

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

### INGENIERÍA COMERCIAL

#### ¿ Cuanto y como se debe definir un rol ?

#### INTRODUCCIÓN

Es muy importante saber y considerar que dentro de una empresa, los roles de las personas deben estar bien definidos, esto facilita a la organización el orden dentro de ella. Esto se define por sobre todo para que las personas sepan identificar cual es su posición dentro de la empresa, y cuales son las posibilidades de estos para ascender en ellas.

El siguiente trabajo, consiste en describir el concepto de rol, o para este caso el cargo que pueda tener una persona dentro de la organización.

Para este caso primero nos basamos en describir que es un cargo, como se analiza y por último como podemos describirlo.

Para entrar aún mas en profundidad de este tema, quisimos entrevistar a dos personas que poseen cargos con dependencias entre ellos. Esto además nos servirá para identificar y evaluar como son las relaciones profesionales entre ellos, y así proponer ideas que los beneficien en su trabajo.

#### MARCO TEÓRICO

**Realizar una descripción detallada de cargos es un tema sumamente complicado, existen innumerables factores de variación que en consecuencia pueden no representar y alterar el objetivo establecido. Por este motivo es que nos apoyaremos en la Administración de Recursos Humanos de (Chiavenato, capítulo 7, descripción de cargos).**

***Al hablar de RRHH se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introversivo de la ARH) como a aspectos externos o ambientales (enfoque extroversivo de la ARH).***

***Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización sean en cantidad o en calidad se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la especialización de funciones. La descripción de cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. >Por lo tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.***

En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera profesional, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa etc.

A continuación describiremos algunos conceptos insertos en la descripción de un cargo:

- **TAREA :** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, en general

hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros.

- **ATRIBUCIÓN** : es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refieren a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.
- **FUNCIÓN** : es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses), que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones que constituya esa función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.
- **CARGO** : es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, el organigrama. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas asignadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

#### • DESCRIPCIÓN DE CARGOS

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo distinguen de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace) y los objetivos del cargo (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña y proporcionan los medios con que ellos contribuyen al logro de los objetivos de una empresa.

#### • ANALISIS DE CARGO

Una vez realizado la descripción de cargos, se procede al análisis. Es decir, ya identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizarlo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que este exige a su ocupante.

La descripción y análisis de cargo están estrechamente relacionadas en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí; la descripción se preocupa por el contenido del cargo (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace), en tanto, que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para su posterior análisis.

#### ENTREVISTA N° 1

**CARGO : ENCARGADO DE CREDITO**

**PRODUCTO : TARJETA DE CREDITO**

**AREA : VENTAS INDUSTRIALES**

- **DESCRIBA SUS TAREAS**

Básicamente mi trabajo controla el ingreso de los clientes que desean consumir combustible a crédito, además todos los clientes que actualmente consumen con la compañía, ya que no deben exceder su línea autorizada.

En el caso de excederla mi tarea es coordinar que la entrega de antecedentes para gestionar el aumento de la línea.

- **¿USTED TIENE GENTE A CARGO?**

Si, la verdad yo coordino los avisos de crédito, los bloqueos existentes y reviso el análisis de los ejecutivos de crédito, pero son 2 analistas los que ingresan los datos y necesarios para el análisis, además deben archivar y crear carpetas para cada cliente, a mi solo me interesa el resumen, ya que con eso se determina si se cursa el crédito.

- **¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE SU CARGO?**

este es cumplir con los tiempos del proceso de aprobación del crédito, en el caso que el cliente, sea nuevo.

Velar para que los clientes no sobregiren su línea.

La mantención y actualización de los antecedentes financieros de cada cliente.

- **¿CÓMO REALIZA LA SUPERVISIÓN DE LOS ANALISTAS?**

Semanalmente me entregan un informe, detallando el n° de clientes que se han analizado y si ingreso o fue rechazado, detallando los diferentes aspectos del comentario.

Además tiene parámetros que deben cumplir, es decir cada caso que exceda los parámetros, me los debe informar de inmediato.

- **¿A QUIEN REPORTA?**

reporto al jefe de créditos

## **ENTREVISTA N°2**

**CARGO : ANALISTA DE CREDITO**

**PRODUCTO : TARJETA DE CREDITO**

**AREA : VENTAS INDUSTRIALES**

- **DESCRIBA SUS TAREAS**

Mi labor principal es analizar los antecedentes que son entregados, tanto para clientes nuevos, como para clientes que desean ampliar su línea de crédito.

### **¿Qué herramientas utiliza?**

Básicamente utilizamos un cuadro de vacío de cuentas, los cuales arrojan la evaluación final

**• LUEGO DE ESTO, ¿ A QUIEN SE LO ENTREGA?**

A mi jefe, ya que él lo analiza y lo entrega para ser aprobado, en todo caso es el que aprueba dentro de cierto rango de crédito solicitado, ya que si es mayor pasa a un comité.

**¿Usted tiene gente a cargo?**

No

**• ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE SU CARGO?**

Entregar a tiempo los análisis y obtener la mayor información posible para mejorar la visión general del sujeto de crédito.

**¿Cómo?**

Llamando a los clientes directamente o al vendedor que trajo el crédito.

**¿A quien reporta?**

Reporto al Encargado de crédito

**ORGANIGRAMA SECCION CRÉDITO**

**DESCRIPCION DE CARGO**

CARGO: Encargado de crédito (jefe).

AREA: Venta Industriales.

REPORTA: Jefe de Administración y Venta.

SUBORDINADOS: Analista de crédito 1 y 2.

***FACTORES INTRINSECOS***

- Coordinar la distribución de la información financiera.
- Analizar factibilidad del crédito en base a los parámetros establecidos por la compañía.
- Velar por el cumplimiento estricto, de la línea aprobada.
- Determinar bloqueos y desbloqueo de las líneas de crédito.
- Aprobación de créditos según estándares preestablecidos (monto en UF).
- Cuantificar nivel de riesgo de cartera de clientes.

***FACTORES EXTRINSECOS***

- REQUISITOS, experiencia mínima de 2 años en cargos similares, hombre o mujer entre 30 y 35 años, indispensable el manejo de ingles tanto hablado como escrito, se valora experiencia y conocimiento dentro de empresas del rubro, se privilegia un alto conocimiento dentro del área contable, manejo de estados financieros, control y gestión, excelente manejo de Microsoft Office: Excel y Word.
- ESTUDIOS, Ingeniero Comercial, Contador Auditor o carrera afín.
- PSICOLOGICOS, responsable, buena presencia, adecuada capacidad de relacionarse con personas de alto nivel, capacidad de dirección y control de equipos de trabajos y habilidades de liderazgo, toma de

decisiones y resolución de problemas.

Se valorará la capacidad de análisis y organización, la autonomía y capacidad para definir y lograr objetivos, disposición al cambio y la capacidad de establecer buenas relaciones interpersonales.

### ***MISION***

Organizar, dirigir y desarrollar la unidad encargada de estructurar la base de datos de los grandes y pequeños clientes de compañía, estructurar, desarrollar y administrar toda la gestión comercial de los clientes, detectar y analizar las necesidades y expectativas de este segmento de clientes y determinar, en este ámbito, las oportunidades de nuevos negocios responsabilizándose de los proyectos que de ello deriven.

Deberá dirigir programas y acciones de comercialización, orientar estudios y análisis de cartera de clientes, dirigir la evaluación económica y el desarrollo de proyectos destinados a concretar nuevos negocios, gestionando los contratos respectivos.

CARGO: Analista de Crédito.

AREA: Venta Industriales.

REPORTA: Al encargado de crédito (jefe).

SUBORDINADOS: Ninguno.

### ***FACTORES INTRINSECOS***

- Evaluar los antecedentes del cliente como, balance año anterior, 6 últimos IVAS, declaración de impuesto anual, respaldo del patrimonio, constitución de la Sociedad (si es persona jurídica).
- Realizar un vaciado de balance con antecedentes que recibe.
- Pedir mayores antecedentes o datos al cliente para un mejor análisis de la línea de crédito.

### ***FACTORES EXTRINSECOS***

REQUISITOS, experiencia en el cargo 3 años en cargos similares.

ESTUDIOS, los postulantes deberán ser Contadores o Contadores Auditores.

PSICOLÓGICOS, ser un profesional responsable, con capacidad para trabajar a presión, buen grado de autonomía en su desempeño, con experiencia en presentar informes financieros.

### ***MISION***

Deberá orientar el análisis, evaluación y materialización de proyectos de desarrollo e innovación , aplicada a la gestión comercial de la compañía.

Evaluar y administrar la ejecución de programas y/o proyectos de líneas de crédito.

### **PROPUESTA EN BASE A LAS ENTREVISTAS**

- Para este caso, existen dos personas entrevistadas, el encargado de crédito, y el analista de crédito; siendo el primero jefe directo del segundo.

Se propone para este caso, que la información que reciben los analistas, no solo la analicen, si no también sean capaces de hacer un filtro de la información, en base a parámetros descritos por el jefe. Esto se propone debido al hecho de que la persona en cuestión posee capacidades necesarias para evaluar las nuevas carteras de clientes.

- Otro aporte a mejorar las asignaciones de trabajo, será mejorar la distribución de información de los nuevos clientes que llegan para optar a créditos en la compañía; esto es seleccionar a los clientes según el monto de crédito al que postulan, de esta forma la cartera de clientes será preseleccionada en clientes de alto riesgo y de bajo riesgo. Para categorizar los tipos de clientes según su calificación en base a ponderaciones de riesgo establecidas por la compañía.
- Consideramos que existe muy poca información en cuanto al análisis que hacen los analistas, y el resumen de información que entregan al jefe para tomar una decisión, por tanto, decidimos que esta información tiene que tener un respaldo (opinión), análisis previo para demarcar y eliminar a los clientes sin posibilidades de crédito, optimizando así, los tiempos utilizados en estas tarea, que puede ser del mismo analista que realiza la evaluación inicial.
- **Otra propuesta es, efectuar reuniones, cada un período determinado, para evaluar aquellos clientes que presentan problemas para la compañía, o sea, que no estén cumpliendo con las condiciones de crédito que da la empresa, y de esta forma las reuniones también servirán para hacer nuevas propuestas con respecto a las entregas de información, para que sean más óptimas.**
- El jefe debe retroalimentar la información financiera según parámetros (no registrar protestos en los últimos 6 meses, y no tener morosidad por ejemplo), dos veces al año por la compañía, clasificar empresas según sector donde se encuentre para darle una ponderación de riesgo según categoría (pequeña o pimes).

JEFE

(ENCARGADO)

ANALISTA 1

ANALISTA 2

JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS