



Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA
FUERZA DE VENTA DE UNA INSTITUCIÓN
FINANCIERA**

Giorgio Muzio Huerta

Profesor-Guía: Guido Demicheli Montecinos

2018

Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones
Escuela de Psicología.
Universidad de Valparaíso

Resumen

Uno de los procesos fundamentales para la gestión de personas es el análisis y la descripción de cargos pues constituye un insumo básico para una serie de subsistemas de recursos humanos; por ejemplo, la selección de personal, los programas de capacitación, el ajuste de las compensaciones, la administración del personal y la gestión del desempeño, entre otros. Para que los descriptores de cargo mantengan su validez y utilidad deben estar sujetos a permanente revisión, a objeto que incluyan y reflejen las constantes transformaciones a que están sujetas las organizaciones. Justamente, a raíz de esta necesidad de permanente revisión, el presente trabajo consiste en la actualización de las descripciones de cargo del Área de Venta de una institución financiera, que contenga e identifique las principales responsabilidades y objetivos de cada perfil, aclarando las dependencias jerárquicas de los cargos que la componen y dando lugar así, una nueva estructura organizacional para dicha área.

Palabras claves: Análisis y descripción de cargos, cargo, compensaciones, recursos humanos.

Abstract

One of the fundamental processes for the personal management is the analysis and description of positions, because constitutes a basic input for a series of human resources subsystems; for example, personnel selection, training programs, compensations adjustment, the management of personnel and their performance, among others. In order to maintain the validity and usefulness, the descriptors of charge must be subject to permanent review, in order to include and reflect the constant transformations that the organizations are subject. As a result of this need for permanent review, this work consists in updating the descriptions of the positions in the Sales Area of a financial institution, that contains and identifies the main responsibilities and the objectives of each profile, clarifying the hierarchical dependencies and the positions that compose it, giving with this a new organizational structure for that area.

Keywords: Analysis and description of positions, position, compensations, human resources.

Introducción

El presente trabajo consiste en la actualización del manual de descriptores de cargos del Área de Venta de una institución financiera con presencia en todas las regiones del país, en el marco de una iniciativa interna de desarrollo organizacional que persigue estandarizar la gestión comercial en la Empresa¹, cuyo propósito consiste en promover el desarrollo económico y social de pequeños emprendedores, contribuyendo a su progreso y bienestar, mediante la prestación de servicios financieros por parte de una institución bancaria con valores éticos y un enfoque inclusivo. Este último aspecto constituye una condición distintiva y fundamental, pues sus clientes suelen ser marginados del sistema financiero, ya sea por su bajo nivel de ingresos o por su carácter informal, resultando poco atractivos para la banca tradicional. De esta forma, pequeños agricultores, pescadores artesanales, carpinteros, acuicultores, feriantes, electricistas, taxistas y múltiples otros oficios y servicios, que antiguamente no encontraban apoyo para impulsar y desarrollar sus pequeños negocios y sueños, disponen de una alternativa concreta, cercana y conveniente para surgir.

Justamente, a raíz de esta multiplicidad de rubros y oficios, la Empresa ha diseñado y definido una oferta financiera compuesta por “segmentos”, los cuales agrupan los diversos rubros y oficios con productos y condiciones específicas para cada tipo de emprendimiento, junto con la disposición de una robusta oferta no financiera para todos sus clientes y que va desde convenios, alianzas con estamentos públicos y privados, hasta capacitaciones en materia de educación financiera y tecnología, convirtiéndola de esta manera en una organización vanguardista en materia de microfinanzas a nivel nacional y también latinoamericano.

¹ Por razones de confidencialidad, el nombre real de la institución será reemplazado por la denominación “la Empresa”.

A modo de ejemplo, en el caso de sus clientes dedicados a la agricultura, que tienen un proceso productivo con grandes oscilaciones entre períodos de siembra y cosecha, la Empresa ofrece productos crediticios que consideran períodos de pausas y de gracia en la programación y vencimiento de sus cuotas, de manera que puedan culminar su proceso productivo sin tener la preocupación ni la necesidad de cubrir el pago de cuotas o de caer en morosidades que impliquen el cobro de intereses asociados, con el impacto negativo que ello tiene. Esta misma oferta a la medida se repite en el caso del resto de los rubros y servicios (turismo, transporte, pesca, servicios, manufactura, etc.).

Aún cuando la potencia del propósito moviliza una forma especial de atención y relación con los clientes, que explica en parte el éxito de la Empresa, hay que retrotraerse al origen de la organización para comprender cabalmente el contexto en el que se encuentra, sus desafíos y las dificultades que motivan la ejecución de este proyecto.

En su origen, esta institución nace como un proyecto audaz e innovador encabezado por un grupo de ejecutivos de la corporación central a la que pertenece la organización, que apuntaban a ofrecer servicios a un público objetivo, que tal como se mencionó anteriormente, resultaba muy poco atractivo para las instituciones financieras por su perfil de riesgo, lo que significó que en varias oportunidades el proyecto fuera rechazado y catalogado como inviable por parte de las autoridades competentes.

Tras varios intentos infructuosos, sus fundadores lograron la aprobación del proyecto por parte del Directorio de la Empresa, formalizándose éste bajo la figura de un programa piloto, con una mínima dotación y sin contar con un espacio físico acorde a las necesidades ni las funciones a realizar, lo que obligaba a sus ejecutivos a captar clientes exclusivamente en terreno. Dicha condición, terminó convirtiéndose en una ventaja comparativa con la competencia, pues las

visitas les permitían a los ejecutivos conocer en detalle las características de los emprendimientos de sus clientes, sus limitaciones y también sus necesidades.

Los resultados fueron sorprendentes y el comportamiento de pago de los clientes terminó siendo impecable, demostrando que sencillamente carecían de una oportunidad de auspicio y de apoyo de sus proyectos y emprendimientos, descubriéndose de esta manera un importante nicho de negocio. Así, año tras año, fue creciendo la demanda de servicios y la cantidad de clientes, sumado a la necesidad de aumentar la cobertura y la presencia en más localidades del país, esto ha significado que la Empresa durante sus 22 años de existencia ha tenido procesos de crecimiento que la han llevado a bruscos aumentos de su dotación, pasando -por ejemplo- de tener 500 empleados el año 2007 a 1000 solo tres años más tarde.

Ante este brusco crecimiento, y con el objetivo de acompañar este proceso de permanente complejización de la organización, se fueron creando una serie de áreas de apoyo a nivel central que buscaban agilizar los procesos en la Empresa, mientras paralelamente se debían ascender a muchos ejecutivos internos a cargos de jefaturas en las sucursales recién inauguradas; sin embargo, todo este crecimiento no fue acompañado por una revisión sistemática y periódica de las formas de organización del trabajo y del control de los procesos que se realizaban en el Área de Venta, lo que fue desembocando en una forma de gestión anárquica, donde cada jefe distribuía arbitrariamente las funciones según las habilidades que atribuía a sus colaboradores o en el peor de los casos “todos hacían de todo”.

En este contexto, a fines del año 2016, los directivos de la organización decidieron realizar un diagnóstico acabado del funcionamiento del Área de Venta, para ello recurrieron a la asesoría de una consultora externa que se encargó de realizar un diagnóstico de la gestión regional, recabando antecedentes de la realidad regional y sus prácticas de trabajo, tras lo cual

concluyó y reafirmó lo que a nivel interno se suponía: la inexistencia de una estandarización en la gestión, con 23 módulos de trabajo operando, cada cual con una jefatura y un estilo de liderazgo y gestión diferentes, con la consiguiente imposibilidad de administrar, dirigir y evaluar desde el nivel central y con todos los perjuicios asociados en materia de eficiencia.

Adicionalmente, el ente consultor sugirió establecer un estándar de procesos, prácticas y competencias de excelencia, tanto para la planificación, como para la constitución y el seguimiento efectivo de los equipos comerciales; para lo anterior, se propone la elaboración de un modelo que contenga un conjunto de beneficios asociados a una metodología de supervisión efectiva que incluye: lograr la coordinación antes de comenzar el trabajo (al tener descritas las actividades y la secuencia de pasos para llevarlas a cabo), estandarizar la manera en que se realizan las cosas, aclarar los roles de las personas, clarificar las responsabilidades de cada rol, reducir los tiempos de gestión resolviendo la complejidad del funcionamiento “todos hacen de todo” y permitiendo que se alcance una mayor agregación de valor en la gestión de la fuerza de venta en general.

Una vez analizados estos antecedentes y con la validación de parte de los líderes de las áreas centrales de la organización, se define como principal objetivo del proyecto establecer e implementar un Modelo de Gestión Regional que homologue procesos, prácticas y competencias de cada uno de los roles involucrados en el quehacer comercial en las regiones y que contenga una metodología de supervisión efectiva, siendo su puesta en marcha a mediados del año 2017 con varias etapas e instancias de difusión y capacitación que comenzaron con los cargos de mayor responsabilidad de distintos departamentos y que, en su fase intermedia, incluyó la revisión del Manual de Descriptores de Cargo del Área de Venta que constituye el objetivo de este estudio y que permanecía sin revisión desde hace aproximadamente cuatro años; por lo cual,

este trabajo representa un hito fundamental, en tanto está destinado a definir y clarificar los roles y responsabilidades de cada puesto, generando una nueva estructura organizacional que ordena el funcionamiento de todos los módulos en la Empresa.

