

**DESCRIPCIÓN, PERFIL Y ANÁLISIS DE CARGOS PARA EL DEPARTAMENTO  
DE COMPRAS DE SUPERTIENDAS CAÑAVERAL S.A. GRAN LOCAL**

**MAURICIO EDUARDO TOVAR ZULUAGA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

**DESCRIPCIÓN, PERFIL Y ANÁLISIS DE CARGOS PARA EL DEPARTAMENTO  
DE COMPRAS DE SUPERTIENDAS CAÑAVERAL S.A. GRAN LOCAL**

**MAURICIO EDUARDO TOVAR ZULUAGA**

**Pasantia para optar al título de  
Administrador De Empresas**

**Director  
JUAN CARLOS AGUILAR  
Economista**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

**Nota de aceptación**

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas

**JUAN CARLOS AGUILAR**

---

**Director Pasantía**

**Santiago de Cali, febrero 15 de 2009**

Dedico este trabajo de grado a Dios, quien siempre me ha acompañado y me ilumina para superar todos los obstáculos.

A todos y cada uno de los miembros de mi familia, así como a mis amigos y compañeros por su constante acompañamiento y apoyo.

**Mauricio**

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis más sinceros agradecimientos a mi asesor de trabajo de grado Juan Carlos Aguilar por sus valiosos aportes y orientación.

A Supertiendas Cañaveral S.A. por permitir realizar esta investigación en su Departamento de Compras.

A todos los docentes de la Universidad Autónoma de Occidente por las enseñanzas recibidas a lo largo de la carrera y que se ven plasmadas en este trabajo de grado.

## CONTENIDO

	pág.
<b>RESUMEN</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>14</b>
<b>1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>14</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>15</b>
<b>2.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>15</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>15</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>16</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>18</b>
<b>4.1 ANTECEDENTES</b>	<b>18</b>
<b>4.2 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>19</b>
<b>4.2.1 Concepto de cargo</b>	<b>19</b>
<b>4.2.2 Diseño de cargos</b>	<b>19</b>
<b>4.2.3 Descripción de cargos</b>	<b>20</b>
<b>4.2.4 Análisis de cargos</b>	<b>20</b>
<b>4.2.5 Empleo de la descripción y análisis de cargos</b>	<b>23</b>
<b>4.2.6 Descripción del trabajo</b>	<b>24</b>
<b>4.2.7 Análisis de cargos</b>	<b>25</b>
<b>4.2.7.1 Obtención de información</b>	<b>25</b>

<b>4.2.7.2 Aplicación de la información</b>	<b>26</b>
<b>4.2.8 El sistema de información sobre los recursos humanos</b>	<b>27</b>
<b>4.2.9 Diseño de cargos</b>	<b>27</b>
<b>4.2.10 Técnicas para un nuevo diseño de cargos</b>	<b>28</b>
<b>4.2.11 Flujograma de procesos</b>	<b>30</b>
<b>4.2.12 Descripción de departamentos</b>	<b>32</b>
<b>4.2.12.1 Departamento de Compras</b>	<b>32</b>
<b>4.2.12.2 Departamento de Inventarios</b>	<b>33</b>
<b>4.2.12.3 Departamento de Mercadeo</b>	<b>33</b>
<b>4.2.12.4 Departamento de Contabilidad</b>	<b>34</b>
<b>4.2.12.5 Departamento de Seguridad</b>	<b>34</b>
<b>4.2.13 ¿Cómo se identifican las competencias?</b>	<b>35</b>
<b>4.2.13.1 Metodología para la identificación de las competencias</b>	<b>36</b>
<b>5. METODOLOGÍA</b>	<b>39</b>
<b>5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>39</b>
<b>5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>40</b>
<b>5.2.1 Entrevista</b>	<b>40</b>
<b>5.2.2 Método de la entrevista</b>	<b>40</b>
<b>6. SUPERTIENDAS CAÑAVERAL S.A.</b>	<b>42</b>
<b>6.1 RESEÑA HISTÓRICA</b>	<b>42</b>
<b>6.2 MISIÓN</b>	<b>44</b>

<b>6.3 VISIÓN</b>	<b>44</b>
<b>6.4 ORGANIGRAMA</b>	<b>45</b>
<b>6.5 VALORES CORPORATIVOS</b>	<b>46</b>
6.5.1 Espíritu empresarial	46
6.5.2 Respeto	46
6.5.3 Satisfacción primaria	46
<b>7. RESULTADOS</b>	<b>47</b>
<b>7.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS CARGOS</b>	<b>53</b>
7.1.1 Director Comercial	53
7.1.2 Coordinador Comercial	54
7.1.3 Auxiliar de compras	55
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>63</b>



## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Formatos de descripción de cargos	47

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1. El proceso de análisis de cargos</b>	<b>30</b>
<b>Figura 2. Simbolos comunes</b>	<b>31</b>
<b>Figura 3. Esquema general de un mapa funcional</b>	<b>38</b>
<b>Figura 4. Organigrama de Supertiendas Cañaverl S.A.</b>	<b>45</b>
<b>Figura 5. Organigrama para los nuevos cargos</b>	<b>53</b>
<b>Figura 6. Flujograma del cargo Director Comercial</b>	<b>57</b>
<b>Figura 7. Flujograma del cargo Coordinador Comercial</b>	<b>58</b>
<b>Figura 8. Flujograma del cargo Auxiliar de Compras</b>	<b>59</b>

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
<b>Anexo A. Formato base para la evaluación por competencias para Director Comercial</b>	<b>64</b>
<b>Anexo B. Formato base para la evaluación por competencias para Coordinador Comercial</b>	<b>65</b>
<b>Anexo C. Formato base para la evaluación por competencias para Auxiliar de Compras</b>	<b>66</b>
<b>Anexo D. Perfil cargo Director Comercial</b>	<b>67</b>
<b>Anexo E. Perfil cargo Coordinador Comercial</b>	<b>68</b>
<b>Anexo F. Perfil cargo Auxiliar de Compras</b>	<b>69</b>
<b>Anexo G. Formato de selección de trabajos clave y salarios</b>	<b>70</b>
<b>Anexo H. Formato de comparación de resultados</b>	<b>71</b>
<b>Anexo I. Formato de escala de comparación</b>	<b>72</b>
<b>Anexo J. Formato de criterios de calificación</b>	<b>73</b>
<b>Anexo K. Formato de factores</b>	<b>74</b>
<b>Anexo L. Formato de sistema no cuantitativo</b>	<b>75</b>

## **RESUMEN**

Esta investigación se hace un proceso para diseñar, describir y analizar los perfiles de cargo para el Departamento de Compras de Supertiendas Cañaveral S.A. Gran Local en la ciudad de Cartago - Valle acordes a la incursión de su nuevo servicio y portafolio de productos que para este caso se trata de (artículos para el hogar, adornos, lencería y ropa en todas sus líneas).

Inicialmente, se realizó una toma de información personalizada al director comercial, coordinador comercial y auxiliar de compras en torno a los perfiles aplicados a la comercialización de productos de la canasta familiar. Seguidamente, se consultó material bibliográfico y finalmente se efectuó un análisis cualitativo que permitió formular los perfiles para el Departamento de Compras orientados al nuevo servicio, el cual no existe en la ciudad de Cartago.

Los resultados obtenidos permitieron identificar, definir y determinar las funciones y actividades que se derivan de los cargos, así como especificar los requisitos para desempeñarlos. Por tanto, este proyecto es de gran importancia para la empresa, cargo que permitirá implementar el diseño de funciones de los cargos de forma adecuada, con el fin de que la empresa cuente con un mecanismo que ayude a garantizar una adecuada selección de personal y por ende una mejor gestión de el Departamento de Recursos Humanos y prevenir futuros errores que podrían verse reflejados en fallas de digitación, análisis erróneo de márgenes, falencias en la administración de las líneas, entre otros.

## **INTRODUCCIÓN**

A partir del interés de Supertiendas Cañaveral S.A. Gran Local de incursionar en un nuevo mercado de servicios, donde se maneje una gama de productos para ampliar la diversidad de utilidades de interés para sus clientes, se crea la necesidad de adicionar nuevo personal con experiencia en compras, negociaciones, inventarios, codificación y manejo de líneas en esta clase de productos; siendo éste el propósito fundamental de la presente investigación: diseñar, describir y analizar los perfiles para el Departamento de Compras.

Para lograr los objetivos propuestos, se realizó una recolección personalizada de la información con el Departamento de Compras y se continuó revisando diversas fuentes bibliográficas, obteniendo así un análisis cualitativo que permitió formular los perfiles para el Departamento de Compras orientados al nuevo servicio.

Finalmente, estos resultados permitieron identificar, definir y determinar los perfiles, competencias, funciones, tiempos y las actividades que se derivan de éstos, logrando así prevenir futuros errores.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Supertiendas Cañaveral S.A. con su excelente gestión y objetivo social de compra, distribución y venta de productos de la canasta familiar ha querido incursionar en un nuevo mercado de servicios, siguiendo el mismo modelo de portafolio de productos como artículos para el hogar, lencería, ropa en todas sus líneas ,etc. que lleva Casa Estrella en la ciudad de Cali hoy Falabella, en donde se manejan productos nuevos para ampliar la diversidad de utilidades de interés para sus clientes como: electrodomésticos, decoración, cristalería, relojería, hogar, lencería, etc., y así mismo, queriendo inaugurar e innovar en la ciudad de Cartago.

Por tanto, es necesario contratar un nuevo personal con experiencia en compras, negociaciones, inventarios, codificación y manejo de líneas en esta clase de productos para lo cual la empresa tiene como problemática el diseño y análisis de perfiles específicos para estos nuevos cargos enfocándose en el Departamento de Compras.

Este proyecto hace énfasis en el diseño y análisis de perfil para los cargos del Departamento de Compras y Codificación donde es fundamental que exista una descripción de funciones detalladas y todo el análisis del cargo, tiempos y competencias requeridas para la administración correcta de las líneas que manejará el Gran Local. Ahora bien, teniendo en cuenta que es importante la información obtenida en el análisis del trabajo para el buen funcionamiento del mismo, la descripción de éste debe, por tanto, identificar, definir y determinar las funciones y actividades que se deriven, así como especificar los requisitos para desempeñarlo.

Este proyecto será de importancia para la empresa debido a que ayudará a diseñar, describir e implementar el diseño de funciones de los cargos, con el fin de prevenir futuros errores que podrían surgir al no tener personal idóneo y que podrían verse reflejados en errores de digitación, análisis erróneo de márgenes, falencias en la creación de líneas, etc. De esta forma, el problema de investigación es el siguiente:

### **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo a través de realizar la descripción, el perfil y análisis de cargos para el Departamento de Compras que administrará las líneas, compras y negociaciones de Supertiendas Cañaveral S.A. Gran Local, se puede contribuir al mejoramiento de los procesos de recursos humanos?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el análisis y perfiles de cargos para el Departamento de Compras de Supertiendas Cañaveral S.A Gran Local.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer los perfiles para el Departamento de Compras.
- Definir funciones y tareas de los cargos.
- Análisis de los cargos y creación de ficha profesigráfica.
- Crear flujogramas de procesos para los cargos.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Supertiendas Cañaverall S.A. pensando en satisfacer las necesidades del cliente y ampliar la cobertura del mercado decidió incursionar en nuevas líneas como ropa, electrodomésticos, decoración, cristalería, relojería, hogar y lencería para lo cual es fundamental elaborar perfiles de los cargos de las personas encargadas de desarrollar este proyecto, en el que se busca administrar las líneas, compras y negociaciones que se manejarán en el Gran Local basados en la experiencia de 10 años abasteciendo la población en productos para la canasta familiar.

Este trabajo ayudará a Supertiendas Cañaverall S.A. orientar a los trabajadores sobre cuáles son sus funciones y tareas, cómo se puede evitar una mala selección de un candidato, las dudas sobre la propia ubicación dentro de la organización, el choque entre los valores y la cultura de la empresa. Son cuestionamientos que este trabajo ayudará a resolver.

Este trabajo es de suma importancia para la empresa ya que mostrará los procesos de selección donde se establecerán los requisitos necesarios que debe tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un cargo de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantear qué técnicas se van a utilizar, qué pruebas se deben pasar, cómo va a enfocarse la entrevista, etc.)

De esta manera, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado cargo va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido la utilización de este sistema es indispensable. De aquí se puede concluir también su importancia para el reclutamiento, pues se especifican las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese cargo de manera eficaz. Cabe anotar la importancia que este trabajo va a ser para la empresa; la valoración de cargo de trabajo, ya que ésta proporciona información acerca del valor o el "peso" específico que un determinado cargo tiene, y que es fundamental en el momento de establecer retribuciones.

Así mismo, Supertiendas Cañaverall conocerá la evaluación de desempeño donde podrá evaluar o medir el desempeño de un trabajador y en la que se hace necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que realiza, cuáles son sus funciones y sus objetivos. Si no se tiene esta información, difícilmente se llevará a cabo una adecuada selección de personal y una buena relación entre funciones y objetivos que los cargos exijan. Para obtener una formación necesaria y adecuada de un empleado es indispensable saber, lo que hace, dónde lo hace y cómo lo hace, para así determinar qué capacidades y aptitudes tiene, en cuáles muestra carencia, y en función de esto proporcionarle la información necesaria.



Por lo anterior, este proyecto se justifica al poner en práctica todo lo aprendido durante la formación profesional, contribuyendo al logro de los objetivos de esta empresa, aportando todos los conocimientos que se verán reflejados en la creación de perfiles y flujogramas de funciones para cada uno de los cargos en el Departamento de Compras.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 ANTECEDENTES

Como antecedentes este proyecto se tiene la experiencia que posee el Departamento de Gestión Humana en creación de perfiles, ya que desde sus comienzos como supermercado fue realizado y mejorado. Por ello, para el Departamento de Compras existen perfiles desde el punto de vista de productos para la canasta familiar, los cuales se toman como marco de referencia para la creación de nuevos perfiles en el Gran Local.

En cuanto al análisis de cargos, a lo largo de la historia los primeros estudios que se ejecutaron acerca del análisis del trabajo fueron realizados por F. Taylor a fines del siglo XIX; a dichos estudios se les denominó “tiempos y movimientos”.

La idea fundamental de Taylor, era analizar las operaciones de trabajo en sus detalles más minuciosos con el interés de conocer cómo debería llevarse a acabo cada labor para que resultara más eficiente. Estos estudios fueron realizados en 1878 en Midvale Steel Company, en donde se propuso el pago de incentivos monetarios para garantizar la eficiencia en los trabajadores. Por otra parte, H. Emerson fue uno de los principales colaboradores de Taylor, el cual buscó simplificar los métodos de trabajo a menor costo. Al mismo tiempo, Gilbreth da a conocer sus estudios acerca de los “micromovimientos”, los cuales determinan los movimientos elementales para realizar una tarea, así como la aplicación de la “cronociclografía”, que determinaba la rapidez de los movimientos.

