

## **Elementos básicos para el perfil de cajero en las tiendas Jumbo- Bogotá D.C.**

**Andrés Fernando Méndez Rojas – Dumar Estiven Gutiérrez Morales**

**Universidad Católica de Colombia**

**Este informe final de investigación, de Práctica en pregrado, se realizó por los estudiantes con códigos 319529 y 319562, para cumplir con los requerimientos académicos pertinentes, habiendo sido su Tutor de Proyecto el docente Guillermo Badillo Valderrama.**

**Correspondencia: [afmendez29@ucatolica.edu.co](mailto:afmendez29@ucatolica.edu.co), [degutierrez62@ucatolica.edu.co](mailto:degutierrez62@ucatolica.edu.co).**

**Bogotá D.C. - Noviembre 2017**



La presente obra está bajo una licencia:  
**Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

**Usted es libre de:**



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

**Bajo las condiciones siguientes:**



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

## **Tabla de contenido**

### **Presentación, 5**

### **Marco referencial, 10**

Marco teórico, 10

### **Descripción de la Empresa, 13**

Objetivo central, 13

Naturaleza jurídica, 13

Misión, 13

Visión, 13

### **Objeto de la práctica, 15**

Propósito, 15

Objetivo, 15

### **Funciones desempeñadas, 16**

### **Metodología empleada en la investigación, 17**

### **Justificación y resultados de la investigación, 19**

Justificación, 19

Planteamiento del problema, 19

Objetivo general, 21

Objetivos específicos, 21

Área objeto de estudio, 21

Aspectos concretos a mejorar, 22

Análisis del perfil idóneo del personal de la sección cajas en Jumbo Bogotá, 24

**Conclusiones, 46**

**Recomendaciones, 49**

Recomendaciones para la Empresa, 49

Recomendaciones para la Academia, 51

Recomendaciones para los convenios Universidad – Empresa, 52

**Glosario, 53**

**Referencias, 54**

**Apéndices, 56**

### **Presentación**

La Práctica se ha programado para realización entre el 22 de junio y el 22 de diciembre del presente año. En esta práctica se pudieron obtener nuevos conocimientos y el acercamiento a un ambiente laboral real, en el cual se originan toma de decisiones y relaciones interpersonales con diferentes empleados de la Compañía, hechos que ofrecen un panorama de cómo es el de día a día en el ámbito laboral.

En esta práctica se intentó dar solución a diferentes problemas por los cuales está atravesando la sección de cajas, como son: rotación de personal y aspectos requeridos por un aspirante al cargo de cajero. La importancia de la investigación se debe al beneficio que obtendría la Compañía en el desempeño del área, con el hecho de que las personas a contratar cumplan con una serie de requisitos que hacen que su desempeño en el puesto de trabajo sea el idóneo.

En cuanto a las condiciones de trabajo, es necesario resaltar que el área en donde se desempeñaron las prácticas fue adecuada, teniendo en cuenta aspectos como el aseo frecuente y la distribución de las oficinas. Por otra parte, el trato obtenido de parte del jefe directo fue íntegro y muy agradable en todos los aspectos, debido a la paciencia y humildad brindada durante el curso de las prácticas. A su vez el trato de los demás funcionarios fue acorde y respetuoso, aunque las funciones empleadas en las prácticas no estuvieran relacionadas con ninguno de ellos.

Como se mencionó anteriormente, el trato obtenido por el jefe directo permitió que el desarrollo de la investigación tuviera facilidades para la recolección de la información y así mismo al momento de consolidar dicha información.

*Lista de figuras*

*Figura 1.* Pregunta 1 (Jefes de caja). ¿Cuáles son las aptitudes básicas que debe reunir un aspirante a cajero?, 26

*Figura 2.* Pregunta 2 (Jefes de caja). ¿Cuáles son los valores que por excelencia debe tener un aspirante a cajero?, 27

*Figura 3.* Pregunta 3 (Jefes de caja). ¿Qué género considera con mejor desempeño en el cargo de cajero?, 28

*Figura 4.* Pregunta 4 (Jefes de caja). ¿Cuál es el rango en años (en promedio) en el cual mejor se desempeña un cajero?, 29

*Figura 5.* Pregunta 5 (Jefes de caja). ¿Qué aspectos cree que motivarían a un cajero para desempeñarse mejor?, 30

*Figura 6.* Pregunta 6 (Jefes de caja). ¿Qué actividades se podrían desarrollar en las capacitaciones (de inicio laboral y de retroalimentación posterior) para mejorar la atención al cliente, agilizar el desempeño del cajero y lograr un medio laboral acogedor?, 32

*Figura 7.* Pregunta 7 (Jefes de caja). ¿Qué actividades considera necesarias para lograr un mejor ambiente laboral?, 33

*Figura 8.* Pregunta 8 (Jefes de caja). ¿En qué aspectos podría fortalecerse su equipo de trabajo?, 34

*Figura 9.* Pregunta 9 (Jefes de caja). ¿Cuál es su opinión acerca de la contratación de cajeros discapacitados?, 35

*Figura 10.* Pregunta 1 (Cajeros). ¿Con qué actitudes, valores y condiciones cree usted que se debe contar para ejercer el cargo?, 37

*Figura 11.* Pregunta 2 (Cajeros). ¿Considera agradable el ambiente laboral actual? Si no lo es que sugiere?, 38

*Figura 12.* Pregunta 3 (Cajeros). ¿Cree estar en armonía con su jefe directo y con los compañeros?, 39

*Figura 13.* Pregunta 4 (Cajeros). ¿Considera que el protocolo de venta podría mejorarse?, 41

*Figura 14.* Pregunta 6 (Cajeros). ¿Cuáles son sus aspiraciones al interior de la Compañía?, 42

*Figura 15.* Pregunta 7 (Cajeros). ¿Qué formación académica cree que se debe tener para ejercer el cargo?, 43

### Resumen

Para las Empresas o corporaciones, el personal de su Compañía es el activo más importante. Es por esto que una buena elección en la contratación de las personas, es fundamental y de gran importancia.

Para poder obtener buenos resultados con el reclutamiento de los trabajadores, es necesario seguir una serie de pasos o procedimientos que conlleven a seleccionar de manera acertada cada uno de los empleados que conforman el grupo de trabajo.

Es indispensable que al momento de realizar el proceso de selección, todas las actividades sean de manera transparente y responsable. Teniendo en cuenta que estos factores influyen en la mejoría de la Compañía en aspectos relacionados con el buen desempeño en el puesto de trabajo, mayor índice de confiabilidad en el tema del efectivo, y en brindar una buena imagen a los clientes.

Los indicios que dan pie para el desarrollo de esta investigación son la elevada rotación y las malas prácticas (Deshonestidad, mal atención al cliente, impuntualidad, falta de compromiso, entre otras.) que han venido afectando la sección de cajas y en general a la Compañía.

Cabe resaltarse que en este trabajo se busca obtener un perfil óptimo que cumpla con el protocolo asignado por la entidad al momento de poder recibir a un cliente en el puesto de trabajo. Y esto incluye, una buena actitud, disposición a colaborar, entrega al cargo asignado y sobre todo buenas prácticas (Dar buen uso a los implementos de trabajo, no apropiarse de activos de la Compañía, entre otros).

Dentro del cuerpo del trabajo se pueden encontrar temas como los valores, las aptitudes, el ambiente laboral, las aspiraciones, la formación académica, entre otras cosas que son

de suma importancia para poder determinar cuál es el perfil idóneo para los aspirantes al cargo de cajero.

En cuanto a la metodología de este trabajo se optó por obtener datos primarios para la investigación. Dichos datos primarios se obtuvieron por medio de encuestas a empleados de la sección de cajas con diferentes cargos (Jefes de cajas y auxiliares de cajas – cajeros). Adicionalmente se realizó una encuesta al jefe de recursos humanos con el fin de tener un panorama más amplio de los procesos de contratación de la Empresa.

En los resultados obtenidos, se pudo observar que existen falencias en el proceso de contratación que hacen que dicho proceso no genere los resultados que requiere la Compañía al momento de adicionar un miembro al equipo del área de cajas. Por otro lado, se pudo ver cuáles son los valores y aptitudes con los que debe contar un aspirante a cajero desde el punto de vista de jefes y auxiliares de caja encuestados. Lo anterior para que al momento de que dicho aspirante esté en el cargo se pueda desempeñar de la manera en que la Compañía lo requiere.

**Palabras Clave:** Cajero de gran superficie, perfil de un cajero, rotación de personal, proceso de selección.

## Marco referencial

### Marco teórico

La selección de personal en una entidad o Empresa es uno de los pilares más importantes que se tienen en una Compañía, debido a que mediante se puede elegir el recurso humano idóneo en las diferentes secciones que se establezcan en una organización.

En la actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y la identificación del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional (Herman L, 2006, p. 8).

Con base en lo anterior, es necesario que el personal seleccionado posea en su gran mayoría los ítems mencionados, ya que en este trabajo nos enfocaremos en la sección de cajas, y ésta en los almacenes de cadena es la cara de la Compañía debido al trato directo que se tiene con los clientes.

Cabe resaltar, que en las Compañías de retail la alta rotación en el área de cajas afecta mucho el rendimiento de la misma, puesto que este elevado índice puede incurrir en el desempeño del personal activo. Esta rotación se fundamenta en una serie de elementos que la hacen más notoria.

Price y Mueller (Citados por Herman L, 2006), consideran la rotación como un proceso que se fundamenta en cinco antecedentes de la satisfacción en el trabajo (paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización) y que resulta del balance entre la satisfacción e insatisfacción con dichos antecedentes.