Análisis y descripción de cargos

Una de las primeras ideas que se transmiten en psicología organizacional, es que la vida de las personas transcurre directamente ligada a organizaciones, no sólo por estar adscritas formalmente a alguna en particular, sino porque esas vidas, sus formas de consumo y sus sistemas de valores, convicciones y expectativas, están fuertemente atravesadas por la influencia de las organizaciones, al punto que no resulta exagerado afirmar que la vida actual de las personas se desenvuelve *en y para* organizaciones que operan en diferentes escalas del ámbito social; sin embargo, no sólo las organizaciones influyen en las personas, sino que éstas también las afectan con sus respectivos modos de pensar, sentir y reaccionar en el día a día, estableciendo un espacio de influencia recíproca. Esto explica la relevancia que adquirió la gestión de personas al interior de las organizaciones, convirtiéndose en un elemento estratégico para su desarrollo y en condición *sine qua non* de su éxito (Chiavenato, 2009).

Al mismo tiempo, existe una amplia variedad de organizaciones, no sólo en cuanto a rubros y actividades a las que se dedican, sino que también por sus diferentes dimensiones y configuraciones; por ejemplo, las organizaciones más pequeñas son conocidas como organizaciones simples por su bajo grado de departamentalización (Robbins, 2009), mientras que a las más grandes se les denomina organizaciones complejas, tanto por el tamaño de su estructura como por la especialización de procedimientos y diversificación de funciones que se llevan a cabo en su interior (Chiavenato, 2009), compartiendo todas ellas la característica de ser -en

esencia- sistemas abiertos que, en tanto tales, se encuentran permeables a un ambiente configurado por otras organizaciones o instituciones (Robbins, 2009).

Este entorno de interacción cruzada se ha convertido en un espacio cada vez más complejo, sobre todo en la era actual de la tecnología de la información, caracterizada por un permanente y vertiginoso cambio, que obliga a las organizaciones a adaptarse y a contar con una estructura organizacional flexible y adecuada para poder subsistir y desarrollarse, dado lo cual, necesitan contar con una correcta organización y empleo de las personas que las componen. En este sentido, no hay que olvidar que cada organización se crea con un propósito determinado (generar productos o servicios) y que la forma de alcanzarlo es ocupando personas; y aun cuando todas las instituciones cuenten con un mobiliario o herramientas tecnológicas de apoyo para cumplir sus objetivos, finalmente quienes las constituyen son personas que, en última instancia, sólo funcionan cuando se encuentran efectivamente en sus puestos de trabajo y se desempeñan en las funciones para las cuales se les seleccionó, aceptó y preparó (Chiavenato, 2009).

Una vez definidos sus objetivos y planes, las organizaciones establecen una estructura para cumplirlos, definiendo áreas y cargos, junto con los requisitos para que sus miembros se desenvuelvan exitosamente. Así, toda persona ocupa una posición determinada en la organización, que es comprendida de modo general como un sistema de funciones (Chiavenato, 2009), por ende, es importante definir qué se entiende por un puesto de trabajo y cuál es la forma de gestión que tienen las organizaciones en esta materia.

En sus orígenes, el concepto de puesto de trabajo o cargo, al igual que el de Departamento, es un subproducto del modelo burocrático de administración y consecuencia de la división del trabajo organizacional que imperó sobre durante casi toda la era industrial (Chiavenato, 2009) y es en esencia, la unidad básica de la estructura organizacional que ayuda a

la organización a alcanzar su propósito y se compone de tres elementos: 1) Competencias (conocimientos, habilidades y destrezas requeridas), 2) Procesos en que participa o sobre los que impacta y 3) Resultados esperados de dicho cargo (Hay Group, 2016), elementos que constituyen la base o el contenido específico de un cargo.

Al mismo tiempo, para conocer cabalmente un cargo es necesario primero describirlo y posteriormente analizarlo o evaluarlo, procesos para los que existen variadas metodologías.

Una de las más difundidas y utilizadas en la actualidad es la Metodología Hay de Perfiles y Escalas, creada en 1943 por Edward Hay y que ha sido modificada a lo largo de los años por el Grupo Hay para adecuarse a la evolución de las organizaciones.

El Grupo Hay es una empresa global de consultoría que trabaja en transformar estrategias de gestión de personas, con presencia en más de 40 países y con más de 7.000 clientes en el mundo, convirtiéndose en un referente en materia de gestión de estructuras y cargos.

Esta metodología se basa en un modelo sencillo y lógico, que ofrece mayor utilidad que los métodos de comparación por factores que se formulan de manera *ad-hoc* para ajustarse a un contexto singular de trabajo y que sólo sirven por períodos limitados de tiempo y en esos contextos específicos. Tiene dentro de sus principales ventajas el proveer a las organizaciones de un reflejo claro y preciso de los requisitos de los cargos, basada en conceptos concretos y prácticos y en principios fáciles para definir y usar, restringiendo a un mínimo los problemas de opinión sobre el peso de los cargos y generando sólidos elementos de juicio (HayGroup, 2016), lo cual ofrece un marco para la toma de decisiones, evitando las interminables discusiones que frecuentemente se enredan en temas subjetivos y básicos, ya que obliga a seguir un pensamiento ordenado y sistemático sobre el contenido de los cargos, identificando rápidamente aquellos puestos que han sido vagamente descritos o sencillamente mal diseñados, con los costos

asociados que esto conlleva para la gestión de la compensación de los aportes individuales dentro de una organización. Además, a diferencia de otros métodos de descripción y análisis de cargos, esta metodología es aplicable a cargos de diversa naturaleza, ya sean de alta gerencia, rol ejecutivo, obreros, empleados de oficina, científicos, personal administrativo, médicos, industriales, abogados, etc.

Para esta metodología, la descripción y el análisis de cargo son dos procesos que están intrínsecamente vinculados y son esenciales para la correcta gestión del talento en una empresa, pero no dejan de ser dos instancias diferentes. Por una parte, la descripción de cargos es básicamente el proceso de observar, identificar y relevar toda la información disponible relativa al contenido de un cargo, examinando y organizando toda esa información, lo que conlleva a su vez, documentar, registrar y especificar de forma sistemática y concisa dichos antecedentes (HayGroup, 2016).

Las técnicas para obtener la información de un cargo son variadas y cada organización adopta la más adecuada a su realidad institucional. Algunas empresas optan por realizarla a través de cuestionarios impresos, que tienen la ventaja de estandarizar los antecedentes y de ser de bajo costo (Alles, 2015), ya que pueden ser aplicados a un gran número de trabajadores de una sola vez, sin embargo, entregan menos información y no son aplicables a todos los niveles jerárquicos. Otras, deciden realizar auto-descripciones que cuentan con la ventaja de ser muy económicas y de ofrecer mayor comprensión a los ocupantes de los cargos, pero requieren un fuerte énfasis en el control de calidad de la información recibida y seguimientos muy estrictos para evitar que los antecedentes estén “aumentados” por el ocupante de un cargo, buscando acceder a mejores condiciones contractuales, situación muy usual en ciertos contextos organizacionales, aunque la mayoría de las organizaciones prefieren las entrevistas con actores

claves (regularmente jefaturas o supervisores directos, dependiendo del caso), pues aun cuando exigen un mayor tiempo de realización, al tener que efectuarse una o dos entrevistas por cargo y requieren un gran trabajo de coordinación del equipo involucrado, permiten conocer en mayor profundidad el contenido y el alcance de un cargo, siendo además un recurso aplicable a todos los niveles institucionales, ventajas que no tienen las otras dos técnicas de levantamiento de información, siendo en definitiva la más eficaz para recabar todos los antecedentes necesarios para completar un descriptor de cargo. En efecto, las entrevistas permiten obtener todos los detalles del quehacer de un cargo y también resolver inmediatamente todas las dudas que pueden surgir respecto de sus responsabilidades e interacciones con otros cargos dentro de la organización, pero para la realización exitosa de una entrevista, la metodología Hay sugiere que se cumplan una serie de pasos, ordenados temporalmente en un “antes”, “durante” y “después” de la entrevista.

Antes de la entrevista se debe comenzar por contactar a la contraparte técnica a entrevistar, explicándole el objetivo y la importancia del proceso, junto con la dinámica y utilidad que tiene, concertando la cita (día, hora y lugar), resguardando que sea un lugar privado, donde no se sufran interrupciones. Además, el encargado del proceso debe indagar datos relevantes del cargo, como por ejemplo: ubicación en el organigrama, historia del cargo, antecedentes, documentos existentes, junto con preparar los formularios de recolección de información que utilizará el día de la entrevista (HayGroup, 2016).

Durante la entrevista, la metodología sugiere establecer un buen clima, clarificando el objetivo, la duración y la dinámica de la reunión, explicando el rol que cumplirá el entrevistador, quien deberá tomar notas, revisándolas con el entrevistado (si el tiempo lo permite), para terminar informando los pasos siguientes, agradeciendo la participación del colaborador,

quedando en contacto con él para aclarar posibles dudas que aparezcan durante el proceso de redacción del borrador, situación muy común cuando se trata de cargos de alta especialización técnica (HayGroup, 2016).

Finalmente, posterior a la entrevista, se redacta el descriptor, revisando y categorizando las notas tomadas, teniendo presente la opción de contactar al entrevistado en caso de dudas, para luego entregar el borrador final al supervisor definido como validador del documento para su revisión y aprobación, asegurando que éste lo firme en señal de aprobación, hito fundamental para formalizar el nuevo perfil, porque garantiza la alineación de los expertos técnicos con el proceso completo de descripción de un cargo (HayGroup, 2016).

Al contener las principales responsabilidades y resultados esperados de un puesto, la información del proceso de descripción de cargos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de recursos humanos (Alles, 2015), como por ejemplo, ofrece información relevante para el reclutamiento y la selección de nuevos trabajadores, al definir los conocimientos y las habilidades necesarias para ejercer con éxito un puesto en particular, además, facilita a la evaluación de desempeño pues establece las competencias necesarias para cumplir los objetivos planteados para un cargo y por ende, contribuye a la identificación de necesidades de capacitación en el caso de existir brechas entre dichos conocimientos y habilidades definidas como necesarias para el cargo y las competencias actuales de su ocupante, entre otros muchos usos.