De esta forma se encuentra que el análisis de cargos tiene como antecedentes las siguientes teorías:

- Tiempos y movimientos – Taylor, 1878
- Administración científica - H. Farol, 1916
- Relaciones humanas - E. Mayo, 1932
- Pirámides de necesidades humanas - A. Maslow, 1954
- “Dual” - F. Herzberg, 1960
- “X” “Y” - D. McGregor, 1960
- Organización formal - A. Tannenbaum, 1956
- Rejilla gerencial - R. Blake y J. S. Mouton, 1964
- Liderazgo situacional - K. Blanchard, 1969
- Administración por objetivos - G. Odiorne, 1965
- Desarrollo organizacional (D.O)

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

**4.2.1 Concepto de cargo.** Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando determinado cargo. En general, cuando se pretende saber qué función cumple una persona en la organización, se pregunta cuál es el cargo que desempeña; así, se sabe qué hace en la organización y cuál es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización. Cuando las personas ingresan en la organización, y durante su trayectoria profesional, siempre ocupan algún cargo. El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta disposición formal en el organigrama de la empresa. En consecuencia, para diseñar actividades, el ocupante del cargo debe de tener una posición definida en el organigrama. La posición en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quién responde), los subordinados (sobre quién ejerce la autoridad) y el departamento o división en que está situado.

Desde otra perspectiva,

el cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separa y distingue de los demás cargos. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias. Así mismo, los cargos permiten a las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales. En suma, los cargos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella.<sup>1</sup>

**4.2.2 Diseño de cargos.** El diseño de cargo incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Según Jhon F. Mee citado por Chiavenato, el diseño de cargos es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico.

Para Idalberto Chiavenato, incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización.

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá: McGraw Hill Interamericana, 2002. p. 165.

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
- Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos o procesos de trabajo).
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, quién es su superior inmediato.
- A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) del ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.<sup>2</sup>

**4.2.3 Descripción de cargos.** Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace.

La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace, y por qué lo hace.

**4.2.4 Análisis de cargos.** Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis se realiza a partir de la descripción de cargo. Aunque la descripción y el análisis del cargo estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis del cargo busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

Por otro lado, para David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins el análisis del cargo es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada.

Gary Dessler define análisis de cargos como el procedimiento que determina los requisitos, los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo.

En consecuencia, el análisis de cargos se preocupa por las especificaciones del cargo en relación con la persona que deberá ocuparlo. El análisis del cargo

---

<sup>2</sup> Ibid., p. 167

funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo. Para que el análisis de cargo tenga una base concreta de comparación, se debe fundamentar en factores de especificación.

La descripción y análisis de cargos es responsabilidad de línea y función de staff. En otros términos, “los gerentes de líneas tienen la responsabilidad de la información acerca de los cargos, mientras que la prestación de servicios o de consultoría interna es responsabilidad de los especialistas de recursos humanos. La recolección de datos e información sobre cargos que se deben describir y analizar puede efectuarla el gerente, el ocupante del cargo o un especialista en recursos humanos, que generalmente recibe el nombre de analista de cargos”.<sup>3</sup>

El US Employment Services y el US Office Of. Personnel Management utilizan los siguientes conceptos básicos sobre el análisis de cargos:

- Análisis de cargos: procesos sistemáticos para recoger información sobre los aspectos más importantes relacionados con la actividad de un cargo.
- Descripción de cargos: resumen escrito del cargo como unidad organizacional identificable.
- Especificaciones del cargo: explicación escrita de los conocimientos, habilidades, capacidades, rasgos y características necesarias para desempeñar de manea adecuada determinado cargo.

Cuestionario para descripción y análisis de cargo:

Nombre: \_\_\_\_\_  
Nombre del cargo: \_\_\_\_\_  
Departamento: \_\_\_\_\_ Superior inmediato: \_\_\_\_\_

1. Resumen de las labores: escriba con sus palabras lo que usted hace:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Calificaciones profesionales: relacione los conocimientos que utiliza en el trabajo:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Equipos: relacione las máquinas o instrumentos (calculadora, computador, motor) que forman parte de su trabajo:

<sup>3</sup> Ibid., p. 185

---

---

4. Responsabilidades: relacione sus responsabilidades en orden descendente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica por mes:

---

---

---

5. Contactos: haga una lista de los contacto con otros departamentos o empresas. Defina los deberes y responsabilidades implicados en estos contactos internos o externos:

---

---

---

6. Supervisión ejercida: ¿su cargo exige supervisión de personas? Sí ( ) No ( ). Si la respuesta es SÍ, relacione en seguida los cargos bajo su supervisión directa:

---

---

---

7. Supervisión recibida: ¿con qué frecuencia recibe la supervisión de su superior?  
( ) Frecuentemente ( ) A veces ( ) Raras Veces ( ) Nunca

---

---

8. Decisiones: explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su cargo.

---

---

---

9. Condiciones de trabajo: describa las condiciones en que usted trabaja; por ejemplo, ruidos, temperaturas altas o bajas, trabajo externo, condiciones desagradables:

---

---

---

10. Requisitos exigidos por el cargo: indique los requisitos mínimos necesarios para desempeñar el cargo:

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

Experiencia: \_\_\_\_\_

Conocimientos específicos: \_\_\_\_\_

Habilidades: \_\_\_\_\_

---

---

11. Información adicional: describa enseguida toda la información adicional no incluida en los ítems anteriores:

---

---

---

4

**4.2.5 Empleo de la descripción y análisis de cargos.** La descripción y el análisis de cargos son la representación cartográfica de lo que se ejecuta en la organización. El programa de descripción y análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, la planeación de la fuerza laboral, la evaluación de cargos y establecimiento de criterios de salarios, evaluación de desempeño, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información proporcionada por la descripción y el análisis de cargos; son, según Idalberto Chiavenato, las siguientes:

- Ayudar al reclutamiento: definición del mercado del recurso humano en el cual se debe reclutar, así como los datos necesarios para la elaboración de avisos técnicas de reclutamiento.
- Ayudar a la selección de personas: perfil y características del ocupante del cargo, requisitos exigidos, definición de la serie de pruebas y test de selección.
- Brindar material para entrenamiento: contenido de los programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos al ocupante y actitudes frente al cliente.
- Servir de base para la evaluación y clasificación de cargos: factores de especificación que se utilizarán como factores de evaluación de cargos, definición de franjas salariales, elección de cargos referenciales para la investigación de salarios, etc.
- Evaluar el desempeño: definición de criterios y estándares de desempeño para evaluar los ocupantes, las metas y los resultados que se deben alcanzar, etc.
- Servir de base para programas de higiene y seguridad: información sobre condiciones de insalubridad y peligrosidad comunes a determinados cargos.
- Guiar al gerente: información sobre el contenido de los cargos y el desempeño de los ocupantes.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Ibid., p. 187

<sup>5</sup> Ibid., p. 190

**4.2.6 Descripción del trabajo.** Augusto Álvarez C. en su libro “La administración de sueldos y salarios”, dice “que la descripción del trabajo es un registro ordenado de información obtenida del análisis del trabajo”. Las descripciones deben, por tanto, identificar, definir y determinar las funciones y actividades de un trabajo, así como especificar los requisitos para desempeñarlo. Además, el autor menciona las partes componentes de una descripción:

- **Título del trabajo:** debe de ser corto, claro, donde muestre claramente las labores y que se distingan de los demás cargos.
- **Código:** número o símbolo clave que se le asigna a cada trabajo dentro de un índice general que se establece para controlar el archivo correspondiente.
- **Localización:** en esta parte se indica el departamento, división, sección, etc., en que se desarrolla el trabajo. Sirve para ubicarlo y observarlo en caso necesario.
- **Fecha de descripción:** en todas las descripciones debe incluirse la fecha en la cual se prepara la descripción o la fecha en la cual fue realizado el análisis, con el fin de que sirva como referencia en el caso que haya lugar en variaciones.
- **Resumen del trabajo:** consiste en una explicación breve y concisa de las actividades del trabajo, considerado como un todo. El resumen debe resaltar los aspectos más importantes del trabajo dando en lo posible repuestas a las preguntas: ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué se hace?
- **Funciones del trabajo:** el autor menciona que las funciones del trabajo consisten en una exposición detallada de las funciones y responsabilidades que se deben realizar en un trabajo. Existen varias formas de detallar las funciones. Una de las más conocidas es dividir las actividades de un trabajo en continuas, periódicas y esporádicas; otra consiste en hacer la enumeración de las funciones en el orden cronológico en que cumplen; esta última forma es relativamente fácil de elaborar tratándose de trabajos manuales, pero no siempre lo es para trabajos de oficina y muchos menos para trabajos de dirección y supervisión.
- **Especificación del trabajo:** el autor detalla los requisitos mínimos que se exigen para que el trabajo sea eficientemente desempeñado. Dentro de las técnicas de la valoración de trabajos, estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de factores. Los factores que han de incluirse en la especificación dependerán del tipo de trabajo que se está considerando y de los propósitos para los cuales vaya a servir la especificación. Los factores más utilizados en una especificación del trabajo son: educación, experiencia, habilidad mental, responsabilidad, esfuerzo, condiciones de trabajo, riesgos.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> ÁLVAREZ, Augusto. La administración de sueldos y salarios. Bogotá: A.M. Impresores, 1993. p. 83 – 87



**4.2.7 Análisis de cargos.** El análisis de cargos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los cargos de una organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada cargo de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- Compensar en forma equitativa a los empleados.
- Ubicar a los empleados en los cargos adecuados.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes para capacitación y desarrollo.
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

**4.2.7.1 Obtención de información.** Antes de estudiar cada cargo, los analistas deben conocer la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Estudian también informes que la misma empresa genera o de otras entidades del mismo rubro e informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño los analistas:

- Identifican los cargos que es necesario analizar.
- Preparan un cuestionario de análisis del cargo.
- Obtienen información para el análisis de cargos.

❖ **Identificación del cargo.** En una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

❖ **Desarrollo del cuestionario.** Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un cargo específico. En el cuestionario, primero se procede a identificar el cargo que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró. Muchos formatos especifican el propósito del cargo y la manera en que se lleva a cabo.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los cargos gerenciales. En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir, los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, etc. Así mismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación específica. Por último, suelen fijarse niveles mínimos y máximos de rendimiento. En muchos casos, como por ejemplo en funciones industriales, para determinar dichos niveles es necesario recurrir a supervisores o ingenieros industriales.

❖ **Obtención de datos.** Dada la gran gama de ocupaciones que existen, no es posible aplicar siempre la misma técnica para la recolección de datos. El analista deberá aplicar la combinación más adecuada de ellas, manteniendo la máxima flexibilidad. Una de las técnicas más usadas es la entrevista que le realiza el analista a la persona que puede proporcionarle información del cargo (nivel operativo o supervisores). Se puede basar en el cuestionario general.

Otra es recabar información de un grupo de expertos lo que da un alto grado de confiabilidad. Otra alternativa es la verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según lo consigna él mismo en su cuaderno o ficha de actividades diarias.

La observación directa es otro método pero susceptible de conducir a errores, ya que se pueden perder detalles de las actividades. En conclusión, el analista debe desarrollar su creatividad para poder lograr la mezcla óptima para los procedimientos de descripciones de cargos.

**4.2.7.2 Aplicación de la información.** La información sobre los distintos cargos de una compañía puede utilizarse para la descripción de cargos, especificaciones de una vacante y también para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

❖ **Descripción de cargos.** Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un cargo específico. Es importante, para preservar la comparabilidad, que se siga la misma estructura general para todos los cargos aunque sean de diferentes niveles.

- **Datos básicos:** puede incluir información como el código asignado, la fecha, datos de la persona que lo describió, localización (departamento, división, turno, etc.), jerarquía, supervisor, características especiales.
- **Resumen del cargo:** es un resumen breve, preciso y objetivo de las actividades que se deben desempeñar.

- **Condiciones del trabajo:** condiciones físicas, horas de trabajo, riesgos, necesidad de viajes y otras características.

- **Aprobaciones:** debido a que la descripción del cargo influye en las decisiones sobre el personal, se debe realizar una verificación de datos. La misma la efectúan los supervisores, el gerente del departamento en que se ubica el cargo y el gerente de personal.

- ❖ **Especificaciones del cargo.** Describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el cargo a diferencia de la descripción, que define qué es el cargo. Generalmente hay que combinar ambos aspectos.

- ❖ **Niveles de desempeño.** Su propósito es ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Cuando se advierten niveles bajos se toman medidas correctivas que sirven al empleado como retroalimentación. En algunos casos no es la conducta del empleado la que debe corregirse sino la estructura misma del cargo.

**4.2.8 El sistema de información sobre los recursos humanos.** Las descripciones de cargos, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

La base de datos se organiza con el postulado de que cada cargo es una unidad básica. En ella la base son los cargos individuales, los que a su vez se organizan en grupos laborales de acuerdo a su similitud. Por ejemplo, el cargo de telefonista y el de recepcionista. El estudio cuidadoso de las actividades desempeñadas en cada cargo permite establecer agrupaciones de actividades compatibles.

**4.2.9 Diseño de cargos.** Los cargos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. Para ello, los especialistas en personal deben no sólo obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea sino también poseer una comprensión profunda de los diseños de cargos. El diseño del cargo requiere elementos organizativos relacionados con la eficiencia, ambientales (habilidades, disponibilidad de los empleados y entorno social) y conductuales (autonomía y responsabilidad, variedad, identificación y significado de la tarea y retroalimentación), considerados por el diseñador para crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias. Cuando hay serias deficiencias en el diseño, se presentan fenómenos como rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas,

etc. Debe destacarse que las funciones del diseño de cargos repercuten en toda la organización.

Lo más difícil es encontrar un punto de equilibrio entre los elementos conductuales y la eficiencia. Para lograrlo se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

**La productividad y la especialización:** a medida que un cargo se hace más especializado, sube también la productividad, hasta que elementos conductuales como el tedio hacen que se suspendan los avances de productividad. Por tanto, se podría aumentar la productividad si se reduce la especialización.

**La satisfacción y la especialización:** cuando se alcanza un alto nivel de especialización, la satisfacción tiende a disminuir debido a la falta de autonomía, variedad e identificación con la tarea; incluso la productividad puede ascender sólo si las ventajas de la especialización sobrepasan las desventajas de la falta de satisfacción.

**Aprendizaje y especialización:** cuando un trabajo es altamente especializado disminuye la necesidad de aprender, es decir, que se requiere menos tiempo para aprender a desempeñar un trabajo especializado.

**Rotación y especialización:** aunque un trabajo superespecializado se aprende en menor tiempo, los niveles de satisfacción son bajos, esto puede conducir a una alta tasa de rotación. Cuando esto ocurre, un nuevo diseño del cargo, con más atención en estos aspectos conductuales, puede reducirlas.

