentren en ceros y se obtiene el "Reporte de Contabilidad de Tienda", el cual muestra la leyenda "No hay totales que reportar", y se deja constancia de la revisión (fecha y firma). Posteriormente se revisan los reportes del día anterior para verificar que ningún cajero haya realizado un mal registro de mercancía
- En caso de haber variaciones en el tipo de cambio (dólar Americano), se realiza la actualización de acuerdo a la información recibida por el área de Tesorería.
- Se solicita al departamento de Oficina Administrativa el llavero de supervisor, que contiene las llaves de: los candados de las cajas, las cigarreras, el refrigerador del hielo, el cuarto de los controladores y la llave para realizar autorizaciones en las terminales.
- Antes de usar cada una de las terminales se revisa que el equipo trabaje adecuadamente: que no aparezca "Mensajes Pendientes" o en fuera de línea; que se cumpla con el requisito de impresión clara y legible; que funcionen adecuadamente las farolas y bandas; y que cada una de las

basculas se encuentren calibradas; y que en cada terminal tenga actualizada la lista de claves (envases, frutas, verduras, etc.).

- Se realiza un arqueo al encargado del cambio a cajeras.
- Al momento de asignarle a cada cajera su terminal, se verifica que estas cumplan con el código de vestir, además de que cada una de ellas cuente con sus implementos necesarios de trabajo (franela, esponja, sellos, llaveros de códigos).
- En presencia de cada una de las cajeras, se obtiene el "Código 22 Inicial", verificando que se encuentre en ceros, la cajera lo firma en la parte de atrás y se guarda para entregarlo a oficina administrativa junto con el "Código 22 Final".
- En cada terminal de la línea de cajas se debe retirar el formato de mercancía no encontrada por el cliente (del día anterior). Se elabora un concentrado y se le entrega a gerencia para el seguimiento con los jefes de departamento.

Durante el turno

Registro de la mercancía

- En todo momento se debe supervisar que las cajeras realicen el registro y cobro de mercancía de acuerdo a los procedimientos de la compañía, principalmente se supervisa que la cajera no platique con los empacadores.
- Se acude al llamado de la cajera (cada que el servicio lo requiera), y en caso de ser necesario, se llama al encargado del departamento afectado para que verifique aquella mercancía que no tenga código de barras, o bien, que se tenga duda con el precio de la mercancía.

- Estar siempre al tanto de que el programa "Unifila" funcione de acuerdo a los objetivos del servicio: tener abiertas las 6 cajas, que los clientes formen una sola fila, y que sea un máximo de 20 artículos por cada cliente.
- Revisar que el pasillo de cajas se mantenga despejado, sin carros de autoservicio, los revisteros se encuentren ordenados, en caso de tener checado solicitará a los Jefes de Departamento pasar por la mercancía.
- Cada que se recibe nueva información referente al área de cajas (información de vales, promociones de meses sin intereses, modificaciones en el cobro de pagos de servicio, etc.), se informa a cada cajera, y si es necesario, se programa una terminal en modo de entrenamiento para realizar las pruebas necesarias.

Verificación de billetes

- Cuando la cajeta tiene alguna duda en cuanto a la autenticidad de algún billete, el supervisor de cajas lo revisa con el plumón verificador y/o lámpara de luz negra, principalmente los billetes de 20 y 50 dólares.

Autorización de Tarjetas de Crédito

- Las autorizaciones telefónicas se solicitan cuando al sistema emite alguna de las siguientes respuestas:

Autoriza Supervisor	Solicita la presencia del supervisor de cajas para su autorización
---------------------	--

Llamar Emisor	El supervisor de cajas solicita la autorización vía telefónica
---------------	--

Número de cuenta invalido	Aparece cuando el sistema detecta como incorrecto el número de tarjeta, se desliza nuevamente la tarjeta y en
---------------------------	---

caso de no obtener la autorización será solicitada vía telefónica al banco emisor o en su defecto, se requiere alguna otra forma de pago

En estos casos se elabora un pagaré manual y este debe ser elaborado con tinta negra o azul marino, anotar como numero de autorización el que se encuentre en el pagaré emitido por la terminal; y deberá ser autorizado.

Autorización de Tarjetas de Débito

- Toda operación que se realiza con la tarjeta de débito deberá ser autorizada en línea, es decir, que la autorización tiene que ser emitida por el sistema y sólo se deberá deslizar una vez; por ningún motivo puede solicitar autorización vía telefónica al banco.