Método

Teniendo en cuenta el objetivo de actualizar el Manual de Descriptores de Cargos del Área de Venta de la Empresa, el trabajo involucró de manera activa a jefaturas de diferentes áreas del negocio, identificadas y definidas como contrapartes técnicas y actores claves para llevar a cabo con éxito el proceso, por ende, fue necesario mantener una comunicación directa y permanente con cada uno de ellos, con el fin de lograr difundir adecuadamente el procedimiento a seguir y los resultados a obtener. En este sentido, las etapas del trabajo siguieron un orden lógico y estructurado que guarda directa relación con la planificación y el objetivo planteado.

Dado que el análisis y descripción de cargos es un proceso secuencial en donde la etapa anterior posibilita la siguiente, se realizó una planificación que resguardara la consecución del objetivo trazado. En esta sección, se describe la población objeto de la implementación del análisis y descripción de puestos en cuestión, las etapas ejecutadas que permitieron alcanzar los objetivos del trabajo y las técnicas empleadas.

Población Objeto del Trabajo

El Área de Venta de la Empresa está organizada en 23 Subgerencias Regionales adscritas a la Gerencia de Sucursales y dependientes de un Gerente de Sucursales central, siendo sólo los cargos de Ejecutivo Comercial y Asistente Comercial quienes tienen contacto directo con clientes. Dado que el presente trabajo se enmarca en la puesta en marcha de un modelo de gestión estandarizado para el Área de Venta de la Empresa, el grupo objetivo fue exclusivamente los ocho cargos que componen dicha área y que tienen 966 ocupantes de un total de 1262 trabajadores, correspondientes al 77% del total de la organización, quienes están desplegados en todo el territorio nacional. La distribución de los ocupantes en estos ocho cargos es la siguiente:

Cargo	Número de Ocupantes	Porcentaje de Ocupantes
Asesor de Negocio	19	2%
Asesor de Riesgo	19	2%
Asistente Comercial	351	36%
Asistente Regional	22	2%
Ejecutivo Comercial	485	50%
Ejecutivo de Normalización	24	2%
Jefe Comercial	23	2%
Subgerente Regional	23	2%
Total Área de Venta	966	77%

Tabla 1: Distribución de ocupantes por cargo en el Área de Venta
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 1, los cargos que congregan el mayor volumen de ocupantes son los de Ejecutivo Comercial y Asistente Comercial, con 485 y 351 trabajadores respectivamente, que representan el 86% de los trabajadores del Área de Venta, de los cuales el 50% corresponden a Ejecutivos Comerciales y 36% a Asistentes Comerciales.

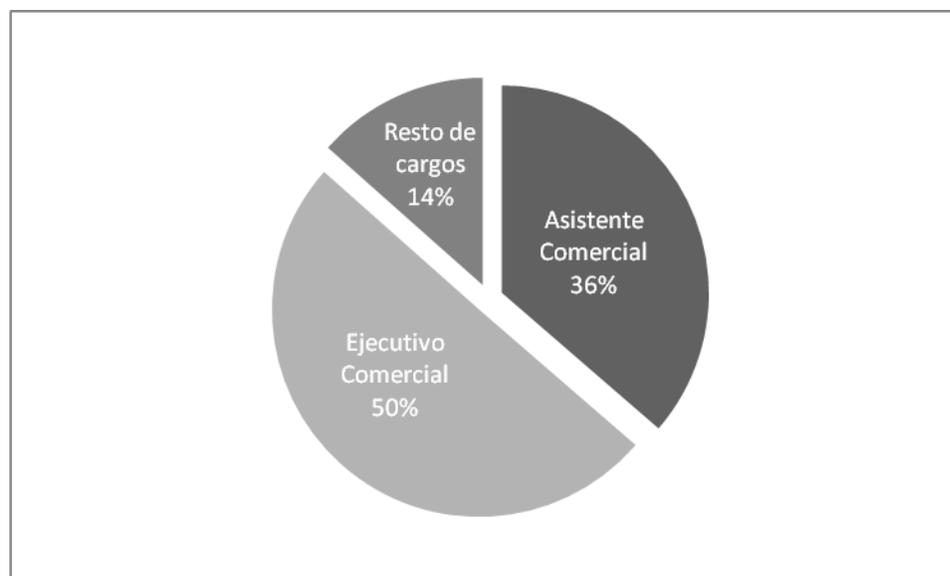


Grafico 1: Porcentaje de distribución de ocupantes por cargo del Área de Venta.
Fuente: Elaboración propia

Asimismo, los cargos de Subgerente regional y Jefe Comercial encabezan cada uno de los 23 módulos regionales y en algunos casos, donde no cuentan con asesores, es el Jefe Comercial quien ejerce tales funciones, situación que se presenta en cuatro regiones del país.

Procedimiento y técnicas empleadas

La actualización del Manual de Cargos del Área de Venta se ejecutó según una planificación compuesta por cuatro fases y que fueron las siguientes: 1) Definición de contrapartes técnicas a entrevistar; 2) Relevamiento de la información para cada cargo; 3) Redacción de los descriptores de cargo y 4) Validación y formalización de cada descriptor.

La primera etapa consistió en la definición, por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, de las contrapartes técnicas para el levantamiento de cada descriptor y que corresponden a los Departamentos responsables del quehacer de cada cargo (Gerencia Comercial y Gerencia de Riesgo dependiendo de los cargos en cuestión), estableciéndose no entrevistar a ningún ocupante directo de los cargos a revisar y definiéndose como participante clave de todas

las entrevistas al jefe del proyecto de gestión regional, integrante de la Gerencia de Sucursales, con el objetivo de asegurar que se plasmara en cada perfil los lineamientos del modelo que persigue la estandarización de la gestión. A su vez, se definió a todas las contrapartes técnicas que participaron de las entrevistas como validadores intermedios de cada descriptor, quedando la validación final en manos del gerente del área respectiva.

Con la identificación de las contrapartes técnicas ya realizada se procedió a trazar un calendario de entrevistas que permitiera recabar toda la información necesaria para redactar los ocho borradores de cada puesto. La totalidad de las entrevistas por cargo se realizaron en un plazo total de dos meses entre la primera y la última, con una duración máxima de dos horas, manteniendo siempre una estructura donde inicialmente se aclaraban los objetivos del proceso, los resultados esperados y el procedimiento final de validación de cada descriptor, de manera de transparentar los resultados esperados, el sentido final del proceso y los pasos a seguir. Cada una de las ocho entrevistas fue grabada con el consentimiento de los participantes, de manera de asegurar que ningún antecedente relevante quedara fuera del proceso de levantamiento de información.

La decisión de optar por entrevistas como recurso metodológico por sobre otra herramienta (observación en terreno o cuestionarios de auto-llenado) obedeció básicamente a que el universo de cargos a revisar era acotado, no significando una mayor inversión de tiempo y considerando que una de las ventajas que ofrece la entrevista, es que permite contar con información detallada, revisable y validable de cada puesto, junto con ser la alternativa más efectiva cuando se trata de cargos de un nivel táctico o estratégico de una empresa y no meramente de puestos operativos. Además, al excluir a los ocupantes de los cargos como entrevistados, se minimizó la posible exageración de las atribuciones y sobrevaloración de

responsabilidades por parte de éstos, lo que es esperable en estas descripciones auto-referidas, en especial si se espera que pueda haber alguna mejora salarial o contractual a partir de la descripción que realizan. En este sentido, la entrevista con cada jefatura o especialista de área definidos como contrapartes técnicas, permitió resolver este sesgo y facilitar la validación de los perfiles y la alineación de la organización y sus líderes con el proceso en general.

Una vez obtenida toda la información mediante las entrevistas, se procedió a redactar los descriptores de cada cargo a través de la metodología HAY, que establece una serie de apartados que permiten identificar las principales responsabilidades y resultados esperados, según la siguiente estructura: [qué + donde (responsabilidad) = para qué (resultado)], junto con aclarar la dependencia del cargo, su misión y el espacio de toma de decisiones que posee (Ver Anexo).

Habiéndose redactado los descriptores, cada borrador fue enviado a las contrapartes técnicas participantes del levantamiento para conocer su opinión y posibles observaciones, estableciendo de esta manera un espacio para la retroalimentación del trabajo que concluyó con la modificación de las observaciones que se plantearon y la validación intermedia de cada descriptor por parte de las contrapartes técnicas, seguida de la validación final a cargo de cada gerente del negocio, de acuerdo a la dependencia técnica de cada puesto (Departamento Comercial y Departamento de Riesgo Crediticio).

Resultados

Previa a la realización del presente trabajo y con cuatro años sin realizarse una revisión ni actualización de los cargos, existía una estructura del Área de Venta compuesta por los ocho puestos descritos, distribuidos jerárquicamente en cada uno de los 23 módulos regionales que componen la organización, según se muestra en la figura 1:

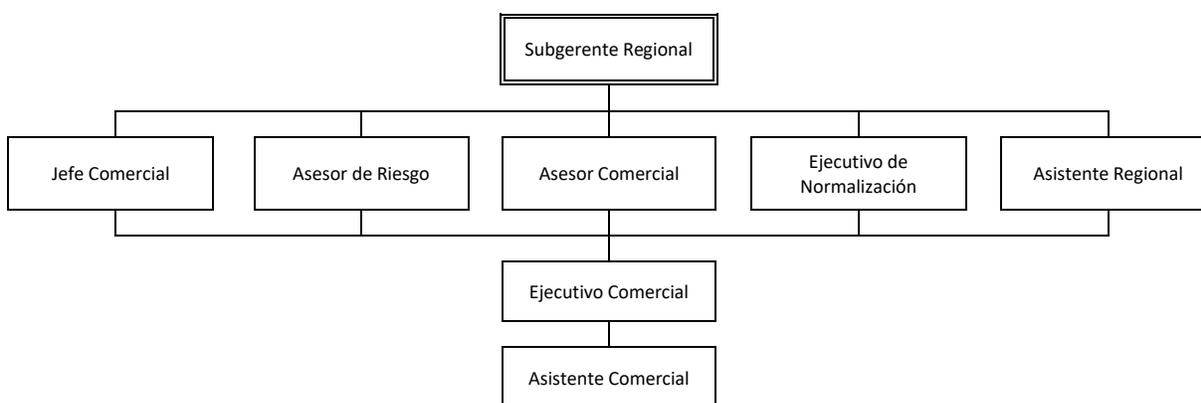


Figura 1: Organigrama Subgerencia Regional
Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la figura 1, la estructura de las subgerencias regionales se comprendía en gran parte como un “equipo de jefatura” donde diferentes cargos (Subgerente, Jefe comercial, Asesores Comerciales y de Riesgo, junto con el Asistente regional) compartían funciones de mando y de los cuales dependían sólo dos cargos (Ejecutivos y Asistentes Comerciales); siendo estos cargos de atención directa a público, los con mayor porcentaje de ocupantes a nivel nacional. Esta distribución arbitraria y heterogénea de roles de dirección causaba mucha confusión en los integrantes de cada equipo, respecto de su dependencia funcional y reporte de resultados, siendo difusas además las responsabilidades como quedó

expresado en el diagnóstico elaborado por la consultora externa sobre una falta de estandarización en la gestión regional.

Producto de ese diagnóstico se ordenó y realizó una modificación de los roles y dependencias en la estructura de los módulos regionales, formalizada en el apartado “autoridad” de cada descriptor de cargo, donde se estableció la dependencia específica de cada puesto y se definió que sólo los cargos de Subgerente Regional y Jefe Comercial son efectivamente cargos de jefatura con potestades determinadas de dirección y control comercial en las plataformas. De esta manera, a través de la actualización del Manual de Cargos del Área de Venta, su nuevo organigrama queda configurado de la siguiente manera:

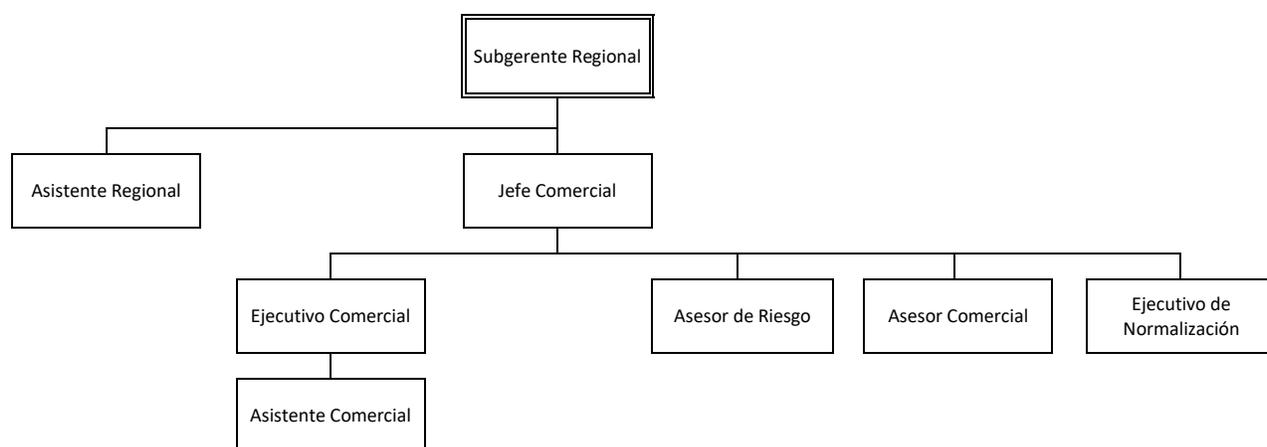


Figura 2: Nuevo organigrama Subgerencia Regional

Fuente: Elaboración Propia

El detalle de cada uno de los descriptores de cargo del Área de Venta, de acuerdo a los nuevos lineamientos del proyecto de gestión regional de la Empresa, se muestra a continuación, ordenados de acuerdo con su nivel jerárquico:

LEVANTAMIENTO DE CARGO_METODOLOGIA HAY

TITULO DEL PUESTO	SUBGERENTE REGIONAL	FECHA VALIDACION	15 de Noviembre
OCUPANTE		PREPARADA POR	Giorgio Muzio
UBICACIÓN	RED DE SUCURSALES		
DEPENDENCIA JERARQUICA	SUBGERENTE ZONAL	FIRMA SUPERIOR	_____
DEPENDENCIA FUNCIONAL	SUBGERENTE ZONAL		

MISION

Generar, difundir y controlar el plan regional, liderando su implementación en su condición de coach del equipo, con el propósito de asegurar el cumplimiento de las metas del módulo a nivel comercial, riesgo, clima laboral y calidad de los procesos, vinculando coherentemente los objetivos regionales a los globales de la Empresa.

PRINCIPALES RESULTADOS

	ACCIONES – FUNCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Liderar la planificación, elaboración y ejecución de planes regionales que representen la visión de la Gerencia de Sucursales. Validar del plan regional con el ente formal establecido, según sistema de construcción estándar aprobado por la Empresa.	Garantizar la elaboración, validación y difusión de planes regionales que apunten al cumplimiento de las metas comerciales, de riesgo, de calidad de los procesos y de clima.
2	Comunicar los lineamientos estratégicos al equipo de la Subgerencia y al Módulo, explicando los focos del período.	Asegurar la comunicación y el entendimiento de los lineamientos estratégicos del período al equipo de la Subgerencia y Módulo.
3	Liderar las plataformas desde su rol de coach comercial, estableciendo diversos canales de comunicación con su equipo en materias de interés mutuo.	Garantizar una comunicación permanente con los integrantes de cada plataforma, que contribuya a mantener altos niveles de motivación de cara a los objetivos establecidos.
4	Monitorear semanalmente el funcionamiento de los negocios que se desarrollan en la región y las ofertas de la competencia.	Mantener información actualizada de la realidad local, del comportamiento del mercado y de la competencia.
5	Controlar la ejecución de las acciones planificadas en el Plan Regional, detectando brechas y estableciendo medidas y focos para el cumplimiento de los objetivos del plan.	Asegurar la ejecución del Plan Regional y el cumplimiento de las metas del módulo a nivel comercial, oferta de valor, riesgo, calidad de los procesos y clima.
6	Analizar, planificar y gestionar la capacidad productiva del módulo, considerando información referente a aperturas, inasistencias, vacaciones y disponibilidad de reemplazos.	Asegurar una planificación ajustada de la capacidad productiva del período, identificando la operatividad de los integrantes de la plataforma en función de las metas versus posibles situaciones de contingencia.

7	Definir y distribuir metas comerciales a nivel de Sucursal y Ejecutivo por período, según la estrategia decidida, ajustándolas mensualmente en los casos que lo ameriten (ausentismos, licencias, vacaciones).	Asegurar la asignación y el ajuste de metas comerciales a nivel de Sucursal y Ejecutivo en coherencia con la estrategia establecida y los objetivos globales de la Empresa.
8	Identificar y diseñar un listado o mapa de instancias de influencia en la región y su posible impacto en la gestión comercial y visibilidad de la Empresa. Definir y participar de acciones destinadas a fortalecer redes con entidades locales, mediante reuniones o designando encargado de la relación, en su condición de representante de BEME ante estas instancias, velando por resguardar la imagen de la Empresa	Mantener y fomentar redes de influencia locales que contribuyan a la consecución de los objetivos comerciales de la Empresa

AUTORIDAD		
	DECISIONES	RECOMENDACIONES
1	Plan Comercial Local, redefiniéndolo cuando sea necesario en caso de cambiar los focos regionales.	Propone autorizaciones de tasas, planes especiales, regularizaciones de pago, ante situaciones excepcionales o contingencias que se presenten en la zona.
2	Acciones concretas que aseguren el despliegue de la Estrategia en su región.	
3	Estrategia comercial a realizar en su Región considerando su "Juicio Experto" en conjunto con Gerencia Comercial.	
4	Líneas de trabajo en la Gestión de Personas de su región considerando su realidad local y marco de acción Corporativo.	
5	Líneas de acción para asegurar el cumplimiento de los indicadores de riesgo, garantizando la oportuna atención de los clientes que requiere soluciones de normalización, teniendo en consideración el marco de acción definido por la Gerencia de Riesgo.	
6	Agenda de trabajo en su región con la Red de Fomento Productivo, Asociaciones Gremiales y	

CONTEXTO	
El titular del puesto depende directamente del Subgerente Zonal.	
El flujo de trabajo se inicia a partir del requerimiento de la Empresa para liderar, conducir e incentivar al equipo, monitoreando la gestión del negocio y de los planes regionales.	
A nivel interno se relaciona con toda la Empresa. A nivel externo se relaciona con entidades de fomento (públicas y privadas).	

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

El puesto requiere conocimientos y experiencia en: gestión comercial y de riesgo, productos y servicios de la Empresa, gestión y administración de personal, manejo de finanzas, conocimiento en planificación estratégica y herramientas de control.

Las principales competencias que requiere el cargo son: Organización, estructuración y planificación, visión y análisis sistémico, trabajo en equipo, comunicación y negociación.

Competencias Corporativas: Orientación a los clientes, logro de resultados y relaciones interpersonales.