**4.2.10 Técnicas para un nuevo diseño de cargos.** El punto de interés en el nuevo diseño de cargos es si debe tener más especialización o no. Para determinar esto, el análisis y la experimentación constituyen los únicos medios.

❖ **Especialización insuficiente.** Cuando los especialistas en personal consideran que los cargos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la simplificación de las labores. Las tareas de un cargo pueden dividirse en dos cargos.

Las tareas que no resultan esenciales se eliminan con el fin de diseñar cargos que incluyan menos tareas. El riesgo de esto es el aburrimiento del empleado, problema que se da con más frecuencia a mayor grado de preparación académica.

❖ **Especialización excesiva.** Existen cargos de trabajo monótonos, rutinarios y repetitivos que no ofrecen oportunidades de logro, reconocimiento social, enriquecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción. Para incrementar la

calidad del entorno laboral de estas personas, los departamentos de personal emplean técnicas como:

La rotación de labores: rompe la monotonía del trabajo muy especializado porque requiere el uso de habilidades diferentes. Los cargos no cambian, son los empleados los que rotan y se hacen más competentes para el desempeño de varias labores.

La inclusión de nuevas tareas: se desarrollan nuevas tareas en un cargo reduciendo la monotonía y apelando a una gama más amplia de habilidades del empleado.

El enriquecimiento del cargo: “incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control”.<sup>7</sup>

George T. Milkovich y Jerry M. Newman dicen que en ocasiones se considera que el análisis del cargo es la piedra de la administración de recursos humanos, debido a que la información que recoge sirve para muchas funciones de dicha administración. El análisis de cargo es el proceso de obtener información sobre los cargos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los cargos y seguir varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio.

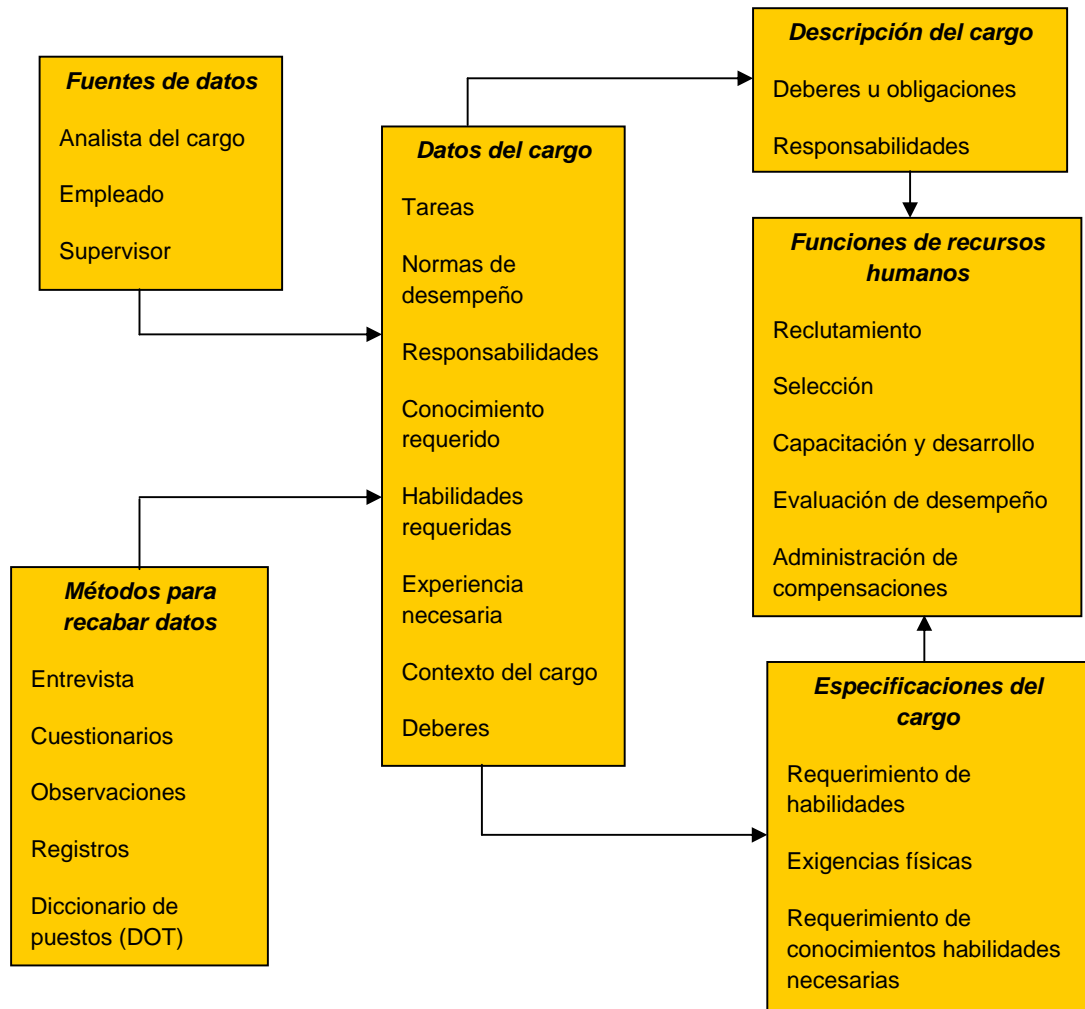
Por otro lado, Richard Henderson dice que cuando se termina, el análisis de cargos da como resultado un informe escrito donde que resume la información obtenida del estudio de veinte a treinta tareas o actividades individuales.

El propósito final del análisis de cargos consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacionales.

---

<sup>7</sup> BAGGINI, Alejandra. Administración de recursos humanos [en línea]. Buenos Aires: Monografias. Com, 2008 [consultado 15 de Diciembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>

**Figura 1. El proceso de análisis de cargos**



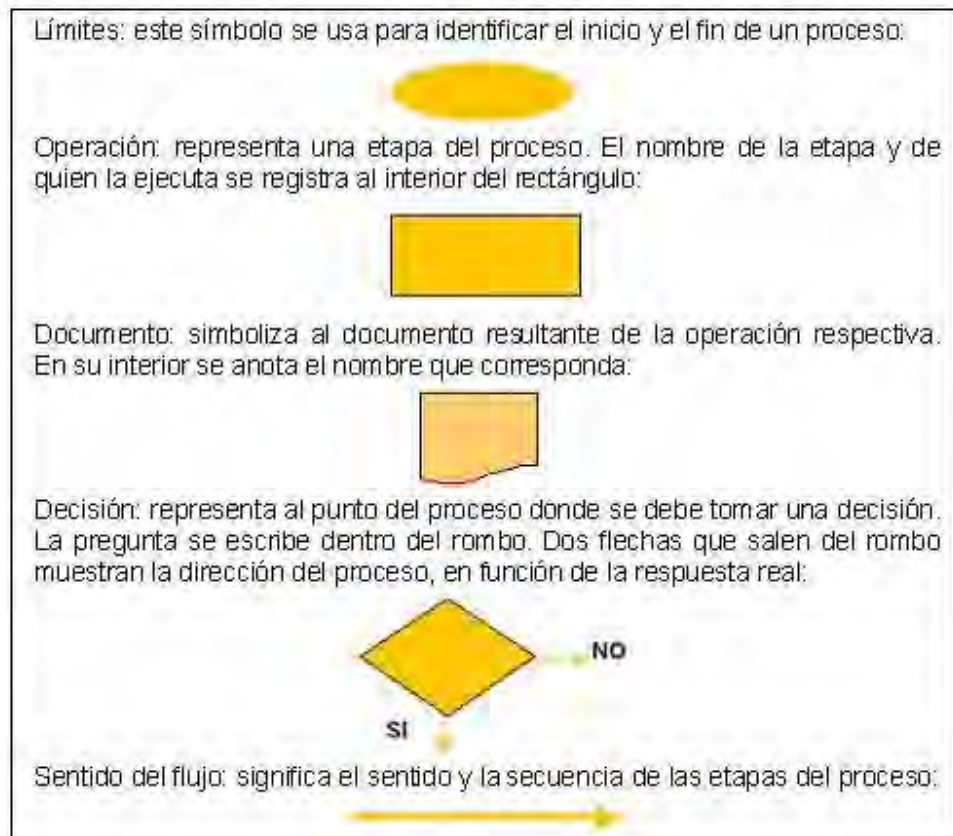
**Fuente:** SHERMAN, BOHALNDER y SNELL. Administración de recursos humanos. 11 ed. México: Prentice Hall, 2007. p. 46

**4.2.11 Flujo de procesos.** Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso; además, muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor). Igualmente, facilita el análisis de un proceso para la identificación de las entradas de proveedores, las salidas de sus clientes y de los puntos críticos del proceso.

El flujo de procesos utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las

operaciones y la circulación de los datos y los documentos. Los símbolos más comunes utilizados son los siguientes:

**Figura 2. Símbolos comunes**



Fuente: El Flujo de Trabajo [en línea]. Guatemala: Red de Caja de Herramientas MIPYMES, 2007 [consultado 15 de diciembre de 2008]. Disponible en Internet: [http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE\\_04.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_04.htm)

Los flujogramas se usan para entender un proceso e identificar las oportunidades de mejora de la situación actual, para diseñar un nuevo proceso, incorporando las mejoras (situación deseada), para facilitar la comunicación entre las personas involucradas en el mismo proceso y divulgar, en forma clara y concisa, informaciones sobre procesos, entre otros.

Para hacer uso de los flujogramas, se debe definir inicialmente el proceso que se va a realizar, se continúa escogiendo un proceso relacionado con el producto o servicio más importante, desde el punto de vista del cliente. Se pasa a elaborar un flujo del proceso, identificando sus grandes bloques de actividades. Después se

organiza un grupo compuesto por las personas involucradas en las actividades del proceso para conocer de manera práctica cuales son las actividades principales desde su comienzo hasta el final para una excelente gestión en su cargo, se definen detalladamente las etapas del proceso y se describen las actividades y los productos o los servicios que resulten de cada una de ellas.

Posteriormente, se identifican los responsables para la realización de cada actividad y se observa si el flujograma diseñado corresponde a la forma como se ejecuta el proceso en la práctica, y se hacen las correcciones necesarias.

#### **4.2.12 Descripción de departamentos**

**4.2.12.1 Departamento de Compras.** El Departamento de Compras en la Supertienda Cañaveral – Gran Local, es el responsable de hacer las negociaciones con los proveedores y supervisar todo el procedimiento de las compras. Dentro de sus principales actividades se encuentran:

- Tomar pedidos: se basa en los inventarios que arroja el sistema para conocer qué cantidad existe para de esta manera para a realizar las órdenes de compra.
- Negociaciones: el departamento de compras está encargado de manejar y realizar las condiciones comerciales con los proveedores, que son descuentos por cantidad, por espacio ofrecido bien sean por la empresa o por el mismo proveedor, por otro lado realiza las condiciones de pagos financieras que consisten en descuentos por pronto pago que su porcentaje varía según los productos y las cantidades, asimismo el departamento de compras maneja todo lo relacionado con promociones, precios de venta y eventos en fechas especiales en compañía y colaboración con los proveedores.
- La codificación de productos: consiste en ingresar al sistema toda la información necesaria del producto, descripción, marca, proveedor, asignación de línea, costo, precio de venta y por ultimo incluirlo en el portafolio de productos.
- El manejo de los costos: cada proveedor maneja diferentes costos y alzas en precios en el año, el departamento de compras esta encargo de realizar las actualización debidas en el sistema para de esta manera evitar caída de márgenes y vela por las utilidades de la empresa.
- La regulación de inventarios: el departamento de compras debe de supervisar periódicamente información que arroja el sistema donde muestra niveles de inventarios para saber que tanta mercancía es necesaria comprar o que productos arrojan baja rotación y tomar medidas al respecto.



**4.2.12.2 Departamento de Inventarios.** El Departamento de Inventarios es el responsable de supervisar todas las existencias de los productos en los almacenes, manejar sus traslados y controlar niveles de inventarios y negativos de los productos; sus funciones son:

- Revisar y evaluar los niveles de inventarios para cada sucursal.
- Realizar pruebas de cumplimiento y auditar todos los procesos que se realizan.
- Preparar informes periódicos con el resultado del trabajo.
- Verificar las existencias, rotaciones para el manejo de inventarios.
- Comprobar que las salidas de almacén sean autorizadas.
- Verificación de los conteos físicos de inventarios existentes.
- Comprobar que los inventarios al cierre del mes se realizaron adecuadamente, en cantidades, cálculos y existencia.

**4.2.12.3 Departamento de Mercadeo.** La finalidad y responsabilidades principales del Departamento de Mercadeo son:

- Diseñar, desarrollar y liderar los objetivos y estrategias para el mercadeo de los servicios; definir y establecer planes de mercadeo para la promoción de los productos y servicios en cada uno de los segmentos de mercado de Supertiendas Cañaveral S.A.
- Identificar claramente los clientes, necesidades y deseos de los diferentes grupos de mercados y segmentos en los cuales interviene Supertiendas Cañaveral S.A.
- Vender y entregar, de acuerdo con los productos y servicios que satisfacen las necesidades y deseos identificados y compatibles con la misión, visión de Supertiendas Cañaveral, garantizando el buen servicio en la empresa.
- Mantener una comunicación constante y asertiva con los consumidores realizando llamadas, respecto de los servicios y productos ofrecidos y asegurar que los mismos se encuentren disponibles y llenen las expectativas de satisfacción de los clientes.
- Asegurar la integración de todas las actividades y procesos que afectan a los usuarios, enfrentar los cambios y desafíos provenientes de los competidores y del entorno.
- Planear, ejecutar y hacer seguimiento a todos los eventos feriales y promocionales en los cuales participe la compañía.

**4.2.12.4 Departamento de Contabilidad.** El departamento de contabilidad se encarga de:

- Instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que ayude a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.
- Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad esté diseñado para que su operación facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia.
- Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.
- Emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes, así como para la clara definición y asignación de responsabilidades de funcionarios y empleados.
- Depurar permanentemente los registros contables y presupuestales.
- Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal adscrito al área de su competencia.

**4.2.12.5 Departamento de Seguridad.** Para Illán (2003), el departamento de seguridad tiene una finalidad muy precisa, que se resume en garantizar la protección de las personas, de los bienes y el normal funcionamiento de los servicios, para ello se vale de:

- Personal propio.
- Usuarios y clientes.
- Activos materiales propios.
- Activos inmateriales propios.

El tratamiento de la decisión se limitará a la exposición esquemática del proceso, toda vez que la determinación y análisis de los riesgos, y la aplicación de

soluciones, eliminación/reducción, retención, transferencia o diversificación de los riesgos, corresponderá a otros documentos, que inevitablemente deberán emanar del departamento de seguridad.

**4.2.13 ¿Cómo se identifican las competencias?** De aquí en adelante se ilustra el proceso que va desde la identificación de las competencias hasta la elaboración de la norma de competencia laboral, la formación, la evaluación y la certificación.