Tarjeta de Satisfacción al Cliente (TSC)

- Las Tarjetas de Satisfacción al cliente (TSC) se elaboran cuando el articulo no es reconocido por el sistema, se revisa que se hayan elaborado por alguno de los siguientes motivos: articulo no encontrado (NOF); código de barras dañado; cambio de precio; error en precio o descripción; tecleos manuales; cobrados de más (Servicios al cliente). Todas las TSC elaboradas tienen que estar debidamente autorizadas y se entregan al departamento de sistemas cada dos horas.

Cambios de Precio

- Los cambios de precio se efectúan cuando existe algún error en la señalización del precio, por igualación al precio de la competencia o por descuento en artículos defectuosos (rallados, golpeados, incompletos, etc.).

Cancelaciones dentro de cuenta

- Toda cancelación se debe efectuar en presencia del cliente y con la mercancía a la vista, posteriormente se pasa la mercancía a piso de ventas. Las cancelaciones con importes mayores a \$10.00 requieren de la autorización de supervisor.
- Solicitar la devolución de la mercancía en Servicios al Cliente, cuando la cajera haya totalizado la cuenta y que por error se finalizó, quedando pendiente la cancelación.

Transacción Abortada

- Una transacción abortada es cuando el cliente por algún motivo no puede liquidar el monto de la transacción, y se realiza siempre y cuando no se haya finalizado. Y Una vez que se autorizo la transacción abortada se obtiene una reimpresión a través del código 61, anotando el motivo en el reverso del ticket de la reimpresión.
- Es necesario que el cliente y la mercancía estén siempre presentes. La mercancía debe ingresar a piso de ventas bajo la supervisión de un asociado de Prevención de Pérdidas y se recaba en la reimpresión del ticket, las firmas de Prevención y Gerencia.

Código de acción 1

- Es parecido a la transacción abortada, sólo que en este caso la transacción ya ha sido finalizada. Se realiza sólo con la autorización de Gerencia y dentro de los 10 minutos como máximo después de la transacción original.

Código de Acción 25

- Se usa para retirar el saldo por activaciones o recargas elaboradas incorrectamente en la Tarjeta de Regalo.

Ventas en Fuera de Línea

- Una venta en fuera de línea es cuando el sistema no reconoce la transacción y sólo se registra el total de la mercancía sin la afectación correspondiente en los inventarios. En estos casos se identifica la operación en fuera de línea, y se revisa si hay afectación al Cajero a través de un arqueo, se verifica que la desviación corresponda con lo indicado en el código 22 en el renglón: *off line*.

Elaboración de Arqueos

- Se efectúan dos arqueos por semana a cada una de las cajeras de la línea de cajas. Adicionalmente se realizan arqueos en los siguientes casos: Cuando haya duda en el cambio del cliente y este se encuentre presente; Cuando haya duda en el cambio de morralla o billete, solicitado por la Cajera.
- Los arqueos se efectuarán considerando que no se afecte el servicio a la clientela, sin previo aviso a la cajera y en su presencia.

Evaluaciones

- Las evaluaciones a cajeras se efectúan con el objetivo de cuidar el servicio al cliente y se hacen un mínimo de dos evaluaciones por semana a cada Cajera, y sin previo aviso.
- Se observa la operación que realiza la Cajera, al término se solicita amablemente el ticket al cliente para verificar el registro de la mercancía, y se le pregunta su opinión del servicio que se brinda en el área de cajas, en caso de existir errores efectuar las correcciones necesarias y se trabaja sobre las oportunidades detectadas por los clientes.

Reporte quincenal de Faltantes

- Diariamente se registra la desviación de cada cajera en el "Historial de Cajero" y en la Sabana de Desviación, los días 1 y 16 de cada mes se obtiene el total correspondiente del

faltante a descontar y se recaba la firma de conformidad de los asociados en la Sabana de Desviación.

Dinero Olvidado por Cliente

- Cuando se recibe de la Cajera de Línea e Islas un cambio olvidado por clientes, se efectuar el depósito en Oficina Administrativa a través de un "recibo de ingresos"
- En caso de reclamación por parte del cliente, se revisará si se cuenta con una copia de recibo por concepto de "Dinero Olvidado por Clientes", que ampare el importe, terminal y fecha de olvido indicado por el cliente.

Tarjetas Olvidadas por Clientes

- Proporcionar a la Gerencia las tarjetas de Crédito, Debito, etc. que sean olvidadas en la línea de cajas e informar de esta situación al Jefe o encargado de Prevención, para que lo registre como objeto olvidado.

Fin De Turno

- Se verificar que todas las cajeras hayan pagado su fondo al cajero cambista y se les informa a cada una cuando haya terminado su turno 15 minutos antes para que cierren su terminal y realicen su entrega final, sin perjudicar el servicio a la clientela.
- Se efectuar un arqueo final al encargado del cambio a cajeras para que entregue el fondo a Oficina Administrativa.
- Debe ser firmados sin excepción el Código 22 de cada Cajera para verificar la desviación, en caso de diferencia, se deberá aclarar, por ningún motivo se podrá utilizar el fondo a cajeras para cubrir faltantes de cajeras a través de cargo.
- También se realiza un arqueo a la encargada de Servicios al Cliente para su entrega final a Oficina Administrativa,

verificando que no existan desviaciones entre el total de devoluciones y los ticket's, y que la mercancía registrada en el "Control de Mercancía Pagada y Olvidada" haya pasado al piso de ventas y que las facturas canceladas estén debidamente firmadas por la gerencia.

- Revisar que se haya realizado la recepción de valores a todas las cajeras y entrega de llaves de Supervisor a Oficina Administrativa.

GRUPOS DE TRABAJO

Todos los asociados son parte de un grupos de trabajo en donde cada uno de los actos que ahí se desempeñen son importantes para lograr los resultados esperados. Cada supervisor cuenta con un grupo de seis o siete cajeros con los cuales debe cumplir las siguientes funciones:

- Supervisar el cumplimiento de procedimientos de la empresa en cuanto a registro y cobro de mercancía;
- Capacitar y dar seguimiento a los cajeros de nuevo ingreso, elaborando evaluaciones;
- Supervisar el servicio y atención a clientes;
- Realizar arqueos a cajeros, servicios al cliente, paquetería y cajera cambista;
- Control de suministros;
- Mantener la comunicación formal a través de la bitácora
- Efectúa cambios de precio, cuando así se requiere;
- Motivar hacia una sana competencia entre cada uno de los integrantes;

- Cuidar sus faltantes y sobrantes;
- Mantener un sano ambiente de trabajo, en donde exista la retroalimentación.

Capítulo 3

Experiencia laboral

3.1 Responsabilidades de cada supervisor

El trabajo que se realiza en la línea de cajas esta dividido en un 80% operativo y un 20% administrativo, y para la realización de la parte administrativa se delega autoridad-responsabilidades entre cada uno de los supervisores, ya que de no ser así, sería materialmente imposible que un jefe de cajas pueda realizar todo el trabajo por sí solo.

De modo que los planes de trabajo son asignados de acuerdo a las capacidades que presenta cada uno de los supervisores, y se dividen de la siguiente manera:

3.1.1 Coordinador de menores

Este supervisor es el responsable de todas las actividades relacionadas con los empacadores voluntarios ante la empresa y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Sus principales Actividades son:

- Estar acreditado ante la Dirección del Trabajo y Previsión Social como coordinador de menores;
- Verifica que cada empacador cumpla con los requisitos establecidos por la STPS y por las políticas de la empresa;
- Selección, reclutamiento y organización de empacadores voluntarios;
- Organización de juntas trimestrales para dar capacitación sobre el correcto uso de bolsa y servicio al cliente;
- Elaboración de horario semanal, asignando un descanso por semana a cada uno de ellos;

- Entrega de altas, bajas y vigencias durante la primera semana de cada mes a la STPS y al corporativo;
- Supervisa que no realicen actividades diferentes a las de empacar y que su presentación sea la adecuada;
- Mantiene un archivo actualizado y ordenado de cada uno de ellos;
- Revisión constante del gasto de bolsa.

3.1.2 Servicios al cliente

Este plan de trabajo requiere de una gran actitud de servicio hacia el cliente, ya que esta es una de las principales herramientas que se utilizan para marcar la diferencia entre las diferentes tiendas de autoservicio, el supervisor que esta a cargo de esta área tiene la responsabilidad de dar una pronta solución a los principales problemas que presentan los clientes, dentro de los cuales se encuentran:

- Verificar que las devoluciones o cambios de mercancía se realicen en base a las políticas de la empresa (mayores a \$500 las autoriza un supervisor, y mayores a \$1,000 las autoriza gerencia, firmando cada uno de ellos la papeleta que corresponde);
- Relacionar la mercancía pagada y olvidada y verifica que existan los datos del cliente la haya reclamado, además de mantener un archivo de éstas hojas para futuras aclaraciones con los clientes;
- Supervisa que se brinde un excelente servicio a cada clientes (este debe ser cara a cara) y no debe de hacer esperar a los mismos;
- Elaboración de facturas;

- Direccionar las quejas, reclamos y cumplidos de clientes con los la persona responsable del departamento en cuestión;
- Pago de *Money Gram*. (envíos de remesas);
- Control de insumos de trabajo y presentación del área;
- Verifica que el reporte de devoluciones coincida con las papeletas del día anterior.