LEVANTAMIENTO DE CARGO_METODOLOGIA HAY

TITULO DEL PUESTO	JEFE COMERCIAL	FECHA VALIDACION	29 de Noviembre
OCUPANTE		PREPARADA POR	Giorgio Muzio
UBICACIÓN	RED DE SUCURSALES	FIRMA SUPERIOR	_____
DEPENDENCIA JERARQUICA	SUBGERENTE REGIONAL		
DEPENDENCIA FUNCIONAL	SUBGERENTE REGIONAL		

MISION

Supervisar y conducir al equipo de trabajo del Módulo en términos comerciales y de calidad en la gestión, fortaleciendo el clima interno, con el propósito de contribuir al logro de los resultados esperados a nivel de Sucursales, Ejecutivo y Asistentes.

PRINCIPALES RESULTADOS

	ACCIONES – FUNCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Conducir y motivar a los miembros del Equipo para alcanzar el desempeño esperado, escuchando sus inquietudes, sugerencias y necesidades.	Mantener una comunicación permanente con los miembros del Equipo, con el propósito de apoyarlos e incentivarlos al cumplimiento de las metas definidas.
2	Supervisar y controlar el cumplimiento de metas por Ejecutivos y Asistentes, utilizando sistemas de control: estadística diaria y visita a Sucursales. Realizar llamados telefónicos semanales a los EC de todas las plataformas para hacer seguimiento a las acciones comerciales comprometidas.	Asegurar el cumplimiento de los resultados de los Ejecutivos y Asistentes, mediante el control de los indicadores, promoviendo la calidad en la gestión diaria de sus integrantes.
3	Evaluar y controlar compromisos en Planilla de Planificación y Seguimiento con información de ventas por EC por período, analizando los factores críticos y de éxito, individuales y a nivel de plataforma. Supervisar la generación de la ficha técnica de propuestas de acciones que apalanquen los planes regionales, controlando además la ejecución y avance de las mismas. Visar los planes de acompañamiento diseñados para los EC.	Contribuir a la mantención de las buenas prácticas laborales al interior de las sucursales. Asegurar que los planes de acción sean formalizados y cuenten con objetivos y plazos, controlando sus niveles de cumplimiento.
4	Levantar y gestionar los requerimientos de cada Sucursal en materias logísticas, de herramientas u	Asegurar la gestión de necesidades locales, para que la continuidad operacional sea eficiente y desarrollar

	condiciones en general.	un trabajo óptimo en cada Sucursal.
5	Realizar levantamiento de preguntas o dudas en la comprensión de la composición del plan de cada sucursal.	Asegurar un entendimiento claro de las plataformas en lo referente a la composición del plan de cada sucursal, con el objetivo de relevar las expectativas y preocupaciones de los Ejecutivos y Asistentes.

AUTORIDAD

	DECISIONES	RECOMENDACIONES
1	Define programa de visitas a plataformas según contingencias o necesidades locales del negocio.	
2		Propone al Subgerente plan de acción en las plataformas críticas.

CONTEXTO

El titular del puesto depende directamente del Subgerente Regional.

El flujo de trabajo se inicia a partir del requerimiento de la Empresa para conducir equipos de trabajo en términos comerciales, de riesgo y en la calidad de la gestión diaria, ofreciendo un apoyo al Subgerente Regional en tales materias.

Otras actividades: Reemplaza al Subgerente Regional en instancias tales como reuniones, asambleas, entre otros, cuando se requiera.

A nivel interno se relaciona con toda la Empresa. A nivel externo se relaciona con entidades de fomento en eventos corporativos.

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

El puesto requiere conocimientos y experiencia en: productos y servicios de la Organización, manejo de gestión y administración de personal, manejo de finanzas, conocimiento en planificación estratégica y herramientas de control, y manejo de office intermedio.

Las principales competencias que requiere el cargo son: Visión de negocio, capacidad analítica, planificación y organización, liderazgo, desarrollo de personas, proactividad y resolución.

Competencias Corporativas: Orientación a los clientes, logro de resultados y relaciones interpersonales

LEVANTAMIENTO DE CARGO_METODOLOGIA HAY

TITULO DEL PUESTO	ASESOR COMERCIAL DE NEGOCIOS	FECHA VALIDACION	17 de Octubre
OCUPANTE		PREPARADA POR	Giorgio Muzio
UBICACIÓN	RED DE SUCURSALES		
DEPENDENCIA JERARQUICA	SUBGERENTE REGIONAL	FIRMA SUPERIOR	_____
DEPENDENCIA FUNCIONAL	SUBGERENTE REGIONAL		

MISION

Programar, controlar y ejecutar acciones comerciales en conjunto con la red de fomento, municipalidades y agrupaciones públicas y privadas que apoyen el emprendimiento, asegurando el manejo de la Oferta de Valor a nivel de conocimiento y gestión comercial por parte de las plataformas, con el propósito de posicionar a la organización como la intuición financiera de las y los microempresarios del país.

PRINCIPALES RESULTADOS

	ACCIONES – FUNCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Realizar la programación de acciones comerciales a nivel de las plataformas, de acuerdo a la planificación anual, considerando en el diseño la opinión de ejecutivos, incorporando las salidas a terreno, tipo de apoyo (terreno o remoto), materiales requeridos, PPT, promotoras, etc.	Asegurar la programación completa de las acciones a realizarse en las plataformas, incluyendo las herramientas de trabajo necesarias que requerirán los equipos para el desarrollo antes y durante su ejecución.
2	<p>Coordinar con Asistente Regional el apoyo de recursos logísticos (gestión de contratación de servicios o locaciones, entre otros) necesarios para las acciones comerciales programadas.</p> <p>Coordinar con área central y Asistente regional la gestión de materiales y recursos logísticos necesarios para la ejecución de acciones comerciales.</p>	Asegurar que los recursos logísticos necesarios sean disponibilizados por Asistente Regional para la ejecución de las acciones programadas.
3	Implementar las acciones comerciales definidas en el plan, procurando contar con el tiempo pertinente para la planificación y coordinación de los recursos requeridos. (Implementación anticipada).	Contribuir en la ejecución exitosa de las acciones comerciales definidas por cada sucursal, transmitiendo las expectativas e impacto esperado en cada una de ellas.

4	Participar e incentivar a las plataformas a la participación en todas las actividades a nivel regional que se definan, informando los detalles de la ejecución, plan de acción, horarios, participantes, responsabilidades de los participantes, etc.	Asegurar la participación necesaria de las plataformas para cada una de las actividades programadas a nivel regional, difundiendo toda la información relacionada con la ejecución de las mismas.
5	<p>Revisar y comunicar al equipo de subgerencia el Plan Regional, realizando un sistema de medición del impacto de las acciones comerciales ejecutadas.</p> <p>Evaluar el impacto de las acciones realizadas, generando informes de avance y cumplimiento de campañas comerciales y/o acciones comerciales.</p> <p>Identificar brechas con respecto al conocimiento de la Oferta de Valor y de las prácticas de Gestión Comercial a nivel de sucursal y/o modulo.</p>	<p>Mantener un monitoreo e información permanente de las acciones comerciales en ejecución, procurando el cumplimiento de los objetivos descritos en el Plan Regional.</p> <p>Garantizar que las plataformas conozcan la Oferta de Valor.</p>
6	<p>Coordinar local y centralizadamente con los proveedores la participación en diversos eventos con objetivos comerciales o de difusión.</p> <p>Proponer ejecutivo(s) responsable(s) de la gestión del negocio masivo para ser la cara visible frente a la atención de requerimientos, administración del convenio y mantención de la relación con el cliente.</p>	Contribuir a la generación y mantenimiento de relaciones de largo plazo con entidades externas claves para el negocio, procurando la profundización y avance de dicha relación para la generación de demanda en cantidad y calidad.

AUTORIDAD		
	DECISIONES	RECOMENDACIONES
1	Modificar la carta Gantt del plan regional cuando se requiera, remplazando u organizando acciones comerciales en base a los resultados obtenidos.	
2	Define excepciones en el marco de la Matriz de Tasas.	
		Recomienda al Jefe Comercial acciones correctivas de indicadores con cumplimiento bajo lo esperado.

CONTEXTO
<p>El titular del puesto depende directamente del Subgerente Regional</p> <p>El flujo de trabajo se inicia a partir del requerimiento de la Empresa para administrar los negocios y las relaciones con la red de fomento, proveedores y stakeholders, vislumbrando oportunidades y abriendo nuevos nichos en términos comerciales.</p> <p>Mantiene relaciones internas con toda la Empresa</p> <p>A nivel externo mantiene relaciones con organizaciones públicas y privadas.</p>

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

El puesto requiere conocimientos en: productos, técnicas de venta, marketing y negociación.

Las principales competencias que requiere el cargo son: planificación, relaciones públicas, comunicación, liderazgo y expresión oral,

Competencias Corporativas: Orientación a los clientes, logro de resultados y relaciones interpersonales.

LEVANTAMIENTO DE CARGO_METODOLOGIA HAY

TITULO DEL PUESTO	ASESOR COMERCIAL DE RIESGO	FECHA VALIDACION	17 de Octubre
OCUPANTE		PREPARADA POR	Giorgio Muzio
UBICACIÓN	RED DE SUCURSALES		
DEPENDENCIA JERARQUICA	SUBGERENTE REGIONAL	FIRMA SUPERIOR	_____
DEPENDENCIA FUNCIONAL	SUBGERENTE REGIONAL		

MISION

Generar, ejecutar y controlar el plan de riesgo del módulo para favorecer el buen desempeño de los Ejecutivos Comerciales en la administración de cartera y colocaciones de créditos, con el propósito de cumplir la meta de Costo por Riesgo a nivel de Módulo y Empresa.

PRINCIPALES RESULTADOS

	ACCIONES – FUNCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Participar en reuniones de despliegue y reforzar en terreno con modulo y sucursales explicando ámbitos de riesgos a los EC y AC.	Asegurar la difusión anticipada, directa y periódica de las acciones incluidas en el plan de riesgo a los actores involucrados, aclarando sus dudas en lo referente a Riesgo.
2	Ejecutar y medir las acciones incluidas en plan de riesgo, tales como reforzamiento de herramientas, talleres, capacitaciones, comité interno de crédito, visitas, entre otras.	Garantizar la ejecución de las actividades que componen el plan de riesgo, manteniendo una medición objetiva de los indicadores con el fin de determinar el costo/beneficio de las mismas para la organización.
3	Realizar seguimiento a los indicadores de riesgo a nivel de Modulo, Sucursal y Ejecutivo, retroalimentando a la Subgerencia Regional en los avances por Ejecutivo a nivel semanal, mensual y trimestral. Revisar diariamente el Panel de Riesgo para ver avance y cumplimiento de la meta de Costo por Riesgo de Módulo y Empresa. Realizar diagnóstico preventivo/reactivo de la situación de las carteras, retroalimentando a la Subgerencia Regional, Ejecutivos y Asistentes en los avances de Costo por Riesgo semanal, mensual y trimestralmente.	Mantener control permanente a nivel de módulo, sucursal y ejecutivo del cumplimiento de la meta de Costo por Riesgo, informando en las instancias que lo requieran para asegurar su consecución.

4	<p>Generar e implementar planes formales de acompañamiento para EC con brechas en los ámbitos de admisión y administración.</p> <p>Informar las condiciones del Plan de acompañamiento que EC debe realizar (acciones a ejecutar, fechas, tiempo involucrado en el plan, etc.); controlando y retroalimentando sobre su ejecución.</p>	<p>Asegurar la ejecución de planes de acompañamiento formales y documentados (en términos de sus objetivos, extensión y actividades), que contribuyan al buen desempeño en la administración de la cartera e impacto en los resultados del módulo.</p>
5	<p>Asesorar en la toma de decisiones respecto de normalización de clientes según solicitud de ejecutivos o asistentes.</p> <p>Participar en reuniones mensuales con Ejecutivo de Normalización dando lineamientos a su gestión y apoyando en la resolución de casos complejos.</p>	<p>Mantener una asesoría y atención oportuna en materias de riesgo en el módulo, que incluya análisis de casos, comunicación de avances, asesoraría en dudas, casos complejos, o situaciones cotidianas de la gestión de normalización.</p>
6	<p>Generar alertas y diagnósticos al Subgerente Regional de eventos adversos presentes y/o futuros que en términos de riesgo pueden afectar a clientes de industrias relevantes del Módulo.</p> <p>Realizar levantamiento en las plataformas del impacto en número de clientes afectados por eventos adversos.</p>	<p>Mantener información actualizada y oportuna respecto de contingencias o focos presentes y/o futuros que afecten a industrias relevantes para la plataforma, agilizando la puesta en marcha de planes de contingencias para clientes afectados que podrían tener resultados desfavorables de cara al módulo.</p>

AUTORIDAD		
	DECISIONES	RECOMENDACIONES
1	Acompañamiento, revisión, asesoría y control a carteras foco del mes.	
		<p>Propone ámbitos de mejora al Ejecutivo en términos de sus colocaciones y la administración de carteras, tanto al Subgerente Regional como al Ejecutivo Comercial.</p>
2		<p>Recomienda en el ámbito normativo y en materias que competen el impacto de riesgo operativo y del riesgo de crédito.</p>

CONTEXTO
<p>El titular depende directamente del Subgerente Regional</p> <p>El flujo de trabajo de este puesto se inicia a partir de la necesidad de contar con personal certificado en el ámbito de riesgo, con conocimientos de productos de normalización y riesgo que permitan hacer seguimiento de los indicadores definidos.</p> <p>Mantiene relaciones internas con toda la Empresa.</p>

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

El puesto requiere conocimientos en: proceso de venta, políticas, productos, temas normativos y legales del crédito, junto con Manejo de office (Excel).

Las principales competencias que requiere el cargo son: Capacidad analítica, Capacidad para aprender, Comunicación, planificación y organización, proactividad y resolución. Se requiere experiencia como Ejecutivo Comercial o en cargos del ámbito de Riesgo.

Competencias Corporativas: Orientación a los clientes, logro de resultados y relaciones interpersonales.

LEVANTAMIENTO DE CARGO_METODOLOGIA HAY

TITULO DEL PUESTO	EJECUTIVO DE NORMALIZACIÓN	FECHA VALIDACION	28 de octubre
OCUPANTE		PREPARADA POR	Giorgio Muzio
UBICACIÓN	RED DE SUCURSALES		
DEPENDENCIA JERARQUICA	SUBGERENTE REGIONAL	FIRMA SUPERIOR	_____
DEPENDENCIA FUNCIONAL	SUBGERENTE REGIONAL		

MISION

Gestionar y coordinar la normalización y recupero de clientes microempresarios en cartera deteriorada (en estado contable vencido y castigo) a través de la cobranza y renegociación de deudas, según las políticas de normalización vigentes, con el propósito de dar cumplimiento a las metas establecidas de renegociación y recupero, procurando que se entreguen en forma oportuna todas las instancias de normalización disponibles.

PRINCIPALES RESULTADOS

	ACCIONES – FUNCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Gestionar y coordinar con los Ejecutivos y Asistentes Comerciales del módulo, criterios y acciones a seguir con clientes de cartera deteriorada (en estado contable vencido y castigo)	Mantener una uniformidad en la gestión y coordinación que cumpla con los focos entregados por la contraparte técnica.
2	Negociar con clientes o avales una solución comercial de manera integral, independiente del estado de la deuda. Coordinar los pagos de clientes pertenecientes a PRCE (Programa Recupero Castigo Extrajudicial) y pagos de clientes en cobranza judicial	Contribuir al recupero de saldo, regularizar deudas de clientes en cartera deteriorada y al buen comportamiento de pago de la cartera renegociada.
3	Revisar y evaluar diariamente los avances de la meta de recupero de Cartera Castigada del módulo y sucursales. Controlar cumplimiento de meta mensual de renegociaciones en cartera deteriorada.	Mantener un control permanente de la composición de recupero cartera castigada diario y mensual. Junto con ello, velar por el cumplimiento de las metas definidas.
4	Realizar gestión de cobranza a clientes de cartera a gestionar de manera telefónica y/o terreno, asesorándolos en las opciones que dispone el banco para normalizar a sus clientes.	Asegurar que se agoten todas las instancias de normalización existentes para impedir tomar medidas extremas con los clientes (remate de bienes inmuebles).
5	Informar bienes muebles e inmuebles (propiedades, vehículos, maquinarias) y devoluciones de impuestos susceptibles de ser embargados, participando activamente en Comité Local Judicial. Investigar nuevos datos de contacto (direcciones y teléfonos), registrando en sistemas vigentes (GCM, PU) los datos obtenidos.	Contribuir a que a través de las medidas de apremio judicial (notificación y embargo de bienes) se incentive el pago y la regularización de deudas, recurriendo como última instancia al remate de bienes inmuebles.

AUTORIDAD		
	DECISIONES	RECOMENDACIONES
1	Decide en materia de normalización a qué clientes renegociar y bajo qué condiciones, de acuerdo a la situación particular de cada cliente.	
2		Informa irregularidades visualizadas o levantadas en la gestión de normalización.

CONTEXTO	
<p>El titular del puesto depende directamente del Subgerente Regional.</p> <p>El flujo de trabajo de este puesto se inicia a partir de los requerimientos de la Empresa en materia de regularización y recupero de la cartera deteriorada.</p> <p>Mantiene relaciones internas con toda la Empresa</p>	

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES	
<p>El puesto requiere conocimientos en: Office nivel usuario o intermedio, conocimientos básicos de leyes DICOM, SERNAC y conocimientos jurídico-procesales. Conocimiento de legislación de cobranza. Deseable conocimiento del sector microfinanzas.</p> <p>Las principales competencias que requiere el cargo son: Capacidad analítica, comunicación, orientación de servicio, autocontrol, planificación, organización, liderazgo, expresión oral, proactividad y resolución.</p> <p>Competencias Corporativas: Orientación a los clientes, logro de resultados y alto nivel de relaciones interpersonales.</p>	

LEVANTAMIENTO DE CARGO_METODOLOGIA HAY

TITULO DEL PUESTO	ASISTENTE REGIONAL	FECHA VALIDACION	29 de Noviembre
OCUPANTE		PREPARADA POR	Giorgio Muzio
UBICACIÓN	RED DE SUCURSALES		
DEPENDENCIA JERARQUICA	SUBGERENTE REGIONAL	FIRMA SUPERIOR	_____
DEPENDENCIA FUNCIONAL	SUBGERENTE REGIONAL		

MISION
Realizar los procedimientos administrativos necesarios para la ejecución de actividades del Módulo y el registro de ausentismos del mismo, con el propósito de contribuir a la ejecución del calendario de actividades y al mantenimiento de la capacidad productiva del Módulo.

PRINCIPALES RESULTADOS		
	ACCIONES – FUNCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	<p>Registrar las vacaciones, licencias médicas y otros ausentismos del Módulo, levantando alertas al equipo de jefatura de situaciones al respecto que podrían afectar la capacidad productiva del Módulo.</p> <p>Informar a la subgerencia regional las ausencias diarias del Módulo.</p> <p>Actualizar la base de ausencias/vacaciones del año en curso, permitiendo la preparación de la planificación del Plan Regional futuro con un plazo razonable.</p>	Asegurar un registro actualizado de ausencias/vacaciones/licencias, contribuyendo al control y mantenimiento de la capacidad productiva en el Módulo.
2	Coordinar y ejecutar el apoyo logístico (cotizaciones, adjudicaciones, órdenes de compra, etc.) de todas las actividades del Módulo, apoyando al Asesor de Negocios y al equipo de jefatura regional en tales materias.	Garantizar un apoyo permanente en materias logísticas de todas las actividades a realizarse en el módulo.
3	Difundir la agenda diaria, semanal y mensual de eventos y actividades planificadas a realizarse en el Modulo, registrando posibles cambios y el estado de avance de las actividades del calendario.	Mantener informado al módulo de la agenda de eventos y actividades a realizarse, manteniendo el calendario actualizado frente a cambios en el mismo.
4	<p>Apoyar el control y ejecución del presupuesto de actividades del módulo, manteniendo informado al equipo de subgerencia.</p> <p>Administrar el uso de caja chica del módulo procurando el cumplimiento de la normativa vigente,</p>	Contribuir a la administración y control del presupuesto del Módulo, informando permanentemente al equipo de Subgerencia el detalle de los gastos y reasignaciones, asegurando el envío de los respaldos correspondientes según la normativa vigente.