Para poder obtener un nivel bajo en la rotación del personal, es necesario que los trabajadores cuenten con un sentido de pertenencia hacia la Empresa y de esta manera lograr un beneficio mutuo entre el personal activo y la Compañía.

Ahora, el sentido de permanencia es definido por Tett y Meyer (Citado por Herman L, 2006) como la voluntad concebida y consiente por seguir en la organización.

Como también, para Mowday y Vandenberg y Scarpello (Citado por Herman L, 2006), la intención de permanencia se refiere a la probabilidad, calculada y expresada por el mismo individuo, de dejar en un futuro próximo a la organización.

Para unir lazos entre los colaboradores y la Compañía, es “necesario fortalecer, desarrollar y motivar al personal que integra o queremos que integre nuestra Empresa” (Pamela M, 2015, p.9), esto no solo beneficiará a las dos partes, sino que al tener colaboradores con sentido de pertenencia y ganas de quedarse en esta, se creará un ambiente laboral más grato y más armónico para todos los participantes.

Por otro lado, el proceso de contratación de personal es muy importante, por esto se debe estar pendiente en cada uno de los pasos a la hora de contratar a un colaborador, pasos como:

1. planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deben cubrirse.
2. disponer de un grupo de candidatos para tales puestos, mediante el reclutamiento de candidatos internos y externos.
3. hacer que los aspirantes llenen solicitudes de empleo, y en su caso, pasen por una entrevista inicial (de contacto).
4. utilizar diversas técnicas de selección como exámenes, investigación de antecedentes y exámenes médicos, para identificar los candidatos viables al puesto.

5. enviar uno o mas de los candidatos viables con el supervisor responsable.
6. lograr que el(los) candidato(s) pase(n) por uno o mas entrevistas de selección con el supervisor y otras partes interesadas, con la finalidad de tomar decision final respecto de que el candidato contratar y que ofrecimientos deben hacerle. Dessler, 2004 (citado por Pamela M, 2015, p.10).

### **Descripción de la Empresa**

Cencosud se caracteriza por ser uno de los más grandes retailers de América Latina; Stecher (2012) afirma que las industrias del retail se identifican por ser grandes grupos Empresariales del sector del comercio minorista que dirigen paralelamente a distintas Empresas y tipos de negocio de venta masiva. Cencosud llegó a Colombia en 2008 con Easy, sin embargo, en el año 2012 realizó la compra de 93 tiendas pertenecientes a la Compañía Carrefour que son hoy denominadas Jumbo, Metro y Metro Express.

#### **Objetivo central**

“En Cencosud, nuestro objetivo central es poder convertirnos en el mayor retailer de América Latina y entregar a nuestros cientos de miles de clientes, la máxima calidad de servicio, excelencia y compromiso, los 365 días del año.” (CENCOSUD, 2016)

#### **Naturaleza jurídica**

La Empresa Cencosud S.A. fue fundada en 1960 por el señor Horst Paulmann en Santiago de Chile, la apertura del primer supermercado fue en el año 1976.

#### **Misión**

“Nuestra misión consiste en trabajar, día a día, para llegar a ser el retailer más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y el compromiso de nuestro equipo de colaboradores.” (CENCOSUD, 2016)

#### **Visión**

“Nuestro ambición es continuar desarrollando nuestra propuesta multi-formato y utilizar las ventajas competitivas que esto proporciona en todas nuestras unidades de

negocio, con el fin de convertirnos en uno de los minoristas más reconocidos de América Latina.” (CENCOSUD, 2016)

## **Objeto de la Práctica**

### **Propósito**

La Práctica se realizó con el fin de dar desarrollo a la asignatura “Trabajo de grado II”. Esto con el fin de poder culminar el plan de estudio y adquirir el título de economistas de la Universidad Católica de Colombia.

### **Objetivo**

Las Prácticas Empresariales como opción de grado nos permitieron poder aplicar el conocimiento obtenido en la carrera, y de esta manera adquirir experiencia en el ámbito laboral por medio de la interacción en un ambiente real que nos prepara para poder afrontar los nuevos retos laborales que se presentaran al culminar la totalidad de los estudios.

### **Funciones desempeñadas**

Analizar y procesar información obtenida de diferentes reportes e incluso hacer una interpretación adecuada que permita la correcta toma de decisiones en la Sección.

- ✓ Generar diferentes indicadores relacionados con productividad, rotación de personal, programación y cumplimiento de horarios.
- ✓ Receptar y emitir diferente información correspondiente al área de cajas.

### **Metodología**

Para llevar a cabo el trabajo se optó principalmente por indagar sobre datos de primera mano para la investigación. Estos datos fueron obtenidos con base en encuestas realizadas a un grupo de auxiliares de caja (35), jefes de cajas (5) y jefe de recursos humanos de la tienda Jumbo Hayuelos. Está investigación es exploratoria debido a que en la Compañía no se cuenta con datos que puedan abordar los temas de contratación y selección de personal de cajeros.

Con base en lo anterior, las muestras de las entrevistas que se realizaron al personal de la Compañía se tomaron de las tiendas Jumbo Calle 80, Jumbo Santa Ana, Jumbo Plaza Central, Jumbo Carrera 30 y Jumbo Hayuelos.

En dichas tiendas se tuvo una entrevista de manera personalizada con cada uno de los cajeros, como con cada jefe de cajas. En este espacio se presentó algo muy importante para el desarrollo del trabajo, ya que exceptuando las preguntas formuladas para cada empleado de la Compañía, se obtuvo información adicional de lo que está sucediendo en el área como tal. Esta información es básicamente sobre falencias, ambiente laboral, y aspectos personales a mejorar, para que el área con el tiempo pueda tener un grupo más consolidado y un ambiente mejor y adecuado.

En el desarrollo de este espacio se logró adquirir confiabilidad con cada uno de los empleados, lo que hizo que cada uno expresara de manera libre lo que sentía en su área de trabajo, en el ambiente laboral y a su vez tomar esto para que las conclusiones y las recomendaciones para la Compañía sean más fructíferas y más dadas a las realidad que se viven en la sección.

Respecto de las muestras que se tomaron para la realización del trabajo, podemos enfatizar en que la muestra total de auxiliares de cajas se basó en los horarios donde no se requiere un gran número de cajeros. Para cada tienda se entrevistó a 7 cajeros y al jefe de cajas. Exceptuando que en la tienda Jumbo Hayuelos se entrevistó adicionalmente a la jefe de recursos humanos.

Cabe resaltar que las tiendas que se tuvieron en cuenta (Jumbo Calle 80, Jumbo Santa Ana, Jumbo Plaza Central, Jumbo Carrera 30 y Jumbo Hayuelos) para el desarrollo de la muestra fueron tomadas con base en su área (Dimensiones), cantidad de personal y porque son las tiendas que más generan ingresos para la Compañía a nivel Bogotá.

## **Justificación y resultados de la investigación**

### **Justificación**

El propósito de este trabajo es determinar las bases necesarias para determinar el perfil idóneo que requiere la Compañía al momento de seleccionar y contratar a un aspirante al cargo de cajero. Dicha investigación es de suma importancia debido a que el personal que ejerza este cargo tiene que estar suficientemente calificado para tener un mejor desempeño en el área, ya que los cajeros son la imagen que la Compañía muestra al público y/o clientes.

Es por esto que las muestras tomadas para el desarrollo de la investigación fueron provenientes de los mismos cajeros, quienes saben a lo que se enfrentan día a día, cuáles son sus falencias y sus fortalezas, lo que hace que tenga un conocimiento o un panorama claro de lo que la sección requiere para su desempeño en la Compañía.

Sin embargo, a pesar de ser una sección tan importante, los pasos que se han venido tomando para la selección del personal no han sido muy precisos. Por tanto no basta con saber cuál es el perfil idóneo para este cargo, sino que la Compañía debe tomar el tiempo necesario para la selección.

### **Planteamiento del problema**

Para la Compañía, al igual que en muchas otras Empresas, el factor más importante es el capital humano, debido al desempeño que ofrece en las distintas labores que se requieren. su impacto por el ser la imagen de la Empresa hacía los clientes, ha hecho que se tengan en cuenta aspectos relacionados con los valores, habilidades, destrezas y formación académica, entre otros.

Sin embargo, teniendo en cuenta lo dicho anteriormente los factores mencionados no han sido considerados con el nivel de importancia necesario para que con el tiempo las labores en el cargo mejoren. Tanto así que lo económico no se ha evidenciado como motivo de abandono o rotación en la Compañía.

Ahora, ¿Qué es lo que necesita en realidad la Compañía para tener el perfil adecuado de su personal, y que existan los aspectos necesarios para que brinden el mejor desempeño a los clientes?

Para esto, necesitamos que dichos cajeros tengan la disposición y las competencias suficientes para que el cliente se lleve la mejor cara de la Compañía cada vez que compre en la tienda.

Para ofrecerles un buen trato a todos nuestros clientes se necesita que la selección y contratación de los cajeros esté enfocada y tenga claro el perfil que se quiere contratar. Es por esto que en esta investigación se dan los elementos básicos para el perfil de cajero, dicho perfil esta creado en base a la realidad que enfrentan los cajeros y a cómo ellos podrían solucionar sus propios problemas.

## Objetivos

### Objetivo general

Determinar los elementos básicos del perfil para la preselección, selección y contratación de personal del área de cajas en Jumbo Bogotá.