3.1.3 Paquetería y carro del cambio

La paquetería de clientes y el carro del cambio son áreas que no requieren de gran responsabilidad, de hecho se consideran como el plan de trabajo más sencillo de todos, y este es asignado al supervisor que tiene menos experiencia en la línea de cajas, y su responsabilidad es:

- Paquetería
 - Verificar que la información que va dirigida a los clientes se encuentre en un lugar visible para ellos y actualizada;
 - Supervisa que las fichas extraviadas por los clientes sean relacionadas en un formato donde se anote el número de ficha que de perdió, y además se cuente con los datos del cliente que reclama el mismo. Y que la reposición de las mismas se haga a mas tardar en un plazo de 72 hrs. después de su pérdida;
 - Revisa que el área este limpia y en buenas condiciones;
 - Señaliza los envases que la tienda recibe y su precio (individual y por six);

- Entrega a prevención de pérdidas los paquetes que son olvidados por los clientes, junto con el numero de ficha que le corresponde
- Carro del cambio
 - Supervisar que se cuente con la suficiente morralla.
 - Capacitación al cajero cambista para que atiendan oportunamente al llamado de los cajeros de línea.
 - Control de los arqueos cada que se cambia de cajero,;
 - Seguimiento a desviaciones con cajeros (faltantes o sobrantes).

3.1.4 Horarios

Elabora semanalmente el horario para la línea de cajas (Servicios al cliente, Embajadores, Cajeros de línea, Apartado, Paquetería y Car Boy), tomando en cuenta:

- Cubrir las hora pico, con el personal suficiente;
- Organizar rol de vacaciones;
- Cubrir las incapacidades;
- Asignar un descanso por semana a cada asociado;
- Distribución de los horarios de modo que no haya desgaste físico entre los asociados;
- Planeación de los horarios de modo que no se afecte el servicio, y se puedan cubrir oportunamente las comidas de cada una de las personas que integran la línea de cajas;
- En la medida de lo posible se le da a cada asociado algún horario especial para sus asuntos personales.

3.1.5 Mantenimiento de la línea de cajas

Diariamente supervisa que el mobiliario de la línea de cajas se encuentre en perfectas condiciones, y en caso de ser necesario se realizan las reparaciones necesarias, para evitar posibles accidentes a clientes y asociados y/o cuidar la imagen de la tienda, esto incluye:

- Retoques de pintura en el mobiliario o en los muros del área de cajas;
- Reemplazo de los focos que no funcionan (en las farolas);
- Organización de brigadas (de aprox. 4 ó 5 cajeros) para que llevar a cabo la limpieza de todo el mueble de cada terminal (check out);
- Reportar a mantenimiento cuando se requiera de alguna herramienta especial;
- Revisa que todas las cajas cuenten con los implementos necesarios para los cajeros, (sellos, listas de frutas y verduras e información importante).
- Verificar que no haya ningún desperfecto en el mobiliario que pueda afectar a los clientes.

El equipo y los sistemas no son propiedad de la tienda y cada que se requiere alguna reparación se levanta un reporte con el proveedor ya que ellos son los únicos que tienen la autorización y conocimiento del funcionamiento de las impresoras, basculas escáner, display, teclado y accesorios de cada una de las terminales.

Supervisores Administrativos

Este plan de trabajo consiste en mantener un archivo que contenga los resultados diarios de caja cajero (historial) pero es demasiado complejo y para evitar la carga excesiva de trabajo se tomó la decisión de que lo realizaran 2 supervisores.

3.1.6 Encargado de la nómina

En una tienda de autoservicio la plantilla es de aproximadamente 350 asociados, de modo que para el departamento de Recursos Humanos sería casi imposible elaborar la nómina para cada uno de ellos, así que cada departamento es responsable de entregar quincenalmente los movimientos de los asociados involucrados en cada departamento para que se les apliquen las percepciones y deducciones correspondientes, para su elaboración se toma en cuenta lo siguiente:

- Días trabajados, descansos y faltas;
- Revisa que exista un seguimiento cuando los faltantes y sobrantes (de caja) sean mayores a \$50, además de tener actualizado un expediente con los faltantes de cada cajero;
- Verificar que los faltantes que envía oficina administrativa (a finanzas) sean realmente lo que se le va a descontar a cada asociado;
- Dar seguimiento en la capacitación de los cajeros que reinciden en sus faltantes.

3.1.7 Historial de Cajero

Su principal función es la de entregar semanalmente a cada supervisor un informe en donde se describan los resultados de cada uno de los asociados que conforman su grupo, esto con el fin de que corregir las oportunidades de cada cajero, y toma en cuenta los siguientes datos:

- Productividad, esta debe ser mayor a los 650 artículos por hora;
- Índice de cancelaciones, aquí se interpreta las posibles causas que originan la improductividad de los cajeros;
- Índice de desviación. Muestra los faltantes y sobrantes;
- Faltas y retardos. Señala las inconsistencias de horario en cada cajero;
- Ventas por operador, se debe llevar un registros diario de las ventas que realiza cada cajero;
- Días de venta, para la determinación del cajero del mes, es necesario tener un registro de los días que estuvieron en caja cada uno de ellos.

Capítulo 4

Problemática

Desde el punto de vista de administrador, he notado que la empresa cuenta con una serie de problemas que le han impedido que esta pueda crecer en cuanto a un mejor ambiente laboral, para que esto a su vez se vea reflejado en un incremento de clientes y obviamente crezcan las ventas y utilidades de la compañía. A continuación se analizan los principales factores que he visto que tienen mayor importancia:

4.1 Análisis FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de prestigio; • Amplia visión. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación; • Favoritismos; • Trabajo en equipo; • Falta de comunicación; • Liderazgo; • Escasa motivación; • Mala administración de tiempos. • Rotación de personal;
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de crecimiento; • Trabajar Cerca de la casa; 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos; • Horarios; • Carencia de recursos; • Saturación de actividades;

Fortalezas

- Empresa de prestigio. El trabajar en una tienda de autoservicio brinda una gran experiencia que puede servir como referencia para trabajos posteriores;
- Visión. La línea de cajas en una tienda de autoservicio es un departamento muy independiente a los demás y las personas que

lo integran cuentan con las habilidades necesarias para trabajar de forma independiente la optimización de cada uno de sus recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos).

Oportunidades

- Posibilidad de crecimiento. Esto se da a los asociados que demuestran un gran compromiso por los resultados de la compañía;
- Cerca de casa. El programa "calidad de vida" ayuda a que se realicen las transferencias necesarias para que siempre este el trabajo cerca de la casa, pero aun no es aplicado correctamente para todos los niveles.

Debilidades

- Capacitación. Es muy obsoleta, aburrida y no se da a profundidad, dejando así muchas dudas en los asociados de nuevo ingreso y su principal efecto son los faltantes de efectivo y un servicio deficiente a cada cliente;
- Favoritismos. Se dan privilegios especiales a algunos asociados, creando inconformidad para los demás asociados;
- Trabajo en equipo. Los grupos de trabajo no cumplen con la función de dar seguimiento a los resultados por cajero;
- Falta de comunicación. No existe la comunicación formal entre los diferentes planes de trabajo que tiene cada supervisor, creando así confusiones y retrasos debido a la desinformación y mal entendidos;
- Liderazgo. Comúnmente los jefes se imponen a través de su poder y no de su capacidad de liderazgo;

- Escasa motivación. A los asociados de la línea de cajas normalmente se les exigen resultados excelentes pero no se les da ningún tipo de reconocimiento ni nada que los haga dar un esfuerzo extra, ni siquiera se sienten parte de un equipo de trabajo;
- Mala administración de tiempos. No existe una organización de trabajo que permita que cada supervisor tenga tiempo para dar seguimiento a sus pendientes. Estos se terminan fuera de horario;
- Rotación de personal. La rotación de personal es una causa de los factores anteriores y esto además de generar un gasto muy alto para la empresa también repercute en una baja productividad y servicio deficiente.

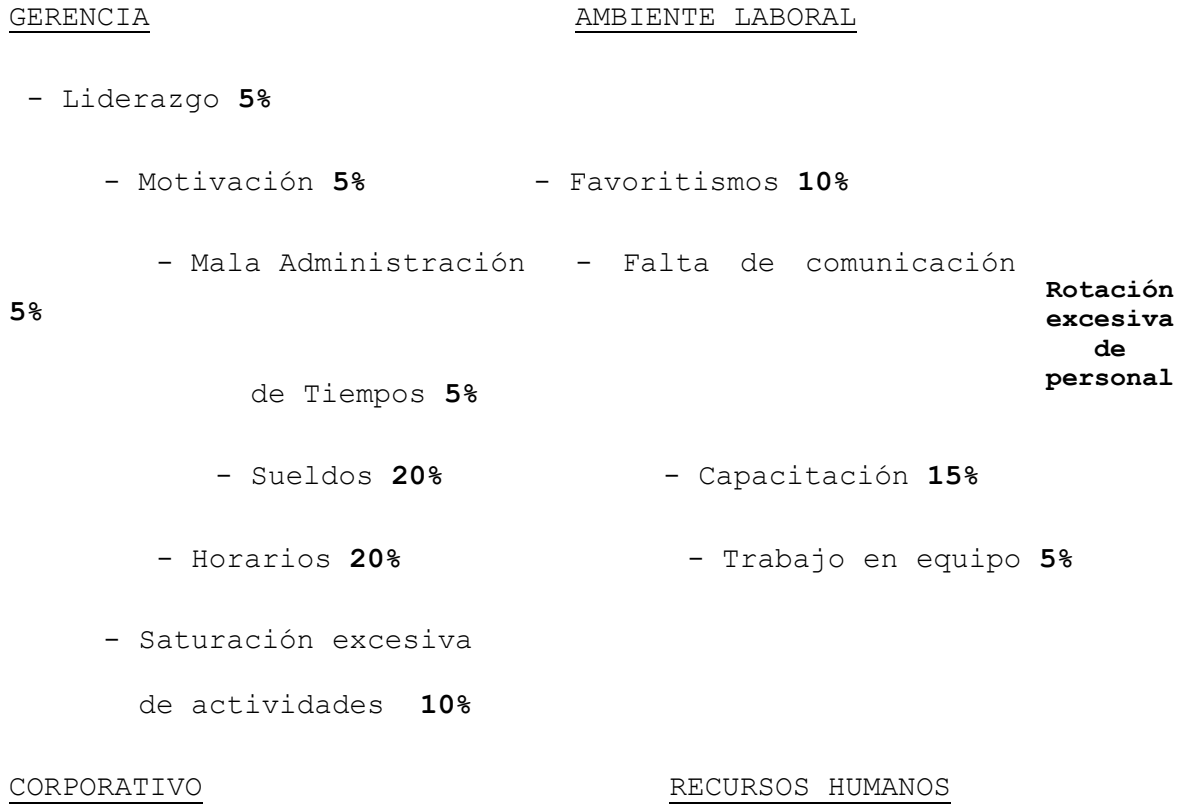
Amenazas

- Sueldos. Los sueldos es un gasto que no depende de la gerencia ya que estos son establecidos por el corporativo de la empresa, y el tabular que se maneja en todos los puestos es muy bajo.
- Horarios. La mala distribución de los horarios afecta directamente el desempeño de los cajeros, ya que diario es un horario diferente y estos no dejan espacio para que los asociados puedan realizar otras actividades.
- Carencia de recursos. El esfuerzo continuo por disminuir gastos ha ocasionado que los recursos sean excesivamente limitados y esto afecta directamente la imagen de la tienda, por que el mobiliario difícilmente se sustituye por nuevo.
- Saturación de actividades. Buscando un incremento de venta se adicionan constantemente actividades a los supervisores de

cajas y poco a poco se ha dejado atrás la principal función de supervisar el correcto registro de cobro y mercancía.

4.2 Causa - Efecto

En este diagrama se muestra que tanto afecta cada uno de los problemas que diariamente influyen en el desempeño de los asociados:



4.3 Diagrama de pareto

A continuación se muestra de forma grafica la forma en que influyen los diferentes problemas que se presentan en la línea de cajas:

Esta gráfica muestra claramente que los principales problemas de la línea de cajas son los que se encuentran fuera de nuestro alcance, como los Horarios y Sueldos, los cuales son establecidos desde el corporativo y en tienda simplemente se tienen que respetar.

Otro de los conflictos que afectan directamente el desempeño de los cajeros es la falta de capacitación, ya que esta tiene el

principal efecto de faltante de efectivo para los cajeros y una baja productividad para la tienda. Los demás son problemas son el reflejo de la mala organización que se tiene en la línea de cajas.

Capítulo 5

Recomendaciones

Una vez que detectaron los focos rojos para cada problema, se propone un plan de trabajo que va enfocado a mejorar tanto el ambiente laboral, como las ventas y utilidades de la empresa. Las recomendaciones son:

Horarios

Los horarios de una tienda de autoservicio difícilmente se podrán modificar, sin embargo, estos se podrían manipular internamente de modo que cambien cada semana y no del diario (como actualmente se manejan), esto con el fin de mejorar la calidad de vida del personal, además de que para la empresa traería beneficios importantes ya que el desgaste físico de los asociados disminuiría trayendo como principal efecto una baja en las faltas y retardos, y aumento de productividad por cada operador.

Capacitación

Para mejorar la capacitación a cajeros es necesario tener una comunicación muy estrecha con el departamento de Recursos Humanos para que las contrataciones no sean individuales, es decir, que sean contratados por grupos de 5 o 6 personas, además de que debe asignarse a una persona como responsable para que se encargue de dar la capacitación de manera práctica y organizada.

Esta capacitación será paralela a la establecida por la empresa, pero con la diferencia de que su líder de grupo les enseñara a resolver los problemas mas comunes para que el personal de nuevo ingreso tenga la capacidad de resolver todas las dudas de los clientes.

Liderazgo y Motivación

Todos los supervisores deben de enfocarse más hacia la búsqueda de liderazgo y no de poder, ya que comúnmente nos olvidamos que los

asociados tienen un lado humano, para esto sería bueno que se impartieran algunos cursos que fortalezcan los conocimientos y la experiencia ya que la mayoría del personal aplica la administración empírica.

Además de que es necesario retomar el reconocimiento a los tres cajeros con los mejores resultados en el mes y no sólo dar un reconocimiento en efectivo, sino también un fin de semana o descanso adicional.

Favoritismos

Para que estos cambios surjan efectos es necesario que trate a todos los asociados de forma unánime, es decir, que todos los supervisores trabajen sin preferencia con todos los asociados y no existan preferencias al trabajar de distinta manera con cada uno de ellos.

Actividades Excesivas

En la medida que sea necesario implementar alguna actividad nueva para la empresa se debe realizar antes una prueba piloto para saber si es necesario contratar a alguna persona que sea el responsable de llevar el proyecto, para evitar las cargas excesivas de trabajo.

Comunicación

Elaboración de un pizarrón en donde se exhiban los planes y objetivos de la empresa, así como los resultados que se van obteniendo "al día" esta información será de manera general y específica.

Involucrar de manera constante a todos los supervisores en la realización de planes de trabajo mediante el uso de una bitácora, en donde se anotara todo lo relacionado a cuestiones laborales.

Administración de Tiempos

Cada supervisor utilizara de 2 a 3 horas por semana para revisar que su plan de trabajo se encuentre al día, o si es necesario es le darán media hora al día para que no tengan trabajo pendiente.

Se debe asignar un espacio para guardar todo lo relacionado a los planes de trabajo de cada persona, además de que debe estar ordenado y a la mano, siempre listo para poder consultar.

Trabajo en Equipo

Todos somos parte de un equipo de trabajo en donde cada uno de nuestros actos son importantes, de modo que se debe involucrar a la gente para que el trabajo no sea pesado para una sola persona.

Así que cada supervisor debe dar un seguimiento constante a los resultados de cada uno de los cajeros que integran su grupo, cuidando principalmente:

- Presentación;
- Faltas y retardos;
- Productividad;
- Faltantes y sobrantes;
- Evaluar el servicio que brindan al cliente;
- Informar los aspectos importantes;
- Capacitación continua.

Capítulo 6

Anexos

6.1 Arqueo a cajeros

Formato utilizado para el conteo parcial de valores, con el fin de evaluar el desempeño de los cajeros de línea e islas.

WAL★MART		HOJA DE ARQUEO									
Tienda:					Caja:						
Cajera:					No. De Operador:						
Fecha:		"Z" iniciales			"z" finales						
Recolección (es)											
Billetes de \$ 100.00											
Billetes de \$ 50.00											
Billetes de \$ 20.00											
Monedas de \$ 10.00											
Monedas de \$ 5.00											
Monedas de \$ 2.00											
Monedas de \$ 1.00											
Monedas de \$.50											
Moneda fraccionaria											
Ordenes de Pago											
Talones de Venta											
Cheques											
Pagarés											
Cupones											
Talones de Empleados											
Sub Total											
Menos Importe de Fondo											
Total											
Total Registrado (x ó z)											
Diferencia											
Firma Cajero					Firma Supervisor						

6.2 Formato para Cambio de Precio

Sirve como comprobante en la modificación manual de algún precio, ya sea por error en la señalización o por igualación de precios.

WAL*MART		TARJETA DE SATISFACCION AL CLIENTE
TENDA:		
OPERADOR No. :	_____	
FECHA :	_____	
UPC No. :	_____	
DESCRIPCION :	_____	

DEPARTAMENTO :	_____	
CANTIDAD :	_____	
VENDIDO POR \$:	_____	
=====		
NO ESCANEAR POR:		
<input type="checkbox"/>	ARTICULO NO ENCONTRADO	
<input type="checkbox"/>	CODIGO DE BARRAS DAÑADO	
<input type="checkbox"/>	_____	
SUPERVISOR DE CAJAS : _____		

<input type="checkbox"/>	ERROR EN PRECIO	
	ESCANEADO A \$ _____	
<input type="checkbox"/>	ANUNCIO DE LA COMPETENCIA	
<input type="checkbox"/>	COBRADO DE MAS \$ _____	
ASOCIADO UPC _____		

¿ SE AJUSTO "EN MANO" <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		
CANTIDAD AJUSTADA	_____	
AUMENTO/REBAJA	_____	

ENCARGADO UPC _____		
ST-140		

6.3 Recibo de Efectivo

Principalmente utilizada por el cajero cambista, y tiene la finalidad de justificar las cantidades de efectivo que se le entregan como asignación inicial a cada operador.

WAL★MART®		RECIBO DE EFECTIVO	
DET:		TIENDA:	
FECHA:		CAJA:	
H O R A R I O			
DE: _____ HRS.		A: _____ HRS.	
SUPERVISOR: (NOMBRE)			
IMPORTE DEL FONDO \$			
CAJERA: (NOMBRE)			
FIRMA DE RECIBIDO _____			

6.4 Evaluación a Cajeros

Sirve para evaluar el servicio que brinda cada cajero, recabando la firma del mismo para que el conozca las oportunidades que debe corregir.

WAL-MART			
EVALUACIÓN DEL CAJERO			
Nombre:	_____ OP _____		
Fecha	_____		
No. Caja:	_____ No. de Transacción: _____		
	PTS	SI	NO
¿Sonrió, Saluda y vio a los ojos?	100	___	___
¿Preguntó si encontro lo que buscaba?	50	___	___
¿Actitud cortés y amable?	40	___	___
¿Cuenta correctamente el cambio al cliente?	50	___	___
¿Despidió cordialmente al Cliente?	50	___	___
¿Si pagó con tarjeta o cheque, despidió al Cliente por su nombre?	60	___	___
¿Su presentación personal es adecuada?	50	___	___
¿Porta gafete y bata?	50	___	___
¿Check-out limpio?	50	___	___
¿Corrigió oportunamente sus errores de registro?	50	___	___
¿Llenó correctamente su tarjeta de satisfacción?	50	___	___
Si había artículos parecidos ¿los marco correctamente?	50	___	___
Revisó el interior de los artículos opacos y huecos?	100	___	___
¿Reviso si el cliente llevaba mercancía en las manos?	100	___	___
¿Sello el ticket de isla y retiro la fajilla del artículo personal?	50	___	___
¿Reviso el interior del carrito?	100	___	___
TOTAL DE PUNTOS	1000	___	___
	CALIF	___	___
OBSERVACIONES:			
_____	_____		
CAJERO	SUPERVISOR		

6.5 Hoja de Seguimiento a desviaciones (faltantes o sobrantes)

Cada que la desviación de algún cajero sea mayor a \$50 se llena un formato de seguimiento con el fin de llevar un registro de las inconsistencias de cada operador.

WAL * MART	
SEGUIMIENTO A DESVIACIONES	
CAJA	DIFERENCIA
VERIFICO	
Comentarios del Supervisor de Cajas	
No. Operador	Fecha
DESVIACION	
Comentarios del Cajero	
Nombre	
Firma Operador	
Firma Gerencia	Firma Supervisor

Conclusión

El análisis realizado en esta investigación ayudo a la identificación de problemas que siguen pendientes por trabajar (tan solo en la línea de cajas), y esto aplica a casi todas las tiendas de la cadena, ya que la problemática es como una plaga que se ha reproducido a nivel nacional y ha contagiado a un gran numero de asociados.

A través del desarrollo del presente trabajo se pudo ver la importancia que juega el proceso administrativo en cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa, ya que de nada sirve la correcta aplicación de la etapa mecánica sin el complemento de la dinámica y viceversa. Todo esto conjugado con lo obsoleto de los procesos, es decir, que rara vez se busca la mejora en el desempeño de las actividades diarias.

Este trabajo me dio la oportunidad de saber que efectivamente he crecido tanto en el ambiente profesional y personal, ya que día a día los retos que se me han presentado los he podido sacar adelante y resolverlos de la manera mas indicada. Ya que el trabajar con gente a cargo es una gran oportunidad de aplicar todas las habilidades teóricas, cosa que suena fácil pero en realidad no lo es del todo.

Queda como una reflexión el gran reto que actualmente se demanda para los líderes: *la actualización e innovación en todas las actividades que se realizan en la organización*, pues no se puede dejar de lado este recurso, que está convertido en una herramienta vital para cada empresa. Todo esto ayudado de la tecnología y el recurso humano que sirve como la principal plataforma ante cualquier trabajo.