AUTORIDAD		
	DECISIONES	RECOMENDACIONES
1		Sugiere proveedores cuyas ofertas representen un beneficio presupuestariamente para la Empresa

CONTEXTO		
<p>El titular del puesto depende directamente del Subgerente Regional</p> <p>El flujo de trabajo se inicia a partir del requerimiento por contar con un apoyo permanente en materias de control de ausentismos y de procesos logísticas necesarios para la ejecución de actividades planificadas</p> <p>A nivel interno se relaciona con toda la Empresa. A nivel externo se relaciona con proveedores de servicios.</p>		

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES		
<p>El puesto requiere conocimientos y experiencia en: microfinanzas, estructura organizacional de la red de sucursales, normativas, políticas y productos comerciales, y manejo de office intermedio.</p> <p>Las principales competencias que requiere el cargo son: capacidad analítica, organización, visión de negocio, logro de resultados y proactividad.</p> <p>Competencias Corporativas: Orientación a los clientes, logro de resultados y relaciones interpersonales.</p>		

LEVANTAMIENTO DE CARGO_METODOLOGIA HAY

TITULO DEL PUESTO	EJECUTIVO COMERCIAL	FECHA VALIDACION	27 de Septiembre
OCUPANTE		PREPARADA POR	Giorgio Muzio
UBICACIÓN	RED DE SUCURSALES		
DEPENDENCIA JERARQUICA	SUBGERENTE REGIONAL	FIRMA SUPERIOR	_____
DEPENDENCIA FUNCIONAL	SUBGERENTE REGIONAL		

MISION

Evaluar, gestionar y administrar la bancarización de los microempresarios a través de los productos y servicios vigentes, cumpliendo indicadores comerciales, de riesgo y calidad de la gestión, contribuyendo al logro de las metas y al clima laboral, según los estándares establecidos y bajo un servicio de excelencia a los clientes.

PRINCIPALES RESULTADOS

	ACCIONES – FUNCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Vender y comercializar los productos vigentes, según las necesidades del cliente, realizando las gestiones respectivas, previa evaluación del riesgo crediticio de la solicitud del cliente. Ejecutar el protocolo de atención al cliente para satisfacer sus necesidades, entregando una respuesta personalizada, dentro de los estándares establecidos en términos de tiempo y claridad de la información requerida.	Lograr el cumplimiento de las metas comerciales y de riesgo establecidas, a través de una atención personalizada, manteniendo un estándar de calidad e integridad en el servicio tanto en la etapa de pre-venta, venta y post-venta.
2	Administrar la cartera de clientes a cargo, realizando seguimiento según las normativas vigentes.	Asegurar la administración, gestión y seguimiento de la cartera de clientes a su cargo.
3	Gestionar la cartera de clientes morosos a través de llamados y/o visitas a terreno de cobranza, para analizar la situación del cliente y ofrecer la mejor alternativa de solución, informando frente a clientes inubicables.	Contribuir a la normalización y recupero de clientes microempresarios a través de la cobranza y renegociación de deudas.
4	Revisar y gestionar las herramientas disponibles de generación de demanda, contactando a los clientes para realizar captación de demanda en terreno	Contribuir a la captación de clientes a través del uso de las herramientas disponibles con el propósito de aportar al cumplimiento de los indicadores establecidos.
5	Resguardar el cumplimiento normativo en cada etapas del proceso de venta (pre-venta, venta y pos-venta) y gestión a cargo.	Asegurar el cumplimiento del marco normativo vigente en cada una de las gestiones a cargo.

AUTORIDAD		
	DECISIONES	RECOMENDACIONES
1	Aprueba o rechaza clientes mediante evaluación crediticia preliminar.	
2	Agenda de visitas en terreno a clientes potenciales y/o actuales.	
3	Programar la oferta y la ejecución de renegociaciones.	
4		Recomienda negocios masivos, sectores o nichos potenciales, tanto al Asesor de Negocios como al Asesor de Riesgos.

CONTEXTO
<p>El titular del puesto depende directamente del Subgerente Regional</p> <p>El flujo de trabajo se inicia a partir del requerimiento de la Empresa para administrar, controlar y efectuar la bancarización de los microempresarios a través de los productos y servicios vigentes, con un servicio de calidad y cumpliendo el marco normativo.</p> <p>Otras actividades a desarrollar, según cambios en herramientas, procedimientos y medidas.</p> <p>A nivel interno se relaciona con toda la Empresa, en especial con el Subgerente Regional, Jefe Comercial y colaboradores de la Red de Sucursales.</p> <p>A nivel externo se relaciona con Mesa de Ayuda, Agentes, dirigentes, municipios, organizaciones, público y privadas.</p>

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES
<p>El puesto requiere conocimientos y experiencia en: área comercial y/ o área de ventas de productos de la industria bancaria, conceptos de educación financiera. Deseable conocimiento del sector de microempresarios y manejo Excel medio.</p> <p>Recomendable experiencia mínima de 1 año en instituciones financieras.</p> <p>Las principales competencias que requiere el cargo son: capacidad de planificación y organización, trabajo en equipo, negociación, comunicación, capacidad para aprender, flexibilidad ante cambios de focos organizacionales, proactividad y resolución.</p> <p>Competencias Corporativas: Orientación a los clientes, logro de resultados y relaciones interpersonales.</p>

LEVANTAMIENTO DE CARGO_METODOLOGIA HAY

TITULO DEL PUESTO	ASISTENTE COMERCIAL	FECHA VALIDACION	26 de Septiembre
OCUPANTE		PREPARADA POR	Giorgio Muzio
UBICACIÓN	RED DE SUCURSALES		
DEPENDENCIA JERARQUICA	SUBGERENTE REGIONAL	FIRMA SUPERIOR	_____
DEPENDENCIA FUNCIONAL	SUBGERENTE REGIONAL		

MISION

Ejecutar las gestiones de bancarización a través de los productos y servicios vigentes, cumpliendo con el protocolo de atención e indicadores comerciales, de riesgo y calidad de la gestión, contribuyendo al logro de las metas de la Empresa

PRINCIPALES RESULTADOS

	ACCIONES – FUNCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Recibir y atender los requerimientos de clientes según el protocolo de atención, de manera presencial y a través de otros canales de venta.	Mantener una fuerza de venta permanente en las plataformas, realizando una atención personalizada de acuerdo al protocolo de atención establecido.
2	Gestionar y contactar telefónicamente a los clientes con algún tipo de oferta disponible para informar de la oferta y concreción de la misma, derivándolos a ejecutivos de la plataforma. Registrar y actualizar en el sistema los datos de contacto de los clientes atendidos.	Contribuir a la captación de clientes priorizando según sus necesidades de financiamiento, a través del uso de las herramientas disponibles.
3	Realizar venta de productos pre-aprobados, a clientes que cuentan con oferta disponible.	Contribuir con el cumplimiento de las metas comerciales, de riesgo y calidad de la gestión establecidos.
4	Contactar y entregar los productos al cliente en la Sucursal, informando sus características, beneficios y usos, además de explicar la modalidad de pago y la importancia del pago oportuno.	Contribuir al cierre del proceso de venta de acuerdo al protocolo de atención al cliente, manteniendo comunicación permanente durante todo el proceso.
5	Apoyar al Ejecutivo Comercial en el seguimiento diario a los compromisos de pago de nuestros clientes, realizando llamados telefónicos de cobranza cuando fuese necesario.	Mantener seguimiento a los compromisos de pagos de los clientes en conformidad a la normativa vigente, para gestionar su normalización y recupero.
6	Administrar y rendir la caja chica de la Sucursal, velando por el buen uso del presupuesto asignado y de los recursos materiales disponibles (útiles de oficina, escritorio, <i>toner</i> , etc.)	Contribuir al control del presupuesto asignado y al buen uso de los recursos materiales disponibles en la Sucursal.

AUTORIDAD		
	DECISIONES	RECOMENDACIONES
1		Propone al Ejecutivo Comercial una agenda de visitas a clientes en terreno.

CONTEXTO		
<p>El titular del puesto depende directamente del Subgerente Regional</p> <p>El flujo de trabajo se inicia a partir del requerimiento de la Empresa por contar de forma permanente con un servicio de atención al cliente en la Red de Sucursales y un apoyo en la ejecución de la bancarización de los mismos, con un servicio de calidad y cumpliendo el marco normativo.</p> <p>A nivel interno se relaciona con toda la Empresa, en especial con el Subgerente Regional, Jefe Comercial y colaboradores de la Red de Sucursales.</p> <p>A nivel externo se relaciona con Mesa de Ayuda, Agentes y Filiales.</p>		

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES		
<p>El puesto requiere conocimientos y experiencia en: atención al cliente, área comercial y/o área de ventas de productos de la industria bancaria.</p> <p>Las principales competencias que requiere el cargo son: Capacidad de organización y planificación, habilidad para escuchar, capacidad para aprender, proactividad y trabajo en equipo.</p> <p>Competencias Corporativas: Orientación a los clientes, logro de resultados y relaciones interpersonales.</p>		

Discusión

La finalización del análisis y revisión del Manual de Cargos del Área de Ventas de la Empresa permitió obtener una estructura actualizada, donde las funciones y perfiles requeridos están claramente delimitados para cada cargo. En este sentido, la actualización de los descriptores de cargo aclaró la dependencia funcional de los mismos, estableciendo responsabilidades de gestión y seguimiento comercial, reorientando y concentrando funciones operativas en cargos específicos, lo que permitió superar algunas de las dificultades de gestión que se observaban en cada módulo regional y que representa uno de los tantos beneficios que tiene este tipo de procesos para una organización, pues como señala Fernández-Ríos (1995), determina las líneas proporciona información sobre obligaciones, responsabilidades, áreas de competencia y autoridad, reduciendo así el grado de conflicto y ambigüedad de rol.