### Objetivos específicos

- ✓ Establecer los aspectos a tener en cuenta por la Compañía para los efectos de preselección, selección y contratación del personal de cajeros.
- ✓ Conocer cuál es el proceso de selección que maneja la Compañía.

### Área objeto de estudio

#### Área de cajas

El área de cajas es fundamental en las Compañías de comercialización de productos, dado que es el medio de contacto directo con los clientes externos, lugar donde se hacen efectivas las ventas por medio de los diferentes tipos de pago, tales como efectivo, tarjetas débito y crédito, bonos, cheques, entre otros; y es entonces la sección encargada del manejo de los dinero de la Compañía...

Dentro del área de cajas se encuentran diferentes cargos como lo son:

- ✓ Gerente Nacional de Cajas: es el encargado del seguimiento y evaluación del desarrollo de la sección para la toma de decisiones que promuevan el sostenimiento y una constante mejora de la misma.
- ✓ Jefe de cajas: es la persona encargada en cada una de las tiendas de velar por el correcto cumplimiento de la Sección en la misma, entre sus funciones más importantes está la realización de la programación de la plantilla del área de cajas para su tienda, deberá coordinar a los auxiliares principales (o coordinadores) para la solución de los

imprevistos que se presenten día a día y además garantizar que el dinero que ingrese a la caja central correspondiente a la recogida de efectivo de los cajeros sea ingresado inmediatamente a la caja fuerte.

✓ Auxiliar principal o coordinador: es la persona encargada en cada una de las tiendas de controlar que los cajeros cuenten siempre con el material necesario para desempeñar sus actividades y dar un buen servicio al cliente.

✓ Cajero: es la persona encargada del registro de los productos y del manejo del dinero de las ventas realizadas, ésta deberá trabajar en conjunto con el empacador y apoyarse con el coordinador y jefe de cajas en caso de imprevistos en el ejercicio de sus funciones.

✓ Empacador: es la persona encargada de apoyar al cajero empacando los productos luego de haber sido registrados.

#### **Aspectos concretos a investigar:**

✓ Se examinó el perfil que tiene en cuenta la Compañía a la hora de contratar personal para el cargo de cajero, con el fin de establecer cuáles son los procesos que se están haciendo al momento de la contratación.

✓ Se indagó, según los empleados, cuales son los requerimientos mínimos a tener en cuenta para contar con un buen desempeño en el cargo, para de esta manera tener resultados más aterrizados a la realidad.

✓ Se comparó los resultados arrojados por la muestra, la cual cuenta con diferentes cargos, lo que hace que se vean diferentes puntos de vista y se tenga una mirada más amplia sobre el perfil adecuado para dicho cargo.

- ✓ Se analizó cuáles son las habilidades que requiere el personal de cajas para lograr un desempeño adecuado de las diferentes funciones que se presenten.
- ✓ Se estudió el ambiente laboral en el cual trabajan los cajeros para de esta manera saber que tan a gusto se sienten en su sección.
- ✓ Se comparó las opiniones que generan los jefes de cajas y los cajeros respecto de los valores primordiales con los que el personal debe contar para aspirar al cargo.

### **Análisis del perfil idóneo del personal de la sección cajas en Jumbo Bogotá**

Para el análisis del perfil idóneo de los cajeros fue necesario entrevistar a los mismos empleados, a los jefes de cajas y a un jefe de recursos humanos (como se mencionó anteriormente). Esto se hizo debido a que todos los días ellos son los que viven la experiencia frente a los clientes, y conocen los valores, las habilidades, las fortalezas y las falencias que se necesitan o que se deben evitar día a día, para ejercer de buena manera su labor.

En dichas entrevistas las preguntas formuladas para su desarrollo no fueron el único material para poder desarrollar la investigación, sino que en medio de las conversaciones con cada uno de los empleados se pudo obtener más información que será de mucha utilidad para el desarrollo o ejecución del trabajo en cuestión. A continuación se presentarán los resultados obtenidos en dichas entrevistas para dar a conocer de qué manera se puede lograr el perfil que se está buscando.

Para desempeñar la función de un cajero, estos deben tener una serie de habilidades que se pudieron determinar tanto en las entrevistas con los cajeros como con los jefes de caja. Las habilidades que se encontraron en la figura 1, son las requeridas según los jefes de cajas para aspirar al cargo de cajero. Es por esto que es de suma importancia tener en cuenta las apreciaciones obtenidas para poder lograr un buen desarrollo en la construcción del perfil.

## Habilidades - Cajeros



Fuente: Elaboración propia. Datos básicos tomados de la entrevista al personal de cajas.

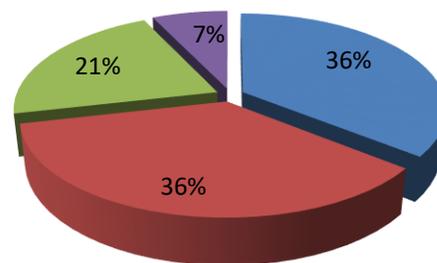
*Figura 1.* Pregunta 1 (Jefes de caja). ¿Cuáles son las aptitudes básicas que debe reunir un aspirante a cajero?

Basado en la gráfica anterior, se puede determinar que existen seis habilidades fundamentales que según los jefes de cajas debe contar un aspirante al cargo de cajero para poder ejecutar bien sus funciones. Como bien muestra la figura, las habilidades primordiales frente a las demás son el servicio al cliente y el poseer buenas relaciones sociales con un 25% para cada una. Esto se debe a que por el lado del servicio existen clientes que no poseen la mejor actitud al momento de ser atendido por uno de los cajeros. Ahora por el lado de las buenas relaciones sociales, es necesario que los cajeros convivan a diario con los clientes y con su grupo de compañeros, y en todo momento deban tener buena disposición.

El tema de los valores no solo es requerido en el área de cajas sino en cualquier otra sección de trabajo, debido que es uno de los pilares fundamentales en la entidad que constituye cada persona. Dichos valores generalmente no son otorgados en el trabajo, sino que ya vienen incorporados en cada aspirante para el cargo. Para la figura 2, se ve una serie de valores que para los jefes de cajas son indispensables para aspirar a formar parte del grupo de trabajo.

### Valores - Según jefes de cajas

■ Responsabilidad ■ Honestidad ■ Respeto ■ Pasión



Fuente: Elaboración propia. Datos básicos tomados de la entrevista al personal de cajas.

*Figura 2.* Pregunta 2 (Jefes de caja). ¿Cuáles son los valores que por excelencia debe tener un aspirante a cajero?

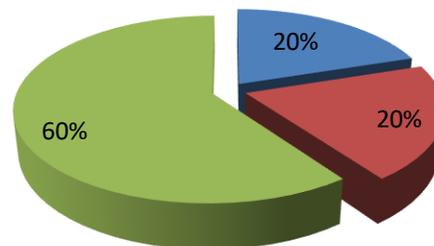
Se puede ver que independiente de la importancia que tienen todos los valores en la vida personal, para los jefes de cajas existen cinco primordiales, cuyos principales valores son la honestidad y la responsabilidad con un 36%. Esto teniendo en cuenta que el perfil de cajero es relacionado con el tema monetario que recibe la Compañía por parte de los clientes. También, porque el efectivo no es lo único que manejan los cajeros,

sino que deben ser comprometidos con la puntualidad y el desarrollo de las funciones. Ahora como segundo lugar está el respeto con un 21% debido a que el trato al cliente y su equipo de trabajo debe basarse en este valor para que exista un buen ambiente laboral y el cliente tenga una buena imagen de la Empresa.

El género para muchas Compañías influye mucho debido a la capacidad de responsabilidad y entrega para las diferentes funciones que se requieran. Sin embargo se debe tener en cuenta que tanto los hombres como las mujeres deben tener los mismos derechos. En el grafico 3, se tomará la opinión respecto de la preferencia de género que tienen los jefes de cajas viéndolo por el lado del compromiso y el sentido de pertenencia con la Compañía.

### Mejor desempeño - Género

■ Hombres ■ Mujeres ■ Indiferente



Fuente: Elaboración propia. Datos básicos tomados de la entrevista al personal de cajas.

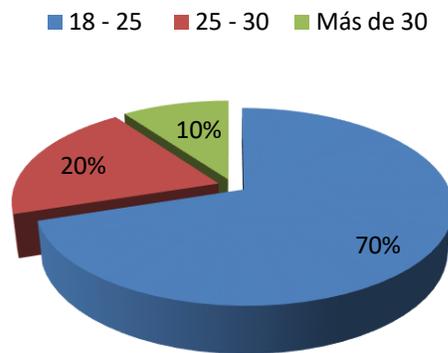
*Figura 3.* Pregunta 3 (Jefes de caja). ¿Qué género considera con mejor desempeño en el cargo de cajero?

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, se puede evidenciar que el 60% de los jefes encuestados toman el tema como sin importancia en el desempeño que se pueda obtener

en el cargo, debido a que se sienten conformes con cómo se desempeñan los dos sexos. Aunque también se puede ver cómo para algunos jefes de caja esta decisión está un poco más polarizada y se sienten mejor trabajando con uno de los dos géneros.

Para el tema de la edad, las Compañías respecto del punto anterior si toman mucha importancia al momento de los años que pueda presentar un aspirante al área de cajas, teniendo en cuenta que influye generalmente en su desempeño. Ya sea por la falta de experiencia que posea, o por todas las condiciones que pueda traer consigo una persona mayor, que en muchos casos no son las más apropiadas para el cargo y para la Empresa. La figura 4, muestra el rango en edad que es considera por los jefes como el más indicado para el desempeño de la labor.

### Rango Años - Mejor desempeño



Fuente: Elaboración propia. Datos básicos tomados de la entrevista al personal de cajas.

*Figura 4.* Pregunta 4 (Jefes de caja). ¿Cuál es el rango en años (en promedio) en el cual mejor se desempeña un cajero?

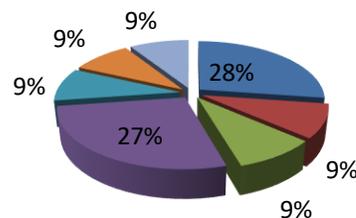
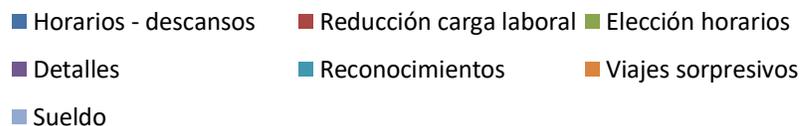
En la figura 4, se puede ver la preferencia que tiene el 70% de los jefes de cajas para el rango de edad entre 18-25 años. Lo que indica que para los jefes de caja es más

adecuado trabajar con un equipo más joven, independiente de la poca experiencia que posea consigo.

Para corroborar lo dicho anteriormente se puede observar el porcentaje que obtiene el rango de 25-30 años y después de los 30 años, donde sus porcentajes son 20% y 10% respectivamente, lo cual da a entender que entre mayor sea el rango de edad, menor será el porcentaje de preferencia que tengan los jefes de caja.

Para que un aspirante a cajero se sienta a gusto y pueda brindar un buen desempeño en su labor, es necesario que se tenga un buen ambiente laboral y una forma de lograrlo es con reconocimientos por parte de los superiores cuando desarrollan bien sus funciones cotidianas. En la figura 4, se establece una serie de aspectos que para los jefes de cajas durante su tiempo en la sección consideran necesarios para el buen desempeño en el puesto de trabajo.

### Aspectos - Mejor desempeño

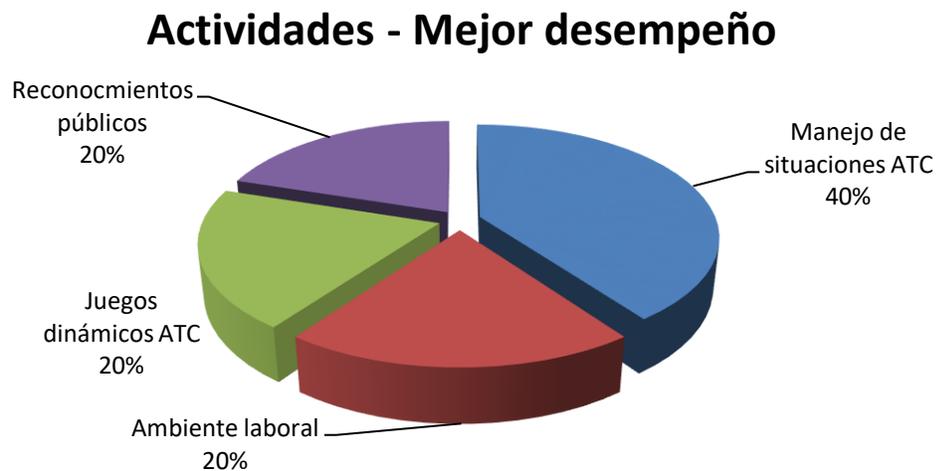


Fuente: Elaboración propia. Datos básicos tomados de la entrevista al personal de cajas.

*Figura 5.* Pregunta 5 (Jefes de caja). ¿Qué aspectos cree que motivarían a un cajero para desempeñarse mejor?

Independiente de los reconocimientos que pueda recibir el personal por desempeñar bien su labor, la gráfica 5 muestra que para el personal (cajeros) desde el punto de vista de los jefes de caja es más importante con un 27% que la Compañía brinde detalles así sean pequeños pero que les den muestra de la gratitud que tiene la Empresa por su buena labor. Como segundo aspecto importante esta los horarios – descansos con un 28%, esto debido a que los cajeros solo pueden descansar un día entre semana y solo tienen descanso un domingo cada tres meses, lo que según piensan los cajeros hace que no puedan asistir a reuniones, paseos, momentos de dispersión y entretenimiento en los cuales les gustaría estar.

Las capacitaciones en el área de cajas son fundamentales puesto que se encargan de hacer un reaprendizaje sobre algunos temas que son importantes al momento de desempeñarse. Por esto, escoger bien los temas que se van a tratar en dichas capacitaciones es de vital importancia para que el desempeño de los cajeros mejore. La figura 6 muestra las actividades que serían de más utilidad en el desempeño de los cajeros, teniendo en cuenta que esta información es proveniente de jefes que ya tienen una trayectoria larga en la Compañía.



Fuente: Elaboración propia. Datos básicos tomados de la entrevista al personal de cajas.

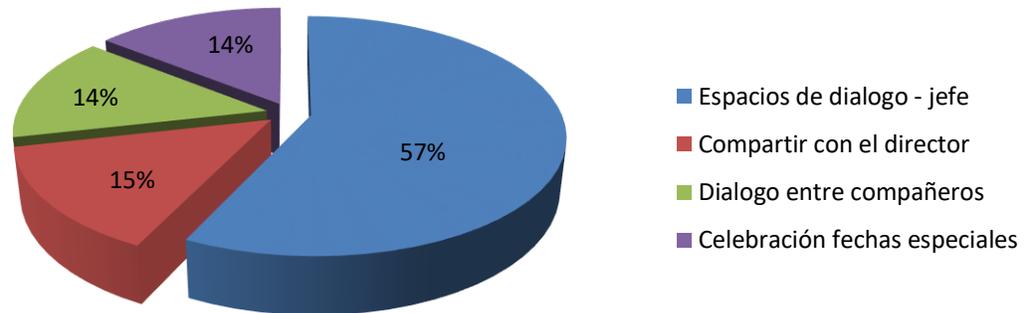
*Figura 6.* Pregunta 6 (Jefes de caja). ¿Qué actividades se podrían desarrollar en las capacitaciones (de inicio laboral y de retroalimentación posterior) para mejorar la atención al cliente, agilizar el desempeño del cajero y lograr un medio laboral acogedor?

En la gráfica 6, se puede determinar que el manejo de situaciones sobre la atención al cliente es lo que más puede impactar en el desempeño de un cajero (40%), teniendo en cuenta que en todo momento se pueden presentar diferentes situaciones con los clientes que en ocasiones no son muy agradables. Las otras actividades destacadas en el gráfico son también muy importantes pero ya con el mismo porcentaje de importancia, en cuanto al punto de vista de los jefes de cajas.

Las actividades para lograr un ambiente laboral generalmente son descuidadas en un grupo de trabajo, cosa que afecta generalmente en el desarrollo de las actividades porque no se pueden expresar las inconformidades que se pueden presentar en el desarrollo de las labores cotidianas. Por otra parte, el desempeño que se pueda brindar en el área influye mucho en el apoyo y trato que se tenga por parte del equipo de trabajo. Para esto,

la figura 7, muestra algunas actividades consideradas adecuadas para un mejor ambiente laboral tanto con los jefes de cajas como con los compañeros de trabajo.

### Actividades - Mejor ambiente laboral

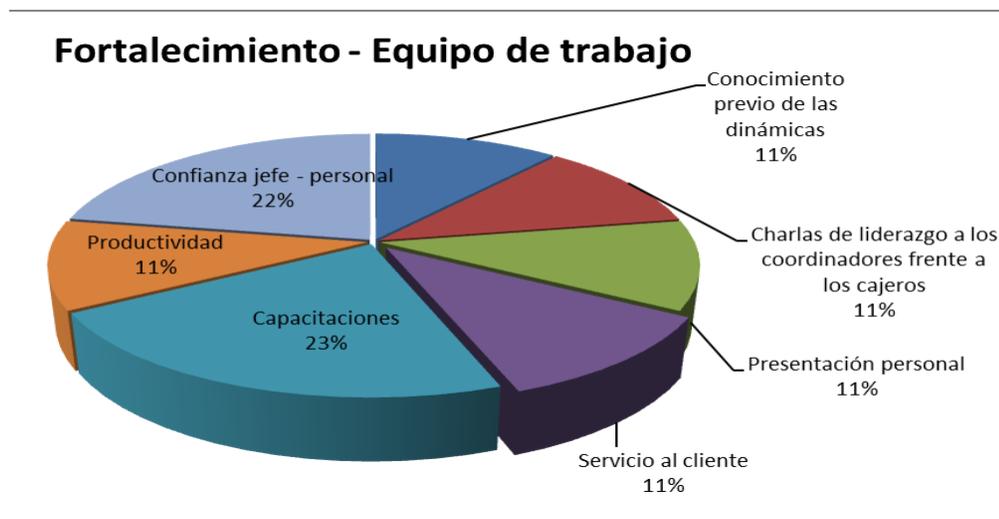


Fuente: Elaboración propia. Datos básicos tomados de la entrevista al personal de cajas.

Figura 7. Pregunta 7 (Jefes de caja). ¿Qué actividades considera necesarias para lograr un mejor ambiente laboral?

En la gráfica anterior se puede ver que la actividad que más ayudaría a mejorar el ambiente laboral en el área, sería con un 57% tener espacios de dialogo-jefe, lo anterior se debe al hecho de que los cajeros sienten que no son escuchados y que tal vez lo que sienten por sus jefes no es confianza y respeto sino miedo. Es un tema muy importante ya que las relaciones interpersonales de todo el grupo incurren en cómo va a ser el ambiente laboral del mismo, un buen ambiente laboral culmina con un buen desempeño de los empleados al momento de desarrollar sus actividades, pero un mal ambiente laboral hace que los empleados no trabajen a gusto y no se desempeñen de la mejor manera, lo que a la larga termina afectando a la Empresa.

Para poder tener un equipo de trabajo adecuado, es necesario fortalecer las debilidades que se van presentando con el paso del tiempo. Es por esto que es de vital importancia que los jefes de cajas que son los observadores del equipo de trabajo, expresen cuáles son estas falencias para poder corregirlas y dar una mayor solidez al equipo de trabajo. La figura 8 muestra algunos aspectos que podrían fortalecer el equipo de trabajo desde el punto de los jefes de cajas de acuerdo a su experiencia en el tiempo laborado en la Compañía.



Fuente: Elaboración propia. Datos básicos tomados de la entrevista al personal de cajas.

*Figura 8.* Pregunta 8 (Jefes de caja). ¿En qué aspectos podría fortalecerse su equipo de trabajo?

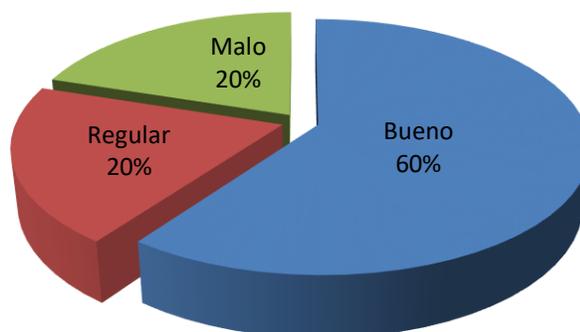
Observando la figura anterior, se puede decir que las capacitaciones son lo más importante para poder fortalecer un equipo de trabajo con un 23%. Esto debido a que se puede reforzar los conocimientos adquiridos y aprender cosas nuevas que sean de gran utilidad para el desempeño del equipo. Por otra parte, como segundo lugar se encuentra la confianza entre el jefe de cajas y el personal con un 22%. Esto debido a que es de vital

importancia que el personal posea un trato cordial con su jefe para poderle expresar las inconformidades que se presenten y así generar un ambiente de trabajo más a gusto y compacto. Para culminar la productividad, servicio al cliente, conocimiento previo de las dinámicas, presentación personal y charlas de liderazgo a los coordinadores frente a los cajeros ocupan el tercer lugar con un 11% cada uno.

Cencosud Colombia en su equipo de trabajo, específicamente en la sección de cajas cuenta con personal discapacitado en algunos de los roles que se manejan en el área.

Lo cual es una muestra de responsabilidad social que en muchas Compañías no se tiene en cuenta. Sin embargo, dichos cajeros fueron contratados en los tiempos de Carrefour (Cadena de retail adquirida por Cencosud S.A), esta práctica se ha perdido con la transición de la venta y los cajeros que actualmente laboran han sido los mismos contratados por la cadena anterior. La figura 9 muestra la opinión de los jefes de cajas encuestados respecto al desempeño de los cajeros que cuentan con discapacidad y si son los adecuados para aspirar al cargo de cajero.

### Opinion - Personas discapacitadas



Fuente: Elaboración propia. Datos básicos tomados de la entrevista al personal de cajas.

*Figura 9.* Pregunta 9 (Jefes de caja). ¿Cuál es su opinión acerca de la contratación de cajeros discapacitados?

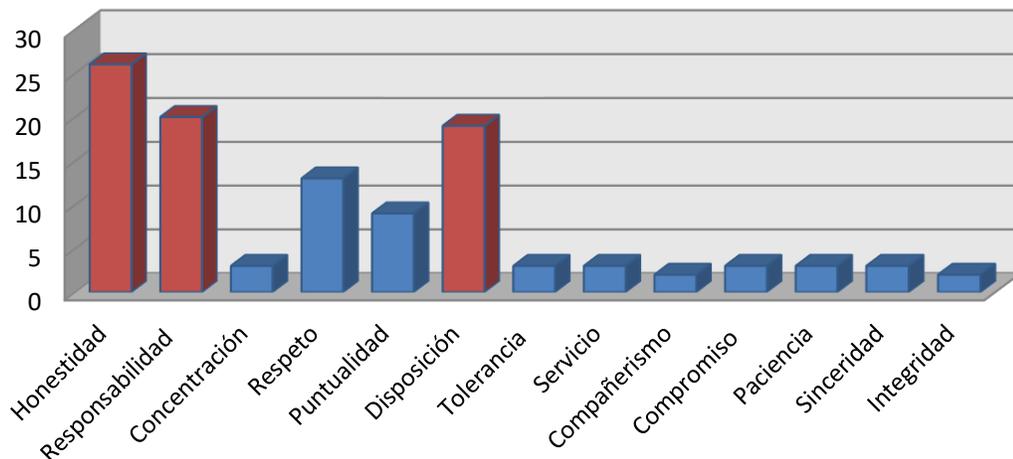
Se observa que para los jefes de cajas es muy agradable contar con personal discapacitado (60%) debido a su desempeño y compromiso. Al igual que ver cómo la Compañía les brinda la oportunidad de formar parte de su equipo de trabajo sin discriminación alguna. Esto les abre las puertas a un mundo laboral en el cual no hay tantas oportunidades o simplemente no se tienen en cuenta. Sin embargo esta opinión no es compartida en toda la muestra encuestada, debido a que existen falencias que quizá no sean muy acordes con el cargo desempeñado. Para algunos encuestados, debido a que el cargo se basa en la atención al cliente, el hecho de que exista una discapacidad en la comunicación hace que existan restricciones y por lo tanto que se crea que un cargo en donde no se tenga comunicación directa con el cliente sería más adecuado.

Teniendo en cuenta la opinión de los jefes de cajas anteriormente, se puede observar su gran importancia frente a lograr el perfil adecuado para el cargo de cajero. Sin embargo es necesario también partir del hecho de que la opinión de los cajeros respecto de lo que se necesita en la sección es de suma importancia para poder obtener un perfil más sólido con una investigación proveniente de diferentes cargos. A continuación se mostrarán las opiniones y los puntos de vista considerados por los cajeros entrevistados, para ver cuáles son los puntos que se deben corregir para llegar al perfil óptimo y que el área se sienta a gusto para un mejor desempeño.

Como se mencionó anteriormente en los resultados obtenidos por los jefes de cajas, los valores son de vital importancia puesto que ayudan a brindar lo necesario y lo requerido para el trato al cliente. Ahora el tema de los valores partirá de las opiniones

que tengan cada uno de los cajeros entrevistados, quienes son los que conocen el mínimo requerido para el desempeño óptimo, y de esta manera constatar si coinciden con las opiniones dadas anteriormente por los jefes del área.

### Valores según cajeros



Fuente: Elaboración propia. Datos básicos tomados de la entrevista al personal de cajas.

*Figura 10.* Pregunta 1 (Cajeros). ¿Con qué actitudes, valores y condiciones cree usted que se debe contar para ejercer el cargo?

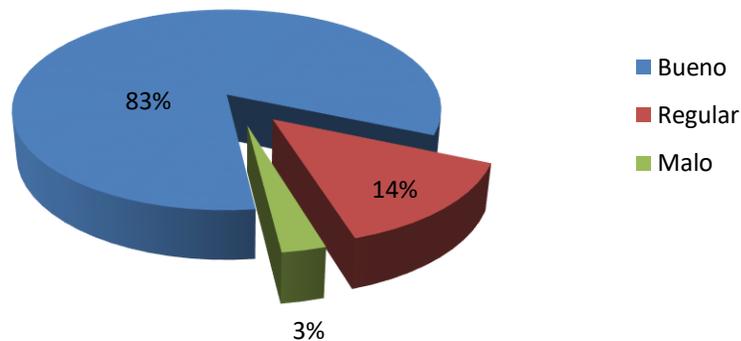
En este gráfico se puede observar que la honestidad para los cajeros es el valor más importante con un 23.85%. Esto debido a que lo primordial en las funciones del cajero es el manejo del efectivo, y por ello es de suma importancia contar con este valor. Por otra parte la responsabilidad ocupa un segundo lugar con un 18.35% dado el compromiso que debe tener el personal con las labores a desempeñar.

Cabe resaltar que tanto para los cajeros como para los jefes de cajas la honestidad y la responsabilidad son los valores primordiales para el buen desempeño del cargo

(Figura 2 y figura 10). Esto nos afirma los valores con los que debe contar un aspirante a cajero.

Como se ha venido diciendo el ambiente laboral es decisivo para el desempeño de un equipo de trabajo. Es por esto que el hecho de que los cajeros se sientan a gusto permite que la productividad del grupo mejore. La figura 11 muestra si el ambiente laboral de los encuestados es favorable, o por el contrario no es el adecuado para el desarrollo del cargo.

### Ambiente laboral



Fuente: Elaboración propia. Datos básicos tomados de la entrevista al personal de cajas.

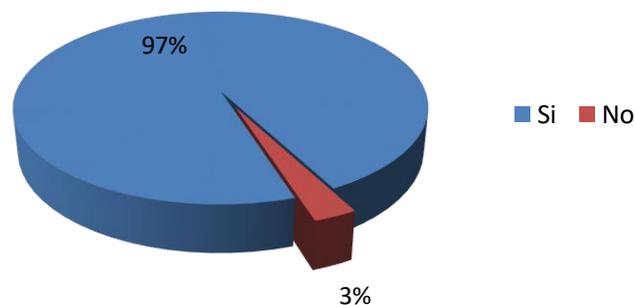
*Figura 11.* Pregunta 2 (Cajeros). ¿Considera agradable el ambiente laboral actual? Si no lo es que sugiere?

En la gráfica anterior se puede ver que para el 83% de los encuestados, el ambiente laboral en el cual se desempeñan es bueno, teniendo en cuenta la afinidad que tienen trabajando con su equipo de compañeros.

Es favorable este porcentaje ya que da muestra de que el ambiente laboral no necesita de muchas mejorías, independientemente que se muestre un 3% para quienes el ambiente labora no le es muy agradable.

La relación Jefe – Empleado es fundamental para el buen funcionamiento de la sección de cajas, dado que un buen trato de parte y parte influye al momento que se presentan falencias o debilidades. Es importante tener en cuenta que más allá del buen trato que se establezca con los jefes y con los compañeros de trabajo, poder transmitir buena comunicación y que exista preocupación sobre la vida personal de cada uno de los empleados ayuda a que sea un ambiente más familiar y que por ende se tenga un espacio en armonía y tranquilidad. La figura 12 muestra la consideración de los cajeros encuestados sobre la existencia de estar en armonía con el grupo de trabajo, y por lo tanto saber qué aspectos se deben considerar para fortalecer este aspecto en la Compañía.

### Armonía - Área



Fuente: Elaboración propia. Datos básicos tomados de la entrevista al personal de cajas.

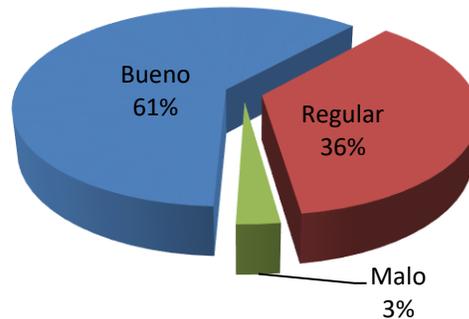
*Figura 12.* Pregunta 3 (Cajeros). ¿Cree estar en armonía con su jefe directo y con los compañeros?

La figura 12 muestra que para los cajeros con un 97% existe armonía tanto con el jefe de cajas como con los compañeros de trabajo. Es decir, hay buen trato y comunicación adecuada para el desempeño de las funciones que se requieren día a día.

Es muy importante para la sección contar con este tipo de aspectos teniendo en cuenta que la armonía en el puesto de trabajo se refleja en la atención con los clientes que a diario visitan cada uno de la tiendas y se llevan la imagen de cómo fueron recibidos y atendidos.

El protocolo en la Compañía al igual que en otras Empresas que estén relacionadas con cadenas de supermercados ha hecho que la guía que se trasmite al cliente en el transcurso de la compra sea un tema delicado, puesto que de ello depende el trato formal y cordial que se lleve el cliente durante el desarrollo de su visita a las tiendas. Sin embargo, existen protocolos que generalmente no son los más adecuados o que quizá tienen pasos que son incómodos para transmitirlos durante la atención al cliente. A continuación la figura 13 muestra si el protocolo establecido en Jumbo es bueno, y de esta manera evidenciar si existen opiniones contrarias que impliquen que se requieran realizar mejoras en el tema mencionado.

## Protocolo



Fuente: Elaboración propia. Datos básicos tomados de la entrevista al personal de cajas.

*Figura 13.* Pregunta 4 (Cajeros). ¿Considera que el protocolo de venta podría mejorarse?

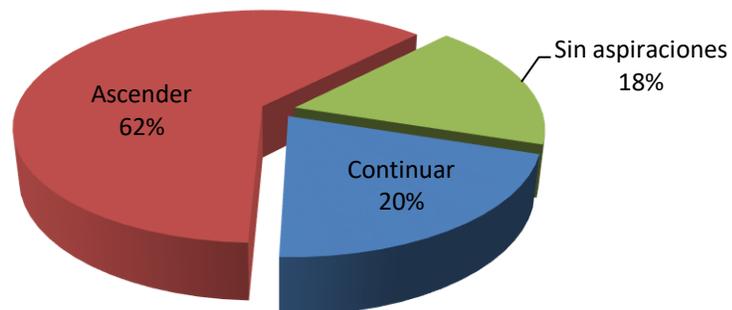
En la figura 13 se puede evidenciar que el protocolo para los cajeros es bueno en más de un 50% (61% aproximadamente). Sin embargo es necesario evidenciar en el gráfico que existen inconformidades con respecto a la guía que se trasmite al cliente (Corresponde al 36% de los encuestados). Estas inconformidades están relacionadas con la extensión en el protocolo y algunos pasos que para el cliente no son muy agradables (Posteriormente se evidenciarán las causas con más detalle).

Por otra parte, el 3% de los encuestados opinan que el protocolo no es el adecuado para transmitirlo a los clientes, cosa que viéndolo desde el punto de vista de total de los encuestados, el porcentaje no es tan significativo pero si se deben tener en cuenta las observaciones que cada uno de los empleados en el momento de la entrevista pudo mencionar (Posteriormente se evidenciarán las opiniones adicionales que se rescataron durante el desarrollo de la investigación).

Es necesario considerar que en los resultados que se han venido reflejando, las habilidades y los valores mencionados anteriormente son muy fundamentales para el perfil que se está buscando en el cargo de cajero. Puesto que de ello dependerá el trascurso y el desarrollo que pueda tener el área a futuro. Por otra parte, es importante recalcar que de las habilidades y los valores, se destacan los valores porque son la esencia de las personas que están aspirando al cargo y que esto no lo podrán conseguir durante el tiempo que se labore en la Compañía.

Ahora, desde lo obtenido hasta el momento es necesario tener conocimiento sobre las aspiraciones que puedan tener las personas que aspiren al cargo, puesto que es de vital importancia para la Compañía saber si su paso por la Compañía es temporal o si están interesados en poder continuar en la Compañía, ya sea en el área u en otra sección. Para esto la figura 14 muestra cuales son las expectativas que tienen los cajeros respecto de su estancia en la Compañía y de esta manera saber que es lo más adecuado para la Empresa.

### Aspiraciones - Cajeros



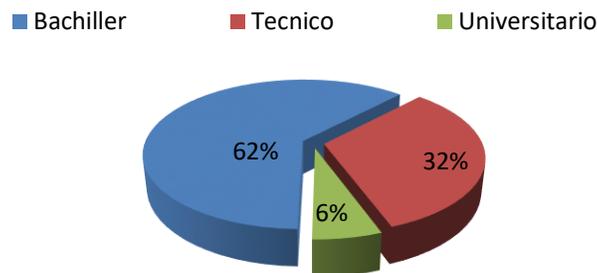
Fuente: Elaboración propia. Datos básicos tomados de la entrevista al personal de cajas.

*Figura 14.* Pregunta 6 (Cajeros). ¿Cuáles son sus aspiraciones al interior de la Compañía?

De lo evidenciado en la figura 14 se puede destacar que más de un 60% de los cajeros encuestados desean poder ascender en la sección de cajas o en otra área. Este porcentaje es muy importante al igual que el 20% correspondiente a las personas que desean continuar en la Compañía así sus aspiraciones a corto plazo no sean ascender. Esto indica que la Compañía cuenta con personal con deseos de seguir siendo parte de la Compañía, lo cual es muy positivo para el área debido a que no es nada favorable cambiar el personal frecuentemente por personas que estén únicamente de manera temporal.

Por otro lado, es fundamental e importante saber con qué formación académica cuenta cada uno de los aspirantes al cargo de cajero, debido a que es necesario tener algunos conocimientos previos, dadas las funciones establecidas en el cargo. La figura 15 cuenta con los resultados obtenidos de un grupo de cajeros respecto a la formación académica requerida para formar parte del personal de cajas.

### Formación requerida - Cajeros



Fuente: Elaboración propia. Datos básicos tomados de la entrevista al personal de cajas.

*Figura 15.* Pregunta 7 (Cajeros). ¿Qué formación académica cree que se debe tener para ejercer el cargo?

Por lo evidenciado por la figura 15 se puede deducir que la formación académica mínima requerida para aspirar al cargo es ser bachiller. Esta formación corresponde al 62%. Por otro lado es necesario destacar que para otros cajeros el cargo es tan importante que lo mínimo requerido es cursar o haber culminado una carrera universitaria. Cabe resaltar que tan positivo es para la Compañía contar con personas que estén culminando sus estudios, teniendo en cuenta que pueden estar en la Compañía de manera temporal por proyectos personales que quizá no están relacionados con la Empresa.

Ahora desde el punto de vista del jefe de recursos humanos, es necesario ver de qué manera se están realizando los pasos al momento de la contratación del personal de cajas, y si en realidad es lo que necesita la Compañía para poder tener el perfil óptimo.

1. ¿Están definidos el perfil y las funciones del cajero?

El perfil al cual está dirigido la Compañía es una persona con título bachiller como mínimo, buena presentación personal y lo que es indispensable el buen desempeño en temas de servicio al cliente. Cabe resaltar que en la Compañía no se tiene en cuenta la experiencia laboral

2. Cuál es el proceso y los procedimientos seguidos en la selección y contratación del cajero?

- Entrevista jefe de recursos humanos: Manejo de situaciones que se pueden presentar.
- Entrevista jefe de cajas.

- Examen médico.
  - Documentos: Dentro de esta entrevista se tienen en cuenta documentos como el diploma, cedula de ciudadanía, antecedentes, referencias personales y laborales.
  - Firma contrato.
  - Capacitación (Observar a un cajero antiguo).
3. Qué aptitudes y actitudes se buscan en la preselección y selección de personal para cajero?
- Orientación al servicio.
  - Trabajo en equipo.
  - Enfrentar desafíos.
  - Manejo de clientes (situaciones).
4. Qué pruebas se realizan para preselección y selección de cajeros?

En la Compañía no se realizan pruebas puesto que en la transición de Carrefour a Cencosud las quitaron por recorte de presupuesto debido al gran número de personal laborando.

5. Qué se busca con la aplicación de esas pruebas?

Teniendo en cuenta que no se realizan pruebas al momento de la contratación, el jefe de recursos humanos recomienda aplicar pruebas de personalidad psicotécnica en las cuales se mire el nivel de dominancia, influencia y estabilidad. También recomienda una prueba matemática para saber si la persona cuenta con el conocimiento requerido para el manejo de efectivo.

6. Cuál es el rango de edad de preferencia para el cargo de cajero?

La preferencia en cuanto a edad está en el rango de los 28-35 años, preferiblemente con hijos y/o responsabilidades. Esto debido a que la mano de obra joven generalmente no presenta compromisos, lo cual no es muy favorable para el cargo a aspirar.

7. Qué sugerencias tiene para mejorar el proceso de preselección, selección y contratación del personal de cajeros?

- No hay fuente de reclutamiento, por lo tanto es necesario requerir de una fuente para que no se tenga que contar solamente con las hojas de vida que llegan directamente a las tiendas
- Utilizar pruebas psicotécnicas para determinar el perfil personal y estado emocional del aspirante
- Tener más de dos días de inducción en la escuela de formación para que los cajeros cuenten con buenas prácticas en su área de trabajo.

8. Se desarrolla capacitación, tanto al inicio laboral como para retroalimentación posterior, para mejoramiento en el desempeño, de acuerdo con los informes de los coordinadores de caja?

No, los coordinadores no envían informes para nuevas capacitaciones. Dichas capacitaciones están dadas por la Compañía, las cuales son:

- Moneda colombiana: Billetes falsos y medios de pago
- Manejo de alimentos
- Sodexo: Medios de pago

### Conclusiones

En el desarrollo de la investigación se estableció que los cajeros deben tener una serie de aspectos que son necesarios para el buen desempeño de sus funciones. Dichos aspectos se evidencian en los resultados obtenidos tanto en los jefes de caja como en los cajeros. Los factores que se tuvieron en cuenta fueron habilidades, valores, ambiente laboral, aspiraciones, formación académica, entre otros.

El perfil idóneo para el cargo de auxiliar de cajas-cajero debe contar como mínimo con:

- Habilidades tales como: Agilidad, Servicio al cliente y buenas relaciones sociales.
- Valores que son indispensables como: Honestidad, responsabilidad y respeto.
- En su mayoría, personal en el rango de edad de 18-25 años que preferiblemente no tengan mucha experiencia y que tenga compromisos para que de esta manera sienta más responsabilidad con el cargo.
- Una formación académica que se base en el bachillerato, aunque para un 32% de la muestra sería adecuado que el aspirante contara con un nivel técnico en carreras afines a la administración y al servicio al cliente.

El ambiente laboral es un factor primordial, por esto podemos concluir que para lograr un mejor desempeño del cargo es necesario:

- Contar con aspectos que motivarían a los colaboradores, tales como: Mejorar los horarios de descansos, detalles no necesariamente materiales, pero que les dé a entender a los empleados la gratitud por la buena labor.

- Realizar capacitaciones que traten temas como manejo de situaciones en atención al cliente y que en dichas capacitaciones se puedan otorgar reconocimientos públicos a los empleados por hacer bien sus funciones.
- Hacer charlas o espacios de dialogo con el jefe para que de esta manera el personal de cajas se sienta escuchado y exista un trato más confiable entre el equipo de trabajo.

Por otro lado, se debe resaltar que actualmente en las tiendas Jumbo se viene presentando:

- Que no existe preferencia en el género por parte de los jefes de cajas hacia su equipo de trabajo, puesto que del total de la muestra el 60% le es indiferente.
- Un apoyo frente a las personas en estado de discapacidad, debido a que en la sección se hay un número considerable de personas sordo-mudas y en estado de silla de ruedas, lo que a su vez indica que les parece bueno que formen parte del grupo (60% de los encuestados consideran buena su estadía en el área. Sin embargo para otra parte de la muestra no es muy agradable contar con ellos puesto que por su condición no se pueden tomar las medidas respectivas cuando incurren en una falta.
- Un buen ambiente laboral, debido a que el 83% de los encuestados lo percibe de esta manera y tan solo el 3% consideran que el ambiente no es el adecuado.
- Una buena percepción por parte del cajero en la implementación del protocolo que este debe darle al cliente. Sin embargo, para el 36% de la muestra, dicho protocolo no es el indicado debido a falencias tales como:

- La guía brindada a los clientes es muy extensa.
- Incomodidad por parte de los clientes cuando se mencionan temas de tarjeta de crédito y si encontró todos los productos que buscaba.
- Aspiraciones de los cajeros por continuar o ascender en la Compañía. Esto implica que están a gusto con la entidad y que desean seguir laborando, ya sea en la misma sección u en otra área de la Empresa. Tanto el deseo de ascender como de continuar en el puesto de trabajo corresponden al 82% de los encuestados.

Ahora desde el punto de vista del área de recursos humanos se puede concluir que:

- No existen pruebas de personalidad psicotécnica que ayuden a obtener una selección más acertada del personal. Esto debido a que desde la transición de Carrefour a Cencosud y la implementación de personal, implicaba mayores costos que la Compañía no asumiría.
- No hay una fuente de reclutamiento para poder ampliar el recibimiento de hojas de vida y que a su vez se puedan estudiar mejor los candidatos para aspirar al cargo.
- En necesario contar con conocimientos previos relacionados a las matemáticas por el tema de manejo de efectivo. Por esto se requiere una prueba para saber los conocimientos que posee cada aspirante.

## Recomendaciones

### Para la Empresa

Para poder presentar las recomendaciones, es necesario partir de las opiniones obtenidas del personal que fue entrevistado, incluyendo a los cajeros, jefes de cajas y jefe de recursos humanos. A continuación se dan a conocer los datos obtenidos.

- Mejorar los activos (hay mucho deterioro – exceso de reparaciones)  
Para la comodidad de los empleados es necesario que cuenten con los activos y los materiales en buen estado y en las condiciones óptimas.
- Hace falta más personal de apoyo para el área.
- Es necesario que por parte de los cajeros haya disposición.
- Un buen perfil requiere, preferencialmente, personal sin experiencia, debido a que sería el primer trabajo y así es más fácil de amoldar y enseñar al personal seleccionado, a más de que no adolece de actitudes y comportamientos de difícil manejo.
- Es recomendable que en las reuniones donde se tratan los temas de quejas y demás, hayan espacios de motivación hacia el grupo.
- Para mejorar el ambiente laboral, es necesario que disminuya la tensión en las reuniones realizadas, debido a la falta de confianza y dialogo con los superiores.
- Para el perfil de cajero no es recomendable tener personas que no tengan necesidades. Es decir, todavía estén bajo la sombra de los padres.
- Para el protocolo de cajero es importante que no se tenga tanta presión porque se puede reflejar en el trato con el cliente.

- Para un mejor desempeño sería importante que la Compañía tenga detalles con el personal. Como por ejemplo, detalles, palabras de motivación, entre otros.
- Mejorar los ascensos tomando en cuenta el nivel de conocimientos.
- El protocolo de cajero debería ser un poco más corto para que el personal lo diga todo.
- Es indispensable brindar a los empleados la dotación de útiles requerida durante el periodo de trabajo.
- Mejorar el protocolo de cajero en la parte relacionada con la tarjeta de crédito. Ya que existe incomodidad por parte del cliente al momento de mencionar dicha pregunta.
- Para mejorar el desempeño es necesario reducir la presión originada en los momentos de aglomeración de clientes.
- Es de suma importancia mejorar el tema de los horarios debido a que se cuenta con poco tiempo para compartir con la familia (El descanso es un domingo cada trimestre).
- Sería adecuado ampliar el personal de empaque (Mucha fila o congestión).
- Mejorar el vestuario del personal del área para dar un mayor impacto al cliente por parte de la Compañía.
- Para la Compañía es muy importante contar con capacitaciones acordes a las funciones a cargo de los cajeros para mejorar el desempeño y el servicio al cliente.
- El tiempo dedicado al proceso de la preselección y selección de personal debe ampliarse, a fin de lograr la contratación del personal más apto.

- Hay falta de compañerismo entre las tiendas. Ese aspecto se debe mejorar.
- La atención que reciben los auxiliares de cajas-cajeros es deficiente, en cuanto a la agilidad en el servicio brindado en la cafetería (Almuerzos) y en el cierre de la operación (Entrega de cuentas).
- Las actuaciones del sindicato no permiten tomar las medidas disciplinarias necesarias, para los casos en que se presentan comportamientos inadecuados del personal del Área de caja.
- Las habilidades que más requiere un cajero son: Agilidad, paciencia y concentración.
- En ocasiones se presenta maltrato hacia el empleado, a partir de que “El cliente siempre tiene la razón.”
- Para mejorar el ambiente laboral es necesario que los coordinadores tengan capacitaciones sobre manejo de personal y liderazgo, debido a las incomodidades que se presentan cuando hay trato con el personal de cajas.

### **Para la Academia**

- Se considera que desde el comienzo de la carrera se debe hacer énfasis en el manejo de Microsoft Excel y Microsoft Power Point debido a que no se profundizan en el plan de estudios y dichos programas son herramientas con las cuales se puede hacer todo tipo de análisis y presentaciones en el ámbito laboral.
- Es importante que dentro del programa de Economía se enseñe inglés como materia dentro del pensum académico, teniendo que en cuenta que en el ámbito laboral es indispensable tener una segunda lengua, lo que a su vez da un rango de competitividad mayor frente a los egresados de otras universidades.

- Es necesario que dentro del plan de estudios se haga énfasis en el tema de expresión oral y manejo de público, teniendo en cuenta que en el campo laboral se requiere de este tipo de espacios y se debe estar previamente preparados.

#### **Para los Convenios Universidad-Empresa**

- ✓ La universidad debe contar con una amplitud mayor en cuánto a las entidades vinculadas en el tema de pasantías, para que todos sus estudiantes puedan aspirar a desarrollar el trabajo de grado por este medio y así evitar que no puedan acceder a este beneficio por tener que buscarlo de manera independiente.
- ✓ Es necesario que los convenios que adquiera la universidad con otras entidades estén remuneradas, puesto que no todos los estudiantes cuentan con los ingresos para poder cubrir los gastos en alimentación, transporte y demás.

## Glosario

### Activo:

Bien que forma parte de la Compañía.

### Selección de personal:

Consiste en hacer seguimiento a las personas idóneas para ocupar el puesto teniendo en cuenta determinados parámetros o condiciones.

### Perfil idóneo:

Persona que tiene los parámetros adecuados para aspirar a un cargo

### Rotación de personal:

Medida en cuánto al tiempo de permanencia de un empleado en la Compañía y la frecuencia en que son reemplazados

### Protocolo:

Conjunto de reglas de cortesía que se rigen para expresar al cliente durante la prestación del servicio

### Retail:

Empresa especializada en la comercialización masiva de productos o servicios a grandes cantidades de clientes.

### Sentido de pertenencia:

Sentimiento de vinculación que experimenta un empleado hacia su Compañía.

### Formación Académica:

Conjunto de conocimientos adquiridos, los cuales son una herramienta para el desarrollo de un cargo

### Referencias

Camargo, V. (2014) *La importancia del procesos de selección de personal y vinculación en Empresas de la universidad militar nueva granada*. Recuperado de:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12447/1/TRABAJO%20DE%20tesis.pdf>

Equipo de marketing. (2016) *Etapas de un proceso de Selección de Personal de grupo soluciones horizonte*. Recuperado de:

<http://www.gsh.com.co/blog/etapas-de-un-proceso-de-seleccion-de-personal>

Cencosud S.A. (2016). *Cencosud*. Santiago, Chile. Recuperado de:

<https://www.Cencosud.com/>

Nieto, A. *Selección de personal de la universidad virtual del estado de Guanajuato*.

Recuperado de:

<http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/230/Seleccindepersonal.pdf>

Littlewood, H. *Antecedentes de la rotación voluntaria de personal*.

Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/html/4560/456045194001/>

Murillo, P. *Sistema de reclutamiento y selección de personal para la cadena de supermercados “Mercamaxx” del cantón los bancos, provincia de pichincha de la uniandes ecuador*.

Recuperado de:

<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/603/1/TUAEXCOMIEAN013-2015.pdf>

Bonilla, K. Gómez, N. *Causales de la rotación de personal en el cargo de cajero caso Jumbo Bogotá - Hayuelos.*

## Apéndices

**LOS APÉNDICES QUE SE PRESENTAN A CONTINUACIÓN  
CORRESPONDEN A LOS INSTRUMENTOS DISEÑADOS PARA LAS  
ENCUESTAS**

Apéndice A. Auxiliar de cajas  
Perfil idóneo para el cargo de cajero

1- ¿Con qué actitudes, valores y condiciones cree Usted que se debe contar para ejercer bien el cargo? (cortesía, presentación personal, concentración, agilidad mental, honestidad, tranquilidad...)

---

---

---

2- Considera agradable el ambiente laboral actual? Si no lo es que sugiere?

---

---

3- Cree estar en armonía con su jefe directo y con los compañeros?

---

4- Considera que el Protocolo de Venta podría mejorarse? Que sugiere?

---

5- Considera que las aptitudes, actitudes y condiciones anteriores son realmente necesarias para su buen desempeño?

---

6- Cuáles son sus aspiraciones al interior de la Compañía?

---

---

7- Qué formación académica cree se debe tener para ejercer el cargo?

---

Apéndice B. Jefes de caja  
Perfil idóneo para el cargo de cajero

1- Cuáles son las aptitudes básicas que debe reunir un aspirante a cajero?

---

---

2- Cuáles son los valores que, por excelencia, debe tener un aspirante a cajero? )

---

---

3- Qué género considera con mejor desempeño en el cargo de cajero?

---

---

4- Cuál es el rango en años (en promedio) en el cual se desempeña mejor un cajero? (20 a30, 25 a 35, ...)

---

---

5- Qué aspectos cree que motivarían a un cajero para desempeñarse mejor?  
(Reconocimiento a la buena labor, programa amplio de estímulos,

---

---

6- Qué actividades se podrían desarrollar en las capacitaciones (de inicio laboral y de retroalimentación posterior) para mejorar la atención al cliente, agilizar el desempeño del cajero y lograr un medio laboral acogedor?

---

---

7- Qué actividades considera necesarias para lograr un mejor ambiente laboral?

---

---

8- En qué aspectos podría fortalecerse su equipo de trabajo ?

---

---

9-Cuál es su opinión acerca de la contratación de cajeros discapacitados ?

---

---

---

Apéndice C. Jefes de Recursos Humanos  
Perfil idóneo para el cargo de cajero

1- Están definidos el perfil y las funciones del cajero? Ello es indispensable al buen desempeño, armonía de grupo, pro actividad de los cajeros, distribución equitativa de cargas de trabajo y definición de responsabilidades)

---

---

2-Cuál es el proceso y los procedimientos seguidos en la selección y contratación del cajero?

---

---

---

3- Qué aptitudes y actitudes se buscan en la preselección y selección de personal para cajero? (cortesía, presentación personal, concentración, agilidad mental, honestidad, tranquilidad...).

---

---

---

4- Qué pruebas se realizan para preselección y selección de cajeros?

---

---

5- Qué se busca con la aplicación de esas pruebas?

---

6-Cuál es el rango de edad de preferencia para el cargo de cajero?

---

7- Qué sugerencias tiene para mejorar el proceso de preselección, selección y contratación del personal de cajeros?

---

8- Se desarrolla capacitación, tanto al inicio laboral como para retroalimentación posterior, para mejoramiento en el desempeño, de acuerdo con los informes de los coordinadores de caja?

---

---

---

## Apéndice D. Protocolo de servicio al cliente – cajas

**Protocolo de Servicio al Cliente Cajas****COMPROMÉTETE CON UN SERVICIO DE EXCELENCIA**

Mira a los ojos y sonríe de manera agradable, mantén una postura erguida y atenta a la llegada del cliente

**1** *Auxiliar de Cajas:* Buen día / tarde / noche, bienvenido a JUMBO [nombre de la tienda]

Recuerda que la manera más amable y respetuosa de dirigirnos a los clientes es tratándolos de **USTED**

**MANTÉN LA COMUNICACIÓN**

*Auxiliar de Cajas:* **ACUMULA PUNTOS CENCOSUD?**

**2** *Si el cliente dice SI, dile:*

✓ Me da su número de cédula por favor?

*Si el cliente responde NO, dile:*

✓ Si desea inscribirse puede hacerlo en la página:

✓ [www.puntoscencosud.com.co](http://www.puntoscencosud.com.co) y en media hora quedara

✓ Registrado.

✓ Con su número de cédula puedo registrar su compra para futuras garantías y facilidad de cambios.

**3** *Quiere llevar su mercado en bolsa plástica?*

**SI:** a partir del 1 de Julio de acuerdo con la ley 1819 se debe pagar Un impuesto de \$20,00 por bolsa.. **Está de acuerdo?**

**Ofrecer las alternativas de bolsa que tenemos para la venta.**

**Protocolo de Servicio al Cliente Cajas**

**4** Ofrece al cliente el recaudo de los servicios públicos, Recargas a celular, avances, Giros y Donaciones

*Auxiliar de cajas:* Señor (A) (NOMBRE DEL CLIENTE)

Encontró todos los productos que buscaba?

**5** *Si el cliente responde NO, dile:*

✓ Lo invitamos a que nos deje saber qué productos no encontró para mejorar nuestro surtido.

✓ Ofrece las campañas que estén activas

**GÁNATE SU CONFIANZA**

*Auxiliar de Cajas:* Señor (a) ¿va a pagar con su

**TARJETA DE CREDITO CENCOSUD?**, de lo

Contrario diga: le recibo [\$\$\$\$], su cambio es

de [\$\$\$\$] y sus comprobantes de compra son

(informar uno a uno los comprobantes al cliente)

**6**

**ASEGURA EL REGRESO DE TU CLIENTE**

**7** *Auxiliar de Cajas:* Señor (a) [nombre del cliente]

¡Muchas gracias por su visita, esperamos verlo (a) de nuevo en Jumbo!

**En todos los casos es importante que el cliente sienta que nos comprometemos personalmente con la solución del problema.**