La primera etapa del proceso consiste en analizar el campo ocupacional en estudio, de manera de identificar las ocupaciones que se desarrollan.

Esta fase requiere especialmente tomar distancia de los conceptos de cargo de trabajo y de tareas, y acercarse al concepto de ocupación, más amplio y abarcativo, desde el punto de vista del empleo y de la empleabilidad.

Las funciones analizadas posibilitan determinar las capacidades que las personas ponen en juego, así como también los valores, actitudes y habilidades. A partir de aquí, es posible determinar el tipo de competencias requeridas. Posteriormente, es de utilidad realizar una agrupación por familias ocupacionales. Antes de comenzar con el proceso en sí, es necesario considerar cuenta algunos aspectos:

- El proceso puede variar de acuerdo al ámbito en que se realice (nacional, por rama, por empresa, por área); los objetivos que se persigan en el uso de la norma técnica resultante (elaborar estrategias formativas que adecuen a las personas, a los nuevos requerimientos de los procesos productivos, facilitar la movilidad de algunos trabajadores y trabajadoras, facilitar el ingreso al trabajo de los jóvenes, implementar una política de gestión de las personas, etc.); y las áreas o funciones que serán investigadas (producción, comercialización, etc.). En virtud de ello, ambos sectores -empresarial y sindical- han de acordar el alcance y finalidad que tendrá el proyecto.
- Otro factor clave es la participación de los trabajadores y trabajadoras, de manera de consensuar el enfoque, los objetivos y la metodología que se aplicará, única forma para que los resultados que se obtengan sean aceptados por todos los actores involucrados en el proceso.
- Las personas que participen en la identificación deberán contar con los conocimientos metodológicos y teóricos necesarios y compartir el enfoque de competencias. De esta manera, se asegura en el equipo una visión común sobre el método en cuestión y su alcance. Una resistencia que será necesario vencer, es la tendencia a analizar cargos y no funciones, describir tareas y no resultados. Se recomienda que un consultor externo, con amplios conocimientos y experiencia en competencias laborales, sea el facilitador del proceso. Una forma de “trabajar”

estos aspectos es mediante talleres de formación, en los que forzosamente se deberá partir del análisis de los nuevos paradigmas que orientan las metodologías de competencias laborales. De esta manera, se evitarán futuras dificultades en el proceso. Es conveniente que el taller se lleve a cabo sobre la base de metodologías activas de participación, de manera que el “saber” se construya colectivamente. En este sentido es importante el abordaje de los aspectos teórico-prácticos, la realización de experiencias (estudios de casos, ejemplos de análisis funcionales, etc.) que contribuyan a que el equipo adquiera los elementos que le posibilite analizar las funciones.

**4.2.13.1 Metodología para la identificación de las competencias.** A continuación se describen los rasgos más significativos de la metodología del análisis funcional del trabajo para identificar las competencias.

El análisis funcional es una técnica que se utiliza para la identificación de las competencias laborales requeridas por una función productiva. Considera el trabajo de cada uno en una relación sistémica con el logro del propósito de la organización o sector en el que se realiza.

Algunas de sus características son:

- Identifica conocimientos, actitudes, aptitudes y comprensión necesarios para un desempeño competente.
- Incluye las condiciones de calidad, seguridad y salud en el trabajo.
- Los trabajadores y trabajadoras, junto con los supervisores, participan para estructurar las competencias requeridas por la función que se analiza.
- Se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización, sector, o rama, y concluye con las funciones productivas simples -llamadas elementos de competencia-, que son las funciones realizables por una persona.
- Por tratarse de un método de análisis de la situación de trabajo que posibilita la reflexión sobre ella, tiene carácter formativo. Durante el proceso, los trabajadores, trabajadoras, empresarios y empresarias van adquiriendo un conocimiento acabado de los procesos productivos, sus dificultades y la forma de cómo resolverlos.

Su valor como herramienta parte de su representatividad, pues la participación de los trabajadores y trabajadoras que conocen las funciones y la organización del trabajo, validan los resultados a los que se arribe.

¿Cómo se efectúa el análisis funcional? Inicia con la identificación del propósito de la empresa, rama, sector o área en que se esté aplicando. El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. El resultado de la actividad que se analiza se describe de forma concreta. Ejemplo en la industria cerámica: “producir y comercializar vajillas y cerámicas de piso de acuerdo a las necesidades de los clientes y en atención a las normas de calidad”.

A partir del propósito se inicia la desagregación, por funciones:

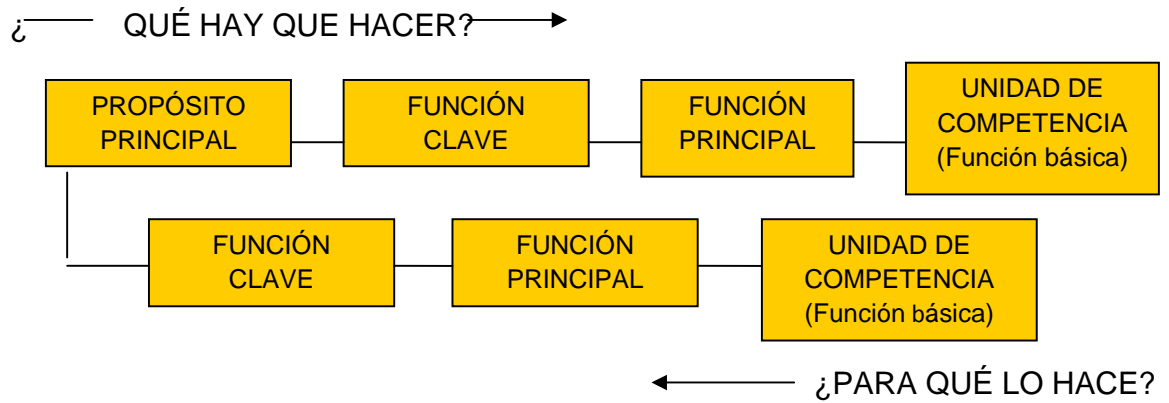
- Funciones claves.
- Funciones principales.
- Funciones básicas (unidades de competencia).
- Elementos de competencia.

El proceso va de lo general hacia lo particular, determinando qué funciones es necesario cumplir para lograr que se realice la inmediatamente anterior. La lógica se desarrolla de acuerdo a un proceso de causa - efecto o problema - solución, de manera que se responda a la forma de solucionar la función anterior.

Entre un nivel y otro de desagregación, la pregunta que se formula es: para cumplir con este propósito (o función) ¿qué funciones son necesarias realizar? El resultado se expresa en un mapa funcional o árbol de funciones, representado en la figura 2.

Si se lee de izquierda a derecha, se responde al “¿cómo?”, al “¿qué es necesario hacer?”. Si se lee de derecha a izquierda, se contesta la pregunta ¿para qué se hace esto?

**Figura 3. Esquema general de un mapa funcional**



Nota: las unidades de competencia se vuelven a desagregar en elementos de competencias.

La unidad de competencia está conformada por un conjunto de elementos de competencia. Incluye aspectos de calidad, seguridad y salud. Normalmente ya incluye logros laborales que un trabajador es capaz de obtener –lo cual puede ocurrir también en el quinto nivel de desglose cuando se habla de “realizaciones” o “elementos de competencia”.

Los elementos de competencia “son las realizaciones del trabajador competente. Se refieren a las acciones, comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño. Éstos se completan con los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el ámbito de aplicación”<sup>8</sup>

<sup>8</sup> VARGAS, Fernando. Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 1999. p. 156

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene una aplicación de carácter descriptivo y deductivo donde se seleccionaron las características fundamentales del objeto de estudio, es decir, de las descripciones de cargos en Supertientas Cañaveral S.A. Gran Local ya existentes, la metodología utilizada por la compañía para la elaboración de dichos documentos, así como parámetros y guías bajo las cuales labora el área de gestión humana y sus políticas institucionales.

Una vez se obtiene una orientación y se logra ubicar en el contexto de la investigación y trabajo, se aplican los conocimientos sobre las teorías básicas del análisis y descripción de cargos.

En cumplimiento con lo indicado, los pasos a desarrollar fueron:

- Reconocer la empresa. Conocimiento de la misión, visión, productos y políticas bajo las cuales opera.
- Identificar información existente. Se identificó la información de la metodología bajo la cual se realizan las descripciones de cargo. Para ello se revisó el archivo de gestión humana físico y magnético dándole utilidad para iniciar proceso de actualización de cargos.
- Actualización descripción de cargos. Mediante el reconocimiento de los documentos existentes que contienen las descripciones de cargo de los empleados, se pasó a revisar y realizar modificaciones necesarias para una adecuada actualización, contando con el apoyo del ocupante del cargo, el jefe inmediato de dicho ocupante y jefe del departamento, teniendo en cuenta modificaciones en el organigrama, nuevos ingresos, creación de nuevos cargos, cambios de títulos de cargos, levantamiento de competencias, entre otras.
- Creación de nuevas descripciones de cargo. Al momento de vincularse un empleado directamente con la compañía se le hace seguimiento y se cuenta con un periodo de un mes para crear la estructura de la descripción de su respectivo cargo. Para ello hay que tener en cuenta factores como posición jerárquica en el organigrama, estado en que queda grabado en el sistema de nomina CG1, levantamiento de competencias, entre otras.

Igualmente, para la realización de los perfiles de los cargos se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Investigar qué requiere la empresa para la administración de su nuevo negocio desde el punto de vista del departamento de compras.
- Utilizar un diagnóstico de requerimientos de la empresa.
- Investigar sobre análisis de cargos.
- Enumerar las funciones de los cargos.
- Investigar sobre los requerimientos mínimos para los cargos

## 5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

**5.2.1 Entrevista.** Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizar para obtener datos por el análisis de cargos:

- Entrevistas individuales con cada empleado.
- Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo.
- Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del cargo que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el cargo.

Para este trabajo se realizaron entrevistas con el director comercial, coordinador comercial y auxiliar de compras de la empresa pero en el formato de productos para la canasta familiar, para de esta manera obtener información de cada uno de los cargos relacionado con funciones, responsabilidades y todo lo que exige cada cargo y aplicarlo su nuevo concepto de negocio.

Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es bueno entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del cargo.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a malinterpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.<sup>9</sup>

**5.2.2 Método de la entrevista.** El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y los cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades

---

<sup>9</sup> ZELEDÓN, Paola Valeria. Análisis Y Descripción De Cargos [en línea]. Bogota D.C: Gestipolis, 2008 [consultado 15 de Diciembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos3/docs/rh/andescarpvz.htm>



requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstructores y obstinados. En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

#### Características:

- La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.

#### Ventajas:

- Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidades de analizar y aclarar todas las dudas.
- Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- No tiene contraindicaciones, puede aplicarse a cualquier tipo o nivel.

#### Desventajas:

- Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- Costo operativo elevado: exige analistas expertos para el análisis del trabajo del ocupante del cargo.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Análisis del puesto de trabajo [en línea]. Salamanca: Rincon del Vago , 2008 [consultado el 15 de septiembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://html.rincondelvago.com/analisis-de-puesto-de-trabajo1.html>

## **6. SUPERTIENDAS CAÑAVERAL S.A.**

### **6.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Hace algunos años existía el almacén Guadalupe, el cual constaba de un autoservicio poco concurrido, debido a que las personas no eran bien atendidas y no encontraban los productos que buscaban.

De cierto modo, era un negocio que se encontraba en crisis y no existía preocupación por su crecimiento, encontrándose que dentro de sus estructuras internas se destacaba una gerencia centrada en lo administrativo dejando de lado lo operativo; es decir, no se encontraba una estructura organizacional, lo cual impedía que se tomaran decisiones concretas, existía desorden, poca autoridad y deficiente responsabilidad en las personas.

Esta situación generó un ambiente laboral inadecuado, debido a que quienes allí trabajaban vivían en constante conflicto laboral, lo cual originó que la firma fuera liquidada.

Ante los diferentes sucesos acontecidos, y preocupados por la búsqueda de una organización rentable, se crea La Galería y Cía. Ltda., sociedad familiar, fundada el día 5 de mayo del año 1999, en la ciudad de Cali, como sociedad limitada, con un capital social de doscientos millones de pesos (\$200.000.000) y con dos (2) establecimientos de comercio; uno ubicado en la ciudad de Cali denominado La Galería Guadalupe y el otro ubicado en la ciudad de Palmira denominado La Galería Versailles.

De igual forma, en el mes de diciembre del año 1999, se adquiere un local ubicado en el barrio Alameda de la ciudad de Cali y se crea un nuevo establecimiento de comercio denominado La Galería Punto Alameda, anteriormente conocido como Miscelánea Paz del Río Ltda.

Durante el año 2000, la empresa se dedicó a posicionarse en el mercado de Cali brindando buena calidad y servicio a los clientes, lo que a su vez permitió organizar la estructura de los tres almacenes que estaban funcionando. Ahora bien, uno de los eventos más significativos para su reconocimiento y progreso como supermercado fue El Mercado Campesino, el cual ha servido para atraer nuevos clientes a partir de la oferta de productos del campo de excelente calidad y a muy buenos precios.

De igual forma, para el mes de diciembre del año 2000, la empresa adquiere los activos de una productora de carnes frías, llamada Criadero Bellavista S. en C., iniciando así el proceso de producción y comercialización de una marca propia de carnes frías, registrada con el nombre de Carnes Frías Doña Lupe.

Para marzo del año 2001, se visualizó otro punto de venta ubicado en el barrio El Porvenir de la ciudad de Cali que se denominó La Galería Porvenir, el cual abrió al público en el mes de mayo del mismo año, logrando crear expectativas de venta en este sector.

Tres meses después se adquieren los activos de una empresa importadora de granos denominada Granos y Cereales de Colombia Ltda., con lo cual se inicia la operación de importación de productos (básicamente granos) dentro de la sede La Galería Porvenir.

Para el mismo año y en vista del crecimiento y la proyección de la empresa, decidieron convertirla en una sociedad anónima, mediante el aporte de un capital autorizado de mil trescientos millones de pesos (\$1.300.000.000) y suscrito en ese momento de seiscientos cincuenta millones de pesos (\$650.000.000).

Simultáneamente surgen otras empresas de la familia, cuyo objetivo era adherirlas a la firma, para conformar un grupo sólido, agresivo y competente. Por eso en el mes de noviembre del año 2001, fueron negociados los activos de dos almacenes que en el mercado eran conocidos como Autoservicio Supermarket La 5ª Ltda. y Supermarket La 26 Ltda., pasando a ser dos puntos de venta de la Galería: La Quinta y La 26, así como se negociaron los activos de Almacén Autoservicio Cañaveral Ltda., conformando así, un grupo de ocho almacenes al finalizar el año 2001.

Para el mes de enero de 2002, se adquiere un local ubicado en el Centro Comercial Único, denominado La Galería Salomia. Gracias a lo anterior, se decide independizar el manejo dado a la importadora de granos y el autoservicio La Galería Porvenir, para dar paso al nuevo establecimiento denominado La Galería Mayorista.

De esta forma, en el mes de Marzo de 2002 con la reunión de Asamblea General de Accionistas para aprobación de los estados financieros del año 2001, se aprueba el incremento de un capital autorizado de mil millones de pesos (\$1.000.000.000), lográndose un capital de dos mil trescientos millones de pesos (\$2.300.000.000); capital que fue totalmente suscrito y pagado en junio y octubre del mismo año. El día 15 de abril del año 2003, se abre un nuevo establecimiento en la ciudad de Cartago denominado La Galería Cartago, quedando así conformado un grupo de nueve supermercados y un punto de venta mayorista, permitiendo el 1 de enero de 2007 que la empresa cambie su razón social Supertiendas Cañaveral S.A.

Teniendo en cuenta el anterior recorrido, se puede decir que Supertiendas Cañaveral S.A. es una empresa que ha salido adelante logrando un posicionamiento en el mercado, al igual que la proyección de una imagen de buena atención al cliente que la hace líder a nivel de medianos supermercados.

Es una organización con una estructura jerárquica bien definida, que tiene a la cabeza un gerente capaz de influenciar, supervisar, guiar, dirigir y controlar personas en todos los niveles de la organización. Un jefe en cada departamento y unos trabajadores responsables de las tareas que le han sido asignadas, lo cual incrementa el sentido de pertenencia y la motivación de los mismos.

De igual forma, la organización considera a los clientes como una parte importante para su crecimiento, por ello tratan de proveer a los mismos de seguridad personal, consistencia, comestibles sanos y seguros, calidad de perecederos, excelente servicio, buenos precios y continua innovación. Así mismo, se les ofrece garantía total; por ejemplo, devolver un producto si no tiene la calidad esperada, cambiarlo, porque no era el que necesitaba, brindarle facilidad de pago, en efectivo, cheques, tarjetas de crédito, tarjetas débito, etc.; y un buen aspecto en sus locaciones y productos.

Es una compañía que ha analizado el área de influencia, con base a su experiencia en el manejo de estos de mercados, ofreciendo buen servicio y productos de consumo masivo con artículos de primera necesidad. Por eso se utilizan mecanismos o servicios especiales para atraer a los clientes (regalar anchetas, boletas para algún evento, frutas, rifas de productos, degustaciones por parte de los proveedores, y regalos por cumpleaños). Hasta el momento la empresa ha obtenido un margen de rentabilidad creciente para lograr un posicionamiento en el sector no obstante su alta competencia, ganando clientes y obteniendo resultados positivos a pesar de la difícil situación económica que presenta el país.

## **6.2 MISIÓN**

Brindar al cliente diversidad de productos a un excelente precio, buena calidad y exhibición. Proponer un atractivo servicio dando el 100% de nuestras capacidades para así convertirnos en los mejores y llegar a ser líderes en el sector comercial.

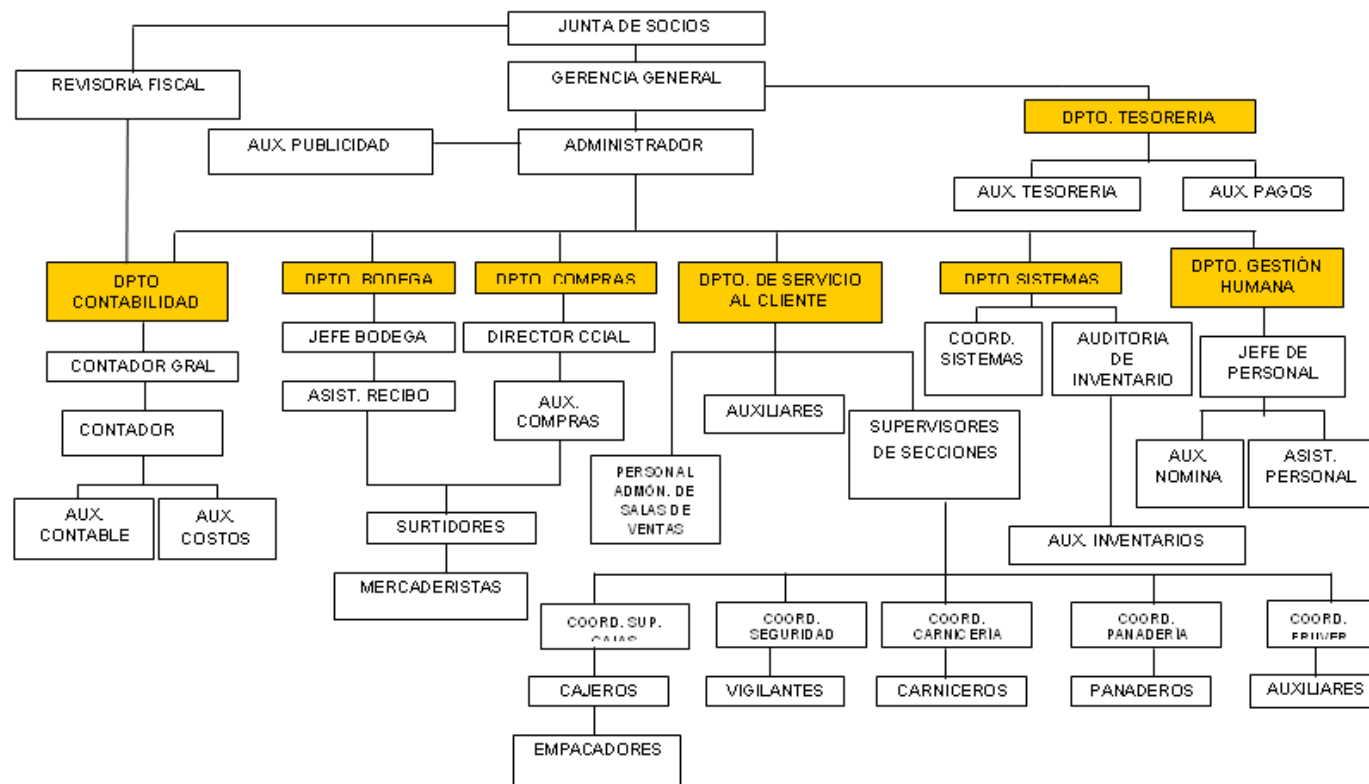
## **6.3 VISIÓN**

Alcanzar los objetivos propuestos a través de un buen grupo de trabajo idóneo, conformando una empresa competente en cuanto al servicio y calidad de productos, satisfaciendo siempre las necesidades del cliente, nuestro principal objetivo. Como es lógico, es necesario siempre tener a su disposición los nuevos productos que genera el mercado mundial, para poder suplir la demanda y competir a nivel con otros supermercados.

## 6.4 ORGANIGRAMA

Esquema representativo de los niveles jerárquicos de los supermercados Supertiendas Cañaverall S.A. (Ver figura 3).

Figura 4. Organigrama de supertiendas Cañaverall



## 6.5 VALORES CORPORATIVOS

Son aquellas cualidades que rigen el comportamiento de la organización encaminadas hacia el progreso continuo dentro de la empresa y de la comunidad donde se desarrolla.

**6.5.1 Espíritu empresarial.** Es una organización que se caracteriza por brindar la mayor cantidad de artículos, incluyendo aquellos últimos productos lanzados por los proveedores, teniendo en cuenta la calidad y el precio de los mismos. Además, ha ido adquiriendo tecnología avanzada según su capacidad para mejorar e innovar procesos que permitan ofrecer un mejor servicio al cliente.

**6.5.2 Respeto.** Es la capacidad que tiene la empresa de hacer sentir cómodo tanto a su personal como a sus clientes. Esto se logra brindando un buen trato, igualdad, compromiso, seguridad, confianza y demostrarles que forman parte preferencial dentro de la organización.

**6.5.3 Satisfacción primaria.** Lograr que los empleados puedan suplir sus necesidades básicas dentro del hogar, para que de esta manera puedan obtener un rendimiento adecuado en su labor. Esto incluye vivienda, alimentación, educación, recreación, motivación personal, etc.

## 7. RESULTADOS

A través de este proceso y utilizando la técnica de entrevista y observación para el análisis de cargos, se diseñaron los siguientes formatos para la creación de perfiles, funciones y tareas.

**Tabla 1. Formatos de descripción de cargos**

FECHA:	10-Jun-08		
CARGO:	DIRECTOR COMERCIAL GRAN LOCAL		
DEPENDIENTES	DEPARTAMENTO DE COMPRAS		
DEPARTAMENTO	DIRECCIÓN COMERCIAL		
JEFE INMEDIATO	JUNTA DIRECTIVA		
<b>FUNCIONES:</b>			
FUNCIÓN#1	GARANTIZAR BUENAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA		
FUNCIÓN#2	SUPERVISAR EL TRABAJO DE LAS PERSONAS DE COMPRAS		
FUNCIÓN#3	MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL, COMERCIAL Y FINANCIERA		
FUNCIÓN#4	PLANEAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES COMERCIALES CON LOS PROVEEDORES		
FUNCIÓN#5	ASEO LÁMPARAS PLAZOLETA Y SÓTANO		
FUNCIÓN#6	COORDINAR Y CONTROLAR LAS COMPRAS DE MERCANCÍA		
FUNCIÓN#7	SUPERVISAR Y CONTROLAR LOS MÁRGENES DE LOS PRODUCTOS		
FUNCIÓN#8	SUPERVISAR Y REVISAR LOS INVENTARIOS		
FUNCIÓN#9	PLANEAR LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO		
FUNCIÓN#10	ASEO DEL CUARTO DE IMPLEMENTOS		
FUNCIÓN#11	CONTROLAR ESPACIOS DE EXHIBICIÓN DE LOS PRODUCTOS		
FUNCIÓN#12	CONTROLAR Y SUPERVISAR LAS CONDICIONES DE PAGOS DE LOS PROVEEDORES		
FUNCIÓN#13	ASEO DE SILLAS Y MESAS.		
FUNCIÓN#14	ADMINISTRAR LOS JUEGOS INFANTILES		
<b>EDUCACIÓN:</b>			
	BACHILLERATO		CARRERA TÉCNICA
	CARRERA UNIVERSITARIA	X	POST-GRADO
	ESPECIALIZACIÓN		

Continuación tabla 1

HABILIDADES:					
	*TRABAJO BAJO PRESIÓN	Bajo		Medio	Alto X
	*AGILIDAD EN LAS MANOS	Bajo		Medio	Alto X
	*SERVICIO AL CLIENTE	Bajo		Medio	Alto X
	*LIDERAZGO	Bajo		Medio	Alto X
	*PACIENCIA	Bajo		Medio	Alto X
	*PROACTIVIDAD	Bajo		Medio	Alto X
INDUCCIÓN DE CARGO:					
	*1 SEMANA				
	* 2 SEMANAS				
	*1 MES		X		
RESPONSABILIDADES:					
	*PERSONAS A CARGO	1 a 5	X	5 a 10	10 20 MAS
	*MANEJA DINERO	SI	X	NO	
	*DECISIONES	POCO IMPORTANTES		IMPORTANTES	MUY IMPORTANTES X
	*DOCUMENTOS	NO CONFIDENCIALES		CONFIDENCIALES	MUY CONFIDENCIALES X
	*SERVICIO AL CLIENTE	NINGUNO		POCOS	TODOS X
	*INFORMES	NUNCA		OCASIONALES	PERIÓDICOS X
	*SUPERVISIÓN	BAJA		MEDIA	ALTA X
	*MANEJO DEL SISTEMA	NUNCA		OCASIONAL	SIEMPRE X
RIESGO LUGAR DE TRABAJO:					
	RIESGO SALUD	Bajo	X	Medio	Alto
	RIESGO SEGURIDAD	Bajo	X	Medio	Alto
COMENTARIOS:					
FIRMA EMPLEADOR				FIRMA EMPLEADO	



Continuación tabla 1

FECHA:	10-Jun-08						
<b>CARGO:</b>	COORDINADOR COMERCIAL						
DEPENDIENTES	AUXILIAR DE COMPRAS						
DEPARTAMENTO	COMPRAS						
JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR GENERAL						
<b>FUNCIONES:</b>							
	<i>FUNCIÓN # 1</i>	MANEJO DE ESPACIO EN LA SALA DE VENTAS DE TODAS LAS SUCURSALES					
	<i>FUNCIÓN # 2</i>	IMPLEMENTAR Y VERIFICAR NEGOCIACIONES					
	<i>FUNCIÓN # 3</i>	REVISIÓN DE INVENTARIOS					
	<i>FUNCIÓN # 4</i>	SACAR ESTADÍSTICAS DE CADA ALMACÉN PARA VERIFICAR LA RENTABILIDAD DE LOS PROVEEDORES					
	<i>FUNCIÓN # 5</i>	VER ESPACIOS PARA CODIFICACIÓN					
<b>EDUCACIÓN:</b>							
	BACHILLERATO		CARRERA TÉCNICA				
	CARRERA UNIVERSITARIA	X	POST - GRADO	X			
	ESPECIALIZACIÓN						
<b>HABILIDADES:</b>							
	*TRABAJO BAJO PRESIÓN	Bajo		Medio		Alto	X
	*AGILIDAD EN LAS MANOS	Bajo		Medio		Alto	X
	*SERVICIO AL CLIENTE	Bajo		Medio		Alto	X
	*LIDERAZGO	Bajo		Medio		Alto	X
	*PACIENCIA	Bajo		Medio		Alto	X
	*PROACTIVIDAD	Bajo		Medio		Alto	X
<b>INDUCCIÓN DE CARGO:</b>							
	*1 SEMANA						
	* 2 SEMANAS						
	* 1 MES		X				

Continuación tabla 1

RESPONSABILIDADES:								
	*PERSONAS A CARGO	1 a 5		5 a 10	X	10 20		MAS
	* MANEJA DINERO	SI		NO	X			
	*DECISIONES	POCO IMPORTANTES		IMPORTANTES	X	MUY IMPORTANTES		
	*DOCUMENTOS	NO CONFIDENCIALES		CONFIDENCIALES	X	MUY CONFIDENCIALES		
	*SERVICIO AL CLIENTE	NINGUNO		POCOS		TODOS	X	
	*INFORMES	NUNCA		OCASIONALES		PERIÓDICOS	X	
	*SUPERVISIÓN	BAJA		MEDIA	X	ALTA		
	*MANEJO DEL SISTEMA	NUNCA		OCASIONAL		SIEMPRE	X	
RIESGO LUGAR DE TRABAJO:								
	RIESGO SALUD	Bajo	X	Medio		Alto		
	RIESGO SEGURIDAD	Bajo	X	Medio		Alto		
COMENTARIOS:								
FIRMA EMPLEADOR				FIRMA EMPLEADO				

Continuación tabla 1.

FECHA:	10-Jun-08						
<b>CARGO:</b>	AUXILIAR DE COMPRAS						
DEPENDIENTES							
DEPARTAMENTO	COMPRAS						
JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR COMERCIAL Y COORDINADOR COMERCIAL						
<b>FUNCIONES:</b>							
	<i>FUNCIÓN # 1</i>	ACTUALIZAR LISTA DE COSTOS					
	<i>FUNCIÓN # 2</i>	CAMBIAR PRECIOS DE VENTA EN EL SISTEMA					
	<i>FUNCIÓN # 3</i>	REVISIÓN DE MÁRGENES					
	<i>FUNCIÓN # 4</i>	RECIBIR QUEJAS, RECLAMOS E INQUIETUDES.					
	<i>FUNCIÓN # 5</i>	RECEPCIÓN DE QUEJAS DE ADMINISTRADORES					
	<i>FUNCIÓN # 6</i>	DISTRIBUCIÓN DE MERCANCÍA ENTRE SUCURSALES					
	<i>FUNCIÓN # 7</i>	CAMBIAR PRECIOS DE VENTA.					
	<i>FUNCIÓN # 8</i>	REALIZAR TRANSMISIÓN DE CAMBIOS DE PRECIO Y DE ÍTEMS CREADOS					
	<i>FUNCIÓN # 9</i>	RECEPCIÓN DE MUESTRAS Y CARTAS DE CODIFICACIÓN					
<b>EDUCACIÓN:</b>							
	BACHILLERATO			CARRERA TECNICA			
	CARRERA UNIVERSITARIA	X		POST - GRADO			
	ESPECIALIZACIÓN						
<b>HABILIDADES:</b>							
	* TRABAJO BAJO PRESIÓN	Bajo		Medio		Alto	X
	* AGILIDAD EN LAS MANOS	Bajo		Medio		Alto	X
	* SERVICIO AL CLIENTE	Bajo		Medio		Alto	X
	* LIDERAZGO	Bajo		Medio		Alto	X
	* PACIENCIA	Bajo		Medio		Alto	X
	* PROACTIVIDAD	Bajo		Medio		Alto	X

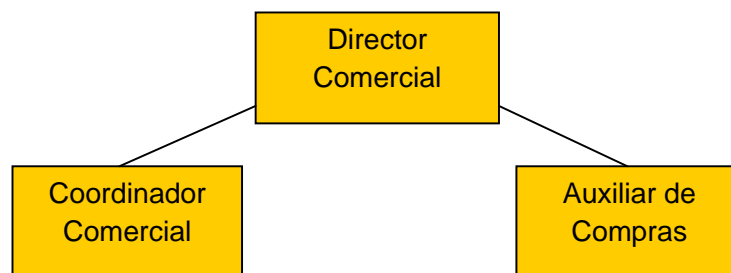
Continuación tabla 1.

INDUCCIÓN DE CARGO:								
	* 1 SEMANA							
	* 2 SEMANAS		X					
	* 1 MES							
RESPONSABILIDADES:								
	* PERSONAS A CARGO	1 a 5		5 a 10		10 20		MAS
	* MANEJA DINERO	SI		NO	X			
	*DECISIONES	POCO IMPORTANTES		IMPORTANTES	X	MUY IMPORTANTES		
	*DOCUMENTOS	NO CONFIDENCIALES		CONFIDENCIALES	X	MUY CONFIDENCIALES		
	* SERV. AL CLIENTE	NINGUNO		POCOS		TODOS	X	
	*INFORMES	NUNCA		OCASIONALES	X	PERIÓDICOS		
	*SUPERVISIÓN	BAJA		MEDIA	X	ALTA		
	*MANEJO DEL SISTEMA	NUNCA		OCASIONAL		SIEMPRE	X	
RIESGO LUGAR DE TRABAJO:								
	RIESGO SALUD	Bajo	X	Medio		Alto		
	RIESGO SEGURIDAD	Bajo	X	Medio		Alto		
COMENTARIOS:								
FIRMA EMPLEADOR				FIRMA EMPLEADO				

## 7.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS CARGOS

Después de la elaboración de los formatos para el análisis de los cargos para el departamento de compras se muestran los siguientes análisis y resultados:

**Figura 5. Organigrama para los nuevos cargos**



### 7.1.1 Director Comercial

- ❖ **Funciones.** Las funciones para este cargo vienen desde la parte administrativa hasta la parte comercial pasando por manejo de personal, manejo de documentación confidencial, coordinar, controlar, planear, supervisar y velar por la rentabilidad de la empresa, y satisfacción de los socios.
- ❖ **Educación.** Carrera universitaria.
- ❖ **Habilidades.** Trabajo bajo presión, agilidad en las manos, servicio al cliente, liderazgo, paciencia y proactividad.
- ❖ **Inducción al cargo.** Para este cargo debido a sus funciones, tareas y responsabilidades la inducción puede ser hasta de un mes.
- ❖ **Responsabilidades.** Personas a cargo, manejo de dinero, decisiones, manejo de documentación, excelente servicio al cliente, presentación de informes a la junta directiva, supervisar todas las actividades del negocio y manejar muy bien el sistema de la empresa y cabe anotar que cada una de estas responsabilidades es muy alta.
- ❖ **Riesgo en el lugar del trabajo.** Debido a su lugar de trabajo, en este cargo se puede ver que el riesgo tanto como de salud y como de seguridad es muy bajo.

De la misma manera se ha diseñado una ficha profesiográfica la cual sirve de instrumento para al proceso de selección y complementa la descripción de cargos.

#### ❖ **Ficha profesiográfica**

- Cargo: Director Comercial
- Área: Departamento de Compras
- Descripción del cargo: coordinar, manejar, planear, supervisar y controlar negociaciones de la empresa.
- Equipo de trabajo: Coordinador Comercial y Auxiliar de Compras.
- Experiencia laboral: cinco años en el sector.
- Condiciones de trabajo: trabajar bajo presión, liderazgo, responsable y proactivo.
- Relaciones humanas: excelentes relaciones interpersonales.
- Tipo de actividad: comercial y administrativa.
- Exámenes o pruebas aplicables: matemáticas, estadística, sistemas y negociación.
- Nivel de escolaridad: carrera universitaria o post grado.

#### **7.1.2 Coordinador Comercial**

❖ **Funciones.** Buen manejo de de espacios, realizar excelentes negociaciones para la empresa, periódicamente revisar rotaciones y coordinar codificación con el auxiliar de compras.

❖ **Educación.** Para este cargo la educación mínima debe de ser carrera universitaria o post grado.

❖ **Habilidades.** El Coordinador Comercial debe tener habilidades para trabajar bajo presión, agilidad en las manos, un excelente servicio al cliente, liderazgo, paciencia y proactividad.

❖ **Inducción al cargo.** Para este cargo, debido a sus funciones, tareas y responsabilidades, la inducción puede ser hasta de un mes.

❖ **Responsabilidades.** Personas a cargo, manejo de dinero, decisiones, manejo de documentación, excelente servicio al cliente, presentación de informes a la junta directiva, supervisar todas las actividades del negocio y manejar muy bien el sistema de la empresa y cabe anotar que cada una de estas responsabilidades es muy alta.

❖ **Riesgo en el lugar del trabajo.** Debido a su lugar de trabajo en este cargo se puede ver que el riesgo tanto de salud como de seguridad es muy bajo.

### ❖ **Ficha profesiográfica**

- Cargo: Coordinador Comercial
- Área: Departamento de Compras
- Descripción del cargo: coordinar, manejar, planear, supervisar y controlar negociaciones de la empresa: va muy de la mano de Director Comercial.
- Equipo de trabajo: Director Comercial y Auxiliar de Compras.
- Experiencia laboral: cinco años en el sector.
- Condiciones de trabajo: trabajar bajo presión, liderazgo, responsable y proactivo.
- Relaciones humanas: excelentes relaciones interpersonales.
- tipo de actividad: comercial y administrativa.
- Exámenes o pruebas aplicables: matemática, estadística, sistemas y negociación.
- Nivel de escolaridad: carrera universitaria o post grado.

### 7.1.3 Auxiliar de compras

❖ **Funciones.** Para este cargo el formato muestra que las responsabilidades operativas son más altas y por tanto requiere un alto grado de responsabilidad: actualizar lista de costos, cambiar precios de venta, revisión de márgenes, recibir quejas reclamos del Director Comercial, Coordinador Comercial, Administradores, realizar la transmisión de cambios y precios de ventas en los productos y recibir cartas para la codificación de los productos.

❖ **Educación.** Para este cargo la educación mínima debe de ser carrera universitaria.

❖ **Habilidades.** El Auxiliar de Compras debe de tener habilidades en trabajar bajo presión, agilidad en las manos, un excelente servicio al cliente, liderazgo, paciencia y proactividad todos en niveles muy altos.

❖ **Inducción al cargo.** Para este cargo, debido a sus funciones, tareas y responsabilidades, la inducción puede ser hasta de dos semanas.

❖ **Responsabilidades.** Personas a cargo, manejo de dinero, decisiones, manejo de documentación, excelente servicio al cliente, presentación de informes a la junta directiva, supervisar todas las actividades del negocio y manejar muy bien el sistema de la empresa y cabe anotar que cada una de estas responsabilidades es muy alta pero supervisadas por el Coordinador Comercial.

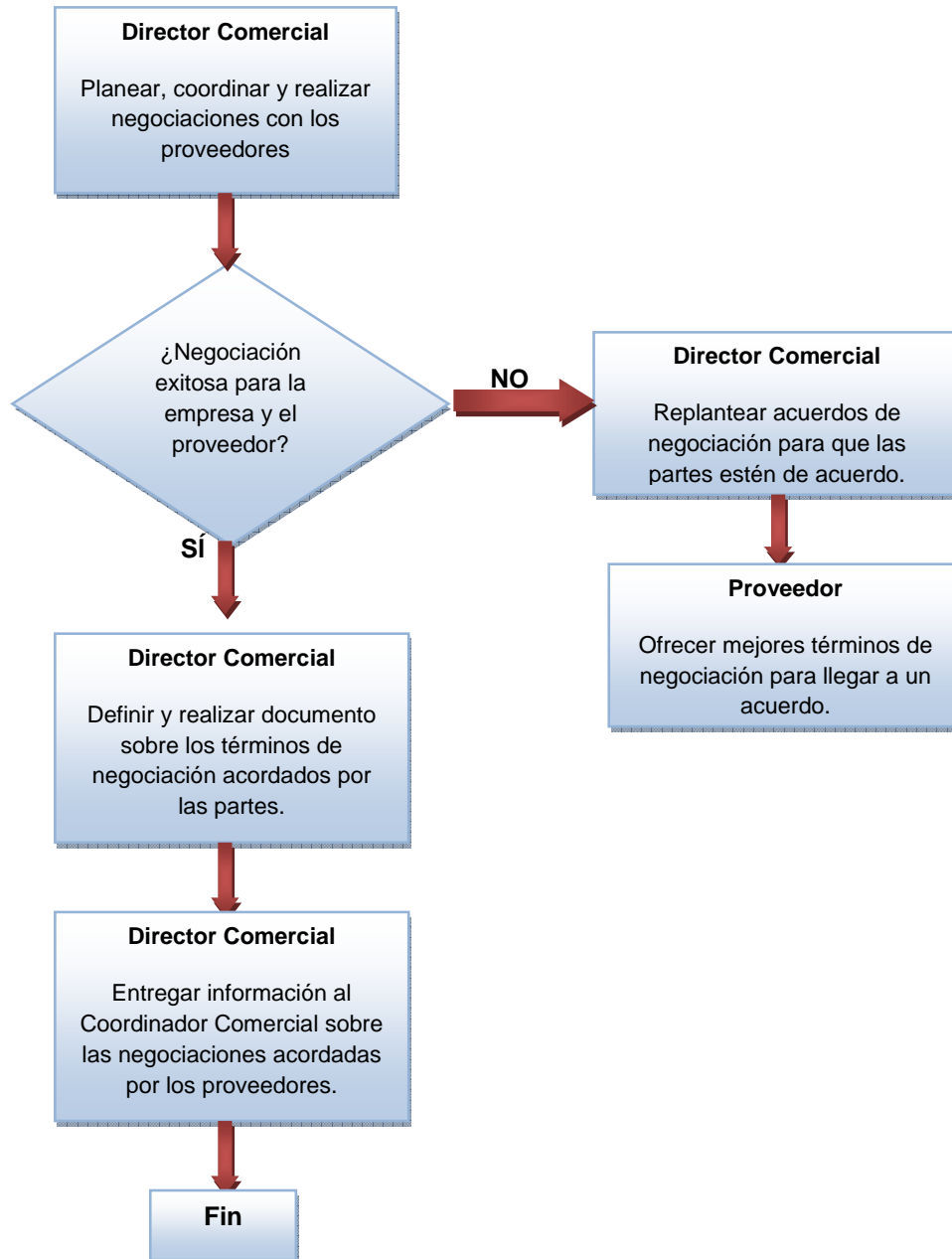
❖ **Riesgo en el lugar del trabajo.** Debido a su lugar de trabajo en este cargo puede verse que el riesgo tanto de salud como de seguridad se muy bajo.

❖ **Ficha profesiográfica**

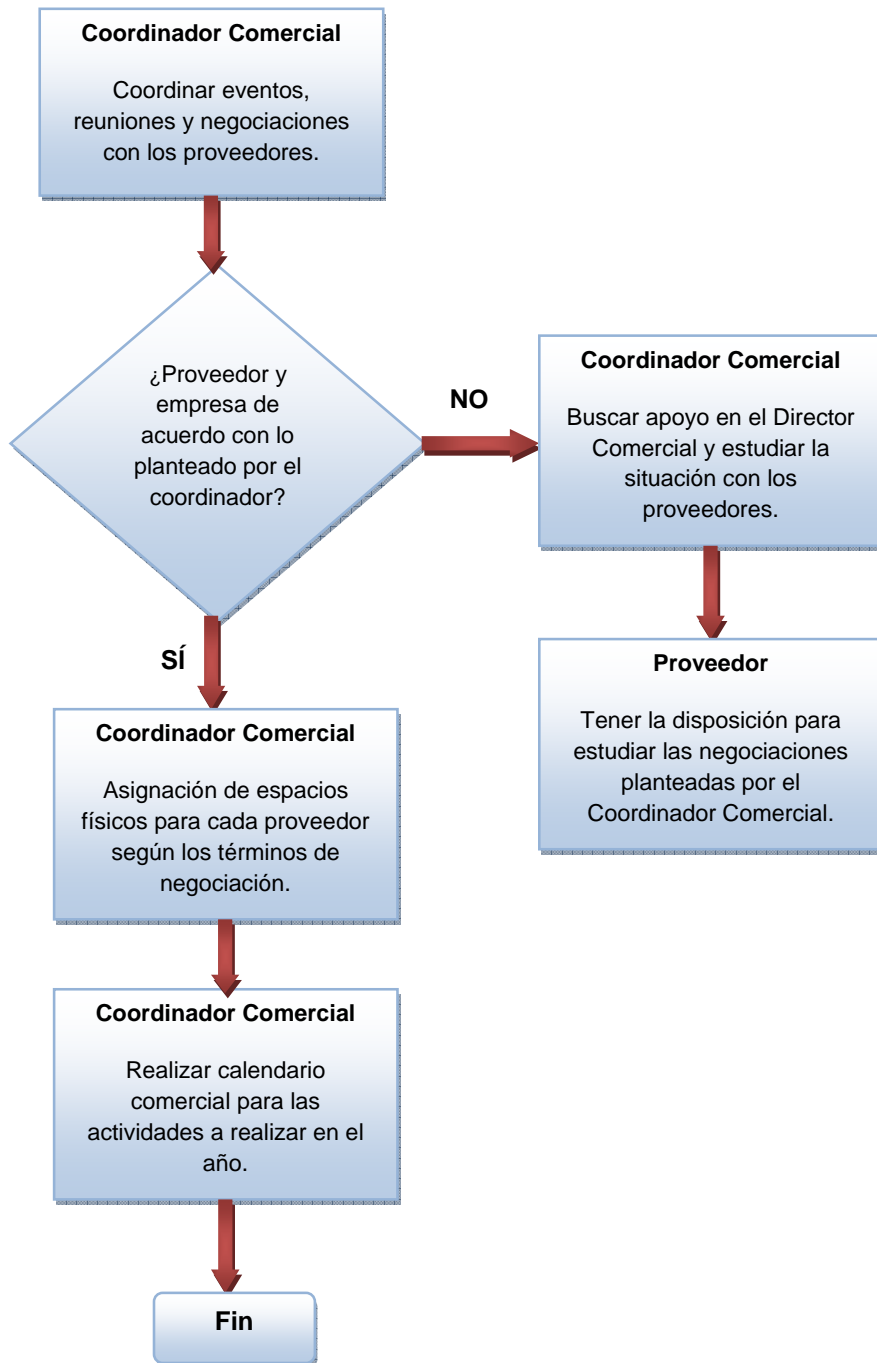
- Cargo: Auxiliar de Compras
- Área: Departamento de Compras
- Descripción del cargo: coordinar, realizar las actividades hechas por el Coordinador Comercial.
- Equipo de trabajo: Director Comercial y Coordinador Comercial.
- Experiencia laboral: dos años en el sector comercial.
- Condiciones de trabajo: trabajar bajo presión, liderazgo, responsable y proactivo.
- Relaciones humanas: excelentes relaciones interpersonales.
- Tipo de actividad: comercial y administrativa.
- Exámenes o pruebas aplicables: matemáticas, estadística, sistemas.
- Nivel de escolaridad: carrera universitaria.



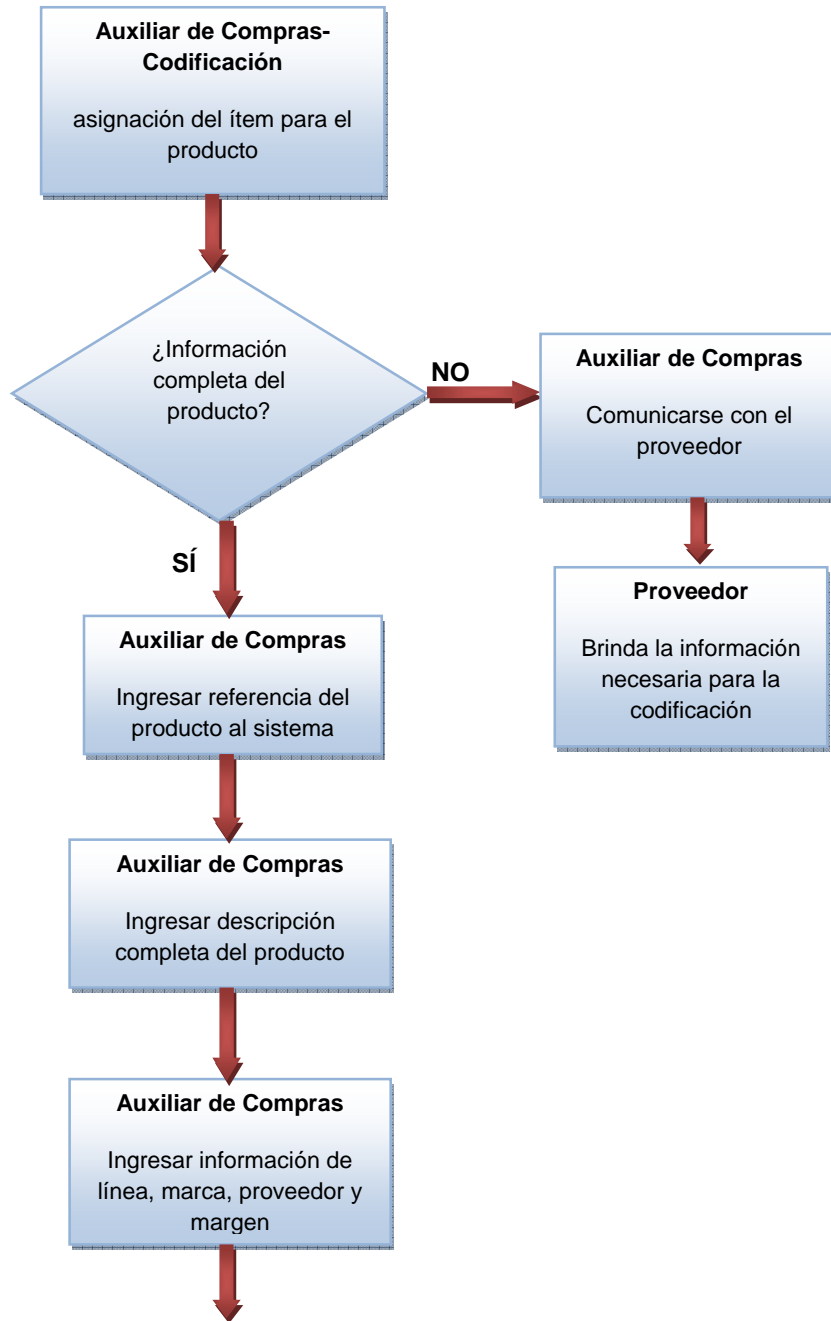
**Figura 6. Flujoograma del cargo Director Comercial**



**Figura 7. Flujograma del cargo Coordinador Comercial**



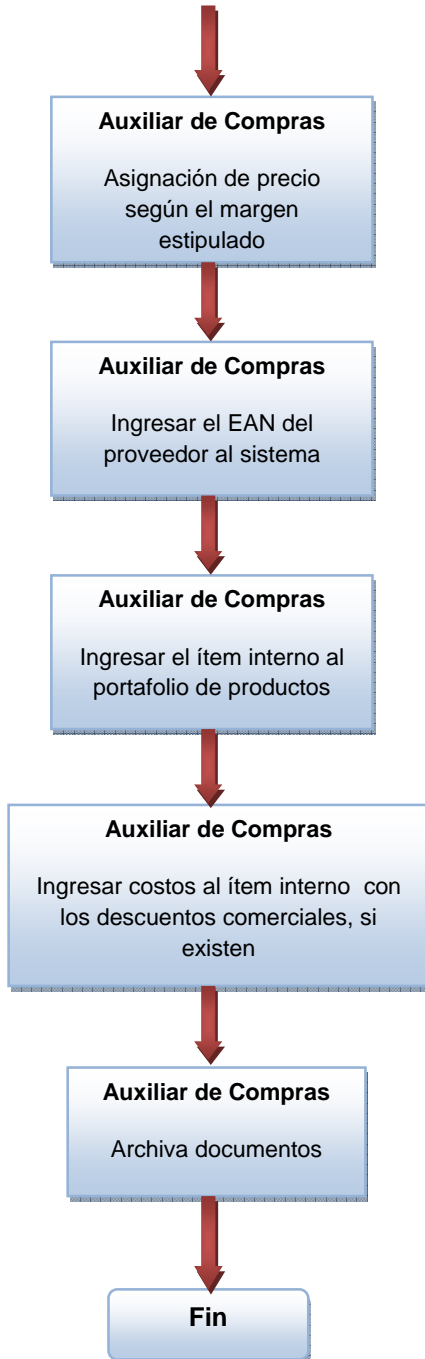
**Figura 8. Flujograma del cargo Auxiliar de Compras**



\*\*\*

### Continuación figura 8.

\*\*\*



## **8. CONCLUSIONES**

Es importante enfatizar que una correcta descripción del cargo garantiza su contenido (las atribuciones y tareas, la periodicidad, los métodos y los objetivos). Un correcto análisis del cargo permite estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades y las condiciones que el cargo exige, para su óptimo desempeño, cargo que la mayoría de las gestiones que realiza el Departamento de Recursos Humanos se basan en la información que suministra la descripción y el análisis de los cargos, para las etapas posteriores dentro de los procesos, como son el reclutamiento del personal, la selección, inducción y capacitación, entre otros. Igualmente, una óptima descripción y análisis de los cargos, facilita que los empleados cumplan sus funciones y los supervisores puedan evaluar a sus subordinados.

Así mismo, permite escoger las pruebas psicotécnicas a emplear en la selección, facilita el diagnóstico de las problemáticas-necesidades de capacitación, la definición y el diseño de programas de capacitación y desarrollo, la organización y planeación de la fuerza de trabajo, la evaluación de cargos, la administración de los salarios, los incentivos para el personal, las evaluaciones de desempeño y verificación del mérito funcional, el control y minimización de riesgos, principalmente.

Finalmente, existe una marcada relación entre la descripción y el análisis de los cargos para la selección de candidatos idóneos, que permita predecir su futuro desempeño y potenciar sus capacidades y habilidades para futuras funciones y responsabilidades, en pro de la rentabilidad y productividad de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, A. La administración de sueldos y salarios. Bogotá.: Universidad Externado de Colombia, 1973. 200 p

Análisis del puesto de trabajo [en línea]. Salamanca: Rincón del Vago, 2008 [consultado el 15 de septiembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://html.rincondelvago.com/analisis-de-puesto-de-trabajo1.html>

BAGGINI, Alejandra. Administración de recursos humanos [en línea]. Buenos Aires: Monografías. Com, 2008 [consultado 15 de Diciembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>

BRUNET, Luck. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas, 1997. 350 p

BUCKLEY, W. El clima y su organización. 2 ed. Buenos Aires: Kapeluzt, 1973. 369 p

CABRERA, Wilmar. Comportamiento organizacional. Santiago de Chile: Universidad Central de Chile, 1996. 180 p.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE ANTIOQUIA COMFAMA. Departamento de mercadeo de servicio. Disponible en: <http://www.comfama.com/contenidos>. Consultado el 6 de agosto de 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw-Hill, 1994. 500 p

----- . Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 2002. 475 p

COSTA, Joan. La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral. Madrid: Biblioteca de la comunicación del CIAC e Ibero europea, 2003. 230 p

DE LA COLINA, J. Cómo manipular los recursos humanos exitosamente [en línea]. Bogota D.C.: gestiopolis, 2008 [Consultado el 6 de agosto de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos>.

El Flujograma [en línea]. Guatemala: Red de Caja de Herramientas MIPYMES, 2007 [consultado 15 de diciembre de 2008]. Disponible en Internet: [http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE\\_04.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_04.htm)

FERNÁNDEZ, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México: Trillas, 2002. 368 p

GAMA, E. Bases para el análisis de puestos. México: El Manual Moderno, 1992. 262 p.

GORDON, J. Comportamiento organizacional. 5 Ed. México: Prentice Hall, 1997. 762 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; et. al. Metodología de la investigación. México: McGraw Hill, 1995. 705 p.

ILLÁN, F. El departamento de seguridad [en línea]. Buenos Aires: monografias.com, 2008 [Consultado el 6 de agosto de 2008]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos>

MORALES, J. A. y VELANDIA, N. Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1999. 420 p


SHERMAN, BOHALNDER y SNELL. Administración de recursos humanos. 11 ed. México: Prentice Hall, 2007. 675 p.

VARGAS, Fernando. Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 1999. 369 p.

ZELEDÓN, Paola Valeria. Análisis Y Descripción De Cargos [en línea]. Bogota D.C: Gestipolis, 2008 [consultado 15 de Diciembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos3/docs/rh/andescarpvz.htm>

## ANEXOS

### Anexo A. Formato base para la evaluación por competencias para Director Comercial

	<b>SUPERTIENDAS CAÑAVERAL S.A.</b> <b>FORMATO EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS</b>	<b>Fecha: 10 JUNIO 2008</b>
<b>CARGO:</b> Director Comercial		
EL "CARGO" DEBE EVIDENCIAR SU COMPETENCIA PARA: Negociar y planear.		
<b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO:</b>  El trabajador es competente si beneficia a la empresa con las negociaciones.  El trabajador es competente si los proveedores otorgan buenos descuentos y negociaciones en sus productos.  El trabajador es competente si compra lo necesario y mantiene el nivel adecuado en los inventarios.  El trabajador es competente si los márgenes arrojan la ganancia requerida por los socios y su jefe.	<b>CONTEXTO Y MEDIOS DE DESEMPEÑO:</b>  <b>I. Equipos:</b> Computador, impresora, lugar adecuado.  <b>II. Materiales:</b> Calculadora, lapicero, hojas.  <b>III. Información:</b> Rotación de productos, inventarios, conocimiento pleno de los proveedores  <b>IV. Elementos de dotación personal:</b> Buena presentación personal, ropa adecuada.  <b>V. Personas:</b> proveedores, empleados.	
<b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS:</b> planificar actividades y recursos, habilidad comunicativa, capacidad y toma de decisiones, facilidad para negociar, tener visión estratégica del negocio.		



**Anexo B. Formato base para la evaluación por competencias para  
Coordinador Comercial**

	<p align="center"><b>SUPERTIENDAS CAÑAVERAL S.A.</b> <b>FORMATO EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS</b></p>	<p align="right"><b>Fecha: 10 DE JUNIO 2008</b></p>
<p><b>CARGO:</b> Coordinador Comercial</p>		
<p>EL "CARGO" DEBE EVIDENCIAR SU COMPETENCIA PARA: Negociar, tener liderazgo y excelentes relaciones interpersonales</p>		
<p><b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO:</b></p> <p>El trabajador es competente si según las negociaciones con los proveedores beneficia en espacios y dinero a la empresa.</p> <p>El trabajador es competente si los almacenes tienen la cantidad adecuada en inventarios.</p> <p>El trabajador es competente si los clientes encuentran lo que necesitan en el punto de venta es decir, no existan agotados.</p>	<p><b>CONTEXTO Y MEDIOS DE DESEMPEÑO:</b></p> <p><b>I. Equipos:</b> Computador, impresora, lugar adecuado.</p> <p><b>II. Materiales:</b> Calculadora, lapicero, hojas.</p> <p><b>III. Información:</b> Rotación de productos, inventarios, conocimiento pleno de los proveedores.</p> <p><b>IV. Elementos de dotación personal:</b> Buena presentación personal, ropa adecuada.</p> <p><b>V. Personas:</b> proveedores, empleados.</p>	
<p><b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS:</b> Buen manejo del personal, orden, paciencia, buena comunicación, manejo de Office, conocimientos en estadística, mercadeo y matemática, dominio de la aplicación de curso.</p>		

## Anexo C. Formato base para la evaluación por competencias para Auxiliar de Compras

	<b>SUPERTIENDAS CAÑAVERAL S.A.</b> <b>FORMATO EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS</b>	<b>Fecha: 10 DE JUNIO 2008</b>
<b>CARGO:</b> Auxiliar de Compras.		
<b>EL "CARGO" DEBE EVIDENCIAR SU COMPETENCIA PARA:</b> La digitación y orden.		
<b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO:</b>  El trabajador es competente si disminuye la realización de notas por error en costos.  El trabajador es competente si los clientes no hacen reclamos por precios mal publicados.  El trabajador es competente si las sucursales mantienen sus necesidades suplidas.	<b>CONTEXTO Y MEDIOS DE DESEMPEÑO:</b>  <b>I. Equipos:</b> Computador, impresora, lugar adecuado.  <b>II. Materiales:</b> Calculadora, lapicero, hojas.  <b>III. Información:</b> Rotación de productos, inventarios, conocimiento pleno de los proveedores.  <b>IV. Elementos de dotación personal:</b> Buena presentación personal, ropa adecuada.  <b>V. Personas:</b> proveedores, empleados, clientes.	
<b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS:</b> agilidad y conocimiento del sistema, orden, responsabilidad, conocer el área comercial, la aplicación en el sistema y manejo de proveedores		

## Anexo D. Perfil cargo Director Comercial

Nombre del cargo	Director Comercial Manufacturados
Sexo	Masculino o femenino
Edad	32 años en adelante
Formación académica	Administración de Empresas
Experiencia	10 años en el sector
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión estratégica de negocios.</li> <li>- Poder de negociación.</li> <li>- Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.</li> <li>- Planificar actividades y recursos.</li> <li>- Capacidad de juicio.</li> <li>- Fluidez verbal.</li> <li>- Habilidades comunicativas.</li> <li>- Capacidad de toma de decisiones.</li> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Proactivo.</li> </ul>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar las buenas relaciones con los proveedores de la empresa.</li> <li>- Supervisar el trabajo del personal que labora en el Departamento de Compras.</li> <li>- Manejar información confidencial de tipo comercial y financiera.</li> </ul>
Cualidades y aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honestidad, estable es sus relaciones familiares.</li> <li>- Proyectar una imagen positiva.</li> <li>- Facilidad para relacionarse.</li> </ul>
Actividades principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear, controlar y realizar las negociaciones y actividades con los proveedores.</li> <li>- Coordinar y controlar las compras y la rotación de mercancía en cada una de las sucursales.</li> <li>- Supervisar, coordinar y establecer el margen de los productos.</li> <li>- Supervisar, revisar y controlar los inventarios de manufacturados.</li> <li>- Planear las estrategias de mercadeo para la compañía.</li> <li>- Contratar los espacios de exhibición para los productos manufacturados.</li> <li>- Planear y controlar las actividades y negociaciones.</li> <li>- Supervisar, revisar y controlar con los proveedores las condiciones de pago y condiciones comerciales.</li> <li>- Realizar las negociaciones con los productos que se requieren para ser manejados a través de la marca propia.</li> <li>- Representar a la empresa en eventos locales, regionales y nacionales.</li> </ul>

## Anexo E. Perfil Cargo Coordinador Comercial

Nombre del cargo	Coordinador Comercial
Sexo	Masculino o femenino
Edad	25 años en adelante
Formación académica	Administración de Empresas o áreas afines, conocimiento de sistemas
Experiencia	5 años en el sector
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión estratégica de negocios.</li> <li>- Planificar actividades y recursos.</li> <li>- Habilidades comunicativas.</li> <li>- Capacidad de toma de decisiones.</li> <li>- Liderazgo.</li> </ul>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar las buenas relaciones con los proveedores de la empresa.</li> <li>- Manejar información confidencial de tipo comercial y financiera.</li> <li>- Presentar informes o reportes de gestión al jefe inmediato.</li> </ul>
Cualidades y aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honestidad, estable es sus relaciones familiares.</li> <li>- Proyectar una imagen positiva.</li> <li>- Facilidad para relacionarse.</li> </ul>
Actividades principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar, controlar y realizar el seguimiento de la actividad comercial en cada una de las sucursales, coordinando las diferentes ventas programadas con los proveedores y lo incluido en el calendario comercial anual.</li> <li>- Coordinar la asignación de espacios físicos para la ubicación de los productos de acuerdo a las negociaciones con los proveedores.</li> <li>- Analizar el movimiento en ventas de las diferentes líneas de productos de todas las sucursales.</li> <li>- Colaborar con otras actividades relacionadas con la actividad comercial.</li> </ul>

## Anexo F. Perfil cargo Auxiliar de Compras

Nombre del cargo	Auxiliar de Compras
Sexo	Femenino o masculino
Edad	23 - 35 años
Formación académica	Bachiller, conocimientos básicos en sistemas y manejo de CG-UNO
Experiencia	Mínima de dos años en empresas del sector comercial
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización</li> <li>- Alto nivel de atención</li> <li>- Dinamismo</li> <li>- Visión proactiva</li> <li>- Habilidad para relacionarse</li> </ul>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar las bonificaciones y negociaciones especiales.</li> <li>- Revisión de los márgenes de todos los negocios.</li> <li>- Crear los nuevos ítems.</li> </ul>
Cualidades y aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seriedad en la toma de decisiones.</li> <li>- Presentación personal adecuada.</li> <li>- Facilidad para trabajar en equipo.</li> <li>- Orden y lógica para el manejo de documentos importantes.</li> </ul>
Actividades principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar y actualizar los precios de venta de los productos en el sistema.</li> <li>- Elaborar y manejar el listado de rotación de proveedores para los respectivos pedidos en el sistema.</li> <li>- Revisar y actualizar los costos de la mercancía en el sistema.</li> <li>- Codificar la mercancía en el sistema.</li> <li>- Elaborar los label de los precios de la mercancía.</li> <li>- Archivar toda la documentación relacionada con compras.</li> <li>- Atender a los mercaderistas e impulsadoras.</li> <li>- Elaborar las órdenes de compra en el sistema.</li> <li>- Alimentar la base de datos de los precios de venta de los productos en el sistema.</li> <li>- Revisar diariamente los márgenes de utilidades de los productos en el sistema.</li> <li>- Informar sobre cambios de precios en la sala de ventas.</li> <li>- Conciliación bancaria y nota de gastos de los mismos.</li> <li>- Modificación de la orden de compra según las necesidades ya sea por cantidad, costos, descuentos.</li> <li>- Elaborar la solicitud de agotados.</li> <li>- Elaborar los pedidos de productos agotados a las otras sucursales o por medio CEN</li> <li>- Revisar los de códigos de barra.</li> </ul>

## Anexo G. Formato de selección de trabajos clave y salarios

SELECCIÓN DE TRABAJOS CLAVES	Director Comercial
	Coordinador Comercial
	Auxiliar de Compras

JERARQUIZACIÓN DE LOS TRABAJOS CLAVES													
ORDEN	Educación	Trabajo bajo presión	Agilidad en las manos	Servicio al cliente	Liderazgo	Paciencia	Proactividad	Personas a cargo	Decisiones	Informes	Supervisión	Manejo del sistema	Riesgo de Salud
1	Director comercial	Director General	Aux. de Compra	coordinador comercial	Director comercial	Director comercial	Aux. de Compra	Director comercial	Director comercial	Aux. de Compra	coordinador comercial	Aux. de Compra	Alto
2	coordinador comercial	Coordinador comercial	Aux. de Compra	Aux. de Compra	coordinador comercial	coordinador comercial	Aux. de Compra	coordinador comercial	coordinador comercial	Aux. de Compra	Aux. de Compra	Aux. de Compra	Alto
4	Aux. de Compra	Aux. de Compra	coordinador comercial	Aux. de Compra	Aux. de Compra	Aux. de Compra	Director comercial	Aux. de Compra	Aux. de Compra	Director comercial	Aux. de Compra	Director comercial	Alto

DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO DE LOS TRABAJOS CLAVES ENTRE CADA UNO DE LOS FACTORES																
TRABAJO CLAVE	Salario mensual	Salario diario	Educación	Trabajo bajo presión	Agilidad en las manos	Servicio al cliente	Liderazgo	Paciencia	Proactividad	Personas a cargo	Decisiones	Informes	Supervisión	Manejo del sistema	Riesgo de Salud	
Director comercial	\$13,500,000	\$450,000	25%	14%	2%	2%	11%	7%	5%	10%	15%	2%	4%	2%	1%	
Coordinador comercial	\$12,000,000	\$400,000	19%	11%	3%	7%	10%	5%	8%	9%	12%	3%	7%	3%	2%	
Aux. de Compra	\$801,000	\$26,700	9%	5%	15%	4%	5%	4%	13%	2%	2%	13%	2%	22%	4%	

## Anexo H. Formato de comparación de resultados

COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS																											
TRABAJO CLAVE	Educación		Trabajo bajo presión		Agilidad en las manos		Servicio al cliente		Liderazgo		Paciencia		Pro actividad		Personas a cargo		Decisiones		Informes		Supervisión		Manejo del sistema		Riesgo de Salud		
	Rango	Salario	Rango	Salario	Rango	Salario	Rango	Salario	Rango	Salario	Rango	Salario	Rango	Salario	Rango	Salario	Rango	Salario	Rango	Salario	Rango	Salario	Rango	Salario	Rango	Salario	
Director comercial	2	2	2	2	4	4	1	1	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	3	3	1	1	3	3	4	4	
Coordinador comercial	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	
Aux. de Compra	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	1	1	4	4	1	1	2	2	

### Anexo I. Formato de escala de comparación

ESCALA DE COMPARACIÓN													
Salario	Educación	Trabajo bajo presión	Agilidad en las manos	Servicio al cliente	Liderazgo	Paciencia	Proactividad	Personas a cargo	Decisiones	Informes	Supervisión	Manejo del sistema	Riesgo de Salud
1													Ninguno
2			Director comercial	Director comercial				Aux. de Compra	Aux. de Compra	Director comercial	Aux. de Compra	Director comercial	ninguno
3			Dir. Comer. Manufactura							Coordinador comercial		coordinador comercial	ninguno
4			Aux compras	Aux. de Compra		Aux. de Compra					director comercial		ninguno
5		Aux. de Compra			Aux. de Compra	Aux. de Compra	director comercial						
6				Aux. de Compra		coordinador comercial				aux compras	aux compras	aux compras	
7				coordinador comercial		Director comercial					coordinador comercial		
8							coordinador comercial	Aux. de Compra					
9	Aux. de Compra	Aux. de Compra			aux. compras		Aux. de Compra	coordinador comercial					
10					coordinador comercial			director comercial					
11		coordinador comercial			director comercial				Aux. de Compra				
12									coordinador comercial				
13							Aux. de Compra			Aux. de Compra			
14		director comercial											
15			Aux. de Compra						director comercial				
16	Aux. de Compra												
17	Director comercial												
18												Aux. de Compra	
19	Director comercial												



## Anexo J. Formato de criterios de calificación

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN							
EDUCACIÓN		TRABAJO BAJO PRESIÓN		AGILIDAD EN LAS MANOS		SERVICIO AL CLIENTE	
Grado		Grado		Grado		Grado	
1	Bachillerato	1	Alto	1	Alto	1	Alto
2	Carrera Técnica	2	Medio	2	Medio	2	Medio
3	Carrera Universitaria	3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo
4	Especialización						
5	Post-Grado						
LIDERAZGO		PACIENCIA		PRODUCTIVIDAD		PERSONAS A CARGO	
Grado		Grado		Grado		Grado	
1	Alto	1	Alto	1	Alto	1	1 a 5
2	Medio	2	Medio	2	Medio	2	5 a 10
3	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	3	10 20
DECISIONES		INFORMES		SUPERVISIÓN		MANEJO DEL SISTEMA	
Grado		Grado		Grado		Grado	
1	Muy importantes	1	Periódicos	1	Periódicos	1	Siempre
2	Importante	2	Ocasionales	2	Ocasionales	2	Ocasional
3	Poco importantes	3	Nunca	3	Nunca	3	Nunca
RIESGO DE SALUD		GRADO	FACTORES	%			
Grado							
1	Alto	5	EDUCACION	15%			
		3	TRABAJO BAJO PRESIÓN	10%			
2	Medio	3	AGILIDAD EN LAS MANOS	3%			
		3	SERVICIO AL CLIENTE	8%			
3	Bajo	3	LIDERAZGO	10%			
		3	PACIENCIA	5%			
		3	PROACTIVIDAD	6%			
		4	PERSONAS A CARGO	8%			
		3	DECISIONES	10%			
		3	INFORMES	5%			
		3	SUPERVISIÓN	10%			
		3	MANEJO DEL SISTEMA	5%			
		3	RIESGO DE SALUD	5%			

### Anexo K. Formato de factores

FACTORES	No. DE GRADOS	VALOR DE r.	CUADRO DE PUNTUACIONES DE LOS GRADOS				
			1	2	3	4	5
EDUCACION	5	33,7	15	49	82	116	150
TRABAJO BAJO PRESIÓN	3	45	10	55	100	*	*
AGILIDAD EN LAS MANOS	3	13,5	3	17	30	*	*
SERVICIO AL CLIENTE	3	36	8	44	80	*	*
LIDERAZGO	3	45	10	55	100	*	*
PACIENCIA	3	22,5	5	28	50	*	*
PROACTIVIDAD	3	27	6	33	60	*	*
PERSONAS A CARGO	4	24	8	32	56	80	*
DECISIONES	3	45	10	55	100	*	*
INFORMES	3	22,5	5	28	50	*	*
SUPERVISIÓN	3	45	10	55	100	*	*
MANEJO DEL SISTEMA	3	22,5	5	28	50	*	*
RIESGO DE SALUD	3	22,5	5	28	50	*	*

### Anexo L. Formato de sistema no cuantitativo

SISTEMA NO CUANTITAVO: (Comparación por pares)					
	DIRECTOR COMERCIAL	COORDINADOR COMERCIAL	AUX COMPRAS	# CRUCES	ORDEN
DIRECTOR COMERCIAL		X	X	2	1
COORDINADOR COMERCIAL			X	1	2
AUX. COMPRAS					3
				3	

$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{6}{2} = 3$$