

**DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, MANUALES DE
FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO, EN LOS PUNTOS DE VENTA
SERVIALGUSTO, ASOCIADOS A DISTRIALGUSTO S.A.S.**

Paola Andrea Ortega Carreño



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
Escuela de ciencias sociales
Facultad de psicología
Bucaramanga
2012**

**DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, MANUALES DE
FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO, EN LOS PUNTOS DE VENTA
SERVIALGUSTO, ASOCIADOS A DISTRIALGUSTO S.A.S.**

Paola Andrea Ortega Carreño

**Trabajo de grado
En modalidad de Pasantía para optar al título de Psicóloga**

**Asesora:
Ps. Mónica Parada Butnaru**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
Escuela de ciencias sociales
Facultad de psicología
Bucaramanga
2012**

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por colmar mi vida de bendiciones, por llenarme de fortaleza y confianza en mí misma para obtener este logro profesional.

A mi familia por su generoso e incondicional apoyo en este proceso de formación no solo académico, sino como ser humano, madre e hija. Por depositar en mí su plena confianza y sacrificarse diariamente para brindarme la oportunidad de realizarme profesionalmente como Psicóloga.

A Distrialgusto por abrirme las puertas de su empresa para desarrollar mi pasantía de grado y brindarme una gran experiencia profesional. Al igual que gratos momentos y amigos que enriquecieron mi formación.

Agradezco a la Dra. Mónica Parada B. por brindarme su asesoría y apoyo profesional durante la pasantía para lograr hoy este triunfo. Por su paciencia, confianza y orientación en todo el proceso.

A la universidad Pontificia Bolivariana, por la gran experiencia de vida que ese claustro educativo dejó en mi vida, por la formación profesional, por las personas conocidas y por los momentos vividos durante estos años.

Finalmente agradezco a todas aquellas personas que intervinieron directa o indirectamente en este proceso de formación que culmina con éxito, para abrir las puertas a nuevas experiencias y grandes retos personales y profesionales.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. JUSTIFICACIÓN.....	8
3. OBJETIVOS	12
3.1 Objetivo general	12
3.2 Objetivos específicos.....	12
4. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	13
4.1 Reseña Histórica.....	13
4.2 Misión	14
4.3 Visión	15
4.4 Política de Calidad	15
4.5 Valores institucionales.....	15
4.6 Objetivos de la organización	16
4.7 Organigrama	16
4.8 Logos de la Empresa.....	17
5. REFERENTE CONCEPTUAL.....	18
5.1 Clasificación de las competencias.....	20
5.2 Proceso de diseño e implementación de un modelo de gestión por competencias	22
5.3 Beneficios del proceso del modelo de gestión por competencias.	26
6. METODOLOGÍA.....	28
6.1 Población	28
6.2 Instrumentos	28
6.3 Procedimiento	29
7. RESULTADOS	33
7.1 Análisis y diseño de la estructura organizacional de los puntos de venta Servialgusto	33
7.2 Diseño de los manuales de y perfiles de cargo de los puestos seleccionados por la gerencia para instaurar el modelo.....	35
8. DISCUSIÓN.....	39
9. CONCLUSIONES.....	44
10. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.....	46
11. REFERENCIAS	48
12. ANEXOS	50

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Diseño del modelo de gestión por competencias, en los puntos de venta Servialgusto, asociados a Distrialgusto S.A.S.

AUTOR: Paola Andrea Ortega C.

FACULTAD: Psicología

DIRECTORA: Ps. Mónica Parada Butnaru

RESUMEN

El siguiente trabajo tiene como fin sustentar el proceso de pasantía realizado en Distrialgusto S.A.S., el cual tuvo como objetivo diseñar un sistema de gestión por competencias. La empresa cuenta con dos dependencias principales, la Distribución al por mayor y la comercialización al detal, esta última se hace a través de los puntos de venta Servialgusto y es allí donde se desarrolla el proyecto. Los procedimientos utilizados para diseñar este modelo se clasificaron en dos: revisión y replanteamiento, de la estructura organizacional de Servialgusto; y diseño de perfiles de cargo, manuales de funciones y competencias. Este proyecto se realizó en 7 fases que fueron: revisión de información relacionada con la estructura organizacional; replanteamiento de la misión, visión, valores corporativos y competencias institucionales; elaboración y aplicación de formularios para el análisis y descripción de cargos; la identificación y establecimiento de competencias de cada cargo; planteamiento y elaboración de los perfiles de cargos y manuales de funciones; exposición, revisión y aprobación por parte de la gerencia y departamento de Talento Humano; finalmente se realizan las respectivas modificaciones solicitadas por los directivos y se expuso ante todo el personal Servialgusto, esto con el fin de incrementar la motivación hacia el cumplimiento e implementación del modelo de gestión por competencias en los puntos de venta Servialgusto. Durante el proceso de pasantía se llevó paralelamente un apoyo constante al departamento de Talento Humano en los procesos de selección, elaboración de informes, desarrollo del programa de bienestar laboral y de salud ocupacional y en general en procesos propios del área de Talento Humano, los cuales son enriquecidos gracias al aporte de la psicología organizacional.

Palabras claves: estructura organizacional, gestión por competencias, perfiles de cargo, manuales de funciones.

GENERAL SUMMARY OF JOB GRADE

TITLE: Design of competency management model, in Servialgusto outlets associated to Distrialgusto SAS.

Author: Paola Andrea Ortega C.

FACULTY: Psychology

DIRECTOR: Ps. Mónica Parada Butnaru.

ABSTRACT

The following work is intended to support the process of internship carried out by Distrialgusto S.A.S, which aimed to develop a competence management system, Therefore, the company has two main offices, which are related to the wholesale distribution and marketing Retail latter is done through Servialgusto outlets, where the project mentioned above is performed. The procedures used to design this model were classified into two: These were a review and reconsideration of Servialgusto organizational structure. In addition the design of job profiles, roles and a manual of responsibilities were also considered. Thus, this project was conducted in 7 phases aimed at: (a) review of information related to the organizational structure, (b) rethinking of the mission, vision, core values and institutional competencies, (c) development and application forms for analysis and job descriptions; (d) identifying and establishing competencies of each role; approach and development of job profiles and a function manual (e) exposure, review and approval by the Department of Management and Human Resource (f) and execution of the corresponding changes requested by the directors of the company, which finally is presented to all staff of Servialgusto, in order to increase motivation for compliance and implementation of competency management model in Information points of this dependence. Emphasizing that during the internship existed a parallel ongoing support to Human Resource Department in the selection processes, reporting, program development, labor welfare and occupational health and general processes of the area of Human Resource, which are enriched by the contributions of organizational psychology.

Keywords: organizational structure, skills management, job profiles, operating manuals.

1. INTRODUCCIÓN

En estos tiempos de cambios tan acelerados en las formas de llevar a cabo las actividades en las organizaciones (nuevas tecnologías, nuevas industrias, nuevas plazas, nuevas invenciones, etc.), se exige cada vez más destinar importantes recursos en el desarrollo del Talento Humano en las empresas, y la clave de este proceso es la preparación de los trabajadores para hacerlos más competentes en su trabajo y de esa manera contribuir a lograr un mejor desempeño en la organización. El modelo de gestión por competencias abre esa puerta a las organizaciones y les da herramientas para mantenerse a flote en un mundo de tanta competitividad laboral.

El siguiente informe describe los resultados del trabajo de grado en modalidad de pasantía, realizado en Distrialgusto S.A.S., cuyo objetivo primordial fue diseñar el modelo de gestión por competencias, los perfiles de cargo y manuales de funciones en los puntos de venta Servialgusto, asociados a Dicha empresa. Como primera medida se realiza una breve contextualización de la empresa; así como la revisión conceptual y teórica que se llevó a cabo en el proceso.

Posteriormente a eso, se presentan los resultados obtenidos del diseño del modelo de gestión por competencias y creación de perfiles de cargo y manuales de funciones, al igual que se ahonda en la metodología usada para tal fin.

Finalmente, se exponen la discusión de dichos resultados, las conclusiones y recomendaciones con las que se cierra este proceso formativo.

2. JUSTIFICACIÓN

El ámbito organizacional es hoy por hoy, cada vez más versátil y competitivo, esto influye directamente en las necesidades de las empresas; para estar vigentes en el mercado deben mantenerse superando las expectativas del medio para lograr un mayor desarrollo empresarial. Por tanto, es que el Modelo de Gestión por Competencias tiene una importancia fundamental en la Gestión de Recursos Humanos, pues este modelo se constituye como una herramienta conductual al centrar el alineamiento estratégico entre el desempeño del personal, su desarrollo humano y las metas establecidas por la organización.

El modelo de gestión por competencias, muestra la importancia de determinar de manera clara y concisa las características personales y organizacionales, necesarias para el óptimo desarrollo de las funciones en cada uno de los cargos laborales. Instaurando este sistema en las organizaciones, les permite adquirir y mantener el personal idóneo para ejercer los cargos, garantizando personal acorde con los requerimientos de la empresa, reduciendo dificultades en el clima laboral, en la cultura organizacional e igualmente incrementando la calidad en el servicio; sumándole a todo lo anterior, un alto desempeño lo que conlleva a un mayor y mejor posicionamiento de la empresa en su entorno competitivo. Todo capital Humano, debe trabajar de manera eficaz, en pro de alcanzar objetivos tanto personales como organizacionales, y es en esta motivación que se enfoca el Modelo de gestión por competencias, al examinar, ajustar y flexibilizar los criterios de confluencia entre persona-

empresa, logrando así, la combinación apropiada para conseguir beneficios tanto a nivel personal como corporativo.

El psicólogo organizacional, es pieza clave en la adecuada implementación del Modelo de Gestión por competencias, ya que para alcanzar el éxito y las metas organizacionales propuestas, en cada trabajador se despliegan una serie de comportamientos, y son estos mismos el objeto principal de estudio y análisis del psicólogo. Al hallar un punto de equilibrio entre comportamiento-meta el capital humano pasa de ser un ente administrativo a convertirse en ente estratégico de la organización.

Ahora bien, al hacerse referencia de los comportamientos requeridos en cada cargo, se hace especial énfasis en la evaluación de desempeño laboral, ya que se realiza una descripción detallada de las conductas que lograrán dar un correcto cumplimiento de las responsabilidades del cargo, además, de que son las que se requieren para alcanzar el éxito organizacional (Spencer & Spencer, 1993). Relacionado con esto, Sternberg (1986) plantea que "el rendimiento de un sujeto se mide más ajustadamente, cuando supone una novedad, o cuando la persona esta tan instruida en el contexto que el proceso se ha automatizado", corroborando con esto que, lo importante del capital humano no es el potencial de inteligencia que se posee, sino la forma de emplear éste de manera efectiva y exitosa a través del equilibrio entre el pensamiento analítico, creativo y práctico; por tanto. "si las empresas logran identificar apropiadamente estas características en sus trabajadores, lograrán mayor eficiencia en el empleo de sus Recursos Humanos al tener

mayor acceso a las potencialidades individuales y su posible desarrollo dentro de la Organización" (Sternberg, 1997).

En definitiva, la implementación del modelo de gestión por competencias es una herramienta que brinda sin número de ventajas a las empresas, en la gestión del talento humano, ya que facilita los diferentes procesos del área como lo son la selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo y compensaciones; esta unión se da gracias al hecho de conocer la información organizacional.

Por todo lo ya mencionado, Distrialgusto es una empresa que está en búsqueda de un posicionamiento regional, además que inicio el proceso de creación del departamento de talento humano, apuntó a este modelo como el más indicado para realizar un buen proceso en la gestión del talento humano. Es necesario precisar que Distrialgusto inicia un proceso nuevo en su organización, por tanto no cuenta con precedentes en el área del talento humano, y busca lograr un fortalecimiento institucional, por tanto es fundamental diseñar e implementar el modelo de gestión por competencias, ya que este garantizará el éxito en los posteriores procesos llevados a cabo por el departamento de talento humano.

El instaurar una estructura organizacional clara, será el primer paso para direccionar y optimizar todo el proceso de diseño del modelo de gestión por competencias, pues de esta manera se logrará optimizar el desempeño laboral y organizacional, al trazarse una correlación y alineamiento entre los objetivos de Distrialgusto y el desarrollo de las personas de su entorno laboral. Al tener esa pieza clara, es el momento de proceder al diseño y estructuración de los

perfiles de cargo y manuales de funciones.

Distrialgusto, empresa dedicada al comercio por mayor y detal de productos de consumo masivo, a pesar de contar en promedio con ciento veinte empleados, no había estructurado de manera sólida el departamento de recursos humanos, por tanto no contaba ni con manuales de funciones, perfiles de cargo y gestión documental; cosa que generaba inconvenientes en los distintos procesos de gestión del talento humano. Por tanto el proyecto aplicado de pasantía empresarial busca por medio de un modelo de gestión por competencias estructurar el departamento de tal manera que sea notorio el mejoramiento del desempeño laboral.

El impacto del desarrollo del proyecto aplicado será alto debido a que de direccionara a los cargos que más impacto tienen en el servicio que presta la empresa, dando esto como resultado mejor calidad del servicio ofrecido a los clientes.

3. OBJETIVOS

3.1 General

Diseñar el modelo de gestión por competencias, los perfiles de cargo y manuales de funciones en los puntos de venta Servialgusto, asociados a Distrialgusto S.A.S.

3.2 Específicos

- Constituir la estructura organizacional de Servialgusto, con el propósito de fundamentar el modelo de gestión en bases claras y direccionadas correctamente.
- Elaborar los perfiles de cargo y manuales de funciones, que la gerencia considere pertinentes para el inicio de este proceso del diseño del modelo de gestión por competencias.
- Socializar los perfiles de cargo basado en competencias a los empleados de Servialgusto, dando a conocer el alcance del trabajo realizado en la implementación del modelo de competencias.

4. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

4.1 Reseña historia

Distrialgusto fue creado en mayo de 1991 como una pequeña empresa familiar dedicada a la comercialización de productos de la canasta familiar, con distribución en el área metropolitana de Bucaramanga, para 1997 había ampliado su portafolio de servicios con productos de aseo personal y hogar, rancho y licores; además había ampliado su cobertura a la ciudad de Cúcuta (norte de Santander). Durante los años venideros fue consolidando alianzas estratégicas con proveedores (Confitecol, Súper de alimentos, Varta, Familia, entre otros) en 2001 se implementa el canal TAT exclusivo de la línea Familia; en 2002 empezaron a sistematizar los procesos además que se hizo la primer estructuración del personal creando las dependencias administrativas; se abre distribución en la ciudad de Barrancabermeja (Santander).

Para 2006 contaban con 7 cuerpos de trabajo, divididos así: 3 grupos de Tienda a Tienda (TAT), 3 grupos del canal tradicional y 1 grupo de división especializada. Igualmente inician el retail creando el primer punto de venta Servialgusto en el municipio de Girón (Santander) en 2007 se abren dos nuevos puntos de venta Servialgusto, uno en el municipio de Floridablanca y otro en el parque principal de Girón; por otra parte se reestructura la cobertura de la distribuidora cerrando la plaza de Cúcuta, se modifica y amplía el portafolio de servicio con nuevos proveedores. Para 2010 se inauguran los puntos de venta Servialgusto Prado y Versalles, este último trayendo un nuevo formato para la empresa ya que el 99% de las ventas es a domicilio. Para este

año Distrialgusto obtuvo un crecimiento total negocio del 9.27%. Donde los puntos de venta crecieron el 24.67% y la distribuidora con un crecimiento del 5.67%. y se cierra el año con cinco puntos de venta Servialgusto, tres fuerzas de venta TAT, tres grupos de ventas Tradicional y una amplia gama de proveedores entre los que se encuentran: Unibol, Alamar, Azul K, Kelloggs, Gavassa, Alicorp, JGB, Gelvez, Italcol, Harina Robinson, Familia, Alimentos Super, Multidimensionales, entre otros.

Todo lo anterior hizo que Distrialgusto se consolidara como una empresa líder en su tipo a nivel regional. Ante este crecimiento acelerado que tuvo la empresa, se sintió la necesidad de adquirir los servicios de un consultor externo quien trabajo en todas la áreas de la compañía, logrando con esto un mejor rendimiento empresarial además de sensibilizar al personal frente a sus responsabilidades y lo más importante inculcarles el valor agregado que deben generar en cada actividad. Finalmente para el primer trimestre de 2011 se crea el departamento de Talento Humano a cargo de una psicóloga y con esto se pretende dar un vuelco al manejo del capital humano perteneciente a Distrialgusto.

4.2 Misión

Comercializamos y distribuimos productos de consumo masivo proyectando una organización flexible, efectiva y sólida que garantice el desempeño rentable para lograr la mayor satisfacción de clientes, proveedores, colaboradores, socios y sociedad en general.

Motivamos un ambiente laboral de participación y

compromiso personal, que asegure los resultados de la empresa permitiendo a las personas lograr a través del trabajo su realización personal, su bienestar y el de su familia.

4.3 Visión

A corto plazo a nivel regional, se tendrá una empresa líder en distribución, volumen de ventas, organización y rentabilidad, acompañados de un equipo humano estable, capacitado, motivado y con mucho sentido de pertenencia hacia la empresa. A largo plazo, en el ámbito nacional, tendremos alianzas estratégicas que nos permitan canalizar oportunidades y fortalecernos gradualmente.

4.4 Política de calidad

Estamos comprometidos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mediante la comercialización y distribución de productos de consumo masivo. Trabajamos para crear una cultura de aprendizaje permanente que nos permita el mejoramiento continuo y desarrollar con efectividad

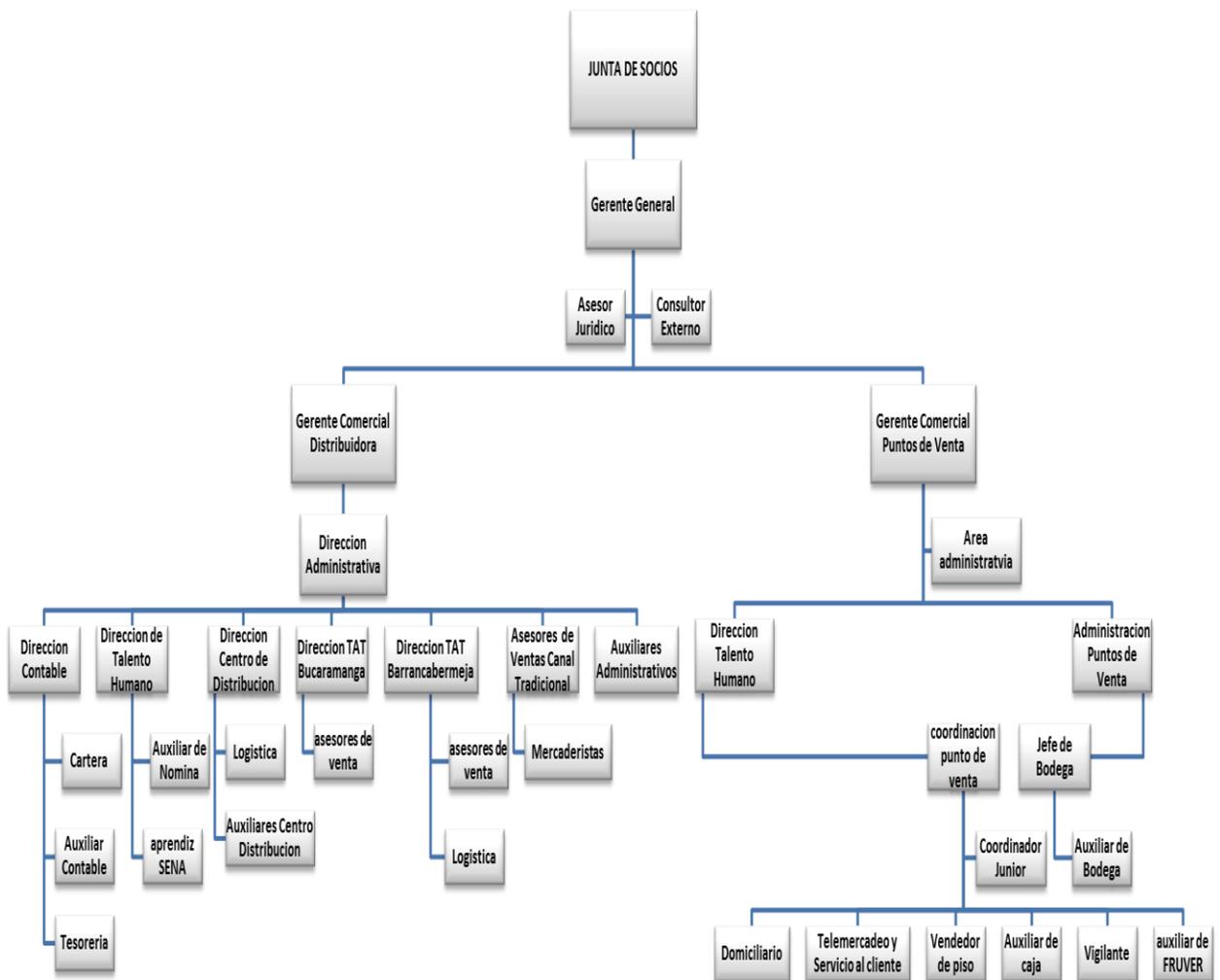
4.5 Valores institucionales

- Servicio al Cliente
- Desarrollo empresarial
- Estabilidad Laboral
- Sentido de Pertenencia
- Desarrollo Personal
- Profesionalismo

4.6 Objetivos de la organización

- Fortalecer el valor institucional de servicio al cliente
- Aumentar la participación en el mercado, mediante la distribución numérica
- Incrementar el nivel de utilidades
- Rentabilidad de las líneas.
- Lograr una alta penetración de nuestros productos y de nuestro territorio en el mercado

4.7 Organigrama



Grafica 1: Organigrama Distrialgusto S.A.S.

Fuente: Dpto. Talento Humano Distrialgusto S.A.S.

4.8 Logos de la empresa



Grafica 2: logotipo punto de venta Servialgusto



Grafica 3: Logotipo Distrialgusto S.A.S.

5. REFERENTE CONCEPTUAL

La sociedad es un ente en constante cambio, cada día exige nuevas y mejores transformaciones en el nivel de vida, por tal motivo es que las empresas han volcado mucho interés a satisfacer a sus trabajadores, no solo a nivel laboral sino también sus necesidades personales, debido a que estas últimas influyen directamente sobre el desempeño del empleado; trabajando de esta manera las empresas garantizan tener un óptimo desarrollo humano y organizacional.

El modelo de competencias nace como una alternativa para conseguir una adecuada gestión del Talento Humano teniendo una mirada integral, mediante procesos productivos coherentes entre sí. La finalidad es poder contar con personal con las características requeridas y así garantizar el cumplimiento efectivo que el cargo plantea. La gestión por competencias se basa en atraer, desarrollar y mantener el Talento Humano mediante la formación consistente de los procedimientos del personal, teniendo en cuenta las capacidades y resultados requeridos para un óptimo desempeño dentro de la empresa.

Para iniciar a hablar de este modelo es necesario definir primero el pilar de este método de administración de personal, que es la Competencia, la cual según Spencer & Spencer (1993) es "una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionado con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio"; por otra parte Rodríguez y Feliú (1996) la definen como un "conjunto de Conocimientos, Habilidades, actitudes e intereses que posee una persona que le permite la realización exitosa de una actividad",

complementando esta definición encontramos que Levy Leboyer (2003) la define como aquellos "comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y que las hace más eficaces en una determinada situación", finalmente se considera competencia al conjunto de destrezas, habilidades, características personales, conocimientos y actitudes que conllevan a una conducta exitosa en cualquier entorno.

Es importante señalar que las capacidades conducen a las competencias, pero en ningún momento significan lo mismo; ser capaz no es lo mismo que ser competente. La capacidad se adquiere; las competencias se desarrollan. Las capacidades son estáticas y se limitan dentro de sí mismas; las competencias, por el contrario, son complejas, dinámicas e incitan a nuevos desafíos. Las capacidades suponen un único saber y se agotan en su propia aplicación. No sucede así con las competencias, que se definen en la acción, transformándose y adaptándose a circunstancias siempre cambiantes.

Pasando al plano de gestión por competencias, debe saberse que éste fue inicialmente planteado por David McClelland (1973), quien afirmó que "cada organización tiene características particulares que la diferencian de las demás", pero que también existen otros factores comunes que les permiten construir mecanismos similares de gestión, lo cual no impide que las instituciones conserven la capacidad efectiva que les permita trabajar de manera exitosa, conquistando así un posicionamiento en su sector competitivo, esta capacidad diferenciadora hace referencia a la facilidad para identificar cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que debe poseer el capital humano para

destacarse ante los demás.

El modelo de gestión por competencias fue incluido en Latinoamérica por Martha Alles (2003) quien lo adoptó como un "modelo que permite alinear el capital intelectual de las empresas con sus respectivas estrategias de negocio, facilitando el desarrollo profesional de las personas dentro de un entorno laboral y por ende el desarrollo de la organización". Si bien hasta el momento solo se ha hablado de los beneficios que trae la implementación de este modelo, también es importante resaltar que pueden presentarse algunas dificultades en su ejecución, ya que el tiempo entre instaurar el modelo y que este empiece a obtener resultados es extenso, el personal que implemente el modelo debe estar formado en orientación a competencias laborales, lo que quiere decir que debe ser un profesional en el área el encargado de hacerlo y esto acarreará costos económicos.

5.1 Clasificación de las competencias

Para Spencer y Spencer (1994) existen cinco tipos de competencias:

- **MOTIVACIÓN:** Son los objetivos que una persona considera o desea consistentemente, las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras.
- **CARACTERÍSTICAS:** Son rasgos supremos propios que determinan como se desempeñan las personas en sus puestos, a largo plazo, sin necesidad de una supervisión cercana.
- **CONCEPTO PROPIO O CONCEPTO DE SÍ MISMO:** Son las

actitudes, valores o la imagen que una persona tiene de sí. Los valores son motivos reactivos que predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones en las que tengan otras personas a cargo.

- **CONOCIMIENTO:** El conocimiento es la información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja, porque las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse en situaciones como las que se presentarán en la práctica, porque muchas evaluaciones de conocimiento miden es la memoria, cuando lo realmente lo importante es la información.
- **HABILIDAD:** Es la capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual. Las habilidades tienden a ser características visibles y relativamente superficiales.

A continuación se hace la representación gráfica de estas cinco competencias clasificadas según su dificultad de detección.

Gráfica 4: Clasificación de competencias según su dificultad de detección

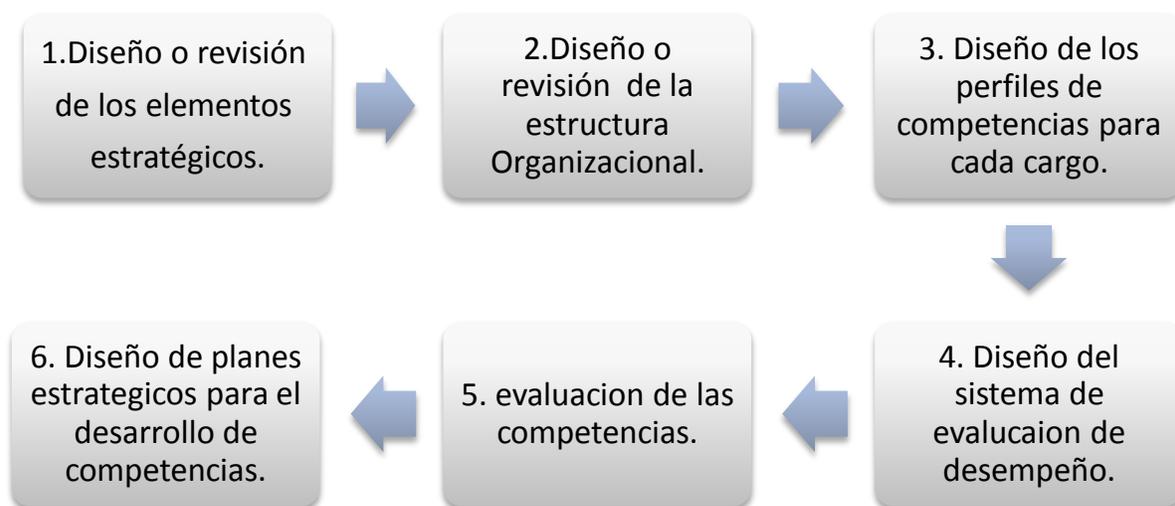
Fuente: Spencer y Spencer, 1993, Citado por Alles, 2004



Como se observa en la gráfica las dos competencias que son más fáciles de detectar son las habilidades y conocimientos, esto se debe a que con las pruebas convencionales se puede evaluar si un individuo las posee y en qué grado de desarrollo, en cambio el concepto de uno mismo, las actitudes y valores, y los rasgos de personalidad, presentan más complejidad para su evaluación y desarrollo debido a que son rasgos supremos de la personalidad y han sido definidos en el desarrollo de formación del individuo.

5.2 Proceso de diseño e implementación de un modelo de gestión por competencias

A continuación se presentara gráficamente el proceso que se plantea para desarrollar el modelo de gestión por competencias según lo plantea Domingo J. y Delgado M. (2000)



Grafica 5: pasos para la implementación del modelo de gestión por competencias

Fuente: Domingo J. Delgado. Modelo de gestión por competencias. Gestión del conocimiento, 2007.

Hay otras propuestas de diseño del modelo de gestión por competencias como la de Morales (2008) quien sugiere cuatro etapas que son: "Sensibilización, Análisis de los puestos de trabajo, Definición del perfil de competencias requeridas y finalmente la adaptación de todos los procesos de la gestión del Talento Humano".

La sensibilización es la etapa inicial de la propuesta de Morales (2008), en esta se busca disminuir la resistencia al nuevo cambio, a través de la aceptación de este nuevo modelo de gerencia logrando un compromiso por parte de los empleados en su participación dentro del proceso. En la implementación de esta primera fase en los puntos de venta Servialgusto se logró un éxito pues se contó con la participación de todo el personal de los puntos de venta, pues para la gerencia era importante que todos los colaboradores ayudaran en la construcción de la estructura organizacional, ya que son ellos mismos quienes diariamente constituyen los pensamientos, roles metas objetivos y filosofía de la empresa. Además el vincularlos en este proceso es una estrategia que conlleva al aprendizaje, aceptación y aplicación del modelo instaurando los resultados deseados. Mintzberg (1984) considera que "la importancia de la estructura Organizacional es debido a que esta es la unión de diversas formas en que se divide el ejercicio laboral en diversas tareas y la coordinación pertinente de estas".

La definición de manuales de funciones y perfiles de cargo, es la segunda fase del modelo descrito por Morales (2008) y esta fase se lleva a cabo en dos partes. La primera hace referencia al Manual de funciones el cual se considera como una descripción del cargo a través de una consignación

ordenada y explícita de las características distintivas, identificadas como resultado final de un análisis de la prioridad, frecuencia y derivaciones de las funciones que se deben desempeñar (Peña, 1990); posteriormente se incluye al anterior documento el apartado de perfil de cargo, en el cual se identifican las competencias específicas y además la información relacionada con documentos requeridos, formación y experiencia específicas, características físicas y Mentales y por último aquellos conocimientos técnicos necesarios para un óptimo desempeño laboral. Es importante aclarar la importancia de la elaboración de los perfiles de cargo bajo este modelo, debido a que se cuenta con un esquema que determina el rol que las personas cumplen dentro de las empresas y por ende se ostenta de unos comportamientos eficientes esperados en los candidatos y si estos no presentan coherencia con las verdaderas necesidades del cargo, se incrementarían los costos innecesarios para la institución y se adquiriría personal no calificado para el puesto (Alles, 2005).

Saracho (2005) afirma que "el eje primordial de la elaboración de los perfiles de cargos son las competencias específicas, producto de la observación directa del trabajador ejecutando la labor; las entrevistas realizadas, tanto a los trabajadores, como a sus jefes directos y los métodos mixtos que combinen dos o más de los anteriores". Por lo antes mencionado se puede concluir que es definitivamente clave para dar inicio a la implementación de modelo de gestión por competencias la elaboración de los perfiles de cargo.

La última fase del modelo propuesto por Morales (2008) es la Adaptación de los procesos de Recursos Humanos, esta se da con la implementación de las mejoras correspondientes en cada uno de los procesos de Recurso Humano, en la experiencia con los puntos de venta Servialgusto, los procesos en los que se centra en el reclutamiento y selección de personal y capacitación del capital humano. Para los cuales se enumera a continuación la relación con la elaboración de los perfiles de cargo:

En el reclutamiento, los perfiles de cargo dan información acerca de los requisitos que debe reunir y presentar el candidato a evaluar para ocupar el respectivo puesto laboral (Díaz, 2009) por lo tanto en los puntos de venta Servialgusto, esta herramienta facilitará la forma, claridad y especificación de la difusión de la vacante, así como una mejor selección de las fuentes de divulgación, mas óptimas para arrojar candidatos afines al cargo en búsqueda.

Respecto al proceso de Selección de personal, "los perfiles por competencias dan la información más precisa para evaluar los candidatos con el fin de identificar y seleccionar al personal idóneo para cubrir la vacante, esta información orienta de forma acertada la elección de las pruebas que evalúan el nivel de las competencias, conocimientos técnicos y exigencia profesional o laboral tales como pruebas de conocimiento, entrevistas por competencias y Assessment Center" (Alles, 2005). En los puntos de venta Servialgusto la información que brindan los perfiles de cargo orientara al psicólogo organizacional para guiar las respectivas entrevistas por competencias y focalizar las preguntas requeridas.

Conjuntamente a los procesos ya mencionados, es importante la fase de Formación y Capacitación para poder tener una congruencia más real entre el nivel esperado y el nivel real de los trabajadores de la empresa. Para esto se deben diseñar y desarrollar programas formativos que mejoren el desempeño y que a su vez permita potenciar los aspectos manifiestos orientados al éxito laboral, así se reducen gastos innecesarios en programas que no son útiles realmente y se concentra en los aspectos realmente necesarios (Alles 2005 y Díaz 2009).

5.3 Beneficios del proceso del modelo de gestión por competencias.

Las empresas hoy en día enfrentan creciente desafíos competitivos relacionados en gran parte a mayores requerimientos en calidad de servicio por parte de sus clientes, al igual que la necesidad de mejorar su gestión, procesos organizacionales y productos. Por tanto en una organización se debe disponer de personal competente es un factor fundamental para el éxito de la misma en su contexto; por tanto debe ser prioridad en todas las empresas. El modelo de gestión por competencias brinda a las empresas las siguientes ventajas:

- Generación de estándares claros y aceptados que facilitan los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de nuevo y antiguo personal.

- Implementación y desarrollo de procesos de evaluación de personal más sencillos, ya que los esfuerzos se concentraran claramente en buscar personal idóneo en los cargos.
- Mejoramiento de los procesos de formación y capacitación del personal, con criterios estandarizados por lo que se enfocan los requerimientos reales del personal de la empresa.
- Optimizar los niveles de satisfacción laboral y clima laboral.
- La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia de negocios, aumentando la capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.

En síntesis un modelo de modelo de gestión por competencias permite a los trabajadores actuales y futuros de una empresa, contar con una herramienta para evaluar los conocimientos adquiridos, las habilidades y actitudes desarrolladas en su ejercicio profesional y laboral, mejorando sus posibilidades de ascenso laboral.

6. METODOLOGÍA

6.1 Población

Distrialgusto S.A.S. cuenta actualmente con 120 empleados que ocupan 35 cargos de niveles jerárquicos: operativo, medio y alto, de estos cargos 21 se desempeñan en la Distribuidora y los 14 restantes en los puntos de venta Servialgusto. Es precisamente en estos últimos donde se concentrara el proyecto. Tomando solo los 10 cargos operativos y medios, como objeto de trabajo según solicitud de la gerencia. Este proyecto abarca todo el proceso de diseño, análisis y creación de la estructura organizacional de los puntos de venta Servialgusto, al igual que el análisis de los cargos y recopilación de los manuales de funciones. Es importante señalar que a pesar de Servialgusto estar bajo la misma razón social de Distrialgusto, tienen lineamientos muy distintos ya que difieren los procesos realizados en ambas áreas. Por tanto la gerencia con el apoyo del departamento de talento humano quiere implementar de manera interna este proceso de identificación y estructuración organizacional.

6.2 Instrumentos

Para el diseño del modelo de gestión por competencias en los puntos de venta Servialgusto, se implementaron los siguientes formatos: registro de análisis institucional ¿Quién es Servialgusto? (ver anexo A), encuesta para manuales y perfiles de cargo (ver anexo B), igualmente se realizó observación directa en el puesto de trabajo sin anotaciones; este último se hace como método de acercamiento directo al campo de estudio, con la observación al ocupante del puesto,

de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, para así identificar las actividades principales del cargo y además identificar cuáles son los espacios en los que se desenvuelve, las herramientas que usan, los requisitos físicos e intelectuales, lo que hace y como lo hace. Finalmente se revisó también todo el marco estratégico de Distrialgusto ya que de allí se toman bases para la estructuración del proyecto en los puntos de venta Servialgusto.

6.3 Procedimiento

El diseño del modelo de gestión por competencias en los puntos de venta Servialgusto se clasificaron en dos:

A. Análisis y diseño de la estructura organizacional de los puntos de venta Servialgusto.

Fase 1, conocimiento general de la empresa: esta fue la primera fase del proyecto donde se visitó los 5 puntos de venta Servialgusto ubicados en distintas zonas del área metropolitana de Bucaramanga. En estas visitas se realizó un breve acercamiento con todos los empleados. El departamento de Recursos humanos junto con la gerencia expusieron las expectativas frente al proyecto y los alcances que esperaban obtener del proceso con sus empleados.

Fase 2, creación de formato para el diseño grupal de la estructura organizacional: como ya se había mencionado anteriormente fue solicitud de gerencia que todo el personal vinculado a Servialgusto hiciera parte del proceso que la organización tendría, se diseñó un formato con preguntas

claves para desarrollar en totalmente en 3 sesiones con todo el personal, con el fin de recopilar información que ayudara a consolidar la estructura organizacional de Servialgusto.

Fase 3, análisis y consolidación de los datos para e instaurar la estructura organizacional de Servialgusto: con todos los datos obtenidos en las sesiones con el personal, se planearon 2 sesiones de trabajo con participaron activa de la gerente administrativa de puntos de venta, la directora de talento humano y el administrador de puntos de venta. Donde se definió la misión, visión, competencias institucionales y valores corporativos.

B. Diseño de los manuales de y perfiles de cargo de los puestos seleccionados por la gerencia para instaurar el modelo.

Fase 1, entrevistas y observación al personal: como el proceso en Servialgusto no contaba con ninguna base sobre la información de los cargos y de las funciones que cada uno tiene bajo su responsabilidad, se realizaron entrevistas dirigidas a todo el personal operativo. Se tuvo en cuenta a todos los colaboradores con el fin de contar con la información de cómo desarrollan actividades de un mismo cargo diferentes empleados. Igualmente para verificar la información brindada por los empleados en la entrevista, se realizaron observaciones naturistas y de esta manera se hizo un comparativo entre la información obtenida de estos dos métodos.

Fase 2, descripción de los objetivos y funciones de los cargos: con la información recolectada en la fase 1, se documentó el objetivo general y las funciones de los cargos.

Fase 3, prohibiciones y requisitos: en el proceso de diseño de este modelo la gerencia y el departamento de talento humano solicitaron que se dejara por escrito las normas establecidas en la empresa, por tanto se realizó para cada cargo un listado de prohibiciones en las cuales se documenta que acciones no debe realizar un empleado en su puesto de trabajo, para determinar dichos estándares se realizó una reunión con la gerente , la directora de Talento Humano y el administrador de puntos de venta, en la cual se analizó cada cargo y según sus funciones y normas de la empresa se establecieron las prohibiciones de cada uno.

Los requerimientos de cada cargo son estándares que debe cumplir el candidato para su elección, estos son: físicos, intelectuales y legales. El fin de establecer estos requisitos es facilitar el proceso de selección y contar con información clara sobre que candidatos son o no aptos para el cargo.

Fase 4, selección de competencias generales y específicas: para llevar a cabo esta fase se tomó como base la estructura organizacional que se diseñó como primera parte del proyecto. Y se definió que las competencias generales de los empleados que pertenezcan a la organización. Para las competencias específicas se tuvo en cuenta el nivel jerárquico, el objetivo general y sus funciones.

Fase 5, elaboración de manual de funciones y competencias: contando ya con la información de las funciones, requisitos, prohibiciones, objetivo, competencias generales y específicas, se elaboró el manual de funciones y competencias para cada cargo.

Fase 6, revisión y aprobación de la gerencia y el departamento de talento humano: para este proceso la gerencia revisó todos los manuales, se sugirieron algunos cambios menores y se procedió a la aprobación de los manuales, que quedaron listos para empezar a instaurar por el departamento de talento humano a partir del tercer trimestre de 2012.

Fase 7, socialización de los perfiles de cargo y manuales de funciones al personal de los puntos de venta Servialgusto: como cierre del proceso donde fueron participes todos los colaboradores se realizó una reunión general donde se dio a conocer el resultado final de este proceso, quedando instaurada la estructura organizacional de Servialgusto al igual que los 10 perfiles de cargo y manual de funciones de los puestos medios y operativos de la empresa. En este espacio también se abrió el campo para despejar dudas e inquietudes del personal.

7. RESULTADOS

7.1 Análisis y diseño de la estructura organizacional de los puntos de venta Servialgusto.

El Modelo de Gestión por Competencias al ser un método de administración de capital humano permite alcanzar el desarrollo organizacional al tener en cuenta primordialmente que el desarrollo de las personas en su entorno laboral influye proporcionalmente sobre el fortalecimiento de la organización. La intención de diseñar un modelo de gestión por competencias en los puntos de venta Servialgusto fue lograr que a través de una identificación clara de los empleados se aumente la productividad organizacional ya que al ser una empresa inmersa dentro de los lineamientos de Distrialgusto S.A.S. no podía desarrollar el potencial realmente necesario; pues, la orientación de ambas es totalmente distinta y no puede cobijarse bajo una misma estructura organizacional lo que determina claramente los objetivos de cada una.

Igualmente los puntos de venta Servialgusto deben enfatizar su mirada hacia el servicio, ya que este es su eje de acción y empresas como estas mantienen a su personal en contacto directo con los clientes, por tanto es indispensable contar con el personal más competente buscando siempre satisfacer las necesidades del cliente, como consecuencia se mejorara la ventaja competitiva frente a otras empresas del sector de retail.

Para el diseño del modelo de gestión, se contó con los 70 empleados activos de los puntos de venta Servialgusto,

incluyendo desde la gerencia hasta los cargos operativos. La primera etapa de la pasantía empresarial consistió en conocimiento general de la empresa y todas sus áreas, esto para crearse una imagen clara del global de la empresa Distrialgusto y todas las dependencias, áreas y procesos que se llevan a cabo dentro de esta. En este proceso se tuvo la oportunidad de conocer la estructura organizacional de Distrialgusto S.A.S. la misión, visión, reseña histórica, además del portafolio general de servicios. Y se informó al personal perteneciente a los puntos de venta Servialgusto cuál sería el proceso que se desarrollaría en el proceso de pasantía y el papel de cada uno de ellos en las distintas fases.

Para la segunda fase se creó un formato (ver anexo A) y se dividió a todo el personal de la empresa en 3 grupo y se planearon 3 sesiones de trabajo donde se recopiló información que luego sería condensada en la consolidación final de la estructura organizacional de Servialgusto (misión, visión, competencias institucionales y valores corporativos) finalmente esta primer etapa de la pasantía se concluyó con la condensación de la información recopilada en las 3 sesiones de trabajo con todo el personal.

Un gran logro que se obtuvo en esta etapa del proyecto fue la acogida al proyecto por parte de todo el equipo de trabajo Servialgusto, esto indica que se hizo un buen proceso de sensibilización del proyecto y se disminuyó significativamente la resistencia al nuevo cambio que se impartió en la empresa. Esto garantizó mejor acogida al modelo.

7.2 Diseño de los manuales de y perfiles de cargo de los puestos seleccionados por la gerencia para instaurar el modelo.

Para este proceso se realizó un cronograma de entrevistas en el cual se programaron sesiones de trabajo con grupos de empleados dependiendo el cargo que desempeñan en la empresa. La metodología usada en estas sesiones de trabajo fue dirigida a que cada grupo expusiera la importancia de su cargo en la empresa, como desde su puesto de trabajo impactaba el rendimiento general de la empresa, que voluntariamente expusieran cuales deberían ser las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo y como deberían realizarlo, y compararlo con el modo en que actualmente lo estaban realizando. Este proceso aparte de brindar la información requerida para la elaboración de los perfiles de cargo, creó en todos los empleados una conciencia de las falencias actuales y evidencio desde los mismos actores del trabajo estrategias para mejorar el desempeño del cargo.

Luego de hacer la entrevista con los empleados desde el ámbito lúdico del trabajo en grupo, se pasó a la observación naturista del personal operativo, esto con el fin de corroborar la información suministrada en las entrevistas con los grupos de trabajo y complementar lo que fuese necesario. Mediante esta observación se obtuvo información adicional y se complementó la ya existente para obtener unos buenos perfiles de cargo y manuales de funciones.

En la siguiente fase se integró todo el trabajo realizado hasta el momento, ya que para realizar la

documentación de los perfiles de cargo y manuales de funciones, se retomó el trabajo realizado inicialmente con la estructura organizacional, en este proceso participo la gerente de los puntos de venta Servialgusto, la directora del departamento de talento humano y el administrador de los puntos de venta. Se añadieron a los perfiles las prohibiciones y requisitos que la gerencia solicito, para con esto hacer explícito ante todo el grupo de trabajo, que existen reglas que deben ser cumplidas en el desempeño del trabajo. Y minimizar la incidencia de los trabajadores en estas faltas.

Igualmente se trabajó en la especificación de requisitos físicos, intelectuales y legales necesarios que deben cumplir los candidatos de cada cargo, este apartado es de gran importancia para el proceso de selección debido a que en las entrevistas al personal se identificó que no todo el personal cuenta con los estándares requeridos por la empresa, ya que al momento de ser vinculados no se contaba con los requerimientos del cargo, pero desde el momento en que se empieza a implementar el modelo se espera que este fenómeno disminuya notablemente y a medida que el modelo se instaure en la empresa este fenómeno desaparezca.

Para la siguiente fase se realizó la identificación de las competencias generales que el personal de la organización debe cumplir, estas fueron:

- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Ética

- Prudencia
- Orientación al cliente
- Calidad de trabajo

Estas competencias generales y su definición se encuentran en los 10 perfiles de cargos realizados, para la selección se tuvo en cuenta la estructura organizacional diseñada al inicio del proyecto. Las competencias específicas de cada cargo se definieron teniendo en cuenta las funciones y responsabilidades de cada uno, además del nivel jerárquico.

Una vez terminada la elaboración de los 10 perfiles de cargo, se pasó a la revisión y aprobación por parte de la gerencia, se realizaron las respectivas modificaciones sugeridas por las partes y se aprobó el diseño realizado. Luego de la aprobación se procedió a socializar todo el proyecto frente a todos los empleados de los puntos de venta Servialgusto. Para que ellos conocieran el resultado del proceso que entre todos se llevó a cabo para la mejora de la empresa y del funcionamiento de los cargos.

En este punto se pudo notar que el proceso a pesar de ser un gran cambio para la empresa no recibió actitudes de rechazo o desinterés de manera relevante, por el contrario todo el personal Servialgusto se mostró muy dispuesto y motivado en todo el desarrollo del proyecto. Cuando se realizó la sustentación del proceso gran parte del personal se evidencio altamente motivado y con disposición de poner en práctica este nuevo modelo.

Finalmente, es importante resaltar que todo el proceso de pasantía se contó con excelente disposición por parte de todo el personal que hizo parte del mismo, la gerencia siempre estuvo dispuesta en el proceso colaborando y brindando apoyo en todo lo que fuese necesario. Ahora bien, Si se analizan las fases que el modelo de Morales (2008) plantea se puede decir que se cumplió a cabalidad las dos etapas que abarcaban el proyecto; pues se evidencia que toda la población trabajadora adquirió la cultura del Modelo de Competencias a través del aprendizaje básico de este. Otro de los productos a resaltar es que se obtuvo el 100% de la segunda fase que fue la documentación de las competencias organizacionales y específicas. El cumplimiento de la tercera fase se puede decir que no se dio, debido a que la implementación total del modelo no estaba dentro del alcance del proyecto; sin embargo si se logró una afectación en la cultura organizacional, a través de la importancia que evidenciaron los empleados y en especial los directivos, de los beneficios que trae a la institución el nuevo modelo de Administración de personal; así como también, de continuar con la adaptación de los procesos básicos de la gestión del talento humano bajo el modelo de Competencias; teniendo en cuenta el trabajo actual concerniente a la elaboración de los Manuales de Funciones y Perfiles de Cargos realizados en el proceso de pasantía.

8. DISCUSIÓN

Serrano (2005) plantea que "una de las principales preocupaciones de la administración del talento humano, debe ser la de estar mejorando continuamente la calidad de vida laboral de los miembros de la organización a fin de obtener mayores resultados en cuanto productividad y rentabilidad empresarial", destacando que un departamento de recurso humano que no tenga estructurado los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo, será un departamento que generara dificultades, perdidas e insatisfacción del cliente lo que generara perdidas económicas y hasta inconvenientes legales.

Distrialgusto S.A.S. ha sido una empresa que ha venido expandiéndose y creciendo de forma acelerada, en los últimos años han creado derivaciones de su actividad económica y ha nacido una nueva organización dentro de ella; los puntos de venta Servialgusto. Estos en cabeza de una gerente administrativa han sentido la necesidad de reforzar el departamento de recursos humanos, para de esta manera delegar las funciones de gestión de personal a él. Los retos que se le asignaron a este departamento era cumplir con todos los objetivos de la administración del talento humano que según Serrano (2005) son:

- Determinar la cantidad y calidad de personal requerido.
- Reclutar, seleccionar y contratar un grupo de personas que aporten a la organización sus conocimientos y habilidades con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y el desarrollo de los objetivos individuales.

- Establecer actividades, políticas y programas que permitan la retención del personal.
- Crear condiciones organizacionales que favorezcan a la organización y a su personal.
- Lograr la eficiencia y la eficacia de la organización, a través de la planeación, organización, desarrollo y control de su personal y de las actividades que en cuanto a ellos se refiere.

El departamento de talento humano consiente que debe alcanzar todos estos objetivos, además de desenvolverse en dos entornos distintos dentro de la misma empresa, pues las dinámicas de la distribuidora y los puntos de venta difieren totalmente. Por tanto se decide en consenso con la directora de talento humano y la gerente de los puntos de venta diseñar el modelo de gestión por competencias para esta área de la empresa que requiere de estructuración organizacional y enfoque en los cargos a desempeñar.

Para tal fin se opta por el modelo de gestión por competencias, analizando que este método da muchas ventajas entre las que se esbozan el atraer el personal más indicado para suplir un cargo, ofrece conocimientos objetivos del desempeño de los empleados permitiendo conservar a los más competentes; por otra parte aporta ventajas competitivas como lo es la efectividad y coherencia de los planes de desarrollo humano. Todo este conjunto genera éxito y competitividad en las empresas.

Por otra parte, durante este proceso de pasantía se corrobora lo planteado por Alles (2003) quien considera que

“la importancia del Modelo por competencias no solo se visualiza en el desarrollo Organizacional, sino también en el desarrollo humano, esto se evidencia en la satisfacción laboral de los empleados al desarrollar y potenciar las aptitudes específicas del cargo, y aún más al presentarse la posibilidad de que estas sean incluidas a futuro en los planes de capacitación y formación del personal”. En los puntos de venta Servialgusto este compromiso fue adquirido no solo por la gerencia sino por todo el personal que actualmente se encuentra vinculado en el proceso, para obtener un mayor crecimiento y fortalecimiento organizacional.

Es de fundamental importancia recalcar que en todo el proceso la clave radica en la fase de sensibilización, Morales (2008) afirma que del impacto de esta fase se podría decir que radica el éxito del modelo. esto se comprobó en el proceso llevado con los puntos de venta Servialgusto, pues con todo el personal consiente de la importancia que este proceso y de la colaboración de ellos para lograr el éxito del mismo, así no se dio pie para generar malos entendidos, pérdida de tiempo, malestares o incomodidades. Por tanto la solidez de esta fase constituye la base para llevar a cabo las fases posteriores del modelo de gestión por competencias.

La construcción de la estructura organizacional es el segundo eslabón en el éxito de este modelo ya que “cuando una organización quiere comenzar a pensar los conceptos de capital humano o recursos humanos, se debe pensar en ella como si se tratara de un valor estratégico de la compañía” (Alles, 2004).

Ahora bien la elaboración de los manuales de funciones y perfiles de cargo, tuvieron en los puntos de venta Servialgusto un buen proceso, debido a que se contó con el apoyo eficaz de todos los empleados evitando percepciones de discriminación y aislamiento, en parte porque fue tomado en cuenta lo planteado por Tyson & York (1989) con quienes se concuerda que el éxito fundamental de los perfiles de cargo radica en el proceso objetivo de focalizar las especificaciones del cargo y no en las cualidades y/o defectos de la persona que actualmente está desempeñándose en él, teoría similar propone Alles (2005), donde se coincide en que se debe complementar la descripción de comportamientos exitosos para cada competencia específica con las expectativas de los jefes inmediatos quienes son los que directamente observan fortalezas y falencias de los cargos a su mando.

Con base en lo inmediatamente anterior es importante llevar un proceso de identificación de competencias acertado, en el caso de los puntos de venta Servialgusto se aplicó el expuesto por Saracho (2005), al unificar la observación directa en el entorno laboral y los cuestionarios a los empleados y sus respectivos jefes inmediatos; con lo cual se demuestra que este proceso permite enriquecer la información de varias partes dejando de lado subjetividades, preferencias y/o diferencias entre los empleados; sin embargo, ante este método mixto se pueden presentar desventajas en la extensión de tiempo requerido, porque debe analizarse la información y esto puede complicarse en empresas que requieran un alto número de cargos en su estructura organizativa.

Sin duda el modelo de Gestión por Competencias trae ventajas competitivas a las organizaciones, debido a que implica una mayor cohesión entre los procesos de recursos humanos, potenciando este aspecto el cual se considera primordial en el óptimo funcionamiento de las empresas, debido a que son el pilar de los procesos de productividad y por ende son el pilar de la consecución de las metas organizacionales, pero debe tenerse cuidado a la hora de implementarlo ya que también es cierto que muchas empresas han generado interés por este modelo pero pocas han perseverado lo suficiente para alcanzar el éxito real del modelo.

Para concluir, es importante que todas las empresas sin importar su tamaño u objetivo social se interesen por establecer las competencias laborales, para así lograr estar a la vanguardia y responder eficazmente ante el mundo competitivo, logrando desarrollar una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional, ya que con la adopción del Enfoque por competencias se incrementa no solo la calidad de los servicios y/o productos prestados sino la productividad y competitividad de la empresa, logrando un mayor alcance social y por ende reconocimiento en el mercado.

9. CONCLUSIONES

- El interés que despierta en las empresas el modelo de gestión por competencias es significativo, ya que trae muchas ventajas al implementarse correctamente, pero también las empresas deben tener en cuenta que el tiempo que se requiere para una total y adecuada implementación es extenso, hasta años puede llegar a tardar para lograr los cambios organizacionales deseados.
- Es indiscutible que la adquisición de compromiso por parte de las directivas de la empresa, es fundamental para la implementación del modelo. Debe mantenerse la motivación frente a este modelo y visualizar las ventajas que traerá para la empresa. En los puntos de venta Servialgusto se contó siempre con el compromiso y entrega por parte de los administrativos.
- El adecuado manejo de una cultura organizacional, ayudara que todo el que haga parte de la empresa se sienta identificado y dispuesto a pertenecer a los lineamientos del modelo que maneja la empresa. En los puntos de venta Servialgusto se evidencio que toda la población, manifestó mínima resistencia al cambio y por el contrario se sintió muy atraído por el modelo a implementar.
- implementar el Modelo de Gestión por competencias es un apoyo para cualquier Organización, pero debe tenerse claro que es un método dinámico, es decir es necesario actualizarlo a medida de que la organización genere crecimiento, ya que de nada sirve diseñar un modelo por

competencias y no ir adecuándolo a las nacientes necesidades de la organización. En los puntos de venta Servialgusto se enfatizó en este aspecto ya que el alcance del proyecto no llegó hasta la implementación del modelo, pero se aclaró sobre el carácter dinámico del modelo a la hora de su implementación.

- Finalmente, Se cumplieron con todos los objetivos de la práctica, logrando estructurar el modelo de gestión por competencias, dejando en los puntos de venta Servialgusto un inicio al proceso de consolidación de una cultura organizacional definida y clara, para delimitar los lineamientos entre Distrialgusto S.A.S. y Servialgusto.

10. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Distrialgusto S.A.S. a pesar de ser una sola razón social, internamente maneja dos grandes líneas de trabajo, las cuales tienen lineamientos que difieren altamente uno del otro, por tanto el manejo del recurso humano puede llegar a ser complejo, al manejarse desde una misma dirección, por tal razón la primera sugerencia para la empresa sería que crearan un departamento de recurso humano para cada los puntos de venta Servialgusto y otro para Distrialgusto. Esto lograría que el desempeño de ambas líneas se optimizara y lograrán obtener mayor productividad organizacional.

Como se ha mencionado en varias ocasiones el modelo de gestión por competencias exige dedicación y tiempo para lograr éxito, por tanto es necesario que tanto la gerencia como el personal de Servialgusto mantenga la motivación frente a este modelo, que garantizara mejoras en los procesos de administración de los recursos humanos.

Al implementar el modelo de gestión por competencias en Servialgusto, se van a suscitar nuevas necesidades como las de evaluar el desempeño del personal por competencias y la de capacitación y entrenamiento del personal, por tanto el departamento de talento humano debe que asumir dicha responsabilidad para lograr que se complete el ciclo del modelo, y obtener los beneficios que este ofrece.

Es de igualmente importante tener en cuenta que en gran parte del éxito del Modelo de Competencias radica en el compromiso de la organización por contar con el personal calificado para ello, debido a que para alcanzar la eficacia

de la implementación, por tanto no cualquier empleado puede asumir la responsabilidad de este. Se recomienda por tanto contar con un profesional en el área de psicología organizacional ya que las bases y fundamentos de su formación le acreditan para asumir la implementación del mismo.

Finalmente, es importante que Servialgusto, continúe generando espacios de crecimiento profesional para estudiantes en formación tanto de psicología como de otras profesiones, pues de esta manera se contribuye a enriquecer y fortalecer el desarrollo de proyectos para el beneficio de la organización.

11. REFERENCIAS

Alles, Martha, (2003). *Gestión por competencias: El diccionario*. (pp 21) Ediciones Garnica.

Alles, Martha, (2004). *Diccionario de Comportamientos. Modelo de Gestión por Competencias*. Ediciones Garnica.

Alles, M. (2004). La Gestión de Recursos Humanos Por Competencias. (5^a eds.), *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencia*.(pp 56-57) Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica.

Chiavenato, I., (2002). *Gestión del Talento Humano*. Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw Hill.

Domingo, J. Y Delgado, M. (2000). "Modelos de gestión por competencias". En:
www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/domingo_j_delgado/competencias.htm

Mintzberg, Henry (1984). *Diseño de Organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo

Morales, Oria. (2008). *Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias*. En línea. www.gestiopolis.com

Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago: RIL.

Serrano, Lupita (2005). *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Un desafío estratégico*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.

Sternberg, Robert J. (1986). *Las capacidades Humanas. Un enfoque desde el procedimiento de la Información*. Barcelona: Editorial Labor S.A.

Tyson, Shaun y York, Alfred (1989): *Administración de Personal*. México: Ed. Trillas.

12 . ANEXOS

ANEXO A.

**TALLER GRUPAL
¿QUIÉN ES SERVIALGUSTO?**

Para Servialgusto y el departamento de talento humano es muy importante conocer que piensa y siente cada uno de sus empleados, ya que son ellos quienes hacen que Servialgusto crezca cada día y se posicione como una empresa líder en el sector.

El objetivo de hoy, es ayudar a definir la misión, visión y valores corporativos de la organización.

COMO DEFINIR LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE SERVIALGUSTO

Misión: consiste en definir el objetivo central de la empresa, teniendo en cuenta los valores. La misión de la empresa debe tener las siguientes características.

- Definir el objetivo central: aquello a lo que vamos a dedicar nuestro esfuerzo. Los focos de la actividad.
- Debe expresarse más en función DEL SERVICIO QUE PRESTA que en el producto que vende. Esto nos abre expectativas nuevas.
- Altamente diferenciada, si se repiten los esfuerzos que la competencia tiene, su futuro estará comprometido. Hay que buscar algo que nos haga ÚNICOS a pesar de que el producto sea parecido.
- Debe abrir puertas al futuro. Además debe focalizar la actividad actual debe proponer pistas de apertura al futuro.
- Debe ser verdaderamente motivadora.

Después de reflexionar sobre los aspectos claves para la misión, escriban:

1. Punto focal u objetivos central de Servialgusto:

- ¿A qué dedicamos nuestras fuerzas?

- ¿Qué productos, servicios ofrece Servialgusto y a quién?

2. Diferenciación:

- ¿qué es lo que verdaderamente hace diferente a Servialgusto, de los demás?

- ¿es suficiente? ¿cómo nos ven? ¿cómo queremos que nos vean?

3. Apertura al futuro:

- ¿hacia dónde dirige Servialgusto sus pasos en el futuro?

4. Motivación:

- ¿qué es lo que hace a esta misión verdaderamente motivadora?

- ¿es suficiente?

Visión: esta es la descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuro de una organización, que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.

¿Por qué necesitamos una visión?

Es la mejor forma de trabajar juntos hacia un destino en común. La manera de poder dirigir los esfuerzos individuales hacia los objetivos organizacionales. Esto es lo que permite a la gente común alcanzar resultados no comunes.

¿Tips para formular una visión?

- Debe ser coherente y convincente.
- Debe ser compartida por todo el grupo de trabajo
- Debe ser amplia y detallada (qué, cómo, cuándo y por qué).
- Debe ser positiva y alentadora.
- Una visión sin acción será totalmente un sueño.
- Una acción sin visión de futuro carece de servicio.
- Una visión del futuro puesta en práctica puede cambiar el mundo.
- La visión es el resultado de nuestros sueños en acción, la imagen convincente que precede al éxito.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, describan la visión de Servialgusto según consideren.

Valores corporativos: luego de haber establecido la misión y visión de Servialgusto, piensen que situaciones pueden suscitarse en Servialgusto en los próximos años y especifiquen cuál será el comportamiento en cada caso. Poniendo en orden cada valor según el grado de importancia la lista y ordénenlos. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.

Los valores corporativos se definen como "reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros debe dedicar toda su energía".

Teniendo en cuenta lo antes mencionado por favor enliste los valores que considere deben identificar a Servialgusto.

¡Recuerden!

**"nunca acepten la derrota, la debilidad y el desanimo
Como parte suya. Ustedes son el éxito mismo"**

**"el perezoso viaja tan despacio que la pobreza no tarda en
alcanzarlo"**

Anexo B

ENCUESTA PARA MANUALES Y PERFILES DE CARGO

Reciban cordial saludo,

El departamento de Talento Humano está adelantando un proyecto pensando en el desarrollo de la empresa, y para esto es indispensable contar con su colaboración.

El siguiente formato contiene una serie de preguntas y enunciados que nos permitirán recolectar la información sobre los cargos habidos en Servialgusto. (Coordinador principal punto de venta, coordinador junior punto de venta, vendedor de piso, auxiliar de caja, mensajero punto de venta, vigilante punto de venta, auxiliar de Fruver, tele mercadeo y servicio al cliente, jefe de bodega y auxiliar de bodega)

De ante mano les agradecemos su colaboración y disposición prestada.

INFORMACIÓN GENERAL:

GENERO:

EDAD:

ESTADO CIVIL:

TIEMPO QUE LLEVA LABORANDO EN LA EMPRESA:

PREPARACIÓN ACADÉMICA: Primaria ___ Bachillerato ___ Estudios Superiores (Titulo) ___

RESPONDA LAS SIGUIENTE PREGUNTAS ACERCA DE SU CARGO, HÁGALO SEGÚN SU CRITERIO Y EXPERIENCIA.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del cargo que ocupa:

- Jefe inmediato:

- Mantiene contacto permanente con (otros empleados, jefes, superiores, etc)

- Subordinados:

- **Jornada normal de trabajo:**

Días: de _____ a _____.

Horarios: _____

Jornadas especiales de trabajo:

Ingresos promedio (\$):

2. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO (defina y describa brevemente su cargo)

3. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO (describa todas las tareas, actividades y funciones rutinarias, periódicas y eventuales, que usted debe realizar en su cargo)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

11. _____

12. _____

13. _____

- Describa las habilidades, destrezas y características que usted cree debe poseer una persona para ocupar este cargo:

- Responsabilidades en tramites o procesos (escriba los diferentes tipos de responsabilidades que tiene el empleado que ocupa este cargo. Ej: en documentos, equipos, dinero, información, etc)

- Escriba a continuación de que consta la dotación que la empresa le asigna (uniforme, herramientas, etc)

4. RIESGOS

Escriba a continuación las enfermedades o riesgos físicos a los que cree usted se encuentra expuesto en su lugar de trabajo o cargo que ocupa.

5. PROHIBICIONES DEL SU CARGO

Escriba a continuación cuales son las cosas que están prohibidas en el ejercicio de su trabajo o cargo que ocupa.

Esta información debe ser diligenciada por al menos 1 persona de cada cargo en cada sucursal Servialgusto, debe realizarse de manera individual manteniendo siempre una alta veracidad y exactitud de la información, ya que de esto depende el buen desarrollo de este proceso, por tal motivo se les agradece tomar de manera seria e importante este proceso que se hace para que nuestra empresa mejore día a día.

ANEXO C

FORMATO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

ÁREA OPERATIVA
PUNTOS DE VENTA SERVIALGUSTO
CARGO:

Manual De Funciones y Perfil por Competencias 	REALIZADO POR:	Paola A. Ortega (Pasante de Psicología U.P.B.)
ENCABEZADO E IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DE LA EMPRESA:	CARGO:	ÁREA:
ORGANIGRAMA DEL CARGO:		
JEFE INMEDIATO:		
REPORTA A:		
SE RELACIONA CON:	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	
PERSONAL A SU CARGO:		
JORNADAS DE TRABAJO:		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL CARGO		
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO		
ACTIVIDADES RUTINARIAS <ul style="list-style-type: none"> • • 		

<ul style="list-style-type: none"> • <p>ACTIVIDADES PERIÓDICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
GENERO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:	PREPARACIÓN ACADÉMICA:
CONOCIMIENTOS:			
REQUISITOS LEGALES:			
IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES			
Competencias	Definición	Características	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO			
CARACTERÍSTICAS PERSONALES			
<ul style="list-style-type: none"> • • • 			
RESPONSABILIDADES DEL CARGO			

FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD EN BIENES		
<ul style="list-style-type: none"> • • • • 		
PROHIBICIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • • • • 		
CONDICIONES DE TRABAJO		
Factores De Riesgo	Indicadores	Efectos Posibles
FÍSICOS		
ERGONÓMICOS		
LOCATIVOS		
PSICOSOCIALES		
MECÁNICOS		
SEGURIDAD		
EVALUACIÓN		

ANEXO D

LISTADO DE CARGOS ANALIZADOS

JEFES DE ÁREA

- Coordinador punto de venta
- Coordinador junior punto de venta
- Jefe de bodega

SERVICIO AL CLIENTE

- Auxiliar de caja.
- Vendedor de piso.
- Servicio al cliente y tele-mercadeo.
- Vigilante
- Domiciliarios.
- Auxiliar de FRUVER.

SOPORTE

- Auxiliar de bodega.

ANEXO E

**CARTILLA DE PERFILES DE CARGO Y MANUAL DE FUNCIONES DE
PERSONAL OPERATIVO EN PUNTOS DE VENTA SERVIALGUSTO.**

MISIÓN

Generar experiencias de compra que promuevan satisfacción y recordación de marca en nuestros clientes, logrando así su fidelización, por medio de la excelencia en el servicio; garantizando el mejor surtido y calidad en nuestros productos con la óptima organización en un ambiente cómodo; creando un valor sólido y sostenible para nuestros Accionistas.

Trabajamos de la mano con nuestros colaboradores en la consolidación de la gran familia Servialgusto, promoviendo en ellos el mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias, brindando posibilidades de estabilidad y crecimiento laboral. Apoyados en la innovación tecnológica para avanzar estratégicamente en nuestros puntos de venta.

NUESTRA MISIÓN DEBE ESTAR ENCAMINADA EN:

1. Tener productos más frescos.
2. Tener mayor variedad de productos.
3. Tener precios competitivos.
4. Ser un sitio limpio e higiénico.
5. Tener personal informado, preparado y conocedor.
6. Ser amigables con los niños.
7. Tener cajas rápidas y eficientes.
8. Tener servicio personalizado e individualizado.
9. Estar comprometidos con actividades promocionales para nuestros clientes.

VISIÓN

Consolidarnos en el 2015 como uno de los supermercados reconocidos por un óptimo servicio al cliente; logrando recordación de marca en nuestros clientes; siendo una empresa rentable a través de relaciones comerciales solidas con nuestros proveedores y clientes. Con un acompañamiento de un equipo humano capacitado y con gran sentido de pertenencia.

VALORES CORPORATIVOS:

HONESTIDAD: somos coherentes con el pesar, decir y actuar, enmarcados dentro de los principios éticos y morales.

RESPETO: Actuamos de manera amable y cortés haciendo posible una convivencia y comunicación eficaz.

RESPONSABILIDAD: cumplimos con las obligaciones y compromisos adquiridos, asumiendo las consecuencias de las acciones y omisiones.

EQUIDAD: Nuestras condiciones de trabajo son dignas e igualitarias, sin hacer diferencias entre unos y otros.

SOLIDARIDAD: actuamos en beneficio de otros sin recibir nada a cambio, generando un nivel de satisfacción de poder ayudar a otros.

LEALTAD: tenemos un alto sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, transmitiendo esta misma a nuestros clientes.

CONFIANZA: Generamos confianza y seguridad en todas las cosas que hacemos brindando credibilidad a nuestros trabajadores, clientes y sociedad en general.

DISCIPLINA: Nuestros comportamientos están basados en el cumplimiento de las normas y lineamientos establecidos por la compañía, para trabajar en armonía ya que son la esencia de los buenos resultados.

ORDEN: Ejecutamos las acciones con buena disposición de una forma clara organizada y coordinada.

COMUNICACIÓN CLARA, FRANCA Y OPORTUNA: interactuamos con nuestros superiores, compañeros y clientes con el fin de manejar esta herramienta de la manera más eficaz, dentro del marco de las relaciones humanas y laborales.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **VOCACIÓN AL SERVICIO:** satisfacemos y superamos las expectativas de nuestros clientes internos y externos mediante una respuesta a todas sus inquietudes generando tranquilidad, confianza y fidelidad.
- **CALIDAD:** garantizamos la satisfacción total de nuestros clientes. Buscamos siempre optimizar la calidad al menor precio posible para el consumidor.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** unimos nuestras fuerzas coordinadas hacia el logro de los objetivos. Hacemos nuestras tareas en armonía, acordamos métodos de trabajo, manteniendo una comunicación permanente, clara y efectiva. Somos un grupo humano comprometido con un propósito común y somos mutuamente responsables por los resultados.
- **CRECIMIENTO:** buscamos permanentemente nuevas formas de ofrecer nuestros productos y servicios a nuestros clientes.
- **MEJORAMIENTO CONTINUO:** a nivel individual, grupal y organizacional buscamos la excelencia en todos nuestros procesos, para responder a las necesidades y expectativas de nuestros clientes, y del entorno, de manera que logremos un alto nivel de satisfacción.
- **COMPETITIVIDAD:** mantenemos y mejoramos la calidad de nuestros productos y servicios mediante desarrollo tecnológico un equipo humano altamente competente y precios adecuados.
- **NUESTRA GENTE:** Generamos valor humano agregado en nuestra empresa y suministramos empleo estable y oportunidad de desarrollo personal, a medida que se note el compromiso y sentido de pertenencia de nuestros trabajadores.
- **COMPROMISO SOCIAL:** velamos por ser una empresa que cumple sus compromisos sociales con nuestros colaboradores.

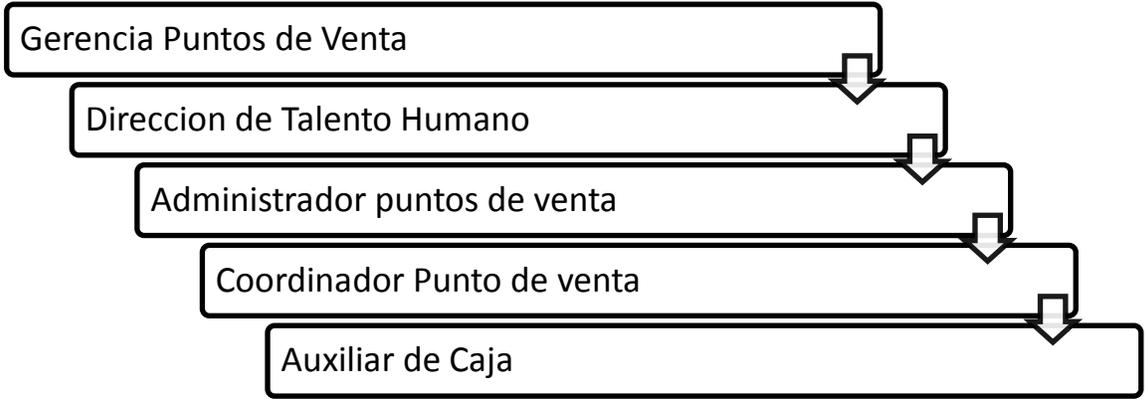
- **PRO ACTIVIDAD:** Dirigimos con una actitud de excelencia y pro actividad a nuestros colaboradores, convenciéndoles que sus logros pueden ser extraordinarios.
- **CREATIVIDAD:** Fomentamos el talento natural de nuestros colaboradores, resaltando su esfuerzo y dedicación.
- **INNOVACIÓN:** estamos a la vanguardia de la innovación del mercado para hacer una empresa cada día más efectiva y eficaz.

PERFILES DE CARGO Y MANUAL DE FUNCIONES

ÁREA OPERATIVA

PUNTOS DE VENTA SERVIALGUSTO

CARGO: auxiliar de caja

Manual De Funciones y Perfil por Competencias 	REALIZADO POR:	Paola A. Ortega (Pasante de Psicología U.P.B.)
ENCABEZADO E IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DE LA EMPRESA: Servialgusto	CARGO: Auxiliar de caja	ÁREA: Operativa
ORGANIGRAMA DEL CARGO:		
 <pre> graph TD A[Gerencia Puntos de Venta] --> B[Direccion de Talento Humano] B --> C[Administrador puntos de venta] C --> D[Coordinador Punto de venta] D --> E[Auxiliar de Caja] </pre>		
JEFE INMEDIATO:	Coordinador Punto de venta	
REPORTA A:	Jefe inmediato	
SE RELACIONA CON:	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor de piso • Auxiliar de FRUVER • Vigilante • Domiciliario • Servicio al cliente 	
PERSONAL A SU CARGO:	Personal en entrenamiento	
JORNADAS DE TRABAJO:	De lunes a Domingo en horarios Por turnos asignados según la necesidad del punto de venta. Se asigna un día a la semana compensatorio.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL CARGO		
Persona encargada del registro de ventas en caja, la recepción del dinero de las ventas efectivas, brindar		

información sobre productos a los clientes. Es encargada de realizar todos los procesos que se hagan en caja y la clave principal para que los clientes se fidelicen con la empresa.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DEL CARGO

ACTIVIDADES RUTINARIAS

- Registrar ventas.
- Empacar adecuadamente los productos.
- Mantener aseado el puesto de trabajo.
- Surtir bolsas.
- Tomar domicilios.
- Despachar domicilios.
- Solucionar dudas a los clientes sobre productos.
- Manejo de sencillos.
- Contar base.
- Manejar adecuadamente el protocolo de servicio.
- Acumular puntos a los clientes frecuentes.
- Realizar cuadro de caja después de terminar turno.
- Llenar lista de agotados.
- Recibo y verificación de dinero de los pagos.
- Manejo del datafono para pagos con tarjeta debido, crédito o bonocard.
- Pagos de subsidios Cajasan.
- Realizar arqueos de caja.
- Hacer recogidas de efectivo en cajas y entregarlos al coordinador de punto de venta.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Apoyo en Trasnochon
- Apoyo en Descuento del 10%.
- Apoyo a coordinación en descansos.
- Reemplazo de compañeras en eventos extraordinarios.
- Apoyo a otros puntos de venta.
- Surtir mercancía.
- Realización de inventarios.
- Reuniones administrativas.

REQUISITOS DEL PUESTO

GENERO: Femenino.	ESTADO CIVIL: Indiferente	EDAD: 18 a 28 años	PREPARACIÓN ACADÉMICA: Mínimo Bachiller
-----------------------------	-------------------------------------	------------------------------	---

CONOCIMIENTOS:

- Ventas, atención y servicio al cliente.

<ul style="list-style-type: none"> • Registro de caja. • Manejo básico de contabilidad. 		
REQUISITOS LEGALES: <ul style="list-style-type: none"> • Hoja de vida actualizada con foto reciente. • 4 fotocopias de la cedula de ciudadanía del trabajador. • 2 fotocopias de la cedula de ciudadanía del conyugue. • Certificado judicial vigente. • Certificado de antecedentes disciplinarios. • Fotocopia de registro civil legible de todos los hijos. • Fotocopia del registro civil de matrimonio o declaración extra-juicio de convivencia. • Para hijos mayores de 7 años fotocopia ampliada legible de la Tarjeta de Identidad. • Para hijos mayores de 12 años certificado de escolaridad (Para la caja de compensación familiar) • Diligenciar y firmar los distintos formatos que se envían para el ingreso como trabajador asociado a la empresa. 		
IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES		
Competencias	Definición	Características
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar cooperativamente con otros, integrando ideas, fuerzas y responsabilidades de forma efectiva en consecución de metas y logros comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Posee actitud para establecer contactos y convivir con los demás. • Toma parte activa en las labores conjuntas. • Es abierto a la crítica constructiva. • Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta cuando es necesario.
Compromiso	Capacidad para establecer convenios personales tanto con la organización como consigo mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Edifica y difunde los valores institucionales • Trabaja permanentemente para el desarrollo y mejoramiento de los procesos de la empresa. • Es responsable del

		<p>papel que desempeña en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene sentido de pertenencia y es honesto.
Ética	<p>Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sentir y obrar éticamente en todo momento, tanto laboral como personalmente. • Hacer primar el beneficio general sobre el particular. • Es consciente del cumplimiento de su deber. • Actúa con transparencia.
Prudencia	<p>Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno de lo malo para la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar y actuar con sentido común. • Aplica moderación y sensatez a todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida. • Sabe escuchar y es abierto a la crítica. • Soporta situaciones de conflicto y de inferioridad.
Orientación al cliente	<p>Disposición y compromiso por satisfacer las necesidades del cliente, procurando una atención cordial y amable para asegurar el bienestar del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las necesidades y expectativas del cliente (externo e interno) • Se interesa por conocer y dar soluciones a las inquietudes de los clientes. • Utiliza estrategias para ayudar a atraer clientes. • Posee actitud empática.
Calidad de trabajo	<p>Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área en la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener la capacidad de comprometer la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en

	que se desempeña.	<p>soluciones prácticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poseer capacidad de discernimiento. • Compartir el conocimiento profesional. • Basarse en hechos y razones para lograr equilibrio en sus acciones. • Demostrar constantemente interés
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO		
Competencias	Definición	Características
Habilidad lógico matemática	Organización y procesamiento rápido de datos numéricos, proyección y análisis estadístico.	<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve ágilmente situaciones con datos numéricos. • Organiza de manera lógica datos y secuencias. • Procesa de forma rápida información financiera y estadística.
Fluidez y comunicación verbal	Capacidad para utilizar el lenguaje corporal y verbal de manera fluida y coherente en la comunicación al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza lenguaje adecuado con los clientes y sabe llegar a ellos. • Es claro y conciso en la información suministrada. • Maneja un discurso adecuado en el medio laboral.
Adaptación al cambio	Disposición para ajustarse rápidamente de manera efectiva a situaciones nuevas individual y colectivamente que presenta el entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de asumir nuevas tarea, responsabilidades y personas con naturalidad. • Es capaz de soportar situaciones y conflictos, direccionándolos en búsqueda de soluciones. • Es flexible en sus actividades y es capaz de desempeñar su papel con eficacia.

<p>Interés por aprender</p>	<p>Facilidad e interés que muestra el trabajador para adquirir nuevos conocimientos, funciones y tareas que permitan el desenvolvimiento en diferentes áreas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posee iniciativa para realizar sus funciones. • Se muestra interesado y es dinámico en la asignación de nuevas funciones y tareas. • Asiste a capacitaciones, talleres y actividades que la empresa realiza.
<p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Buena presentación personal. • Físicamente agradable. • Complexión armónica. • Carisma. • Buena coordinación motora. • Manejo de equipos de cómputo. • Agilidad viso motora. 		
<p style="text-align: center;">RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p>		
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD EN BIENES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Dinero: debe velar por todos los pagos realizados por los clientes en el punto de venta y verificar la efectividad de transacciones, billetes y registro. • Documentos: planillas de Cajasan diligenciadas, tirillas de venta carne y pollo, tirillas de pago con tarjeta. • Equipos y herramientas: caja registradora, calculadora, lapiceros, saca-ganchos, grapadora, batas de dotación. 		
<p style="text-align: center;">PROHIBICIONES DEL CARGO</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Tener teléfono celular en el puesto de trabajo. • Tener dinero en los bolsillos mientras esta en el turno de trabajo. • Sacar productos sin registrar. • Comer en el sitio de trabajo. • Abandonar el puesto de trabajo sin previa autorización del jefe inmediato. • Registrar en la propia caja los productos comprados por el empleado. Debe registrarse en otra caja. • Registrarle comprar a familiares. Deben ser atendidos por las otras cajas. • Distraerse hablando con los compañeros de trabajo. • Llegar al trabajo sin la dotación pertinente y el adecuado arreglo personal. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Presentarse a trabajar bajo efecto de sustancias psicoactivas o alcohol. • Dejar la caja registradora abierta después de finalizar las transacciones. 		
CONDICIONES DE TRABAJO		
Factores De Riesgo	Indicadores	Efectos Posibles
FÍSICOS	Manejo de dinero	<ul style="list-style-type: none"> • Infecciones en la piel, manos, ojos.
	Manejo de caja registradora y computador	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución visual.
ERGONÓMICOS	Postura habitual	<ul style="list-style-type: none"> • Venas varices. • Desviación de columna
	Manejo de caja registradora y computador	<ul style="list-style-type: none"> • Túnel de carpo.
PSICOSOCIALES	Sobretiempo (horarios extras)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés laboral. • Fatiga. • Cefaleas.
	Responsabilidades del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedad.
SEGURIDAD	Atracos	<ul style="list-style-type: none"> • Perdida de la vida del trabajador. • Lesiones graves.
EVALUACIÓN		
<p>OTIS: El Test permite la Evaluación de la inteligencia general. Es una prueba de aplicación sencilla que se puede utilizar en niveles de cultura bajos o medios. Está formada por una serie de elementos de diversas características y proporciona una apreciación del desarrollo mental del sujeto y de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. Tiempo de aplicación 30 minutos.</p>		
<p>VALANTI: El cuestionario valores-antivalores, tiene como propósito medir la prioridad que dentro de una escala de valores da el sujeto a una serie de ítems. Mide el juicio ante una situación que se plantea desde el deber ser.</p>		
<p>TEST DE CARAS: evalúa la aptitud para percibir, rápida y correctamente, semejanzas y diferencias y patrones estimulantes parcialmente ordenados.</p>		
<p>WARTEEG: prueba de personalidad grafico-proyectiva, que</p>		

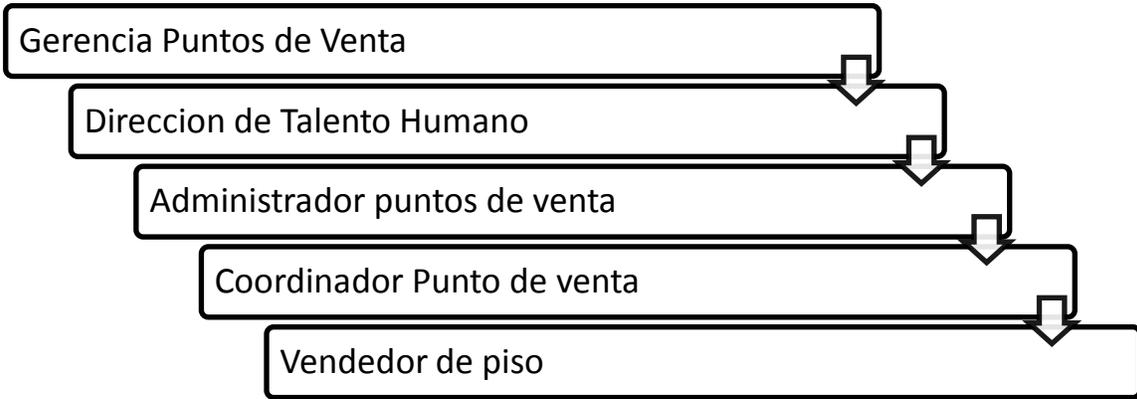
permite medir el posicionamiento frente al medio, la relación interpersonal y el manejo de frustraciones.

PRUEBA DE CONOCIMIENTO ESPECIFICA: la empresa diseño una herramienta para ahondar en aspectos de interés que sean importantes de identificar en los empleados.

ÁREA OPERATIVA

PUNTOS DE VENTA SERVIALGUSTO

CARGO: Vendedor de piso

Manual De Funciones y Perfil por Competencias 	REALIZADO POR:	Paola A. Ortega (Pasante de Psicología U.P.B.)
ENCABEZADO E IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DE LA EMPRESA: Servialgusto	CARGO: Vendedor de piso	ÁREA: Operativa
ORGANIGRAMA DEL CARGO:		
 <pre> graph TD A[Gerencia Puntos de Venta] --> B[Direccion de Talento Humano] B --> C[Administrador puntos de venta] C --> D[Coordinador Punto de venta] D --> E[Vendedor de piso] </pre>		
JEFE INMEDIATO:	Coordinador Punto de venta	
REPORTA A:	Jefe inmediato	
SE RELACIONA CON:	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de caja • Auxiliar de FRUVER • Auxiliar de bodega • Vigilante • Servicio al cliente 	
PERSONAL A SU CARGO:	Personal en entrenamiento y mercaderistas.	
JORNADAS DE TRABAJO:	De lunes a Domingo en horarios Por turnos asignados según la necesidad del	

				punto de venta. Se asigna un día a la semana compensatorio.
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL CARGO				
Persona encargada del abastecimiento y orden de góndolas y lineales en el punto de venta, verifica el precio correcto de los productos. Brinda atención y orientación al cliente cuando lo requiera.				
DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DEL CARGO				
ACTIVIDADES RUTINARIAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Surtir botelleros. • Verificar fechas y averías en los productos. • Surtir los espacios vacíos en las góndolas. • Lista de agotados y sugeridos. • Verificar remarques de productos. • Revisar que los productos estén ordenados debidamente en las góndolas. • Pedir a la bodega los productos requeridos para surtir el punto de venta. • Asesorar al cliente en la búsqueda de los productos. • Mantener los pasillos del punto de venta, libres y limpios. • Ayudar a empacar en las cajas registradoras. • Verificar el trabajo de las mercaderistas. • Estar pendiente de la rotación de la mercancía. • Acompañar al cliente con la compra hasta el vehículo o medio de transporte. • Traslados de mercancía. • Ayudar con el aseo del punto de venta 				
ACTIVIDADES PERIÓDICAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en Trasnochon • Apoyo en Descuento del 10%. • Reemplazo de compañeros en eventos extraordinarios. • Apoyo a otros puntos de venta. • Apoyo en caja. • Realización de inventarios. • Lavado de neveras. • Reuniones administrativas. • Ayuda en bodega. • Ayudar con la vigilancia en el punto de venta. 				
REQUISITOS DEL PUESTO				
GENERO: Masculino	ESTADO CIVIL: Indiferente	EDAD: 18 a 30 años	PREPARACIÓN ACADÉMICA: Mínimo	

			Bachiller
CONOCIMIENTOS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas, atención y servicio al cliente. • Manejo de surtido y lineales. • Manejo de cargas. • Manipulación de alimentos. 			
REQUISITOS LEGALES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de vida actualizada con foto reciente. • 4 fotocopias de la cedula de ciudadanía del trabajador. • 2 fotocopias de la cedula de ciudadanía del conyugue. • Certificado judicial vigente. • Certificado de antecedentes disciplinarios. • Fotocopia de registro civil legible de todos los hijos. • Fotocopia del registro civil de matrimonio o declaración extra-juicio de convivencia. • Para hijos mayores de 7 años fotocopia ampliada legible de la Tarjeta de Identidad. • Para hijos mayores de 12 años certificado de escolaridad (Para la caja de compensación familiar) • Diligenciar y firmar los distintos formatos que se envían para el ingreso como trabajador asociado a la empresa. 			
IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES			
Competencias	Definición	Características	
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar cooperativamente con otros, integrando ideas, fuerzas y responsabilidades de forma efectiva en consecución de metas y logros comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Posee actitud para establecer contactos y convivir con los demás. • Toma parte activa en las labores conjuntas. • Es abierto a la crítica constructiva. • Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta cuando es necesario. 	
Compromiso	Capacidad para establecer convenios personales tanto con la organización como consigo mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Edifica y difunde los valores institucionales • Trabaja permanentemente para 	

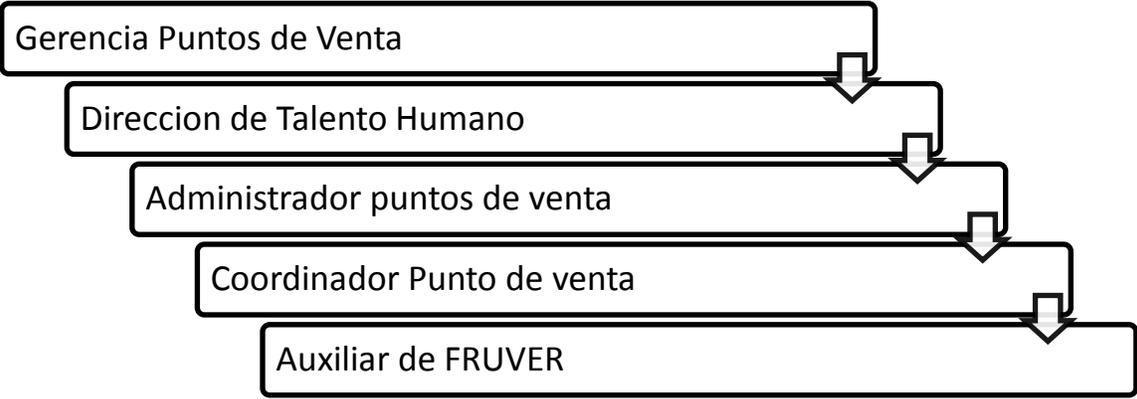
		<p>el desarrollo y mejoramiento de los procesos de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable del papel que desempeña en la organización. • Tiene sentido de pertenencia y es honesto.
Ética	<p>Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sentir y obrar éticamente en todo momento, tanto laboral como personalmente. • Hacer primar el beneficio general sobre el particular. • Es consciente del cumplimiento de su deber. • Actúa con transparencia.
Prudencia	<p>Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno de lo malo para la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar y actuar con sentido común. • Aplica moderación y sensatez a todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida. • Sabe escuchar y es abierto a la crítica. • Soporta situaciones de conflicto y de inferioridad.
Orientación al cliente	<p>Disposición y compromiso por satisfacer las necesidades del cliente, procurando una atención cordial y amable para asegurar el bienestar del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las necesidades y expectativas del cliente (externo e interno) • Se interesa por conocer y dar soluciones a las inquietudes de los clientes. • Utiliza estrategias para ayudar a atraer clientes. • Posee actitud empática.

<p>Calidad de trabajo</p>	<p>Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área en la que se desempeña.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener la capacidad de comprometer la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas. • Poseer capacidad de discernimiento. • Compartir el conocimiento profesional. • Basarse en hechos y razones para lograr equilibrio en sus acciones. • Demostrar constantemente interés
<p>COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO</p>		
<p>Competencias</p>	<p>Definición</p>	<p>Características</p>
<p>Dinamismo-energía</p>	<p>Trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con diversos directores, que cambian en cortos espacios de tiempo, con jornadas de trabajo prolongadas sin que afecte su nivel de actividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento descienda.
<p>Iniciativa-autonomía.</p>	<p>Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa proactivamente cuando surgen dificultades sin esperar indicaciones u órdenes de superiores, minimizando así el daño posible. • Propone alternativas y mejoras previendo posibles dificultades en el trabajo.
<p>Tolerancia a la presión</p>	<p>Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. • Es capaz de soportar situaciones y conflictos,

		direccionándolos en búsqueda de soluciones.
Interés por aprender	Facilidad e interés que muestra el trabajador para adquirir nuevos conocimientos, funciones y tareas que permitan el desenvolvimiento en diferentes áreas.	<ul style="list-style-type: none"> • Posee iniciativa para realizar sus funciones. • Se muestra interesado y es dinámico en la asignación de nuevas funciones y tareas. • Asiste a capacitaciones, talleres y actividades que la empresa realiza.
CARACTERÍSTICAS PERSONALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada presentación personal. • Destreza física. • Sin limitaciones físicas. • Atento y servicial. • Estado físico adecuado para manejo de pesos. 		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD EN BIENES		
<ul style="list-style-type: none"> • Productos: velar porque la mercancía no se averíe y mantenga un estado adecuado para la exposición y venta en el punto. • Documentos: documentos de traslados entre puntos de venta, listado de averías, listado de agotados. • Equipos y herramientas: cinta pegante, bisturí, lapiceros, uniformes de dotación. 		
PROHIBICIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Hablar por celular durante la jornada de trabajo. • Consumir productos del almacén sin ser previamente registrados y cancelados en las cajas registradoras. • oír música mientras esta en la jornada laboral. • Tener contacto con el dinero de las cajas. • Irrespetar a los compañeros de trabajo. • Sacar mercancía del almacén sin previa autorización del jefe inmediato. • Distraerse hablando con los compañeros de trabajo. • Llegar al trabajo sin la dotación pertinente y el adecuado arreglo personal. • Presentarse a trabajar bajo efecto de sustancias psicoactivas o alcohol. 		

CONDICIONES DE TRABAJO		
Factores De Riesgo	Indicadores	Efectos Posibles
FÍSICOS	Manejo y limpieza de mercancía	<ul style="list-style-type: none"> • Gripas, alergias, afecciones respiratorias. • Disminución visual.
ERGONÓMICOS	Sobre esfuerzos	<ul style="list-style-type: none"> • Hernias • Varicocele • Dolor de espalda
PSICOSOCIALES	Sobretiempo (horarios extras)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés laboral. • Fatiga. • Cefaleas.
	Responsabilidades del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedad.
LOCATIVOS	Arrumes de mercancía	<ul style="list-style-type: none"> • Caídas.
SEGURIDAD	Atracos	<ul style="list-style-type: none"> • Perdida de la vida del trabajador. • Lesiones graves.
EVALUACIÓN		
<p>OTIS: El Test permite la Evaluación de la inteligencia general. Es una prueba de aplicación sencilla que se puede utilizar en niveles de cultura bajos o medios. Está formada por una serie de elementos de diversas características y proporciona una apreciación del desarrollo mental del sujeto y de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. Tiempo de aplicación 30 minutos.</p>		
<p>VALANTI: El cuestionario valores-antivalores, tiene como propósito medir la prioridad que dentro de una escala de valores da el sujeto a una serie de ítems. Mide el juicio ante una situación que se plantea desde el deber ser.</p>		
<p>TEST DE CARAS: evalúa la aptitud para percibir, rápida y correctamente, semejanzas y diferencias y patrones estimulantes parcialmente ordenados.</p>		
<p>PRUEBA DE CONOCIMIENTO ESPECIFICA: la empresa diseño una herramienta para ahondar en aspectos de interés que sean importantes de identificar en los empleados.</p>		

ÁREA OPERATIVA
PUNTOS DE VENTA SERVIALGUSTO
CARGO: Auxiliar de FRUVER

<p>Manual De Funciones y Perfil por Competencias</p> 	<p>REALIZADO POR:</p>	<p>Paola A. Ortega (Pasante de Psicología U.P.B.)</p>
ENCABEZADO E IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: Servialgusto</p>	<p>CARGO: Auxiliar de FRUVER</p>	<p>ÁREA: Operativa</p>
<p>ORGANIGRAMA DEL CARGO:</p>		
 <pre> graph TD A[Gerencia Puntos de Venta] --> B[Dirección de Talento Humano] B --> C[Administrador puntos de venta] C --> D[Coordinador Punto de venta] D --> E[Auxiliar de FRUVER] </pre>		
<p>JEFE INMEDIATO:</p>	<p>Coordinador Punto de venta</p>	
<p>REPORTA A:</p>	<p>Jefe inmediato</p>	
<p>SE RELACIONA CON:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de caja • Vendedor de piso • Auxiliar de bodega 	
<p>PERSONAL A SU CARGO:</p>		
<p>JORNADAS DE TRABAJO:</p>	<p>De lunes a Domingo en horarios Por turnos asignados según la necesidad del punto de venta. Se asigna un día a la semana compensatorio.</p>	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL CARGO		
<p>Persona encargada de la sección de frutas y verduras, debe mantener los productos en óptimo estado y velar por generar la mínima avería posible en la sección. Se encarga de asesorar al cliente en la compra de productos.</p>		
DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DEL CARGO		
<p>ACTIVIDADES RUTINARIAS</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pedidos de la sección. 		

- Coordinar el miércoles de campo en el punto de venta.
- Recibir pedido de frutas y verduras.
- Surtir y exhibir productos de la sección.
- Reporte de averías de la sección.
- Realizar degustaciones.
- Aseo de nevera donde se exhibe las frutas y verduras.
- Limpieza de canastillas.
- Orientación y atención al cliente.
- Informe de agotados y sugeridos.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Apoyo en Trasnochon
- Apoyo en miércoles de campo.
- Apoyo a otros puntos de venta.
- Realización de inventarios.
- Lavado de neveras.
- Reuniones administrativas.
- Ayuda en bodega.

REQUISITOS DEL PUESTO

GENERO: Indiferente	ESTADO CIVIL: Indiferente	EDAD: 25 años en adelante	PREPARACIÓN ACADÉMICA: Mínimo Bachiller
-------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	---

CONOCIMIENTOS:

- Manipulación de alimentos.
- Conocimiento del manejo de productos perecederos.
- Manejo de exhibición de góndolas y lineales.
- Manejo de medidas de pesos (gramos, libras, kilos).
- Atención al cliente.

REQUISITOS LEGALES:

- Hoja de vida actualizada con foto reciente.
- 4 fotocopias de la cedula de ciudadanía del trabajador.
- 2 fotocopias de la cedula de ciudadanía del conyugue.
- Certificado judicial vigente.
- Certificado de antecedentes disciplinarios.
- Fotocopia de registro civil legible de todos los hijos.
- Fotocopia del registro civil de matrimonio o declaración extra-juicio de convivencia.
- Para hijos mayores de 7 años fotocopia ampliada legible de la Tarjeta de Identidad.
- Para hijos mayores de 12 años certificado de escolaridad (Para la caja de compensación familiar)
- Diligenciar y firmar los distintos formatos que se

envían para el ingreso como trabajador asociado a la empresa.		
IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES		
Competencias	Definición	Características
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar cooperativamente con otros, integrando ideas, fuerzas y responsabilidades de forma efectiva en consecución de metas y logros comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Posee actitud para establecer contactos y convivir con los demás. • Toma parte activa en las labores conjuntas. • Es abierto a la crítica constructiva. • Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta cuando es necesario.
Compromiso	Capacidad para establecer convenios personales tanto con la organización como consigo mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Edifica y difunde los valores institucionales • Trabaja permanentemente para el desarrollo y mejoramiento de los procesos de la empresa. • Es responsable del papel que desempeña en la organización. • Tiene sentido de pertenencia y es honesto.
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Sentir y obrar éticamente en todo momento, tanto laboral como personalmente. • Hacer primar el beneficio general sobre el particular. • Es consciente del cumplimiento de su deber. • Actúa con transparencia.
Prudencia	Sensatez y moderación	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar y actuar con

	<p>en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno de lo malo para la empresa.</p>	<p>sentido común.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica moderación y sensatez a todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida. • Sabe escuchar y es abierto a la crítica. • Soporta situaciones de conflicto y de inferioridad.
<p>Orientación al cliente</p>	<p>Disposición y compromiso por satisfacer las necesidades del cliente, procurando una atención cordial y amable para asegurar el bienestar del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las necesidades y expectativas del cliente (externo e interno) • Se interesa por conocer y dar soluciones a las inquietudes de los clientes. • Utiliza estrategias para ayudar a atraer clientes. • Posee actitud empática.
<p>Calidad de trabajo</p>	<p>Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área en la que se desempeña.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener la capacidad de comprometer la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas. • Poseer capacidad de discernimiento. • Compartir el conocimiento profesional. • Basarse en hechos y razones para lograr equilibrio en sus acciones. • Demostrar constantemente interés
<p>COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO</p>		
<p>Competencias</p>	<p>Definición</p>	<p>Características</p>
<p>Dinamismo-energía</p>	<p>Trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento descienda.

	diversos directores, que cambian en cortos espacios de tiempo, con jornadas de trabajo prolongadas sin que afecte su nivel de actividad.	
Responsabilidad	Se asocia al compromiso con el que las personas realizan las tareas encomendadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra preocupación por el cumplimiento de lo asignado. • La tarea asignada esta primero que los intereses particulares que puedan existir.
Iniciativa-autonomía.	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa proactivamente cuando surgen dificultades sin esperar indicaciones u órdenes de superiores, minimizando así el daño posible. • Propone alternativas y mejoras previendo posibles dificultades en el trabajo.
Interés por aprender	Facilidad e interés que muestra el trabajador para adquirir nuevos conocimientos, funciones y tareas que permitan el desenvolvimiento en diferentes áreas.	<ul style="list-style-type: none"> • Posee iniciativa para realizar sus funciones. • Se muestra interesado y es dinámico en la asignación de nuevas funciones y tareas. Asiste a capacitaciones, talleres y actividades que la empresa realiza.
CARACTERÍSTICAS PERSONALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada presentación personal. • Destreza física. • Atento y servicial. • Estado físico adecuado para manejo de pesos. • Alto nivel de orden y aseo. 		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD EN BIENES		
<ul style="list-style-type: none"> • Productos: velar porque la mercancía no se averíe y mantenga un estado adecuado para la exposición y venta en el punto. Que la pulpa de fruta quede bien hecha. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Documentos: documentos de listado de averías, listado de agotados, recibo de mercancía. • Equipos y herramientas: cinta pegante, bisturí, marcadores, licuadora, canastillas de productos, lapiceros, uniformes de dotación. 		
PROHIBICIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Llegar al trabajo sin la dotación pertinente y el adecuado arreglo personal. • Consumir alimentos en el puesto de trabajo. • Consumir alimentos del punto de venta sin ser previamente cancelados y registrados. • Abandonar el puesto de trabajo sin previa autorización del jefe inmediato. • Mantener las manos sucias. • Hablar por celular en la jornada laboral. • Dar uso inadecuado a los implementos de trabajo. • Expresarse con vocabulario soez en el puesto de trabajo. • presentarse a trabajar bajo efecto de sustancias psicoactivas o alcohol. 		
CONDICIONES DE TRABAJO		
FACTORES DE RIESGO	INDICADORES	EFECTOS POSIBLES
FÍSICOS	Manejo y limpieza de mercancía	<ul style="list-style-type: none"> • Gripas, alergias, afecciones en la piel y manos. • Heridas.
ERGONÓMICOS	Sobre esfuerzos	<ul style="list-style-type: none"> • Hernias • Varicocele • Dolor de espalda
PSICOSOCIALES	Sobretiempo (horarios extras)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés laboral. • Fatiga. • Cefaleas.
	Monotonía	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en calidad de trabajo.
	Responsabilidades del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedad.
LOCATIVOS	Arrumes de mercancía	<ul style="list-style-type: none"> • Caídas.
EVALUACIÓN		

OTIS: El Test permite la Evaluación de la inteligencia general. Es una prueba de aplicación sencilla que se puede utilizar en niveles de cultura bajos o medios. Está formada por una serie de elementos de diversas características y proporciona una apreciación del desarrollo mental del sujeto y de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. Tiempo de aplicación 30 minutos.

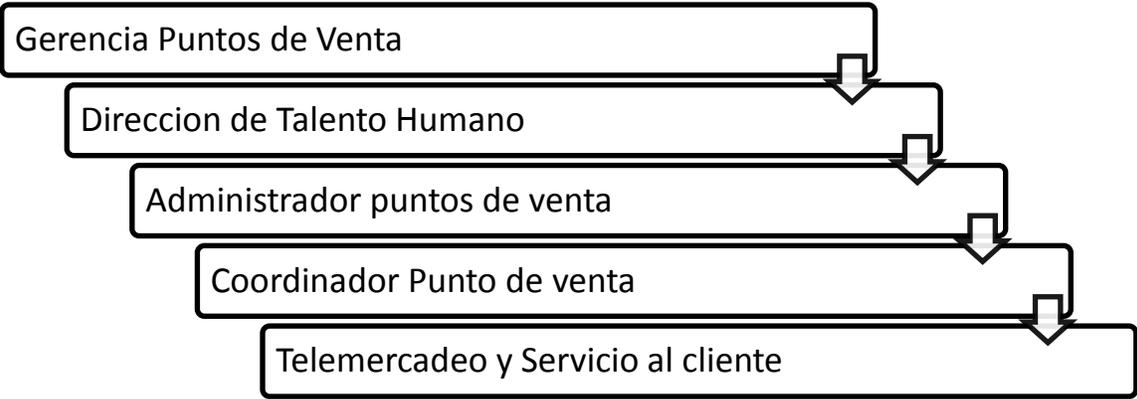
VALANTI: El cuestionario valores-antivalores, tiene como propósito medir la prioridad que dentro de una escala de valores da el sujeto a una serie de ítems. Mide el juicio ante una situación que se plantea desde el deber ser.

PRUEBA DE CONOCIMIENTO ESPECIFICA: la empresa diseño una herramienta para ahondar en aspectos de interés que sean importantes de identificar en los empleados.

ÁREA OPERATIVA

PUNTOS DE VENTA SERVIALGUSTO

CARGO: tele-mercadeo y servicio al cliente.

<p>Manual De Funciones y Perfil por Competencias</p> 	<p>REALIZADO POR:</p>	<p>Paola A. Ortega (Pasante de Psicología U.P.B.)</p>
<p>ENCABEZADO E IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: Servialgusto</p>	<p>CARGO: tele-mercadeo y servicio al cliente.</p>	<p>ÁREA: Operativa</p>
<p>ORGANIGRAMA DEL CARGO:</p>		
 <pre> graph TD A[Gerencia Puntos de Venta] --> B[Dirección de Talento Humano] B --> C[Administrador puntos de venta] C --> D[Coordinador Punto de venta] D --> E[Telemarketing y Servicio al cliente] </pre>		

JEFE INMEDIATO:	Coordinador Punto de venta
REPORTA A:	Jefe inmediato
SE RELACIONA CON:	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor de piso • Auxiliar de caja • Domiciliario • Auxiliar de FRUVER
PERSONAL A SU CARGO:	Personal en entrenamiento
JORNADAS DE TRABAJO:	De lunes a Domingo en horarios Por turnos asignados según la necesidad del punto de venta. Se asigna un día a la semana compensatorio.
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL CARGO	
Persona encargada de solucionar inquietudes y quejas de los clientes, se encarga además de contestar el teléfono del punto de venta para recepción de domicilios al igual de informar telefónicamente a los clientes las promociones y eventos del punto de venta.	
DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DEL CARGO	
ACTIVIDADES RUTINARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar entradas de bonificación de mercancía. • Arreglar averías. • Arreglar facturas. • Llevar archivo de facturas ordenado. • Impulso de las rifas y promociones por el micrófono del punto de venta. • Elaboración de precios. • Realizar entrada de mercancía de los traslado de otros puntos de venta. • Creación de clientes frecuentes. • Verificación de clientes Cajasan. • Atención a clientes internos y externos. • Elaboración de reportes. • Clasificación y filtro de llamadas. • Toma de domicilios. • Alistamiento de domicilios. • Solución de problemas a clientes vía telefónica. • Recepción telefónica de quejas y reclamos. • Recibo de mercancía de rotación diaria. • Elaboración de habladores. • Realizar tele-mercadeo, promocionando actividades y eventos del punto de venta. • Orientar a clientes en búsqueda de productos. • Generar notas. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del correo electrónico del punto de venta. 			
ACTIVIDADES PERIÓDICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en Trasnochon • Apoyo en Descuento del 10%. • Apoyo a coordinación en descansos. • Apoyo en caja cuando sea necesario. • Surtir mercancía. • Realización de inventarios. • Reuniones administrativas. 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
GENERO: Femenino.	ESTADO CIVIL: Indiferente	EDAD: 18 a 28 años	PREPARACIÓN ACADÉMICA: Mínimo Bachiller
CONOCIMIENTOS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas, atención y servicio al cliente. • Tele-mercadeo. • Manejo de herramientas de computo. • Registro de caja. • Manejo básico de contabilidad. 			
REQUISITOS LEGALES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de vida actualizada con foto reciente. • 4 fotocopias de la cedula de ciudadanía del trabajador. • 2 fotocopias de la cedula de ciudadanía del conyugue. • Certificado judicial vigente. • Certificado de antecedentes disciplinarios. • Fotocopia de registro civil legible de todos los hijos. • Fotocopia del registro civil de matrimonio o declaración extra-juicio de convivencia. • Para hijos mayores de 7 años fotocopia ampliada legible de la Tarjeta de Identidad. • Para hijos mayores de 12 años certificado de escolaridad (Para la caja de compensación familiar) • Diligenciar y firmar los distintos formatos que se envían para el ingreso como trabajador asociado a la empresa. 			
IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES			
Competencias	Definición	Características	
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar cooperativamente con otros, integrando ideas, fuerzas y	<ul style="list-style-type: none"> • Posee actitud para establecer contactos y convivir con los demás. 	

	responsabilidades de forma efectiva en consecución de metas y logros comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Toma parte activa en las labores conjuntas. • Es abierto a la crítica constructiva. • Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta cuando es necesario.
Compromiso	Capacidad para establecer convenios personales tanto con la organización como consigo mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Edifica y difunde los valores institucionales • Trabaja permanentemente para el desarrollo y mejoramiento de los procesos de la empresa. • Es responsable del papel que desempeña en la organización. • Tiene sentido de pertenencia y es honesto.
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Sentir y obrar éticamente en todo momento, tanto laboral como personalmente. • Hacer primar el beneficio general sobre el particular. • Es consciente del cumplimiento de su deber. • Actúa con transparencia.
Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno de lo malo para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar y actuar con sentido común. • Aplica moderación y sensatez a todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida. • Sabe escuchar y es abierto a la crítica. • Soporta situaciones de conflicto y de

		inferioridad.
Orientación al cliente	Disposición y compromiso por satisfacer las necesidades del cliente, procurando una atención cordial y amable para asegurar el bienestar del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las necesidades y expectativas del cliente (externo e interno) • Se interesa por conocer y dar soluciones a las inquietudes de los clientes. • Utiliza estrategias para ayudar a atraer clientes. • Posee actitud empática.
Calidad de trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área en la que se desempeña.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener la capacidad de comprometer la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas. • Poseer capacidad de discernimiento. • Compartir el conocimiento profesional. • Basarse en hechos y razones para lograr equilibrio en sus acciones. • Demostrar constantemente interés
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO		
Competencias	Definición	Características
Intrepidez	Capacidad para arriesgarse y no tener miedo a los peligros como empresa. La persona debe caracterizarse como un ser con capacidad de planear estratégicamente y tomar decisiones de forma responsable.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planear. • No se detiene en la consecución de sus objetivos. • Es responsable en la toma de decisiones.
Fluidez y comunicación verbal	Capacidad para utilizar el lenguaje corporal y verbal de	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza lenguaje adecuado con los clientes y sabe llegar

	manera fluida y coherente en la comunicación al cliente.	<p>a ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es claro y conciso en la información suministrada. • Maneja un discurso adecuado en el medio laboral.
Adaptación al cambio	Disposición para ajustarse rápidamente de manera efectiva a situaciones nuevas individual y colectivamente que presenta el entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de asumir nuevas tarea, responsabilidades y personas con naturalidad. • Es capaz de soportar situaciones y conflictos, direccionándolos en búsqueda de soluciones. • Es flexible en sus actividades y es capaz de desempeñar su papel con eficacia.
Desarrollo de relaciones	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con muchas personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de tomar la iniciativa en contactos con personas nuevas. • Interactúa fácilmente con personas del entorno, brindando cordialidad en su comportamiento y discurso.
Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo, oposición y diversidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Posee la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. • Maneja sus estados emocionales adecuadamente en situaciones de presión.
<p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena presentación personal. • Manejo adecuado del tono de voz. • Vocabulario amplio y cordial. • Complejión armónica. • Carisma. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipos de cómputo. • Agilidad viso motora. 		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD EN BIENES		
<ul style="list-style-type: none"> • Dinero: cuando realice apoyo en caja debe velar por todos los pagos realizados por los clientes en el punto de venta y verificar la efectividad de transacciones, billetes y registro. Igualmente en las recogidas de efectivo de las cajas registradoras. • Documentos: entregar facturas completas al jefe inmediato. • Equipos y herramientas: computador, calculadora, lapiceros, saca-ganchos, grapadora, implementos de dotación. 		
PROHIBICIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Tener teléfono celular en el puesto de trabajo. • Usar el teléfono del punto de venta para diligencias personales. • Dar mal uso a los materiales de cómputo. • Maquillarse en el puesto de trabajo. • Sacar productos del punto de venta sin registrar y pagarlos. • Comer en el sitio de trabajo. • Abandonar el puesto de trabajo sin previa autorización del jefe inmediato. • Distraerse hablando con los compañeros de trabajo. • Llegar al trabajo sin la dotación pertinente y el adecuado arreglo personal. • Presentarse a trabajar bajo efecto de sustancias psicoactivas o alcohol. 		
CONDICIONES DE TRABAJO		
Factores De Riesgo	Indicadores	Efectos Posibles
FÍSICOS	Manejo de dinero	<ul style="list-style-type: none"> • Infecciones en la piel, manos, ojos.
	Manejo del computador	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución visual.
ERGONÓMICOS	Postura habitual	<ul style="list-style-type: none"> • Venas varices. • Desviación de columna
	Manejo del computador	<ul style="list-style-type: none"> • Túnel de carpo.
PSICOSOCIALES	Sobretiempo (horarios extras)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés laboral. • Fatiga. • Cefaleas.

	Responsabilidades del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedad.
EVALUACIÓN		
<p>OTIS: El Test permite la Evaluación de la inteligencia general. Es una prueba de aplicación sencilla que se puede utilizar en niveles de cultura bajos o medios. Está formada por una serie de elementos de diversas características y proporciona una apreciación del desarrollo mental del sujeto y de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. Tiempo de aplicación 30 minutos.</p> <p>IPV: esta prueba permite evaluar la disposición general para la venta que posee el candidato.</p> <p>VALANTI: El cuestionario valores-antivalores, tiene como propósito medir la prioridad que dentro de una escala de valores da el sujeto a una serie de ítems. Mide el juicio ante una situación que se plantea desde el deber ser.</p> <p>TEST DE CARAS: evalúa la aptitud para percibir, rápida y correctamente, semejanzas y diferencias y patrones estimulantes parcialmente ordenados.</p> <p>PRUEBA DE CONOCIMIENTO ESPECIFICA: la empresa diseño una herramienta para ahondar en aspectos de interés que sean importantes de identificar en los empleados.</p>		

ÁREA OPERATIVA

PUNTOS DE VENTA SERVIALGUSTO

CARGO: Domiciliario y mensajero

Manual De Funciones y Perfil por Competencias 	REALIZADO POR:	Paola A. Ortega (Pasante de Psicología U.P.B.)
ENCABEZADO E IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DE LA EMPRESA: Servialgusto	CARGO: Domiciliario y mensajero	ÁREA: Operativa
ORGANIGRAMA DEL CARGO:		

<pre> graph TD A[Gerencia Puntos de Venta] --> B[Direccion de Talento Humano] B --> C[Administrador puntos de venta] C --> D[Coordinador Punto de venta] D --> E[Domiciliario y mensajero] </pre>			
JEFE INMEDIATO:	Coordinador Punto de venta		
REPORTA A:	Jefe inmediato		
SE RELACIONA CON:	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor de piso • Auxiliar de caja • Auxiliar de FRUVER • Servicio al cliente y tele-mercadeo. 		
PERSONAL A SU CARGO:			
JORNADAS DE TRABAJO:	De lunes a Domingo en horarios Por turnos asignados según la necesidad del punto de venta. Se asigna un día a la semana compensatorio.		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL CARGO			
Persona encargada de la toma, alistamiento, despacho y entrega de productos a domicilio.			
DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DEL CARGO			
ACTIVIDADES RUTINARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Contestar llamadas y tomar pedidos a domicilio. • Alistar productos para pedidos a domicilio. • Entrega de domicilios a los clientes. • Manejo de cobro de mercancía entregada a domicilio. • Entrega de dinero de pago de domicilios a las auxiliares de caja. 			
ACTIVIDADES PERIÓDICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en Descuento del 10%. • Apoyo empaque cuando sea necesario. • Surtir mercancía. • Diligencias del punto de venta. • Realización de inventarios. • Reuniones administrativas. 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
GENERO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:	PREPARACIÓN ACADÉMICA:
Preferiblemente	Indiferente	20 años en	

masculino.		adelante	Mínimo Bachiller
CONOCIMIENTOS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas, atención y servicio al cliente. • Manejo de motocicleta. • Manejo de cargas. • Manejo básico de contabilidad. 			
REQUISITOS LEGALES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de vida actualizada con foto reciente. • 4 fotocopias de la cedula de ciudadanía del trabajador. • 2 fotocopias de la cedula de ciudadanía del conyugue. • Certificado judicial vigente. • Certificado de antecedentes disciplinarios. • Fotocopia de registro civil legible de todos los hijos. • Fotocopia del registro civil de matrimonio o declaración extra-juicio de convivencia. • Para hijos mayores de 7 años fotocopia ampliada legible de la Tarjeta de Identidad. • Para hijos mayores de 12 años certificado de escolaridad (Para la caja de compensación familiar) • Diligenciar y firmar los distintos formatos que se envían para el ingreso como trabajador asociado a la empresa. • Licencia de conducción para motocicleta. • Documentos al día de la motocicleta. 			
IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES			
Competencias	Definición	Características	
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar cooperativamente con otros, integrando ideas, fuerzas y responsabilidades de forma efectiva en consecución de metas y logros comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Posee actitud para establecer contactos y convivir con los demás. • Toma parte activa en las labores conjuntas. • Es abierto a la crítica constructiva. • Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta cuando es necesario. 	
Compromiso	Capacidad para establecer convenios	<ul style="list-style-type: none"> • Edifica y difunde los valores 	

	personales tanto con la organización como consigo mismo	<p>institucionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja permanentemente para el desarrollo y mejoramiento de los procesos de la empresa. • Es responsable del papel que desempeña en la organización. • Tiene sentido de pertenencia y es honesto.
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Sentir y obrar éticamente en todo momento, tanto laboral como personalmente. • Hacer primar el beneficio general sobre el particular. • Es consciente del cumplimiento de su deber. • Actúa con transparencia.
Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno de lo malo para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar y actuar con sentido común. • Aplica moderación y sensatez a todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida. • Sabe escuchar y es abierto a la crítica. • Soporta situaciones de conflicto y de inferioridad.
Orientación al cliente	Disposición y compromiso por satisfacer las necesidades del cliente, procurando una atención cordial y amable para asegurar el bienestar del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las necesidades y expectativas del cliente (externo e interno) • Se interesa por conocer y dar soluciones a las inquietudes de los clientes. • Utiliza estrategias para ayudar a atraer

		<p>clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posee actitud empática.
Calidad de trabajo	<p>Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área en la que se desempeña.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener la capacidad de comprometer la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas. • Poseer capacidad de discernimiento. • Compartir el conocimiento profesional. • Basarse en hechos y razones para lograr equilibrio en sus acciones. • Demostrar constantemente interés
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO		
Competencias	Definición	Características
Interés por aprender	<p>Facilidad e interés que muestra el trabajador para adquirir nuevos conocimientos, funciones y tareas que permitan el desenvolvimiento en diferentes áreas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posee iniciativa para realizar sus funciones. • Se muestra interesado y es dinámico en la asignación de nuevas funciones y tareas. • Asiste a capacitaciones, talleres y actividades que la empresa realiza.
Iniciativa-autonomía.	<p>Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa proactivamente cuando surgen dificultades sin esperar indicaciones u órdenes de superiores, minimizando así el daño posible. • Propone alternativas y mejoras previendo posibles dificultades en el trabajo.
Adaptación al cambio	<p>Disposición para ajustarse rápidamente de manera efectiva a situaciones nuevas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de asumir nuevas tarea, responsabilidades y personas con

	individual y colectivamente que presenta el entorno laboral.	<p>naturalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de soportar situaciones y conflictos, direccionándolos en búsqueda de soluciones. • Es flexible en sus actividades y es capaz de desempeñar su papel con eficacia.
Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo, oposición y diversidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Posee la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. • Maneja sus estados emocionales adecuadamente en situaciones de presión.
Habilidad lógico matemática	Organización y procesamiento rápido de datos numéricos, proyección y análisis estadístico.	<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve ágilmente situaciones con datos numéricos. • Organiza de manera lógica datos y secuencias. • Procesa de forma rápida información financiera y estadística.
CARACTERÍSTICAS PERSONALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Buena presentación personal. • Vocabulario amplio y cordial. • Carisma. • Manejo de equipos de cómputo. • Agilidad viso motora. 		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD EN BIENES		
<ul style="list-style-type: none"> • Dinero: velar por todos los pagos a domicilio realizados por los clientes y verificar la efectividad de transacciones y billetes. • Productos: velar porque los productos que salen en los domicilios no sufran ninguna avería, pérdida o devolución. • Documentos: entregar facturas completas y tiquetes de pago a las auxiliares de caja. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Equipos y herramientas: datafono, calculadora, lapiceros, implementos de dotación. 		
PROHIBICIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Hablar por teléfono celular en el puesto de trabajo. • Sacar productos del punto de venta sin registrar y pagarlos. • Abandonar el puesto de trabajo sin previa autorización del jefe inmediato. • Distraerse hablando con los compañeros de trabajo. • Llegar al trabajo sin la dotación pertinente y el adecuado arreglo personal. • Presentarse a trabajar bajo efecto de sustancias psicoactivas o alcohol. • Entrar a otros sitios públicos estando en la jornada laboral. • Realizar domicilios que no tengan relación con la empresa. • Llevar cantidades considerables de dinero de domicilios. • Demorarse más de lo estipulado en la entrega de los domicilios. 		
CONDICIONES DE TRABAJO		
Factores De Riesgo	Indicadores	Efectos Posibles
FÍSICOS	Manejo de dinero	<ul style="list-style-type: none"> • Infecciones en la piel, manos, ojos.
ERGONÓMICOS	Manipulación de cargas	<ul style="list-style-type: none"> • Fatiga muscular. • Dolores lumbares.
LOCATIVOS	Desplazamiento por rutas de la ciudad.	<ul style="list-style-type: none"> • Accidentes de tránsito. • Caídas. • Lesiones.
	Estado climático	<ul style="list-style-type: none"> • Gripas. • Sobreexposición al sol.
SEGURIDAD	Manejo de dinero	<ul style="list-style-type: none"> • Atracos. • Perdida de la vida del trabajador.

PSICOSOCIALES	Sobretiem (horarios extras)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés laboral. • Fatiga. • Cefaleas.
	Responsabilidades del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedad.
EVALUACIÓN		
<p>OTIS: El Test permite la Evaluación de la inteligencia general. Es una prueba de aplicación sencilla que se puede utilizar en niveles de cultura bajos o medios. Está formada por una serie de elementos de diversas características y proporciona una apreciación del desarrollo mental del sujeto y de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. Tiempo de aplicación 30 minutos.</p> <p>VALANTI: El cuestionario valores-antivalores, tiene como propósito medir la prioridad que dentro de una escala de valores da el sujeto a una serie de ítems. Mide el juicio ante una situación que se plantea desde el deber ser.</p> <p>TEST DE CARAS: evalúa la aptitud para percibir, rápida y correctamente, semejanzas y diferencias y patrones estimulantes parcialmente ordenados.</p> <p>16 PF: prueba que evalúa 16 factores de personalidad y que permite el establecimiento de los rasgos específicos que componen el carácter general del candidato.</p> <p>PRUEBA DE CONOCIMIENTO ESPECIFICA: la empresa diseño una herramienta para ahondar en aspectos de interés que sean importantes de identificar en los empleados.</p>		

ÁREA OPERATIVA

PUNTOS DE VENTA SERVIALGUSTO

CARGO: Vigilante

Manual De Funciones y Perfil por Competencias 	REALIZADO POR:	Paola A. Ortega (Pasante de Psicología U.P.B.)
ENCABEZADO E IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DE LA EMPRESA: Servialgusto	CARGO: Auxiliar de caja	ÁREA: Operativa
ORGANIGRAMA DEL CARGO:		

<pre> graph TD A[Gerencia Puntos de Venta] --> B[Dirección de Talento Humano] B --> C[Administrador puntos de venta] C --> D[Coordinador Punto de venta] D --> E[Vigilante] </pre>	
JEFE INMEDIATO:	Coordinador Punto de venta
REPORTA A:	Jefe inmediato
SE RELACIONA CON:	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor de piso • Auxiliar de FRUVER • Vigilante • Domiciliario • Servicio al cliente y tele mercadeo. • Coordinador punto de venta.
PERSONAL A SU CARGO:	Personal en entrenamiento
JORNADAS DE TRABAJO:	De lunes a Domingo en horarios Por turnos asignados según la necesidad del punto de venta. Se asigna un día a la semana compensatorio.
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL CARGO	
Persona encargada de la seguridad del punto de venta, debe velar por evitar los hurtos de mercancía y por prever situaciones de riesgo para el punto de venta. Al igual que apoyar la logística del almacén.	
DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DEL CARGO	
ACTIVIDADES RUTINARIAS <ul style="list-style-type: none"> • Encender el aire acondicionado del punto de venta. • Verificar cámaras de seguridad. • Estar atento al ingreso y salida de trabajadores y mercaderistas al punto de venta. • Hacer rondas de vigilancia por todo el almacén. • Requisar a personas que lo requieran. • Apoyar el cierre del almacén. • Apagar aire acondicionado y luces del punto de venta. • Llamar a la policía si se requiere del acompañamiento de esta para la salida del personal en las noches. • Ayudar a los clientes con la ubicación de los productos. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Mantener restringida la entrada de animales, indigentes o personas que puedan producir malestar dentro del punto de venta. • Vigilar los vehículos de los clientes del almacén mientras se encuentran realizando sus compras. 			
ACTIVIDADES PERIÓDICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en Trasnochon • Apoyo en Descuento del 10%. • Apoyo en empaque en las cajas. • Surtir mercancía. • Realización de inventarios. • Reuniones administrativas. 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
GENERO: Masculino	ESTADO CIVIL: Indiferente	EDAD: 25 años en adelante.	PREPARACIÓN ACADÉMICA: Mínimo Bachiller
CONOCIMIENTOS:			
<ul style="list-style-type: none"> • En vigilancia y seguridad. • Manejo básico de herramientas de cómputo. • Conocimientos básicos en defensa personal. 			
REQUISITOS LEGALES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de vida actualizada con foto reciente. • 4 fotocopias de la cedula de ciudadanía del trabajador. • 2 fotocopias de la cedula de ciudadanía del conyugue. • Certificado judicial vigente. • Certificado de antecedentes disciplinarios. • Fotocopia de registro civil legible de todos los hijos. • Fotocopia del registro civil de matrimonio o declaración extra-juicio de convivencia. • Para hijos mayores de 7 años fotocopia ampliada legible de la Tarjeta de Identidad. • Para hijos mayores de 12 años certificado de escolaridad (Para la caja de compensación familiar) • Diligenciar y firmar los distintos formatos que se envían para el ingreso como trabajador asociado a la empresa. 			
IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES			
Competencias	Definición	Características	
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar cooperativamente con otros, integrando	<ul style="list-style-type: none"> • Posee actitud para establecer contactos y convivir con los 	

	ideas, fuerzas y responsabilidades de forma efectiva en consecución de metas y logros comunes.	<p>demás.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma parte activa en las labores conjuntas. • Es abierto a la crítica constructiva. • Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta cuando es necesario.
Compromiso	Capacidad para establecer convenios personales tanto con la organización como consigo mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Edifica y difunde los valores institucionales • Trabaja permanentemente para el desarrollo y mejoramiento de los procesos de la empresa. • Es responsable del papel que desempeña en la organización. • Tiene sentido de pertenencia y es honesto.
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Sentir y obrar éticamente en todo momento, tanto laboral como personalmente. • Hacer primar el beneficio general sobre el particular. • Es consciente del cumplimiento de su deber. • Actúa con transparencia.
Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno de lo malo para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar y actuar con sentido común. • Aplica moderación y sensatez a todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida. • Sabe escuchar y es abierto a la crítica. • Soporta situaciones de

		conflicto y de inferioridad.
Orientación al cliente	Disposición y compromiso por satisfacer las necesidades del cliente, procurando una atención cordial y amable para asegurar el bienestar del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las necesidades y expectativas del cliente (externo e interno) • Se interesa por conocer y dar soluciones a las inquietudes de los clientes. • Utiliza estrategias para ayudar a atraer clientes. • Posee actitud empática.
Calidad de trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área en la que se desempeña.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener la capacidad de comprometer la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas. • Poseer capacidad de discernimiento. • Compartir el conocimiento profesional. • Basarse en hechos y razones para lograr equilibrio en sus acciones. • Demostrar constantemente interés
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO		
Competencias	Definición	Características
Intrepidez	Capacidad para arriesgarse y no tener miedo a los peligros como empresa. La persona debe caracterizarse como un ser con capacidad de planear estratégicamente y tomar decisiones de forma responsable.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planear. • No se detiene en la consecución de sus objetivos. • Es responsable en la toma de decisiones.
Toma de decisiones	Capacidad para elegir o tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica fácilmente un problema, lo

	trascendentales, afirmar opiniones, comprometerse con tareas, ante situaciones laborales e identificar problemáticas aportando soluciones eficaces en pro del beneficio de la empresa.	<p>racionaliza y aporta soluciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posee capacidades analíticas, juicio crítico y actitud de escucha. • Enfrenta situaciones inesperadas y asume riesgos.
Adaptación al cambio	Disposición para ajustarse rápidamente de manera efectiva a situaciones nuevas individual y colectivamente que presenta el entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de asumir nuevas tarea, responsabilidades y personas con naturalidad. • Es capaz de soportar situaciones y conflictos, direccionándolos en búsqueda de soluciones. • Es flexible en sus actividades y es capaz de desempeñar su papel con eficacia.
Manejo y control de emociones	Capacidad de asimilar y superar hechos frustrantes, comprender los fracasos y controlar los propios sentimientos ante situaciones en las cuales se ve implicado.	<ul style="list-style-type: none"> • Posee disciplina y buena administración personal, controlado y dueño de sí mismo. • Soporta situaciones de conflicto y dificultad laboral.
CARACTERÍSTICAS PERSONALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Buena presentación personal. • Complexión atlética. • Carácter malicioso y previsor. • Agudeza visual y física. • Buena coordinación motora. 		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD EN BIENES		
<ul style="list-style-type: none"> • Dinero: debe velar por que las cajas registradoras no sean saboteadas, que los clientes no salgan del almacén si realizar los pagos. O hurten mercancía y productos. • Información: manejar con prudencia información relacionada 		

<p>con la seguridad de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos y herramientas: cámaras de seguridad, implementos de dotación. 		
PROHIBICIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Tener teléfono celular en el puesto de trabajo. • Comer en el sitio de trabajo. • Abandonar el puesto de trabajo sin previa autorización del jefe inmediato. • Distraerse hablando con los compañeros de trabajo. • Llegar al trabajo sin la dotación pertinente y el adecuado arreglo personal. • Presentarse a trabajar bajo efecto de sustancias psicoactivas o alcohol. • Dejar la caja registradora abierta después de finalizar las transacciones. 		
CONDICIONES DE TRABAJO		
Factores De Riesgo	Indicadores	Efectos Posibles
ERGONÓMICOS	Postura habitual	<ul style="list-style-type: none"> • Venas varices. • Desviación de columna • Dolor de espalda
PSICOSOCIALES	Sobretiempo (horarios extras)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés laboral. • Fatiga. • Cefaleas.
	Responsabilidades del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedad.
SEGURIDAD	Atracos	<ul style="list-style-type: none"> • Perdida de la vida del trabajador. • Lesiones graves.
EVALUACIÓN		
<p>OTIS: El Test permite la Evaluación de la inteligencia general. Es una prueba de aplicación sencilla que se puede utilizar en niveles de cultura bajos o medios. Está formada por una serie de elementos de diversas características y proporciona una apreciación del desarrollo mental del sujeto y de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. Tiempo de aplicación 30 minutos.</p>		
<p>VALANTI: El cuestionario valores-antivalores, tiene como propósito medir la prioridad que dentro de una escala de valores da el sujeto a una serie de ítems. Mide el juicio ante una situación que se plantea desde el deber ser.</p>		

TEST DE CARAS: evalúa la aptitud para percibir, rápida y correctamente, semejanzas y diferencias y patrones estimulantes parcialmente ordenados.

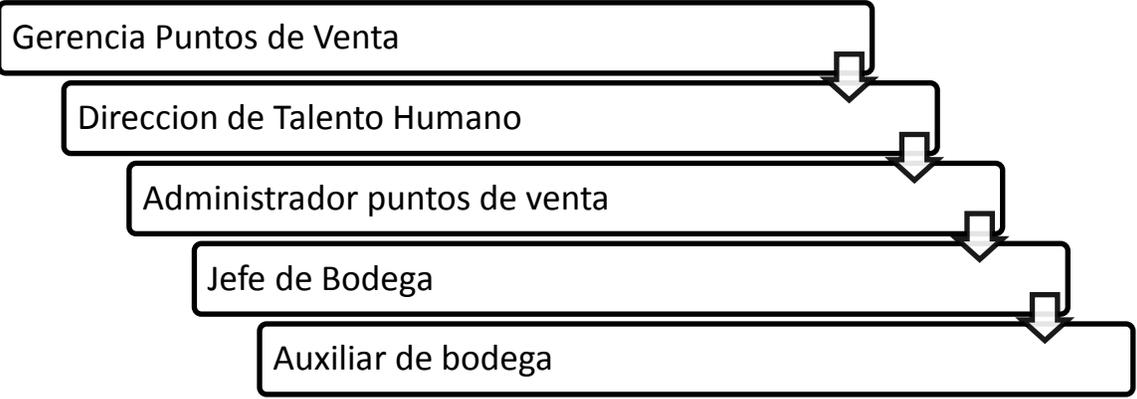
WARTEEG: prueba de personalidad grafico-proyectiva, que permite medir el posicionamiento frente al medio, la relación interpersonal y el manejo de frustraciones.

PRUEBA DE CONOCIMIENTO ESPECIFICA: la empresa diseño una herramienta para ahondar en aspectos de interés que sean importantes de identificar en los empleados.

ÁREA OPERATIVA

PUNTOS DE VENTA SERVIALGUSTO

CARGO: auxiliar de bodega.

<p>Manual De Funciones y Perfil por Competencias</p> 	<p>REALIZADO POR:</p>	<p>Paola A. Ortega (Pasante de Psicología U.P.B.)</p>
<p>ENCABEZADO E IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: Servialgusto</p>	<p>CARGO: auxiliar de bodega.</p>	<p>ÁREA: Operativa</p>
<p>ORGANIGRAMA DEL CARGO:</p>		
 <pre> graph TD A[Gerencia Puntos de Venta] --> B[Dirección de Talento Humano] B --> C[Administrador puntos de venta] C --> D[Jefe de Bodega] D --> E[Auxiliar de bodega] </pre>		
<p>JEFE INMEDIATO:</p>	<p>Jefe de bodega</p>	
<p>REPORTA A:</p>	<p>Jefe inmediato</p>	
<p>SE RELACIONA CON:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de caja • Auxiliar de FRUVER • Vendedor de piso 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilante 		
PERSONAL A SU CARGO:	Personal en entrenamiento y mercaderistas.		
JORNADAS DE TRABAJO:	De lunes a sábado de 8 am a 12m y de 5 pm a 10 pm.		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL CARGO			
Persona encargada de mantener en orden la bodega, de recibir los pedidos y apoyar al jefe de bodega. debe entregar a mercaderistas y vendedores de piso los productos para realizar surtido del almacén.			
DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DEL CARGO			
ACTIVIDADES RUTINARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar fechas y averías en los productos. • Recibir y ordenar los pedidos de mercancía. • Ayudar a la rotación de los productos. • Apoyo al jefe de bodega. • Lista de agotados y sugeridos en bodega. • Verificar remarques de productos. • Revisar que los productos estén ordenados debidamente en la bodega. • Verificar mercancía que va al almacén por mercaderistas y vendedores de piso. • Estar pendiente de la rotación de la mercancía. • Traslados de mercancía. • Ayudar con el aseo de la bodega del punto de venta. 			
ACTIVIDADES PERIÓDICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Reemplazo de compañeros en eventos extraordinarios. • Apoyo a otros puntos de venta. • Apoyo a vendedores de piso. • Surtir mercancía en el punto de venta. • Realización de inventarios. • Reuniones administrativas • Ayudar con la vigilancia en el punto de venta. 			
REQUISITOS DEL PUESTO			
GENERO: Masculino	ESTADO CIVIL: Indiferente	EDAD: 18 a 28 años	PREPARACIÓN ACADÉMICA: Mínimo Bachiller
CONOCIMIENTOS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento y logística. • Manejo de surtido y lineales. • Manejo de cargas. • Manipulación de alimentos. 			

REQUISITOS LEGALES:

- Hoja de vida actualizada con foto reciente.
- 4 fotocopias de la cedula de ciudadanía del trabajador.
- 2 fotocopias de la cedula de ciudadanía del conyugue.
- Certificado judicial vigente.
- Certificado de antecedentes disciplinarios.
- Fotocopia de registro civil legible de todos los hijos.
- Fotocopia del registro civil de matrimonio o declaración extra-juicio de convivencia.
- Para hijos mayores de 7 años fotocopia ampliada legible de la Tarjeta de Identidad.
- Para hijos mayores de 12 años certificado de escolaridad (Para la caja de compensación familiar)
- Diligenciar y firmar los distintos formatos que se envían para el ingreso como trabajador asociado a la empresa.

IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Competencias	Definición	Características
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar cooperativamente con otros, integrando ideas, fuerzas y responsabilidades de forma efectiva en consecución de metas y logros comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Posee actitud para establecer contactos y convivir con los demás. • Toma parte activa en las labores conjuntas. • Es abierto a la crítica constructiva. • Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta cuando es necesario.
Compromiso	Capacidad para establecer convenios personales tanto con la organización como consigo mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Edifica y difunde los valores institucionales • Trabaja permanentemente para el desarrollo y mejoramiento de los procesos de la empresa. • Es responsable del papel que desempeña en la organización.

		<ul style="list-style-type: none"> • Tiene sentido de pertenencia y es honesto.
Ética	<p>Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sentir y obrar éticamente en todo momento, tanto laboral como personalmente. • Hacer primar el beneficio general sobre el particular. • Es consciente del cumplimiento de su deber. • Actúa con transparencia.
Prudencia	<p>Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno de lo malo para la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar y actuar con sentido común. • Aplica moderación y sensatez a todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida. • Sabe escuchar y es abierto a la crítica. • Soporta situaciones de conflicto y de inferioridad.
Orientación al cliente	<p>Disposición y compromiso por satisfacer las necesidades del cliente, procurando una atención cordial y amable para asegurar el bienestar del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las necesidades y expectativas del cliente (externo e interno) • Se interesa por conocer y dar soluciones a las inquietudes de los clientes. • Utiliza estrategias para ayudar a atraer clientes. • Posee actitud empática.
Calidad de trabajo	<p>Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área en la que se desempeña.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener la capacidad de comprometer la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas. • Poseer capacidad de

		<p>discernimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir el conocimiento profesional. • Basarse en hechos y razones para lograr equilibrio en sus acciones. • Demostrar constantemente interés
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO		
Competencias	Definición	Características
Dinamismo-energía	Trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con diversos directores, que cambian en cortos espacios de tiempo, con jornadas de trabajo prolongadas sin que afecte su nivel de actividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento descienda.
Iniciativa-autonomía.	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa proactivamente cuando surgen dificultades sin esperar indicaciones u órdenes de superiores, minimizando así el daño posible. • Propone alternativas y mejoras previendo posibles dificultades en el trabajo.
Tolerancia a la presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo.	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. • Es capaz de soportar situaciones y conflictos, direccionándolos en búsqueda de soluciones.
Interés por aprender	Facilidad e interés que muestra el trabajador para adquirir nuevos	<ul style="list-style-type: none"> • Posee iniciativa para realizar sus funciones.

	<p>conocimientos, funciones y tareas que permitan el desenvolvimiento en diferentes áreas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se muestra interesado y es dinámico en la asignación de nuevas funciones y tareas. • Asiste a capacitaciones, talleres y actividades que la empresa realiza.
<p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada presentación personal. • Destreza física. • Sin limitaciones físicas. • Alto sentido del orden y limpieza. • Estado físico adecuado para manejo de pesos. 		
<p>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p>		
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD EN BIENES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Productos: velar porque la mercancía no se averíe y mantenga un estado adecuado para el traslado al punto de venta. Verificar que los pedidos estén completos y sin ninguna imperfección. • Documentos: requeridos por el jefe inmediato. • Equipos y herramientas: cinta pegante, bisturí, lapiceros, uniformes de dotación. 		
<p>PROHIBICIONES DEL CARGO</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Hablar por celular durante la jornada de trabajo. • Consumir productos del almacén sin ser previamente registrados y cancelados en las cajas registradoras. • oír música mientras esta en la jornada laboral. • Tener contacto con el dinero de las cajas. • Irrespetar a los compañeros de trabajo. • Recibir o despachar mercancía sin previa autorización del jefe inmediato. • Sacar mercancía del almacén sin previa autorización del jefe inmediato. • Distraerse hablando con los compañeros de trabajo. • Llegar al trabajo sin la dotación pertinente y el adecuado arreglo personal. • Presentarse a trabajar bajo efecto de sustancias psicoactivas o alcohol. 		
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p>		
<p>Factores De Riesgo</p>	<p>Indicadores</p>	<p>Efectos Posibles</p>

FÍSICOS	Manejo y limpieza de mercancía	<ul style="list-style-type: none"> • Gripas, alergias, afecciones respiratorias. • Disminución visual.
ERGONÓMICOS	Sobre esfuerzos	<ul style="list-style-type: none"> • Hernias • Varicocele • Dolor de espalda
PSICOSOCIALES	Sobretiempo (horarios extras)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés laboral. • Fatiga. • Cefaleas.
	Responsabilidades del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedad.
LOCATIVOS	Arrumes de mercancía	<ul style="list-style-type: none"> • Caídas.
SEGURIDAD	Atracos	<ul style="list-style-type: none"> • Perdida de la vida del trabajador. • Lesiones graves.

EVALUACIÓN

OTIS: El Test permite la Evaluación de la inteligencia general. Es una prueba de aplicación sencilla que se puede utilizar en niveles de cultura bajos o medios. Está formada por una serie de elementos de diversas características y proporciona una apreciación del desarrollo mental del sujeto y de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. Tiempo de aplicación 30 minutos.

VALANTI: El cuestionario valores-antivalores, tiene como propósito medir la prioridad que dentro de una escala de valores da el sujeto a una serie de ítems. Mide el juicio ante una situación que se plantea desde el deber ser.

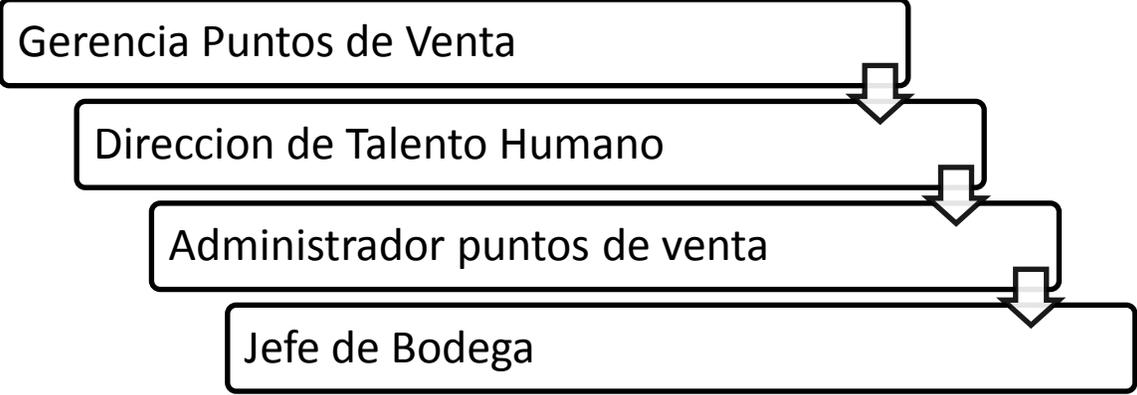
TEST DE CARAS: evalúa la aptitud para percibir, rápida y correctamente, semejanzas y diferencias y patrones estimulantes parcialmente ordenados.

PRUEBA DE CONOCIMIENTO ESPECIFICA: la empresa diseño una herramienta para ahondar en aspectos de interés que sean importantes de identificar en los empleados.

ÁREA OPERATIVA

PUNTOS DE VENTA SERVIALGUSTO

CARGO: Jefe de bodega.

Manual De Funciones y Perfil por Competencias 	REALIZADO POR:	Paola A. Ortega (Pasante de Psicología U.P.B.)
ENCABEZADO E IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DE LA EMPRESA: Servialgusto	CARGO: Jefe de bodega.	ÁREA: Operativa
ORGANIGRAMA DEL CARGO:		
 <pre> graph TD A[Gerencia Puntos de Venta] --> B[Direccion de Talento Humano] B --> C[Administrador puntos de venta] C --> D[Jefe de Bodega] </pre>		
JEFE INMEDIATO:	Administrador puntos de venta	
REPORTA A:	Jefe inmediato	
SE RELACIONA CON:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador punto de venta. • Auxiliar de bodega. • Vendedores de piso. • Mercaderistas. 	
PERSONAL A SU CARGO:	Auxiliares de bodega.	
JORNADAS DE TRABAJO:	De lunes a domingo de 7 am a 12m y de 2 pm a 8 pm. Se asigna un día a la semana como compensatorio.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL CARGO		
Persona encargada del manejo de toda la mercancía que entra a la bodega del punto de venta, se encargada de sistematizarla y ponerla en el inventario, igualmente vela por el orden y aseo de los productos almacenados. Se encarga de controlar existencias, rotación de mercancía y despacho a los puntos de venta.		
DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DEL CARGO		
ACTIVIDADES RUTINARIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar lista de proveedores con pedidos a recibir. • Revisar el recibo de mercancías y sistematizarlas. • Contar y revisar la mercancía trasladada al punto de 		

venta.

- Colaborar a los mercaderistas.
- Revisar averías y arreglarlas para cambios.
- Traslado de mercancía para otros puntos de venta.
- Realizar cíclicos de proveedores para revisar inventarios.
- Revisar stock de mercancía.
- Ayudar a organizar la bodega.
- Crear productos nuevos y revisar los existentes para modificar novedades.
- Archivar facturas de recibo.
- Dar reporte al jefe inmediato sobre agotados.
- Crear notas crédito.
- Archivar entradas bonificadas.
- Mantener aseada el área de recibo.
- Informar promociones y nuevos productos al coordinador de punto de venta.
- Revisar lista de agotados.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Reemplazo del coordinador de punto de venta en eventos extraordinarios.
- Apoyo a otros puntos de venta.
- Apoyo a auxiliares de bodega.
- Realización de inventarios.
- Reuniones administrativas.
- Trasnochon.
- Días de descuento.

REQUISITOS DEL PUESTO

GENERO: Masculino	ESTADO CIVIL: Indiferente	EDAD: 25 años en adelante	PREPARACIÓN ACADÉMICA: Mínimo Bachiller
-----------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	---

CONOCIMIENTOS:

- Almacenamiento y logística.
- Manejo de surtido y lineales.
- Manejo de cargas.
- Manipulación de alimentos.
- Manejo de herramientas de cómputo.
- Manejo básico de contabilidad y finanzas.

REQUISITOS LEGALES:

- Hoja de vida actualizada con foto reciente.
- 4 fotocopias de la cedula de ciudadanía del trabajador.
- 2 fotocopias de la cedula de ciudadanía del conyugue.

- Certificado judicial vigente.
- Certificado de antecedentes disciplinarios.
- Fotocopia de registro civil legible de todos los hijos.
- Fotocopia del registro civil de matrimonio o declaración extra-juicio de convivencia.
- Para hijos mayores de 7 años fotocopia ampliada legible de la Tarjeta de Identidad.
- Para hijos mayores de 12 años certificado de escolaridad (Para la caja de compensación familiar)
- Diligenciar y firmar los distintos formatos que se envían para el ingreso como trabajador asociado a la empresa.

IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Competencias	Definición	Características
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar cooperativamente con otros, integrando ideas, fuerzas y responsabilidades de forma efectiva en consecución de metas y logros comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Posee actitud para establecer contactos y convivir con los demás. • Toma parte activa en las labores conjuntas. • Es abierto a la crítica constructiva. • Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta cuando es necesario.
Compromiso	Capacidad para establecer convenios personales tanto con la organización como consigo mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Edifica y difunde los valores institucionales • Trabaja permanentemente para el desarrollo y mejoramiento de los procesos de la empresa. • Es responsable del papel que desempeña en la organización. • Tiene sentido de pertenencia y es honesto.
Ética	Sentir y obrar en todo momento	<ul style="list-style-type: none"> • Sentir y obrar éticamente en todo

	<p>consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.</p>	<p>momento, tanto laboral como personalmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer primar el beneficio general sobre el particular. • Es consciente del cumplimiento de su deber. • Actúa con transparencia.
<p>Prudencia</p>	<p>Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno de lo malo para la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar y actuar con sentido común. • Aplica moderación y sensatez a todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida. • Sabe escuchar y es abierto a la crítica. • Soporta situaciones de conflicto y de inferioridad.
<p>Orientación al cliente</p>	<p>Disposición y compromiso por satisfacer las necesidades del cliente, procurando una atención cordial y amable para asegurar el bienestar del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las necesidades y expectativas del cliente (externo e interno) • Se interesa por conocer y dar soluciones a las inquietudes de los clientes. • Utiliza estrategias para ayudar a atraer clientes. • Posee actitud empática.
<p>Calidad de trabajo</p>	<p>Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área en la que se desempeña.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener la capacidad de comprometer la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas. • Poseer capacidad de discernimiento. • Compartir el conocimiento profesional. • Basarse en hechos y

		razones para lograr equilibrio en sus acciones. <ul style="list-style-type: none"> • Demostrar constantemente interés
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO		
Competencias	Definición	Características
Habilidad lógico matemática	Organización y procesamiento rápido de datos numéricos, proyección y análisis estadístico.	<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve ágilmente situaciones con datos numéricos. • Organiza de manera lógica datos y secuencias. • Procesa de forma rápida información financiera y estadística.
Iniciativa-autonomía.	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa proactivamente cuando surgen dificultades sin esperar indicaciones u órdenes de superiores, minimizando así el daño posible. • Propone alternativas y mejoras previendo posibles dificultades en el trabajo.
Tolerancia a la presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo.	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. • Es capaz de soportar situaciones y conflictos, direccionándolos en búsqueda de soluciones.
Profundidad en el conocimiento de los productos	Capacidad para conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de adaptación de estos a los requerimientos y necesidades del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce tanto los productos de la empresa, que sugiere estrategias nuevas para atraer al cliente. • Sabe el movimiento y rotación de los productos.

<p>Liderazgo</p>	<p>Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para fijar objetivos laborales conjuntos. • Direcciona a su grupo de trabajo brindándoles conocimientos e incitándolos a cumplir objetivos organizacionales.
<p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuada presentación personal. • Alto sentido del orden y limpieza. • Estado físico adecuado para manejo de pesos. • Empatía y responsabilidad. • Alto sentido de responsabilidad. 		
<p>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p>		
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD EN BIENES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos: velar porque la entrada y salida de mercancía se realice de manera óptima, evitando averías y manteniendo un estado adecuado para el traslado al punto de venta. Verificar que los pedidos estén completos y sin ninguna imperfección. Evitar desabastecimiento de productos que desencadenan en pérdidas para la empresa. • Documentos: soportes de ingreso de mercancía al sistema, notas crédito, generar fuentes de información de proveedores, envío de facturas de compra a contabilidad. • Equipos y herramientas: computador, cinta pegante, bisturí, lapiceros, uniformes de dotación. 		
<p>PROHIBICIONES DEL CARGO</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Hablar por celular durante la jornada de trabajo. • Mantener en desorden el puesto de trabajo. • Realizar mal los procesos en el sistema u omitirlos. • Consumir productos del almacén sin ser previamente registrados y cancelados en las cajas registradoras. • oír música mientras esta en la jornada laboral. • Irrespetar a los compañeros de trabajo. • Recibir o despachar mercancía sin realizar el debido proceso. • Distraerse hablando con los compañeros de trabajo. • Llegar al trabajo sin la dotación pertinente y el adecuado arreglo personal. • Presentarse a trabajar bajo efecto de sustancias psicoactivas o alcohol. 		

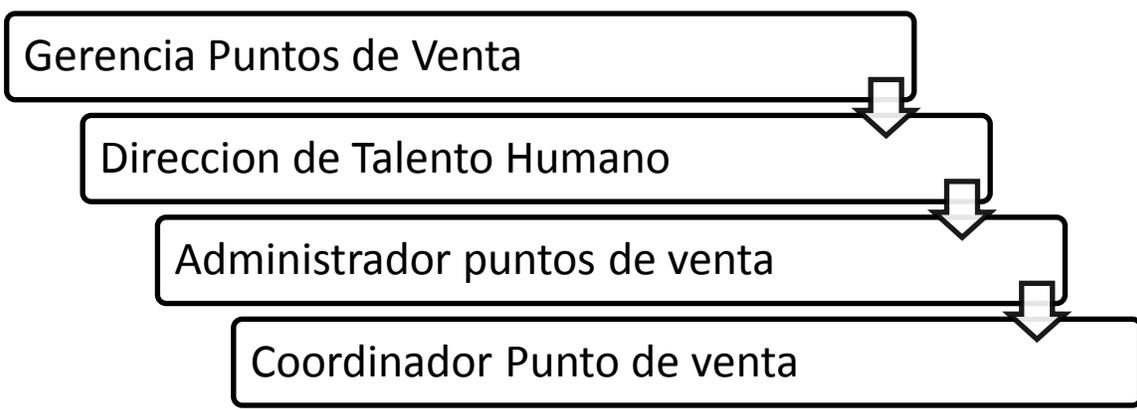
CONDICIONES DE TRABAJO		
Factores De Riesgo	Indicadores	Efectos Posibles
FÍSICOS	Manejo y limpieza de mercancía	<ul style="list-style-type: none"> • Gripas, alergias, afecciones respiratorias
	Manejo de computador	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución visual.
ERGONÓMICOS	Sobre esfuerzos	<ul style="list-style-type: none"> • Hernias • Varicocele • Dolor de espalda
	Manejo de computador	<ul style="list-style-type: none"> • Túnel de carpo
PSICOSOCIALES	Responsabilidades del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés laboral. • Cefaleas.
LOCATIVOS	Arrumes de mercancía	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre esfuerzo físico. • Fatiga. • Dolor de espalda.
	Uso de escaleras	<ul style="list-style-type: none"> • Deslizamientos. • Caídas. •
SEGURIDAD	Atracos	<ul style="list-style-type: none"> • Perdida de la vida del trabajador. • Lesiones graves.
EVALUACIÓN		
<p>OTIS: El Test permite la Evaluación de la inteligencia general. Es una prueba de aplicación sencilla que se puede utilizar en niveles de cultura bajos o medios. Está formada por una serie de elementos de diversas características y proporciona una apreciación del desarrollo mental del sujeto y de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. Tiempo de aplicación 30 minutos.</p> <p>IPV: esta prueba permite evaluar la disposición general para la venta que posee el candidato.</p> <p>16 PF: prueba que evalúa 16 factores de personalidad y que permite el establecimiento de los rasgos específicos que componen el carácter general del candidato.</p>		

COE 2: comprensión de órdenes escritas, evalúa la capacidad para comprender e interpretar órdenes transmitidas por escrito.

VALANTI: El cuestionario valores-antivalores, tiene como propósito medir la prioridad que dentro de una escala de valores da el sujeto a una serie de ítems. Mide el juicio ante una situación que se plantea desde el deber ser.

PRUEBA DE CONOCIMIENTO ESPECIFICA: la empresa diseño una herramienta para ahondar en aspectos de interés que sean importantes de identificar en los empleados.

ÁREA OPERATIVA
PUNTOS DE VENTA SERVIALGUSTO
CARGO: Coordinador Punto de venta.

<p>Manual De Funciones y Perfil por Competencias</p> 	<p>REALIZADO POR:</p>	<p>Paola A. Ortega (Pasante de Psicología U.P.B.)</p>
<p>ENCABEZADO E IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: Servialgusto</p>	<p>CARGO: Coordinador Punto de venta.</p>	<p>ÁREA: Operativa</p>
<p>ORGANIGRAMA DEL CARGO:</p>		
 <pre> graph TD A[Gerencia Puntos de Venta] --> B[Direccion de Talento Humano] B --> C[Administrador puntos de venta] C --> D[Coordinador Punto de venta] </pre>		
<p>JEFE INMEDIATO:</p>	<p>Administrador puntos de venta</p>	
<p>REPORTA A:</p>	<p>Jefe inmediato</p>	
<p>SE RELACIONA CON:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de bodega. • Auxiliar de bodega. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores de piso. • Auxiliar de caja. • Vigilante. • Domiciliario. • Mercaderistas.
PERSONAL A SU CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores de piso. • Auxiliares de caja. • Vigilante. • Domiciliarios.
JORNADAS DE TRABAJO:	De lunes a domingo en turnos de 8 horas diarias establecidos según la necesidad del punto de venta. Se asigna 1 día a la semana compensatorio.
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL CARGO	
Persona encargada de liderar y dirigir el grupo de trabajadores en el punto de venta, se encarga de los procesos administrativos del punto de venta y es responsable por el cumplimiento en ventas del almacén.	
DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DEL CARGO	
ACTIVIDADES RUTINARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura y cierre del almacén. • Verificar el estado del punto de venta (surtido, Orden, aseo). • Recibo de pedidos de proveedores y recepción de facturas. • Creación de productos en el sistema. • Control de mercadeo y mercaderistas (promociones, descuentos, precios). • Informe de sugeridos y agotados • Verificar que los subordinados cumplan con el protocolo de servicio a los clientes. • Recibir quejas y sugerencias de los clientes. • Brindar soluciones a las necesidades de los clientes. • Coordinar la logística y ambientación del almacén según la temporada y el POP. • Control de operaciones en las cajas registradoras (arqueos, claves, recibo de dinero). • Seguimiento de reportes de venta diarios, semanales y mensuales. • Coordinar horarios del equipo de trabajo. • Pedidos a proveedores asignados. • Aprobación de traslados de mercancía. • Realizar actualizaciones del sistema. • Verificar el estado de los equipos del almacén y pasar 	

reporte a superiores.

- Controlar las entradas y salidas del personal a cargo.
- Entregar el dinero de las ventas diarias en tesorería.
- Supervisar el almacén para verificar el estado de todas las secciones para garantizar que se encuentre en óptimas condiciones.
- Controlar el porte del uniforme y presentación personal del grupo de trabajo.
- Realizar ofertas de productos y desmontarlas.
- Recibo pedido de FRUVER.
- Hacer requerimientos de suministros para el almacén.
- Coordinar el proceso de entrenamiento del nuevo personal.
- Manejo y coordinación del grupo de trabajo.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Reemplazo de compañeros en eventos extraordinarios.
- Apoyo en caja registradora.
- Apoyar servicio al cliente y tele-mercadeo.
- Realizar arqueos de caja.
- Apoyo en empacar.
- Realización de inventarios.
- Reuniones administrativas.
- Trasnochon.
- Días de descuento.

REQUISITOS DEL PUESTO

GENERO: Indiferente	ESTADO CIVIL: Indiferente	EDAD: 25 años en adelante	PREPARACIÓN ACADÉMICA: mínimo Tecnológica.
-------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--

CONOCIMIENTOS:

- Manejo de personal.
- Administración y manejo comercial.
- Marketing.
- Manejo de surtido y lineales.
- Manejo de herramientas de cómputo.
- Manejo de contabilidad y finanzas.

REQUISITOS LEGALES:

- Hoja de vida actualizada con foto reciente.
- 4 fotocopias de la cedula de ciudadanía del trabajador.
- 2 fotocopias de la cedula de ciudadanía del conyugue.
- Certificado judicial vigente.
- Certificado de antecedentes disciplinarios.
- Fotocopia de registro civil legible de todos los hijos.

- Fotocopia del registro civil de matrimonio o declaración extra-juicio de convivencia.
- Para hijos mayores de 7 años fotocopia ampliada legible de la Tarjeta de Identidad.
- Para hijos mayores de 12 años certificado de escolaridad (Para la caja de compensación familiar)
- Diligenciar y firmar los distintos formatos que se envían para el ingreso como trabajador asociado a la empresa.

IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Competencias	Definición	Características
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar cooperativamente con otros, integrando ideas, fuerzas y responsabilidades de forma efectiva en consecución de metas y logros comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Posee actitud para establecer contactos y convivir con los demás. • Toma parte activa en las labores conjuntas. • Es abierto a la crítica constructiva. • Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta cuando es necesario.
Compromiso	Capacidad para establecer convenios personales tanto con la organización como consigo mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Edifica y difunde los valores institucionales • Trabaja permanentemente para el desarrollo y mejoramiento de los procesos de la empresa. • Es responsable del papel que desempeña en la organización. • Tiene sentido de pertenencia y es honesto.
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Sentir y obrar éticamente en todo momento, tanto laboral como personalmente. • Hacer primar el beneficio general

	profesionales, respetando las políticas organizacionales.	<p>sobre el particular.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es consciente del cumplimiento de su deber. • Actúa con transparencia.
Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno de lo malo para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar y actuar con sentido común. • Aplica moderación y sensatez a todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida. • Sabe escuchar y es abierto a la crítica. • Soporta situaciones de conflicto y de inferioridad.
Orientación al cliente	Disposición y compromiso por satisfacer las necesidades del cliente, procurando una atención cordial y amable para asegurar el bienestar del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las necesidades y expectativas del cliente (externo e interno) • Se interesa por conocer y dar soluciones a las inquietudes de los clientes. • Utiliza estrategias para ayudar a atraer clientes. • Posee actitud empática.
Calidad de trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área en la que se desempeña.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener la capacidad de comprometer la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas. • Poseer capacidad de discernimiento. • Compartir el conocimiento profesional. • Basarse en hechos y razones para lograr equilibrio en sus acciones. • Demostrar

		constantemente interés
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO		
Competencias	Definición	Características
Desarrollo del equipo	Es la habilidad para desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la facilidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización y actúa en consecuencia. • Motiva a todos los miembros de su grupo de trabajo para que continúen desarrollando sus competencias. • Genera oportunidades de participación para los miembros de su equipo. • Es consciente de sus acciones y del efecto ejemplar que estas tiene en su equipo, por lo que utiliza su accionar como mecanismo para capacitar y motivar desde el ejemplo, a fin de lograr una gestión exitosa.
Dinamismo-energía	Trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con diversos directores, que cambian en cortos espacios de tiempo, con jornadas de trabajo prolongadas sin que afecte su nivel de actividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un alto y constante nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes y exigentes que demandan alto empuje, sin que su nivel de actividad se vea afectado. • Transmite su energía y dinamismo a todo su equipo de trabajo. • Motiva a sus colaboradores a desarrollar con dinamismo todas las tareas que tienen encargadas, y logra estimularlos para que

		se reconozcan por esta misma característica.
Tolerancia a la presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo.	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. • Es capaz de soportar situaciones y conflictos, direccionándolos en búsqueda de soluciones.
Orientación al cliente	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica acciones en su grupo de trabajo, considerando las necesidades de sus clientes. • Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de los clientes internos, externos y proveedores. • Incluye en la relación con el cliente el conocimiento y la precaución de éste en relación con sus propios clientes. • Es referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.
Liderazgo	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos. • Inspira con su ejemplo, brinda valores de acción. • Fija y transmite objetivos claramente, y realiza retroalimentación sobre los avances

		<p>registrados, integrando opiniones de los integrantes de su grupo de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es confiable, y un referente que genera lealtad institucional. • Defiende y promueve las creencias, ideas y valores institucionales.
<p>Orientación a los resultados</p>	<p>Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a la competencia, responder las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula y premia las actitudes y acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficacia. • Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficacia de los procesos de trabajo y los servicios brindados. • Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes. • Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder con celeridad a las necesidades de los clientes. • Es un referente dentro de la empresa en relación con la mejora de la eficacia.
<p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuada presentación personal. • Honestidad y responsabilidad. • Alto sentido de pertenencia con la empresa. • Caracterizarse por ser un líder. 		

- Empático.
- Ágil mental y físicamente.
- Alta tolerancia a la frustración.
- Manejo de trabajo bajo presión.
- Proactivo.
- Alto sentido del orden y limpieza.
- Estado físico adecuado para manejo de pesos.
- Empatía y responsabilidad.
- Alto sentido de responsabilidad.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD EN BIENES

- **Dinero:** encargada de realizar los arqueos en las cajas registradoras, igualmente de hacer las recogidas de efectivo y de entregar a tesorería o la persona encargada los producidos diarios.
- **Productos:** debe velar porque los productos exhibidos en el almacén cumplan el estándar de calidad para que los clientes lo compren, igualmente debe velar porque los vendedores de piso den el trato adecuado a los productos y evitar así averías o devoluciones de productos. Igual ente debe estar pendiente de evitar el robo de mercancía tanto interna como externamente.
- **Documentos:** debe mantener al día todos los archivos de facturas, notas, pedidos, reportes y documentación administrativa.
- **Equipos y herramientas:** el coordinador de punto de venta debe velar por el buen uso y manejo de todos los implementos que se encuentran en el punto de venta; computadores, cajas registradoras, suministros del almacén, etc.

PROHIBICIONES DEL CARGO

- Hablar por celular asuntos personales durante la jornada de trabajo.
- Tomar decisiones con respecto al grupo de trabajo sin consultar con los superiores.
- Abusar de la autoridad.
- Hacer malos manejos del dinero.
- Crear productos o modificar precios sin autorización de superiores
- Incumplir en los horarios de trabajo.
- Ser permisivo con los subordinados.
- No reportar novedades del punto de venta o de los empleados, a los superiores de forma efectiva.

- Realizar mal los procesos en el sistema u omitirlos.
- Consumir productos del almacén sin ser previamente registrados y cancelados en las cajas registradoras.
- Recibir o despachar mercancía sin realizar el debido proceso.
- Autorizar créditos a clientes internos o externos.
- Develar información confidencial del punto de venta.
- Desmotivar al grupo de trabajo.
- Crear mal entorno de trabajo entre sus subordinados.
- Distraerse hablando con los compañeros de trabajo.
- Llegar al trabajo sin la dotación pertinente y el adecuado arreglo personal.
- Presentarse a trabajar bajo efecto de sustancias psicoactivas o alcohol.

CONDICIONES DE TRABAJO

Factores De Riesgo	Indicadores	Efectos Posibles
FÍSICOS	Manejo de computador	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución visual.
	Manejo del dinero	<ul style="list-style-type: none"> • Alergias e infecciones en la piel.
ERGONÓMICOS	Postura habitual	<ul style="list-style-type: none"> • Venas varices. • Desviación de columna. • Dolor de espalda.
	Manejo de computador	<ul style="list-style-type: none"> • Túnel de carpo
PSICOSOCIALES	Responsabilidades del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés laboral. • Cefaleas. • Ansiedad.
SEGURIDAD	Atracos	<ul style="list-style-type: none"> • Perdida de la vida del trabajador. • Lesiones graves.

EVALUACIÓN

IPV: esta prueba permite evaluar la disposición general para la venta que posee el candidato.

TEST DE CARAS: evalúa la aptitud para percibir, rápida y correctamente, semejanzas y diferencias y patrones estimulantes parcialmente ordenados.

16 PF: prueba que evalúa 16 factores de personalidad y que permite el establecimiento de los rasgos específicos que componen el carácter general del candidato.

COE 3: comprensión de órdenes escritas, evalúa la capacidad para comprender e interpretar órdenes transmitidas por escrito.

VALANTI: El cuestionario valores-antivalores, tiene como propósito medir la prioridad que dentro de una escala de valores da el sujeto a una serie de ítems. Mide el juicio ante una situación que se plantea desde el deber ser.

PRUEBA DE CONOCIMIENTO ESPECIFICA: la empresa diseño una herramienta para ahondar en aspectos de interés que sean importantes de identificar en los empleados.

OBSERVACIONES

El perfil de coordinador de punto de venta y coordinador junior cuenta con las mismas características y responsabilidades la variación radica en la evaluación de las competencias ya que el coordinador principal debe tener un nivel más alto en la evaluación de dichas competencias. Pero los dos cargos deben cumplir el mismo perfil.