Justamente, cuando los trabajadores no saben qué se espera de ellos y surgen conflictos por no saber quién hace cada tarea, es cuando se hace evidente la necesidad de que una organización mejore la descripción de sus cargos (Alles, 2015).

En efecto, la actualización del Manual de Cargos del Área de Ventas permitió resolver la confusión de roles existente entre los integrantes de cada jefatura regional en dos sentidos: por un lado, permitió definir como únicos cargos con atribuciones de jefatura al Subgerente Regional y al Jefe Comercial de cada módulo, aclarando de esta manera la dependencia jerárquica directa para un porcentaje mayoritario de la organización y, por otro, permitió centralizar en el cargo de Asistente Regional todas las gestiones operativas y logísticas que se deben realizar en cada módulo regional, liberando de esta manera a los Asesores Comerciales y de Negocio de tareas tales como: elaboración de órdenes de compra, gestión de reembolsos, rendiciones de gastos,

coordinación de actividades, envío de materiales, etc., y permitiéndoles concentrarse exclusivamente en el cumplimiento de su principal rol, que es el de acompañar y asesorar a los Ejecutivos y Asistentes comerciales de sus módulos, en su condición de expertos técnicos en materia de oferta comercial y de riesgo crediticio.

Adicionalmente, esta actualización trajo consigo una serie de beneficios no sólo en el ámbito de gestión y calidad de los procesos al interior de la Empresa, sino que paralelamente permitió disponer de una herramienta concreta para la gestión de diversos procesos del área de recursos humanos, pues casi todas sus actividades se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos (Fernández-Ríos, 1995). A partir de ahora, los descriptores de los cargos facilitarán los procesos de reclutamiento y selección, ya que definen un perfil de conocimientos y experiencias necesarias para cada puesto, identificando también necesidades de formación de los nuevos seleccionados. Asimismo, proporcionarán insumos claves para la gestión del desempeño, pues al definir las responsabilidades y resultados esperados para cada cargo, permitirán identificar habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar dichos resultados, estableciéndose competencias y criterios conductuales efectivamente medibles, elemento central para una correcta evaluación del desempeño, mediante la identificación de las brechas de mejora para el desarrollo del personal a través de programas de capacitación (Alles, 2015).

De esta forma, no sólo se cumple el objetivo de actualizar el Manual de Cargo del Área de Venta, sino que también se contribuye con el proyecto central de estandarizar la manera en que se realizan las cosas en la red de sucursales, aclarando los roles de las personas, clarificando las responsabilidades de cada rol, reduciendo los tiempos de gestión y principalmente

resolviendo la complejidad del funcionamiento “todos hacen de todo”, permitiendo que se alcance una mayor agregación de valor en la gestión del Área de Venta en general.

La culminación exitosa de esta iniciativa responde a que se siguió un proceso sistemático de levantamiento y análisis de información, que clarificó de manera lógica y objetiva el contenido de cada cargo, siendo esperable que en el futuro la organización mantenga la relevancia que le entrega al proceso de análisis y descripción de cargos, resguardando su permanente revisión y actualización.

Conclusiones

La actualización del Manual de cargos del Área de Venta de la organización, objetivo central de este estudio, significó la respuesta a una sentida necesidad de reorganización y redistribución de roles al interior de la Empresa, ante la inexistencia de una estandarización en la gestión regional, con 23 módulos de trabajo y operando con distintos estilos de gestión y liderazgo, con la consiguiente imposibilidad de administrar, dirigir y evaluar de manera eficiente desde el nivel central su funcionamiento.

La revisión de cada uno de los cargos que componen el Área de Ventas permitió la aclaración de los roles y responsabilidades de las personas, clarificando las responsabilidades y resultados esperados de cada uno de ellos, con el beneficio de estandarizar como se hacen las cosas y la reducción de los tiempos de gestión, acabando con el problema que provocaba la forma funcionamiento “todos hacen de todo”, pero permitiendo también que se alcance una mayor agregación de valor en la gestión del Área de Venta.

La definición y clarificación de responsabilidades y sus respectivos resultados esperados por cargo, permitió despejar de labores operativas a cargos que debían tener un perfil más táctico que ejecutivo, los cuales a partir de estas modificaciones pueden concentrarse en funciones de asesoría técnica y captura de nuevos clientes como originalmente habían sido diseñados, pero que producto de la antigüedad de las descripciones existentes y su carácter genérico, habían favorecido la confusión y distribución de responsabilidades según criterios arbitrarios y heterogéneos de cada jefatura regional.

Finalmente, los productos finales obtenidos al término del estudio, permiten ahora disponer de una herramienta concreta para la planeación y gestión de recursos humanos con la

que no se contaba en la organización y que no sólo se convierte en información basal para alinear sus diferentes procesos (reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones, gestión del desempeño, etcétera), sino que también permite vincular de manera más estrecha su quehacer con las necesidades del negocio, convirtiendo la gestión de personas en un soporte efectivo para el logro de los objetivos y la estrategia de la Empresa.

Sugerencias

El éxito de la implementación de un estudio de esta especie se basa en una ejecución ordenada y sistemática de cada una de las etapas planificadas, cumpliéndose cada uno de los pasos definidos y utilizando los recursos metodológicos de manera adecuada. En este caso, la validación y alineación de la dirección de la Empresa con la utilización de la Metodología Hay, no sólo permitió que el resto de la organización acepte su adopción, lo que se traduce en que todas las contrapartes involucradas en esta iniciativa se alinean con sus condiciones, indicaciones y sugerencias, permitiendo trabajar con mayor rapidez y asegurando una utilización correcta de la misma, sino que también permitió que todas las áreas de la organización conocieran y comprendieran los beneficios que conlleva su utilización, siendo este punto sumamente relevante, pues en la medida en que todos los actores involucrados en el proyecto comprendían las etapas y objetivos del uso de la metodología, se obtuvo un resultado ajustado a la necesidad organizacional, cuyas validaciones se dieron de manera rápida lo cual no es muy común en procesos de esta naturaleza.

Se espera que la revisión de los cargos se realice según recomienda la metodología Hay, es decir, que luego de un período máximo de 30 meses se vuelvan a revisar los descriptores, de modo tal que los cambios a los cuales están sujetas las organizaciones inmersas en contextos de permanente transformación, vayan siendo traspasados a los descriptores, asegurándose que continúen representando una herramienta pertinente y útil al interior de la Empresa y no se transformen en documentos no sujetos a revisión, como era la situación previa a la iniciación de este estudio.

Más allá de la actualización realizada, es importante que la Empresa establezca un acompañamiento formal y concreto desde diferentes áreas, a objeto que todos los elementos definidos y aclarados mediante el presente estudio sean transferidos efectivamente a prácticas de trabajo de cada región. Lo anterior conlleva difundir los cambios establecidos en esta etapa, de manera que todos los ocupantes de los cargos actualizados conozcan sus nuevos roles y responsabilidades, y que en segundo lugar, se establezcan herramientas y responsables de la gobernabilidad del proyecto de estandarización de la gestión regional, que se encarguen de controlar y corregir oportunamente posibles desviaciones. Para ello será fundamental el alineamiento a nivel central de las autoridades de manera que se refuercen permanentemente las definiciones y nuevas responsabilidades de cada uno de los ocupantes de los cargos, pero también que las áreas de Recursos Humanos como Capacitación y Gestión del Cambio funcionen como un soporte real que asegure la correcta difusión de los cambios implementados y la mitigación de posibles resistencias que puedan aparecer, garantizando no sólo la instauración del modelo de gestión en la organización, sino también su mantención en el tiempo.

Referencias

- Alles, M., (2015). Dirección Estratégica de RRHH. Buenos Aires, Argentina. Editorial Gránica.
- Chiavenato, I., (2009). Administración de Recursos Humanos, México, Editorial McGrawHill,
- Chiavenato, I., (2001). Gestión del Talento Humano'. México, Editorial McGrawHill.
- Fernández-Ríos, M., (1995). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. España. Editorial Díaz de Santos S.A.
- Fernández-Ríos, M. & Sánchez, J. (1997). Valoración de Puestos de Trabajo. España. Editorial Díaz de Santos.
- Hay Group (2016). Análisis y Descripción de Cargos. Chile: Hay Group.
- Robbins, S., (2009). Comportamiento Organizacional. México, Editorial Pearson.

Anexos

Formato Descripción de Cargos según Metodología Hay

LEVANTAMIENTO DE CARGO_METODOLOGIA HAY

TITULO DEL PUESTO		FECHA VALIDACION	
OCUPANTE		PREPARADA POR	
UBICACIÓN			
DEPENDENCIA JERARQUICA		FIRMA SUPERIOR	
DEPENDENCIA FUNCIONAL			

MISION

PRINCIPALES RESULTADOS

	ACCIONES – FUNCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1		
2		
3		
4		
5		

AUTORIDAD

	DECISIONES	RECOMENDACIONES
1		
2		

CONTEXTO

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES