

**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN
COMPETENCIAS PARA COPSERVIR LTDA. SUCURSAL BUCARAMANGA**

LUZ DARY GÓMEZ ÁLVAREZ



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
BUCARAMANGA
2008**

**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN
COMPETENCIAS PARA COPSERVIR LTDA. SUCURSAL BUCARAMANGA**

Luz Dary Gómez Alvarez

Trabajo de Grado

En modalidad de Pasantía para optar el título de Psicóloga

Director

Ps. Luis Argenis Osorio Ferrer

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
BUCARAMANGA
2008**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Piedecuesta, 08 de Octubre de 2.008

Agradecimientos

A través de estas cortas líneas quiero expresar mi gratitud a quienes desde diferentes contextos han apoyado mi proceso de formación, me han ayudado a superar obstáculos y alcanzar metas.

Quiero agradecer a Dios por la vida, por cada bendición que a diario me regala, por iluminarme y brindarme la fortaleza necesaria para afrontar retos y superar dificultades, por guiar mis acciones y decisiones y porque me permitió culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres por creer en mí, por haberme dado la oportunidad de tener un mejor futuro, por todo su amor, su compañía y por el apoyo incondicional que siempre me han dado.

A mis hermanos, quienes han sido mis amigos y cómplices, por su respaldo y quienes me han permitido reconocer mis fortalezas y debilidades.

A mis amigos de siempre y aquellos que conocí durante esta etapa, por haberme abierto las puertas de sus corazones, por su amistad sincera, sus enseñanzas, su cariño y porque a pesar de la distancia han estado conmigo cuando los he necesitado.

A Copservir Ltda., por haber permitido que fuera parte de esa gran familia, por ser los pioneros en mi formación laboral, por todos los aprendizajes, enseñanzas, tropiezos y triunfos que hoy me consolidan como una gran profesional.

A la Universidad Pontificia Bolivariana, a sus colaboradores en especial a la Facultad de Psicología por todos los conocimientos impartido; al profesor Luis Argenis Osorio por su paciencia, dedicación y el acompañamiento que me brindo para la culminación de este trabajo.

A Todos, ¡GRACIAS!

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
CONTEXTO INSTITUCIONAL	
Reseña Histórica.	12
Rumbo Corporativo.	14
Código del Buen Gobierno.	16
Estructura Organizacional.	17
Estructura Sociodemográfica.	25
REFERENTE CONCEPTUAL	
Antecedentes.	33
Conceptualización.	38
Clasificación.	42
Metodología para la implementación del modelo.	46
Ventajas.	50
Algunas Experiencias en Gestión por Competencias.	52
CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	
Justificación	55
Objetivos	
Objetivo General	59
Objetivos Específicos	59
Metodología	
Población	60
Muestra	60
Instrumentos	61
Procedimiento	66

Resultados	70
Fase 1: Determinación de las Competencias Organizacionales.	
Fase 2: Elaboración del Perfil de Competencias Gerenciales.	
Fase 3: Elaboración de Perfiles Específicos para los Cargos de Vendedores y Cajeros; Definición de Competencias Específicas de dichos cargos.	
Fase 4: Evaluación de la Realidad Organizacional vs las Competencias Identificadas para los cargos de Punto de Venta.	
DISCUSIÓN	99
RECOMENDACIONES	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
ANEXOS	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Cooperativa – Sucursal Bucaramanga.

Figura 2. Modelo Iceberg en competencias.

Figura 3. Componentes de las competencias.

Figura 4. Modelo Integrado de Gestión Humana.

Figura 5. Descripción del proceso de implementación.

Figura 6. Distribución porcentual de las Competencias Organizacionales obtenidas a partir del panel de expertos.

Figura 7. Resultados Encuesta de Validación Competencias Organizacionales – Nivel de Importancia-

Figura 8. Paralelo de las Competencias Organizacionales presentes en el personal con desempeño exitoso y el personal con desempeño promedio.

Figura 9: Distribución porcentual de las Competencias Gerenciales obtenidas a partir del panel de expertos y entrevistas.

Figura 10. Resultados Encuesta de Validación Competencias Gerenciales – Nivel de Importancia-

Figura 11. Paralelo de las Competencias Gerenciales presentes en los directivos con desempeño exitoso y los directivos con desempeño promedio.

Figura 12. Distribución porcentual de Competencias Específicas para el cargo de Cajero obtenidas a partir del panel de expertos, entrevistas y observaciones.

Figura 13. Distribución porcentual de Competencias Específicas para el cargo de Vendedor obtenidas a partir del panel de expertos, entrevistas y observaciones

Figura 14. Diagrama de los participantes en el proceso de Evaluación 360°

Figura 15. Puntajes obtenidos en la Evaluación 360° por zonas para las Competencias Organizacionales

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principios Cooperativos- Copservir Ltda.

Tabla 2. Valores Cooperativos – Copservir Ltda.

Tabla 3. Distribución por género población sucursal Bucaramanga.

Tabla 4. Perfil Sociodemográfico de la sucursal Bucaramanga.

Tabla 5. Formato Panel Identificación Competencias Organizacionales – Muestra.

Tabla 6. Formato Panel Identificación Competencias Gerenciales (Muestra).

Tabla 7. Matriz de ponderación de criterios de éxito para la selección de la muestra de Cajeros.

Tabla 8. Matriz de ponderación de criterios de éxito para la selección de la muestra de Vendedores.

Tabla 9. Puntajes Obtenidos en la Evaluación 360° para el cargo de Administrador de Punto de Venta de las Competencias Organizacionales y Específicas.

Tabla 10. Puntajes Obtenidos en la Evaluación 360° para el cargo de Subadministrador de Punto de Venta de las Competencias Organizacionales y Específicas.

Tabla 11. Puntajes Obtenidos en la Evaluación 360° para el cargo de Vendedor de Punto de Venta de las Competencias Organizacionales y Específicas.

Tabla 12. Puntajes Obtenidos en la Evaluación 360° para el cargo de Cajero de Punto de Venta de las Competencias Organizacionales y Específicas.

Tabla 13. Puntajes Obtenidos en la Evaluación 360° para el cargo de Mensajero de Punto de Venta de las Competencias Organizacionales y Específicas.

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1.** Formato panel de expertos competencias organizacionales.
- Anexo 2.** Cuestionario de validación para competencias organizacionales.
- Anexo 3.** Formato panel de expertos competencias gerenciales.
- Anexo 4.** Formato de entrevista de eventos conductuales competencias gerenciales.
- Anexo 5.** Cuestionario de validación para competencias gerenciales.
- Anexo 6.** Formato panel de expertos competencias específicas de los cargos de Vendedor y Cajero de Punto de Venta.
- Anexo 7.** Cuestionario de validación para competencias específicas de los cargos Vendedor y Cajero de Punto de Venta.
- Anexo 8.** Formato de entrevista de eventos conductuales de los cargos Vendedor y Cajero de Punto de Venta.
- Anexo 9.** Guía para la realización de observaciones flotantes.
- Anexo 10.** Formato y Hoja de Respuesta Evaluación 360° para el cargo de Administrador de Punto de Venta.
- Anexo 11.** Formato y Hoja de Respuesta Evaluación 360° para el cargo de Subadministrador de Punto de Venta.
- Anexo 12.** Formato y Hoja de Respuesta Evaluación 360° para el cargo de Vendedor.
- Anexo 13.** Formato y Hoja de Respuesta Evaluación 360° para el cargo de Cajero.
- Anexo 14.** Formato y Hoja de Respuesta Evaluación 360° para el cargo de Mensajero.
- Anexo 15.** Formato de registro y metodología para la realización de grupos focales.

“IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN COMPETENCIAS PARA COPSERVIR LTDA. SUCURSAL BUCARAMANGA”

Autor(es): Luz Dary Gómez Alvarez

Asesor: Ps. Luis Argenis Osorio Ferrer

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo principal implementar el Modelo de Gestión Humana basado en Competencias para Copservir Ltda. Sucursal Bucaramanga, a partir de los planteamientos del modelo conductista y los aportes de Janne (2005), con el fin de optimizar los procesos que se llevan a cabo en el departamento de gestión humana, lograr un mayor aprovechamiento de las potencialidades de los colaboradores y un mejor posicionamiento y proyección de la organización dentro del sector farmacéutico en el plano regional y nacional.

En este proceso se identificaron y definieron las competencias del nivel organizacional, gerencial y específicas para los cargos de punto de venta, particularmente los cargos de vendedor y cajero, a partir de la aplicación de instrumentos tales como panel de expertos, entrevista de eventos conductuales, observaciones flotantes y encuestas de validación; posteriormente se llevó a cabo la valoración de la brecha existente entre la realidad de la organización y las competencias definidas, teniendo en cuenta para esto la metodología de evaluación 360°.

En los resultados se presentan los grupos de competencias establecidas para cada nivel y que hacen referencia las actitudes, comportamientos, habilidades y conocimientos necesarios para obtener un desempeño exitoso dentro de la organización; las competencias organizacionales son el reflejo del rumbo corporativo y que apuntan a altos niveles de competitividad y productividad, las competencias gerenciales y específicas de punto de venta responden a la importancia que tienen estos cargos dentro del engranaje organizacional y su fuerte incidencia sobre la satisfacción del cliente, fundamental para la organización.

Este proceso deja como principal planteamiento la importancia de continuar diseñando e implementando estrategias de trabajo que permitan enriquecer la gestión, formación y aprovechamiento del talento humano, dado a que se aporta un lenguaje común para la interacción entre los integrantes de la organización y los procesos de gestión humana.

“IMPLEMENTATION OF THE MODEL OF HUMAN MANAGEMENT BASED ON COMPETITIONS FOR COPSERVIR LTD. BRANCH BUCARAMANGA”

Author: Luz Dary Gómez Alvarez

Director: Ps. Luis Argenis Osorio Ferrer

SUMMARY

The present work had as primary target to implement the Model of Human Management based on Competitions for Copservir Ltd. Branch Bucaramanga, from the expositions of the conductive model and the contributions of Janne (2005), with the purpose of optimizing the processes that are carried out in the department of human management, to obtain a greater advantage of the potentialities of the collaborators and a better positioning and projection of the organization within the pharmaceutical sector in the regional and national field.

In this process the competitions of the organizational level were identified and defined, managemental and specific for the positions of each sales place, particularly the positions of clerk and cashier, from the application of instruments such as panel of experts, interview of behavioural events, floating observations and surveys of validation; later the valuation of the existing breach between the defined reality of the organization and competitions was carried out, considering for this the evaluation methodology 360°.

In the results the groups of competitions settled down for each level appear and reference the attitudes, behaviors, abilities and knowledge necessary to obtain a successful performance within the organization; the organizational competitions are the reflection of the corporative course and point at high levels of competitiveness and productivity, the managemental and specific competitions of sales place, respond to the importance that have these positions within the organizational gear and its strong incidence on the satisfaction of the client, fundamental for the organization.

This process leaves as a main exposition the importance of continuing the design and implementing work strategies that allow to enrich the management, formation and advantage of the human talent, because it contributes to a common language for the interaction between the members of the organization and the processes of human management.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

Historia de la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios: COPSERVIR Ltda.

Copservir Ltda., es la Cooperativa Multiactiva propietaria de los establecimientos de comercio de Drogas la Rebaja, localizados estratégicamente en todo el territorio nacional; “nació de la unión de vendedores de medicamentos y productos farmacéuticos..., con el objetivo de desarrollar actividades para la prestación de servicios tendientes a dar solución a las necesidades básicas de sus asociados. En consecuencia, procura el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y culturales de los mismos, de sus familiares y de la comunidad en general, a través de la ayuda mutua; de igual modo se integra activa y dinámicamente al movimiento cooperativo. Sus asociados cuentan con secciones especializadas como: Crédito, Inversión, Vivienda, Servicios Especiales” (Copservir Ltda., Manual de Inducción, 2006. Pág. 9)

En las paginas de su historia se señala que antes del año de 1995 los trabajadores de Drogas la Rebaja practicaban la cultura del ahorro con el ánimo de apoyarse mutuamente en las diferentes necesidades económicas y sociales; sin embargo buscaban establecer un mecanismo que no sólo les permitiera la práctica del ahorro sino que además, se lograra un servicio crediticio, eficiente, continuo y progresivo. Por esta razón y luego de realizar diversos estudios, análisis y consultas se logro determinar que la mejor opción era la creación de una cooperativa. (Copservir. (s.f.) Recuperado el 11 de Septiembre de 2007, de <http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=2>)

Esta idea y las aspiraciones de los trabajadores se concretaron el 24 de Julio de 1995, fecha en la cual se celebró la Asamblea General, con la participación de 60 asociados y en la cual se dio constitución a la Cooperativa.

La asociación de trabajadores que conforman Copservir, adquirió el 01 de Agosto de 1996, un total de 335 droguerías de quienes eran sus patronos o empleadores y desde ese entonces ha establecido 133 nuevas farmacias con el producto de sus ingresos, no sin antes anotar que su actual patrimonio proviene de la consolidación de aportes mensuales realizados por espacio de 13 años que lleva constituida la Cooperativa.

De igual manera se establece que la adquisición de las farmacias por parte de los trabajadores estuvo fundamentada en tres grandes circunstancias:

“- Encontrarse los patronos abocados a una inminente liquidación por el bloqueo comercial decretado por el departamento del tesoro de los Estados Unidos.

- Constituirse los trabajadores, en dueños del más considerable pasivo laboral conformado por salarios, cesantías e indemnizaciones respecto de cerca de 4.300 trabajadores con antigüedades que promediaban los diez años de servicio.

- Ser los trabajadores dueños del conocimiento respecto de la operación de una actividad que hoy convierte a Copservir en la segunda Cooperativa que más trabajo genera en Colombia y la primera en el campo de la distribución”. (Copservir. (s.f.) Recuperado el 11 de Septiembre de 2007, de <http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=2>)

Hoy la Cooperativa cuenta con 578 Puntos de Venta a nivel nacional, ocupando el puesto No. 85 entre las mejores empresas del país; hace presencia en 32 Departamentos y en 147 ciudades del País, generando 4.721 empleos

directos que benefician a más 22.000 personas entre cónyuges, hijos, padres y demás personas a cargo. (Copservir (s.f.) Recuperado el 04 de Octubre de 2008 de <http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=2>

Rumbo Corporativo

El Nombre

COPSERVIR integra en su logotipo un símbolo que representa un hombre con los brazos extendidos en actitud de servicio; el nombre de esta empresa viene de la unión de un prefijo con un verbo en su forma infinitivo: COP: Cooperativa, SERVIR: Acción de servicio



Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los Asociados y sus familias, mediante la prestación de servicios integrales y comercializar productos competitivos que generen beneficios a la comunidad.

Visión

Ser una institución reconocida en el sector solidario, que propenda por el bienestar y desarrollo de los asociados y sus familias, por la generación de capital social; competitiva en productos y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Principios y Valores Cooperativos.

VALOR: "Valor significa literalmente algo que tiene un precio, que es querido, que de mucha estima o que vale la pena, consiguientemente, algo por lo que se está dispuesto a sufrir o a sacrificarse, algo que es más razón de vivir y, si

fuera preciso para morir. Los valores proporcionan motivos. Dan identidad a la persona, le ponen funciones, nombre, carácter. Los valores son algo que ocupa el centro de la propia vida, marcando su extensión y profundidad”

Tabla 1: Principios Cooperativos

Principio Cooperativo	Descripción
1. Adhesión Voluntaria Y Abierta	Las cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestos a aceptar las responsabilidades de sus asociados, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.
2. Gestión Democrática Por Parte de los Asociados	Las cooperativas son organizaciones administrativas democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de políticas y la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres elegidos para representar y administrar las cooperativas son responsables ante los asociados.
3. Participación Económica de los Asociados	Los asociados contribuyen equitativamente al patrimonio de sus cooperativas y la administración de manera democrática. Por lo menos parte del patrimonio es de propiedad común de la Cooperativa.
4. Autonomía e Independencia	Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, administradas por sus asociados. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos o si se consiguen recursos de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren la administración democrática por parte de los asociados y mantengan su autonomía.
5. Educación, Capacitación e Información	Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a los asociados, representantes elegidos, directivos y empleados para que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan a la comunidad especialmente a los jóvenes y líderes de opinión acerca de la naturaleza y beneficios de la Cooperativa.
6. Cooperación Entre Cooperativas	Las cooperativas sirven a sus asociados lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7. Interés Por La Comunidad	Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus asociados.

Tabla 2: Valores Cooperativos

Valor	Descripción
Democracia	Dirección y Administración de la cooperativa en menos de sus asociados con base en la igualdad. Los asociados serán simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa cooperativa.
Honestidad	Conceptos que vinculan convicciones y actividades relacionadas con honradez, decencia, franqueza, aplicadas a la empresa cooperativa en las finanzas, los precios, las pesas y medidas, la verdad en los informes y estados financieros. Es el valor más importante para el cooperativismo. Las empresas solidarias deben ser transparentes, diáfnas, justas y razonables.
Ayuda Mutua	El asociado no puede ser el sujeto pasivo de la acción benéfica de otros, sino el partícipe activo para el mejoramiento de su propio destino. En este valor se fundamenta el cooperativismo y es el más conocido e identificable. Es un valor básico que pertenece a la naturaleza del movimiento, basado en la autoayuda.
Equidad	Característica particular de la justicia que está más allá de formalismos simplistas.
Solidaridad	Característica sobresaliente del sistema cooperativo que se manifiesta cuando los esfuerzos colectivos que supone la participación de todos.
Apertura	
Responsabilidad	Significa asumir las propias responsabilidades en la conducción de las cooperativas y no delegarlas a personas ajenas.

Fuente: Copservir (s.f.). Recuperado el 11 de Septiembre de 2007, de <http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=31>

Código del Buen Gobierno

El código de Buen Gobierno en Copservir Ltda., busca desarrollar conceptos de transparencia, eficiencia e integridad en la cooperativa, para lograr el equilibrio entre el ejercicio de la competitividad de hoy y el progreso social y humano de sus asociados.

Patrimonio de la Cooperativa

El patrimonio de la Cooperativa será variable e ilimitado sin perjuicio del monto de los aportes sociales que establece los estatutos. Los aportes sociales individuales serán cancelados por los asociados en dinero producto de su actividad laboral dentro de la Cooperativa a excepción de los miembros de la Junta de Vigilancia quienes lo harán según lo señale la Ley.

Dicho patrimonio lo componen:

- 1- Aportes sociales individuales obligatorios y los amortizados
- 2- Aportes sociales extraordinarios que ordene la Asamblea General
- 3- Aportes voluntarios
- 4- Las reservas y fondos permanentes
- 5- Los excedentes no distribuidos
- 6- El superávit por valoraciones patrimoniales

Fuente: Copservir (s.f.). Recuperado el 11 de Septiembre de 2007, de <http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=3>)

Estructura Organizacional de Copservir Ltda.

Copservir Ltda., a través de sus establecimientos de comercio Drogas la Rebaja, cubre 147 ciudades y municipios colombianos, contando con una gran infraestructura que la constituye en el canal de distribución de medicamentos más importante del país, por eso sus clientes pueden estar seguros que en donde quiera que estén, Drogas La Rebaja los estará acompañando.

Cuatro sucursales bajo una Dirección General

La fuerza administrativa se concentra en cuatro sucursales, las cuales se ocupa de la administración y apoyo estratégico de los puntos de venta de sus 30 zonas, a partir de las directrices dadas por la Dirección General (ubicada en Cali,

Valle del Cauca). En el Manual de Inducción (2006, p.10 y 11) se describe la organización de la Cooperativa en:

Sucursal Barranquilla: se encuentra ubicada en la capital del departamento del Atlántico y se encarga de la administración de los puntos de venta ubicados en los departamentos de: Atlántico, San Andrés, Bolívar, Magdalena, Córdoba, Sucre y Guajira.

Sucursal Bogotá: con domicilio principal en la ciudad capital y se encarga de la administración de los puntos de venta ubicados en los departamentos de Cundinamarca, Meta, Huila, Caquetá, Tolima, Antioquia y Leticia.

Sucursal Cali: se encuentra ubicada en la capital del departamento del Valle del Cauca y se encarga de la administración de los puntos de venta ubicados en los departamentos de Valle del Cauca, Cauca, Quindío, Risaralda, Caldas, Chocó, Nariño y Putumayo.

Sucursal Bucaramanga: se encuentra ubicada en la capital del departamento de Santander y se encarga de la administración de los puntos de venta ubicados en los departamentos de Santander, Norte de Santander, Boyacá, Cesar y Arauca.

De acuerdo a estadísticas del Departamento de Mercadeo y Ventas de la Sucursal, para el 2006 la regional obtiene una participación en el mercado del 32% (la mejor a nivel nacional), con lo cual se ubica en el primer lugar, seguido de la sucursal Barranquilla. En la actualidad cuenta con 89 puntos de venta distribuidos en 6 zonas:

- ◆ Zona 1 y Zona 6 Bucaramanga, con puntos de venta en Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta, San Gil y Socorro.

- ◆ Zona Caro, con puntos de venta en Barrancabermeja, San Vicente, Puerto Wilches, Ocaña, Aguachica y El Banco.
- ◆ Zona Valledupar, con puntos de venta en Valledupar, Bosconia, La Paz, Codazzi y Curumaní.
- ◆ Zona Cúcuta, con puntos de venta en Cúcuta, Pamplona y Arauca.
- ◆ Zona Boyacá, con puntos de venta en Tunja, Duitama, Sogamoso, Málaga Paipa, Barbosa y Moniquirá.

Área Administrativa

Tanto a nivel de la Dirección General como en cada una de las sucursales, Copservir Ltda., cuenta con siete departamentos funcionales interdependientes y con una relación jerárquica claramente definida.

- ◆ Gerencia. A nivel de la Dirección General este cargo es ocupado por el Agente Especial designado por la Fiscalía y la Dirección Nacional de Estupeficientes (DNE) tras el proceso de extinción de dominio que actualmente lleva la empresa; a su vez se constituye en el Representante Legal de la Cooperativa. En cada una de las sucursales se cuenta con un gerente operativo encargado de ejecutar las directrices impartidas desde la Dirección General, quien acompaña su labor con una secretaria, que asiste la gerencia sucursal; adicional depende de dicha gerencia sucursal, un Jefe de Seguridad.

A nivel de la sucursal Bucaramanga se observan los siguientes departamentos administrativos:

- ◆ Departamento de Mercadeo y Ventas, compuesto por:
 - Director de Departamento (1)
 - Área de Ventas:
 - Jefe de Ventas Integrales (1)

- Coordinador de Categorías (1)
- Analista de Ventas (1)
- Auxiliar de Ventas (1)
- Auxiliar Practicante Universitario (1)

Área de Mercadeo:

- Jefe de Mercadeo (1)
- Auxiliar de Precios (1)
- Auxiliar de Investigaciones (1)
- Auxiliar de Servicio a domicilio y 24 horas (1)

◆ Departamento de Compras y Distribución, compuesto por:

- Director de Departamento (1)
- Auxiliar Practicante Universitario (1)

Área de Compras e Inventarios:

- Jefes de Compras (2)
- Jefe de Compras Nuevas Alternativas de Surtido (1)
- Analista de Inventarios (1)
- Auxiliar de Inventarios (1)
- Auxiliar Practicante Universitario (1)

Área de Distribución o Bodega general:

- Jefe de Distribución (1)
- Subjefe de Distribución (1).
- Auxiliar Aprendiz Sena (1)
- Auxiliares de Control Bodega (2)
- Supervisor de Recepción (1)
- Auxiliares de Distribución (40)
- Conductores (2)
-

◆ Departamento de Gestión Humana, compuesto por:

- Director de Departamento (1)

- Secretaria de Departamento (1)

Área de Bienestar Social:

- Analista de Bienestar (1)
- Auxiliar Practicante Universitario (1)

Área de Nomina y Personal:

- Analista de Nomina (1)
- Auxiliar Aprendiz Sena (1)

Área de Selección y Desarrollo:

- Analista de Selección y Desarrollo (1)
- Auxiliar Practicante Universitario (1)

Escuela Nacional de Capacitación:

- Capacitador (1)
- Tutores (2)

Otras áreas:

- Recepcionista (1)
- Auxiliar de Archivo (1)
- Auxiliar de Servicios Varios (2)

◆ Departamento Financiero, compuesto por:

- Director de Departamento (1)
- Auxiliar Aprendiz Sena (1)

Área de Contabilidad:

- Asistente de Contabilidad (1)
- Auxiliares de Contabilidad (Ingresos, Egresos) (6)
- Auxiliar Aprendiz Sena (1)

Área de Costos y Presupuestos:

- Analista Financiero (1)
- Auxiliar de Presupuestos (1)
- Auxiliares de Facturación y Costos (2)

- Auxiliar Practicante Universitario (1)

Área de Tesorería:

- Tesorero (1)
- Auxiliar de Tesorería (1)

Área de Servicios Generales:

- Jefe de Servicios Generales (1)
- Jefe de Mantenimiento (1)
- Auxiliar de Servicios Generales (1)
- Auxiliar de APAR y Activos Fijos (1)
- Auxiliar de Suministros (1)
- Auxiliares de Mantenimiento (2)
- Auxiliar Aprendiz Sena (1)
- Mensajero (1)

◆ Departamento de Auditoria Interna, compuesto por:

- Director de Departamento (1)
- Supervisores de Auditoria Operativa (4)
- Supervisores de Auditoria Administrativa (4)
- Auxiliar Practicante Universitario (1)

◆ Departamento de Sistemas, compuesto por:

- Jefe de Tecnología (1)
- Supervisores POS (4)
- Auxiliar de Informática y Comunicaciones (1)
- Auxiliar Aprendiz Sena (1)

◆ Departamento Jurídico, compuesto por:

- Asesor Jurídico (1)
- Auxiliar Practicante Universitario (1)

Fuente: Informe de Nomina Febrero 2008. Departamento de Gestión Humana Sucursal Bucaramanga.

Área Operativa

Las unidades estratégicas de negocios o puntos de venta son las encargadas de realizar la actividad comercial principal de la Cooperativa; éstas se agrupan estratégicamente por zonas, las cuales en su estructura básica, y para el caso de la sucursal Bucaramanga, se encuentran compuestas por:

◆ Dirección de Zona

- Director de Zona
- Auxiliar de Zona

◆ Punto de Venta Formato Tradicional y Formato Plus

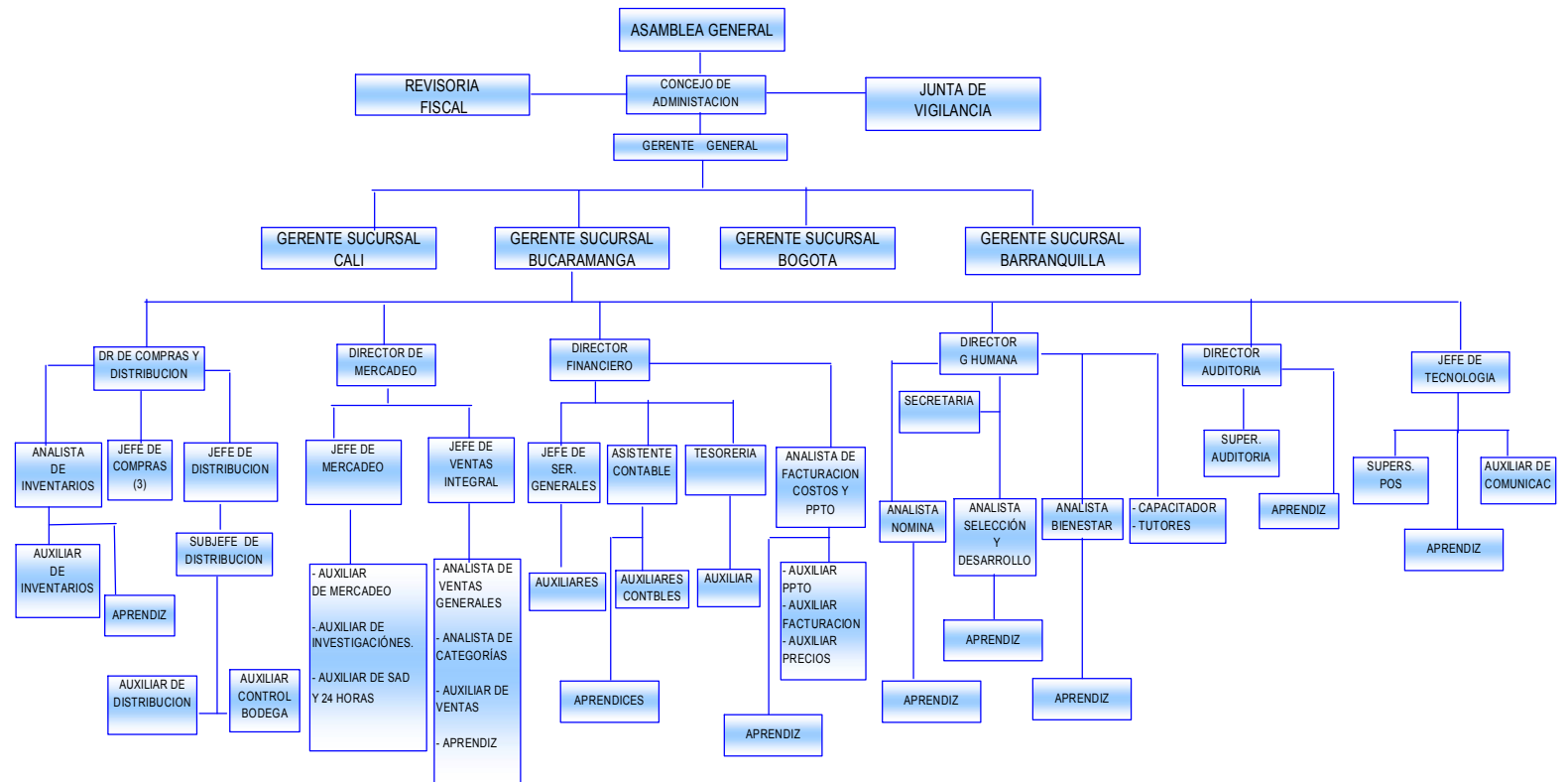
- Administrador de punto de venta
- Subadministrador de punto de venta
- Vendedor de Mostrador
- Consultoras de Belleza (solo en algunos mostradores)
- Cajero
- Asesor de Área Libre (exclusivo para el formato plus)
- Mensajero Servicio a Domicilio

Fuente: Informe de Nomina Febrero 2008. Departamento de Gestión Humana Sucursal Bucaramanga.

Figura 1: Organigrama



ORGANIGRAMA



Estructura Sociodemográfica

COPSERVIR LTDA., Sucursal Bucaramanga, a Julio 31 de 2008 reporta una planta de personal de 802 personas de las cuales 748 son trabajadores con calidad de asociados, es decir cuentan con un contrato de trabajo a termino indefinido, 21 son trabajadores o empleados contratados a termino fijo y 33 son estudiantes en práctica y/o aprendices SENA, distribuidos de acuerdo a las áreas de trabajo específicas, administrativa u operativa (Tomado de: Informes Mensuales área de Nomina y Personal Sucursal); cada trabajador con sus respectivas funciones, responsabilidades, necesidades y tipos característicos de relación de acuerdo al área y el cargo que se ejerce.

La clara diferenciación que existe entre el área administrativa y el área operativa, se constituye en el elemento determinante del tipo de interacciones que se establecen entre el personal de la empresa. Es fácilmente perceptible un distanciamiento en el trato entre el personal de los puntos de venta y personal administrativo, así como en las relaciones entre el personal del CEDI (bodega general) y el personal de las oficinas, que aunque no se generan discordias ni conflictos, si es evidente el hecho de no lograrse una fácil integración en las actividades en las que se propicia la vinculación de todo el personal, manteniéndose una distribución por subgrupos, de acuerdo al área de trabajo.

Junto con el tipo de contrato laboral, la distribución por género, el nivel educativo y la antigüedad en la Cooperativa, constituyen los principales rasgos de caracterización de la población; con base a los datos suministrados por el Área de Nomina y Personal (Julio 2008) el grupo humano de la sucursal se puede describir de la siguiente manera:

Tabla 3: Distribución por Género

Género	Hombres	Mujeres
Planta Operativa	374	284
Planta Administrativa	93	51
TOTAL	467	335

Tabla 4: Perfil Sociodemográfico de la Sucursal Bucaramanga

VARIABLE	RESULTADO		
Género	Hombres	467	58%
	Mujeres	335	42%
Tipo de Contrato	Indefinido	748	93%
	Fijo	21	3%
	Aprendizaje	33	4%
Antigüedad	< de 1 año	174	22%
	Entre 1 y 5 años	285	35%
	Entre 6 y 10 años	151	19%
	Entre 11 y 20 años	171	21%
	> de 21 años	21	3%
Ingresos Económicos Mensuales	< de 1 SMMLV	25	3%
	Entre 1 y 2 SMMLV	617	77%
	Entre 2 y 3 SMMLV	129	16%
	Entre 3 y 4 SMMLV	15	2%
	> de 4 SMMLV	16	2%

Fuente: (Informes Mensuales Área de Nomina y Personal sucursal. Julio/2008)

Mediante la observación realizada al contexto de la institución en el transcurso de la experiencia de pasantía y la información suministrada por el área de Bienestar Social de la Sucursal, desde el “censo socioeconómico 2007” e “informes mensuales de gestión humana”, se logró establecer la siguiente descripción sociodemográfica de las dos principales áreas que componen la organización, así:

Área Administrativa

Se encuentra ubicada en la carrera 16 No 47 - 82, barrio El Centro de la ciudad de Bucaramanga; dicha sede se ocupa desde Octubre de 2004 y se acondicionó en dos partes principales: CEDI o Bodega General de la Sucursal, en la cual laboran 52 personas y sector de Oficinas, con 78 personas ubicadas en las siete áreas mencionadas en el apartado anterior, desde las cuales se coordinan todas las actividades concernientes a la administración de los 107 puntos de venta, incluyendo el despacho de la totalidad de los productos que se comercializan en cada uno de éstos.

Por medio de observaciones flotantes y en el contacto que se estableció con el personal, se hizo evidente el como las funciones propias de cada una de las áreas, así como el espacio físico asignado a ellas, delimitan las relaciones que se establecen entre sí y con el personal del área de distribución. En el ambiente al interior de las oficinas se identifica un ritmo de trabajo acelerado, generado por la premura del tiempo y el gran número de actividades programadas y aquellas imprevistas, ante las cuales se deben generar planes de contingencia inmediatos, que tienden a desplazar la programación previa del día de trabajo; las ocupaciones no permiten espacios muy frecuentes para relacionarse de manera informal, sino en aspectos netamente laborales.

Estas mismas observaciones hicieron ver que los lazos de relación más fuerte y de "camaradería" son característicos entre el personal de una misma área, por la cercanía permanente y el ejercicio de labores complementarias, en tanto se hacen más distantes y netamente enmarcadas en la formalidad laboral entre las personas de diferentes áreas; por lo general a partir de estos "subgrupos" es como se participa de las diferentes actividades programadas por la empresa. De igual forma, en la cultura de la organización y su imaginario colectivo se han establecido

para ciertas áreas, rasgos propios y que las caracterizan, o con los que tienden a identificarse por parte de los demás a los miembros de esa sección.

Los directivos de la organización (directores de departamento y gerente de la sucursal) conforman el “grupo gerencial sucursal”, son personas que han crecido y escalado dentro de la misma empresa, se han “hecho” a partir de su antigüedad y los diferentes cargos que han podido ejercer, y a partir de los cuales han logrado un conocimiento histórico de la Cooperativa y su evolución, desde el paso por el sector privado hasta el presente en el sector cooperativo y de la economía solidaria. Adicional a su cargo y el rol adquirido en la organización, se encuentran vinculados con las actividades adicionales que desarrolla la empresa, como el COPASO Sucursal, Comité de Emergencia, Comité Deportivo y otros comités que se establecen para el desarrollo de actividades de integración o en el liderazgo de procesos de cambio.

Cada directivo posee estudios universitarios a nivel de pregrado y estudios complementarios (seminarios, diplomados), algunos otros han accedido a niveles superiores como posgrados y especializaciones, directamente relacionados con su quehacer en la empresa y convalidados con la experiencia y conocimiento de los procesos de la cooperativa, adquiridos a partir de sus años de trabajo, especialmente entorno al sector comercial y de ventas. A nivel de jefes y analistas de área se identifican estudios superiores y complementarios; en tanto a nivel de auxiliares predominan los estudios de nivel tecnológico o universitario en curso.

Para el caso del CEDI (centro de distribución) o bodega general, las condiciones varían sustancialmente con respecto al área de oficinas; aun cuando se mantiene una proximidad de los espacios físicos, las relaciones que se establecen con el personal de las oficinas son distantes, siendo ellos fácilmente perceptibles como un grupo independiente, con baja capacidad para la integración con otras áreas; y que a su vez, en su interior esta compuesto por subgrupos de

acuerdo a las afinidades personales, niveles de confianza, labores que desarrollan, pero que en últimas estas divisiones son poco evidentes cuando se integran con las demás personas de la cooperativa. Paradójicamente establecen un mayor nivel de confianza y puente de comunicación directa con el gerente de la sucursal, antes que con el director de área, o en ocasiones con el jefe de sección, este hecho amparado en las preferencias deportivas que comparten; y que ha generado cierto grado de dificultad, para que por parte de los auxiliares se asuman las figuras de autoridad de acuerdo al conducto regular establecido en la organización.

Dentro del conjunto de auxiliares de distribución se pueden identificar cuatro subgrupos, de acuerdo a las actitudes y/o respuestas generales comunes ante diversas actividades o procesos desarrollados en la Cooperativa, aunque no significa que las personas que conforman esta sección se agrupen por ésta características:

- *Actitud conflictiva:* Nunca están conformes con las actividades programadas y beneficios de la empresa, siempre esperan recibir más.
- *Actitud tímida:* Son aquellos trabajadores que tienen inquietudes, sugerencias pero que siempre buscan la intersección de alguien más o un interlocutor para que exprese sus ideas.
- *Actitud indiferente:* Aquellos trabajadores que se limitan en asistir al trabajo, cumplir con sus funciones, pero no participan de ninguna actividad, a menos que sea de carácter obligatorio. No opinan nunca en reuniones o espacios brindados para debatir nuevos métodos de trabajo.
- *Actitud receptiva:* Son los trabajadores que siempre están dispuestos a participar en cualquier actividad programada: actividades de capacitación, jornadas deportivas, expresan sus opiniones y se convierten en los voceros de aquellos que no se animan a hablar en público, bien sea ante el director de área u otro director de departamento.

A nivel educativo, un grueso de la población adelanta estudios de grado tecnológico, con el fin de prepararse ante posibilidades de ascenso a cargos administrativos (auxiliares de áreas), para así incrementar sus ingresos económicos y adquirir un mejor estatus dentro del entorno de la organización. Sin embargo en algunos de ellos predomina el imaginario de exclusión y desigualdad, lo que ha limitado su desarrollo personal y académico, así como las posibilidades de querer y poder aprender una labor diferente, para lograr acceder más fácilmente a posibilidades de promoción y ascensos laborales.

Área Operativa

La organización de las unidades estratégicas de negocio, esta encabezada por los directores de zona, de acuerdo a la distribución descrita anteriormente, quienes se encargan de impartir y direccional en los puntos de venta a su cargo, los planes o acciones establecidos por el grupo gerencial de la sucursal; y los administradores de cada droguería quienes en conjunto con el subadministrador, tienen a su cargo un equipo de trabajo conformado por vendedores de mostrador y consultoras de belleza (de acuerdo al punto de venta), cajeros y mensajeros. Adicionalmente, según lo exige la Legislación Colombiana, se concede la oportunidad a estudiantes SENA en etapa práctica para que cumpla con su requisito académico desde la ejecución de funciones en apoyo a la labor comercial de las droguerías.

La amplia distribución de los puntos de venta que componen la sucursal, así como la influencia de la cultura o el entorno en el que se encuentran, determina la heterogeniedad en sus condiciones; sin embargo se pueden percibir algunos rasgos comunes de acuerdo a los tipos de cargos.

El ambiente de los mostradores puede describirse a partir de las relaciones que se establecen al interior de ellos; es a partir de éstas y sus principales

características, como se realiza una diferenciación desde el entorno en el que se desarrollan o en el que se propician, así como en el estado de satisfacción laboral de los trabajadores, lo cual varía de una droguería a otra.

Los principales agentes que influyen en el ambiente laboral a nivel de los puntos de venta son:

- Temperamento, carácter y nivel de confianza del Administrador del punto de venta hacia el personal a su cargo.
- La cercanía y receptividad del Director de Zona respectivo, así como la frecuencia de visitas que realiza al punto de venta y nivel de atención hacia el personal.
- Ubicación geográfica de la droguería y presencia de otros puntos en un mismo municipio o ciudad.
- Nivel de trabajo que se presenta (conurrencia de clientes, cuotas de ventas establecidas, servicios adicionales que se ofrecen, horario total de servicio del punto).
- Número de trabajadores con que cuenta el punto de venta.
- La empatía y grado de confianza que se establecen entre los trabajadores, propiciada por el administrador y que facilita el trabajo en equipo.
- El nivel de rotación del personal que se presenta, a partir de traslados, trabajadores supernumerarios o vacantes que se presentan.

El nivel educativo predominante es la básica secundaria, sobretodo en aquellos con una antigüedad superior a los diez años de servicio; sin embargo un segmento de la población ha adelantado estudios a nivel técnico con respecto al área de farmacia y droguería. Cabe resaltar que la Cooperativa, desde la segunda mitad del 2006, inició un plan de profesionalización destinado a los administradores y subadministradores de cada sucursal, con el cual se busca atender a las recientes exigencias del estado, en cuanto a la comercialización y expendio de productos farmacéuticos, consignadas en el decreto 2200; en dicho

programa se cubre el 50% del valor de la matrícula académica semestral para adelantar estudios del programa *Tecnología Regencia de Farmacia*, actualmente la sucursal Bucaramanga beneficia con esta contribución a 23 personas.

Por el hecho de no estar reunidos en una misma instalación física, no se perciben relaciones muy cercanas y de complementariedad entre el personal operativo, dado a que solo se encuentran en espacios propiciados por la misma empresa como actividades de integración, reuniones y capacitaciones y que se desarrollan bien sea en la ciudad principal, con el acercamiento del personal de las poblaciones vecinas, o de acuerdo a la distribución poblacional; ni menos de considerar entre el personal de diferentes zonas, pues el distanciamiento geográfico solo permite un acercamiento entre los administradores de una misma zona cuando son convocados a la ciudad sede de ésta, por efecto de reuniones mensuales y comités.

El contacto personal entre el área operativa y el área administrativa, se da en mayor medida y por obvias razones, con quienes se encuentran en Bucaramanga y su área metropolitana, por ser ésta la ciudad sede de la sucursal; con el personal de los puntos de venta ubicados en las demás ciudades y municipios, se establece un contacto impersonal, a partir de la comunicación telefónica, comunicados escritos, o a través de las direcciones de zona. Sin embargo y para mantener la cohesión de la empresa dada su dimensión, los directores de área y en mayor medida cada director de zona, realiza una programación mensual, trimestral o semestral de visita a los mostradores, de acuerdo al caso y a las instrucciones gerenciales; así mismo para el caso de analistas de área (Bienestar), supervisores (Auditoria y Sistemas) y auxiliares (mercadeo y servicios generales), quienes programan sus visitas de acuerdo al plan de trabajo designado y con el fin de atender las principales necesidades del personal y del punto de venta como tal.

REFERENTE CONCEPTUAL

En el presente capítulo se pretende realizar una conceptualización respecto a las Competencias Laborales en la administración de los recursos humanos, desde el abordaje de las siguientes instancias: antecedentes históricos, principales definiciones y clasificaciones, ventajas y condiciones para la implementación del modelo en el entorno de una organización. A sí mismo se tomará en consideración lo referente a los fundamentos y la metodología a partir de la cual se estructura la gestión por competencias y lo concerniente a los aspectos principales en la implementación del modelo a los procesos de gestión humana.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Antecedentes

El concepto de competencias laborales surge en el siglo XX, alrededor de los años setenta y ochenta, en varios países industrializados y en algunos en vía de desarrollo, en los cuales se hizo evidente la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra y relacionar el sistema educativo con el sistema productivo, como medio para la regulación del trabajo interno y externo de la empresa, y la generación de políticas de formación y capacitación.

La OIT / CINTERFOR (2.000) realiza un resumen histórico respecto al tema de las competencias laborales, del cual se puede extraer que en países como Reino Unido (1986), Australia (1990) y México (1996), éstas se sustentaron en las políticas impulsadas por sus respectivos gobiernos con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía, es decir un mecanismo clave de transformación de las organizaciones; en otros países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, el enfoque de competencias ha sido promovido por

la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social, mientras que en Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surge por iniciativa de empresarios y trabajadores como un mecanismo clave de transformación de las organizaciones y de algunos sectores económicos.

Mertens (1996, p.3) plantea que como estrategia de competitividad “el surgimiento de la competencia laboral tiene que ver con la necesidad de las empresas de encontrar las vías de diferenciación en el mercado global, ubicándose entre sus competencias claves, y que le distingue como organización, el desarrollo de la competencia humana”.

El concepto de competencias aparece inicialmente relacionado con los procesos del contexto tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado, y se identificó la necesidad de capacitar de manera continua al personal, independientemente de las certificaciones obtenidas o experiencia laboral previa; por tanto se determina que es en este ámbito donde nacen las denominadas competencias laborales.

Posteriormente el concepto de competencias se traslada al ámbito de las organizaciones, específicamente sobre los procesos de Recursos Humanos, donde adquiere una clave figura, para visualizarlos en forma integral y sistémica. Así se comienza a hacer gestión a partir de las Competencias Laborales, lo cual es entendido como un modelo estratégico para el desarrollo del recurso humano de una organización, un sistema en el que el conocimiento y la formación se concatenan con la competitividad y la productividad organizacional, para lograr el crecimiento y desarrollo del potencial de las personas, así como el enfrentar los nuevos desafíos entorno a la globalización, puesto que se consideran a las personas como la unidad organizativa básica de la empresa.

De acuerdo a lo planteado por Cruz (2003, p.13), “la gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre

los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador”

Se reconoce así y de acuerdo a lo planteado por Artidiello (2004), que los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, indistinto de su jerarquía o rol; constituye el único recurso vivo y dinámico, influyente sobre el manejo de los demás recursos, que deben ser valorados como eje fundamental para la transformación intra e interempresarial. Los esfuerzos que una organización realice para transformar su gestión financiera, productiva, comercial, tecnológica, etc, debe complementarse con la gestión de recursos humanos en la obtención y mantenimiento del talento humano requerido para el logro de los objetivos estratégicos, desde una mayor eficiencia y eficacia de cada proceso.

Respecto a la gestión por competencias, las dos vertientes más importantes que se identifican son: *el modelo conductista y el modelo funcionalista*, los cuales tienen diferentes orígenes, enfoques y campos de aplicación.

El *Modelo Conductista* tuvo su origen en los Estados Unidos sobre los años 70s, a partir de las investigaciones realizadas por el psicólogo David McClellan, quien buscó identificar las características asociadas al desempeño exitoso, postulando que “era preciso buscar otras variables en la formación -las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviado”, de hecho un primer hallazgo lo constituyó el demostrar que las pruebas de inteligencia y de personalidad no predecían el buen desempeño en el trabajo, en su artículo “El uso de pruebas de competencias en vez de pruebas de inteligencia”, publicado en 1973, sostuvo que eran las “competencias”, un conjunto de atributos personales, conocimientos y destrezas, las que podían predecir en

forma confiable quienes tendrían un desempeño exitoso. (Citado por Janne 2005, p.11)

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones, “un método para predecir comportamientos en función del desempeño pasado”; la forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos, que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo. (Citado por Janne, 2005. Pág. 11)

El *Modelo Funcionalista* surgió en el Reino Unido, sobre los años 80s y ha sido divulgado principalmente por la OIT (Organización Internacional del Trabajo), como respuesta a la necesidad de crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional, “contar con una mano de obra más flexible y brindar capacitación con métodos enfocados a hacer más competentes a las personas para desempeñar las diferentes ocupaciones” (Janne 2005, p.5)

En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencias, a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80. Países como Inglaterra, precursores en la aplicación de éste enfoque, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación.

En 1988, es España la encargada de estudiar el tema, analizando las habilidades que las empresas deberían tener en cuenta para el desempeño ideal por parte de los empleados; éste estudio es presentado a la Asociación Española de Personal -AEDIPE-, desde entonces se cambia el término de habilidades por competencias y se inicia su difusión en mucho éxito.

Para 1989, el gobierno de Australia promovió la formación basada en las competencias, como principal elemento para la reforma y mejora de la cantidad y calidad de la capacitación que era impartida. En Latinoamérica este enfoque ha sido especialmente utilizado en México y en Colombia.

En 1996, es México el país que acepta e implementa la terminología y el concepto de competencias laborales, generando reformas no solo a nivel laboral (empresas, organizaciones) sino en el ámbito educativo, debatiendo la asertividad y practicidad de los conocimientos impartidos en los diferentes Institutos de educación, especialmente a nivel técnico y profesional, con lo cual se constituye en el país pionero en Latinoamérica, en la implementación de este término y en trabajar la formación laboral basada en el concepto de competencias.

Para el caso de Colombia, el concepto de las competencias laborales está ligado al SENA, quien es el organismo delegado por el gobierno nacional, para estandarizar las competencias laborales, las cuales deben ser acreditadas por el ICONTEC, y convertida en Norma Técnica Nacional.

El SENA, en su documento *Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, Enfoque Colombiano* (2003), plantea que en 1996 el Estado mediante el acuerdo 1120, le asignó la responsabilidad de liderar el Sistema Nacional de formación para el Trabajo -SNFT-; posteriormente en 1997, el gobierno nacional manifestó la responsabilidad de dicha institución en el liderar la constitución de un sistema que permitiera articular toda la oferta del país, tanto a nivel público como privado, desde los diferentes niveles de formación: técnico, tecnológico, profesional; coordinando, regulando y potenciando su desarrollo, contribuyendo así al mejoramiento del nivel de cualificación del talento humano. En forma reciente el decreto 933 de 11 de Abril de 2003, en su artículo 19 establece: *“Certificación de competencias laborales. El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA regulará, diseñará, normalizará y certificará las competencias laborales”*,

con el fin de lograr una formación con mayor integración al trabajo productivo, en un marco de desarrollo humano y tecnológico sostenible, a partir de la formación, evaluación y certificación de las competencias laborales de las personas.

En el ámbito de la definición del término “competencias”, se identifican dos fuentes principales: las competencias en el contexto del trabajo, por lo cual se denominan competencias laborales, y dentro del ambiente de la educación; a continuación se realiza una breve dilucidación del término desde la perspectiva organizacional.

Conceptualización

Con respecto a las *Competencias Laborales*, existen múltiples y variadas definiciones que se han dado a lo largo de los años de estudio del tema, sin embargo dichos argumentos tienden a coincidir, por lo cual se pueden condensar en que las competencias se componen de la alineación de los conocimientos, habilidades, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos que hacen que un individuo sea exitoso en el desempeño de un cargo / rol y que lo diferencian de un empleado promedio; claro está presentándose las respectivas diferencias entre unas escuelas y otras.

A continuación se tomarán en cuenta algunas definiciones, así como los diferentes aspectos que se contemplan desde los dos principales modelos anteriormente descritos, antes de aplicar éste modelo en el área laboral y orientar los procesos de gestión del talento humano hacia la utilización de las competencias como eje central.

Desde los parámetros de la OIT -organización internacional del trabajo- y el modelo funcionalista que respaldan, una competencia laboral “es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente

identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada” (OIT/CINTERFOR citado por Janne 2005, p.6). Las competencias marcan la diferencia entre un desempeño sobresaliente y uno simplemente bueno o adecuado; es decir, conforma aquello que los empleados sobresalientes de un cargo hacen con recursos propios y con mejores resultados que los empleados promedio.

POLFORM/OIT (2002) lo define como “la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través del la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencias en situaciones concretas de trabajo” (citado por Cejas E., y Pérez J 2004, p.2); un “conjunto formado por la intersección de los conocimientos, la comprensión y las habilidades para hacer que un individuo pueda desempeñarse efectivamente en una ocupación” (Janne 2005, p. 6).

Catalogar un empleado desde el término *Ser Competente* comprende verlo integralmente, no solo desde la parte profesional o laboral, sino que entra a formar parte la personalidad, actitudes y cualidades como ser humano puestas en práctica para el desempeño de su rol social dentro de la organización. Este concepto a nivel general puede considerarse como la capacidad efectiva, real y demostrada, del trabajador para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada por la organización.

Por otra parte el modelo conductista utiliza como base la definición propuesta por Boyatzis (1982), en la que se plantea que “las competencias son las características subyacentes en una persona que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (citado por Janne 2005, p.11). A si mismo plantea este autor, que las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes y valores, conocimientos,

capacidades cognoscitivas y de conducta, es decir, cualquier característica individual que se pueda medir de forma confiable, y que se pueda demostrar de una manera significativa, la diferencia entre los trabajadores que mantiene un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

Para Spencer y Spencer “las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo..., una característica subyacente de una situación de trabajo, definido en términos de criterio” (citado por Cascante 2003, p). Desde la propuesta de Levy - Leboyer (1996), las aptitudes y la personalidad no son lo mismo que las competencias; desde el primer concepto, se definen como diferencias entre los individuos, mientras que las competencias están directamente relacionadas con las actividades profesionales y la misión que forman parte de un puesto.

En los diccionarios de competencias se puede encontrar algunas definiciones que se relacionan con las características personales, rasgos de personalidad o aptitudes; otras están definidas en términos de conductas que requieren de un conjunto de características personales; sin embargo y de acuerdo a lo planteado por Janne (2005, p.15) “los conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivación, en sí mismas no constituyen una competencias, es la forma como las personas las conjugan y las utilizan en sus actuaciones para obtener mejores resultados.”

Figura 2: Modelo Iceberg



Fuente: Modelo de Spencer y Spencer, tomado de Janne (2005). Pág. 13

Como se observa en la figura anterior una competencia es un conjunto de atributos de una persona, donde se conjugan aspectos visibles o superficiales más fáciles de detectar (conocimientos y destrezas), con aquellos aspectos que conforman el núcleo de la personalidad (motivaciones, actitudes, valores, autoconcepto, habilidades, creencias) y que remanifiestan en comportamientos que son definibles, observables, medibles, causalmente vinculados con un desempeño superior en puesto determinado. En términos de Janne (2005), las competencias se relacionan con el desempeño, utilizando un modelo causal, en el cual las características personales sirven para predecir unas conductas que a su

vez predicen el desempeño. Esto significa que las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado.

Desde esta perspectiva y para el desarrollo del presente trabajo se va a tener como base de estudio la definición propuesta por dicha autora, en donde se señala que las competencias están ancladas en comportamientos observables en el ejercicio de un oficio, o de un empleo y se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado, entendiendo que las competencias son fruto de la experiencia y se adquieren con la condición de que estén presentes las aptitudes y rasgos de personalidad. (Citada por Janne 2005, p.14).

Realizada la exploración respecto a la conceptualización y definición del término “competencias”, se presenta a continuación una síntesis de las categorizaciones propuestas de acuerdo a sus aspectos más relevantes y los modelos bajo los cuales se enmarcan.

Clasificación

Así como existen diversas definiciones del término competencia, de igual forma se puede encontrar una amplia gama de propuestas con relación a la clasificación, de los cuales emergen los diferentes modelos de desarrollo organizacional y por ende de los diversos aspectos para detallar en cuanto a las dimensiones, impacto y tipología, importante conocer para la implementación del modelo. Sin embargo, Díaz (2004) plantea que las competencias más allá de una clasificación y denominación, adquieren importancia al configurarse de acuerdo a la realidad de cada organización, el perfil de competencias debe adecuarse su cultura, a su dinámica, a su sector productivo y a su capital humano.

Janne (2005) en su documento *Fundamentos y Metodología para la Gestión por Competencias*, compila las tipologías más conocidas dentro del modelo de gestión humana basado en competencias, así:

Según los componentes involucrados:

- *Competencias primarias*, basadas en características primarias de las personas, se identifican en forma independiente.

- *Competencias secundarias*, resultado de la interrelación de varias competencias, intervienen varios rasgos o características primarias, más los conocimientos.

- *Competencias técnicas*, basadas en conocimientos y destrezas para realizar una labor específica.

- *Competencias personales*, basadas en las características personales, reflejadas en sus comportamientos; también llamadas de gestión.

Por el tipo de habilidad involucrada: (Ansorena, 1996)

- *Metahabilidades*, de tipo elemental, general, básicas del individuo, preparatorias para el posterior desarrollo profesional.

- *Betahabilidades*, las imprescindibles para la adaptación a la vida laboral y para desarrollar una carrera dentro de la organización.

- *Operativas*, relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo

Interpersonales, relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto con otras personas.

- *Directivas*, necesarias para dirigir a otras personas.

Según la cobertura o amplitud:

- *Competencias organizacionales*, factores o características que hacen que una organización sea única y competitiva. Son reflejo de su cultura, misión, visión, estrategias y valores.

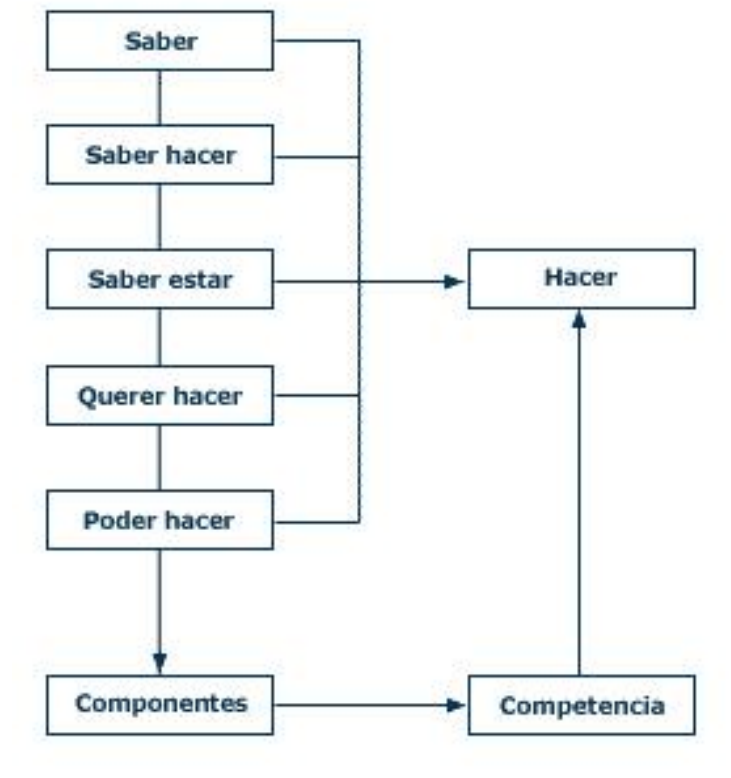
- Competencias funcionales, la que deben tener quienes realizan una misma función / rol. Dentro de ellas se pueden ubicar también las competencias gerenciales.

- Competencias específicas, asociadas al cargo o posición / rol.

De acuerdo a esta autora, en el ámbito empresarial, la clasificación que más se utiliza es la referida a la cobertura o amplitud, tal vez por ser la más fácil de comprender o la más práctica; para el desarrollo del presente trabajo se tendrá en cuenta dicha clasificación.

Por otra parte para evidenciar los comportamientos incluidos en las competencias, es necesario tener presentes una serie de componentes, García M., (2003) en su texto *Competencias en la Gestión del Talento Humano*, propone los siguientes elementos, establecidos a partir de las dimensiones de la persona:

Figura 3: Componentes



En donde cada elemento se encuentra definido de la siguiente forma: **Saber:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. **Saber Hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales, cognitivas. **Saber Estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. **Querer Hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. **Poder Hacer:** Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de "favorabilidad" del medio".

Desde éste modelo se plantea que al converger los elementos mencionados anteriormente conllevan al "**Hacer**", es decir, a la *competencia* que resulta "observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante al realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales" (citado por García S., y Ramírez J. 2005, p. 4 y 5)

Así mismo es importante reconocer la importancia que adquiere el contexto de la organización, dentro del planteamiento de un modelo de gestión basado en competencias, dada la particularidad de éste y debido a que "las competencias que exige cada organización dependerán de sus valores, su cultura, su misión y sus estrategias; por ello aunque se encuentre una competencia con el mismo nombre en dos organizaciones distintas, no se puede suponer que dicho nombre este representando lo mismo." (Pereda, 2001)

Metodología Para Implementar Un Modelo de Gestión Por Competencias

Al abordar la instancia de la metodología, a partir de la cual se implementa un modelo de gestión humana basado en competencias, es importante considerar su evolución desde la formulación y ejecución de paneles de expertos y gestores de la empresa, con lo cual se busca orientar el proceso, la definición del diccionario general de competencias, el establecimiento de perfiles para grupos de cargos (que presenten semejanzas o proximidades en el perfil solicitado, determinándose niveles para cada grupo); finalizando con el proceso de evaluación y formación a partir de las competencias establecidas.

De lo propuesto por Janne (2005), se puede sintetizar que es importante tener en cuenta que la implementación del modelo trae consigo una serie de condiciones a considerar como son:

Tener una estrategia empresarial claramente definida (misión, visión, objetivos estratégicos, valores organizacionales)

Debe primar la orientación hacia las personas, desarrollar y capitalizar su talento humano.

Manifestarse compromiso con la gerencia y grupos directivos, mostrar un interés real sobre el valor agregado que brinda el modelo.

Contar con una cultura organizacional y clima laboral propicios, por parte de la organización hacia sus empleados y que ellos confíen y estén motivados hacia el desarrollo y el cambio.

Definir los criterios de éxito, siendo claros, específicos y evaluables.

Contar con medios de información, que permita la claridad y fluidez de la comunicación entre las partes.

Evaluación de competencias

Los principales métodos o procedimiento para identificar las competencias son:

- *La observación:* Considerado como el método más utilizado en puestos relativamente simples... Es subjetiva y solo permite obtener una lista de comportamientos, quedando sin identificar las competencias requeridas para cada uno de los segmentos de comportamiento observados.

- *Auto descripción:* Realizada por la persona o personas que ocupan el puesto... Útil para los puestos cuyas responsabilidades excluyen la presencia de un observado y en los que el tipo de tareas (cognitivas) hacen ineficaz una observación.

- *Entrevista:* Puede ser estructurada no estructurada y requiere formación previa. Permite obtener la descripción de actividades e información sobre lo que la persona considera que es importante o difícil, actividades agradables o pesadas. Los resultados obtenidos son subjetivos y descriptivos que deben complementarse con otros métodos.

- *Incidentes Críticos:* Se centra en la descripción de incidentes o situaciones que son muy importantes para la actividad desarrollada. Dichos incidentes deben ser reales y descritos en función de un problema que se debía resolver. La información debe ser descrita con claridad, completa (lo que se hizo, lo que se debía haber hecho y se hizo) y requiere un análisis de contenido para realizar la lista de comportamientos y poder clasificarlos.

- *Entrevista de Eventos Conductuales:* Este método se desarrolló con base al anterior. Se tienen en cuenta las habilidades críticas que son necesarias para que una persona tenga un desempeño excelente; se realiza mediante la

comparación de dos grupos de personas con actuaciones exitosas y no exitosas o de desempeño promedio.

- *Cuestionarios*: Se pueden utilizar dos tipos de cuestionarios: los diseñados para describir el contenido del puesto y los que buscan identificar las competencias. Desde esta estrategia se efectúa el análisis del puesto de trabajo en forma estructurada e identificar las competencias críticas que se necesitan para un puesto.

- *Panel de experto*: Un grupo de personas que conocen bien su puesto, se reúnen y discuten que tipos de conductas muestran los empleados considerados de desempeño excelente en un cargo determinado que tenga un impacto directo en los resultados de la organización. También analizan los cambios que están ocurriendo dentro de la organización que pueden afectar la formula en la cual el trabajo de ser ejecutado en el futuro.

Otros mecanismos empleados son: observación de rendimiento, evaluación 360° y/o 180°, pruebas de habilidad, ejercicios de simulación, exámenes escritos, entre otros, para finalmente arrojar resultados según las cuales se proponen planes de mejoramiento, que se ejecutan en plazos determinados. (Díaz, 2004)

Proceso de gestión por competencias

En la estructuración del proceso de implementación del modelo, se requiere distinguir cuatro fases o dimensiones que claramente se diferencian y significan aplicaciones prácticas del concepto de competencia dentro de la gerencia del recurso humano; se trata de la *Identificación* de competencias, la *Normalización* de competencias, la *Formación* basada en competencias y la *Certificación* de competencias.

La **Identificación de competencias**, también denominado definición o construcción, es un proceso mediante el cual se busca establecer las competencias requeridas para desempeñar de manera exitosa, una actividad de trabajo real. En esta etapa se deben constituir grupos de trabajo con representantes especializados de la empresa, los trabajadores o ejecutores de la labor y un asesor externo, conocedor de la metodología. La cobertura puede ir desde un puesto de trabajo en particular, hasta un área ocupacional o ámbito de trabajo.

Una vez identificadas las competencias, incluyendo los criterios para el desempeño exitoso e indicadores para constatarlas, se hace necesario realizar el proceso de estandarización denominado, **Normalización de competencias**, por medio del cual las competencias identificadas y descritas se convierten en una norma para la organización y sus trabajadores. Las competencias identificadas y normalizadas están en condiciones de ser evaluadas para constatar su presencia o determinar la brecha existente entre la realidad del trabajador y las competencias definidas para su cargo.

La **Formación basada en competencias**, hace referencia al diseño de programas de formación orientados a generar las competencias requeridas para el desempeño del trabajo, teniendo como referentes la norma existente; con esto se busca una mayor eficiencia e impacto en el desempeño de los trabajadores y en el entorno de la organización.

Una vez adelantado este proceso se da paso a la **Certificación de competencias**, que como su nombre indica, consiste en el reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada y evaluada de un trabajador para realizar una actividad laboral normalizada. El certificado es la evidencia de calidad del hacer del trabajador y de las competencias que posee para ello.

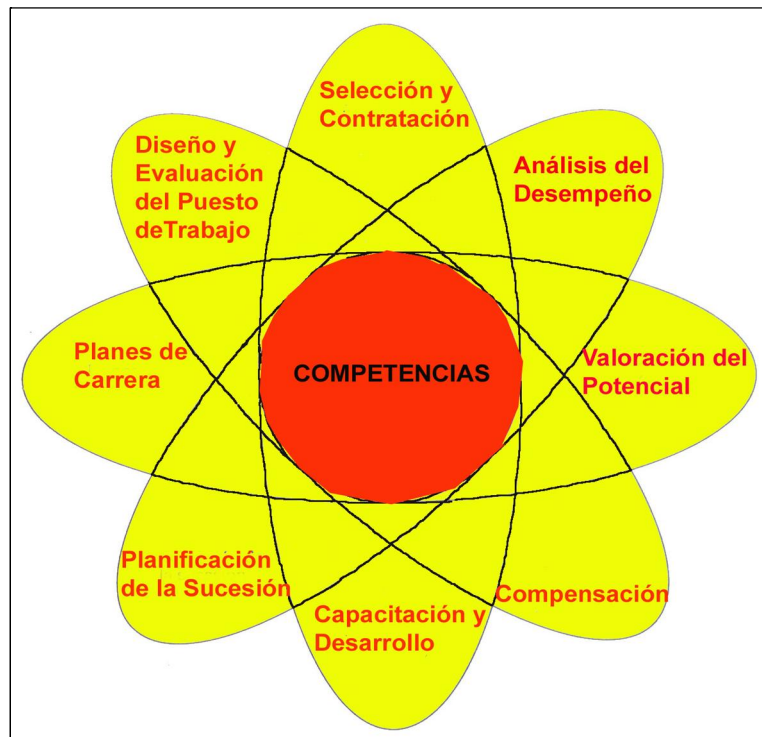
A continuación se mencionan otros aspectos que son relevantes y significativos del realizar gestión a partir del enfoque por competencias:

Ventajas

Cuando una organización implementa el enfoque de competencias a los procesos que se llevan a cabo desde el área de los Recursos Humanos, como son Selección y Contratación del personal, Análisis y Evaluación del desempeño, Capacitación y Desarrollo, Compensación, Planificación de la Sucesión y Planes de Carrera, entre otras, se puede establecer una ***Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias***, puesto que se articulan entorno de las competencias como unidad de gestión facilitando una acción integrada, que como principales ventajas presenta, de acuerdo a lo planteado por Pereda (2001) y Janne (2005)

- Focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados; puesto que las competencias reflejan los comportamientos que lleva a cabo un trabajador para obtener un rendimiento excelente en su puesto de trabajo.
- Permite predecir un óptimo desempeño del trabajador dentro de la organización, a partir de comportamientos pasados en una situación laboral similar.
- Se vinculan de manera directa los procesos de Gestión Humana, con los objetivos estratégicos y los resultados de la organización, desde la definición de criterios de éxito, que deben ser conocidos por toda la organización.
- Fomenta el desarrollo, el aprendizaje individual y organizacional generando una mayor adaptación a los cambios y el afrontar retos futuros.
- Facilita la vinculación y ubicación del personal de acuerdo a las características y requerimientos de la organización.

Figura 4: Modelo Integrado de Gestión Humana



Fuente: "Fundamentos y metodología para la gestión por competencias. Janne (2005, p. 23)

Como se muestra en la figura anterior, la gestión del recurso humano a partir de las competencias laborales permite enfocar de forma integral el trabajo, la formación y la estructura laboral, hacia las exigencias del entorno competitivo, centrandose su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento y diferenciación.

A lo largo de la historia, la aplicación de éste enfoque ha estado asociado con el mejoramiento de los sistemas de formación y dinámicas laborales dentro de la empresa, para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de los trabajadores, la organización y la sociedad en general, teniendo como base el hecho de que todos los procesos para la gestión del recurso humano requieren una información común: las competencias exigidas por el cargo y las competencias actuales y futuras de la persona. (Janne, 2005).

Algunas Experiencias en Gestión por Competencias

De acuerdo a lo planteado por Ducci (1996) hay tres razones principales por las cuales el trabajo a partir de Competencias esta siendo utilizado y ha tomado gran auge en diferentes países, dado a que:

- Se da mayor énfasis y se concentran esfuerzos para el desarrollo económico y social, valorizando los recursos humanos y la capacidad humana para generar desarrollo.
- Permite dar una respuesta más efectiva a la necesidad de encontrar un punto de concordancia entre educación y empleo.
- El modelo se adapta a la necesidad de cambio, presente en toda sociedad bajo una multiplicidad de formas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y su Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (Cinterfor/OIT) están apoyando las iniciativas respecto al tema, por lo cual hoy en día se puede encontrar una larga lista de organizaciones que tanto en el plano internacional como nacional, han iniciado el diseño e implementación del modelo de gestión por competencias, con el fin de mejorar sus condiciones de productividad y cumplir con estándares internacionales usualmente asociados a la seguridad.

Vargas (2004) en su documento *La Formación Basada en competencias en América Latina y el Caribe. Desarrollo Reciente. Algunas Experiencias*, expone que las experiencias que se han conocido respecto al tema pueden agruparse en cuatro categorías: - Impulsadas por instituciones de formación, - Impulsadas por el sector empresarial, - Impulsadas desde Ministerios de Trabajo y Educación, - Impulsadas desde los Sindicatos.

Para el primer grupo se pueden reseñar algunos casos de aplicación del enfoque de competencias, como son: INFOCAL de Bolivia, SENAI de Brasil, SENA de Colombia, INTECAP de Guatemala, INSAFORP del Salvador, INFOTEP de Republica Dominicana, entre otros.

De igual forma, este autor señala que en el ámbito empresarial sobresalen las experiencias de algunas organizaciones como: Asociación Brasileira de Mantenimiento (ABRAMAN), Fundación Brasileña de Trabajo en Soldadura (FBTS) y Petrobrás en Brasil; el Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos (CADERH) en Honduras; la Cámara Paraguaya de la Construcción; Volkswagen de México; Mavesa en Venezuela; Dow Chemical en Argentina.

Para el caso de Colombia sobresale el SENA como entidad promotora del enfoque por competencias y un gran número de experiencias de organizaciones que han integrado este modelo de gestión, dentro de sus procesos, como lo es el caso de: Centro de Formación y Desarrollo Tecnológico de la Industria Papelera (CENPAPEL), Uniwhaled de Colombia, Gas Natural, entre otras.

A nivel regional, diversas empresas han hecho evidente la necesidad de realizar gestión a partir del enfoque de las competencias laborales, empleando para este fin el recurso que facilitan las universidades, como son las pasantías universitarias y trabajos de grado.

Se recapitulan ejemplos de empresas como: Mercadefam, Distraves, Fundación Cardiovascular, Clínica Santa Teresa, Colombia Telecomunicaciones, Fundación Mundial de la Mujer, Cámara de Comercio de Bucaramanga, Ecopetrol S. A., Comfenalco Santander, Transpiedecuesta, entre otras, las cuales al igual que Copservir Ltda., se han visto abocadas al establecer estrategias que permitan desarrollar una mayor competitividad, desde el mejoramiento de la productividad, entendimiento de los puntos débiles y transformación hacia las fortalezas,

gerenciamiento del desempeño con base a objetivos medibles y cuantificables, autogestión y empoderamiento por cada miembro del equipo de trabajo.

Cada empresa a su ritmo, ha ido abarcando las diversas etapas que conllevan a la implementación del enfoque, partiendo de la identificación y definición de las competencias de acuerdo a su realidad organizacional, hasta la gestión de los recursos humanos basada en competencias; esto ha generado en el contexto empresarial de la región, un cambio significativo en la forma en que se administra el personal y la pertinencia de la demanda laboral, desde la puesta en marcha de mecanismos de mercado que valoran los conocimientos y habilidades de los trabajadores, al vincularlos directamente con los objetivos estratégicos de la organización.

De esta manera se puede concluir que “el reto es apuntar al desarrollo empresarial desde el desarrollo humano, asumiendo un enfoque de competencias como el instrumento que facilita la elaboración e implementación de procesos y programas de formación adaptados a las necesidades de la empresa” Levy-Leboyer (1997) como base para el fortalecimiento de los procesos que se llevan a cabo desde el área de gestión humana.

CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA
“IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA BASADO
EN COMPETENCIAS PARA COPSERVIR LTDA. SUCURSAL BUCARAMANGA,
DESDE LA IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES,
GERENCIALES Y ESPECÍFICAS DE VENDEDORES Y CAJEROS DE PUNTO
DE VENTA”

Justificación

Actualmente en las organizaciones de diversos sectores productivos, se ha hecho evidente la necesidad de reestructurar, mejorar e innovar sobre sus principales componentes y procesos internos, con el fin de ajustarse a los cambios y lograr mantener una posición altamente competitiva dentro del mercado global. Para esto han requerido tanto del diseño de nuevos productos y estrategias de mercadeo que permitan un reconocimiento significativo sobre sus servicios, como de “mecanismos efectivos para estimular el aprendizaje organizacional y capitalizar el talento humano” Janne (2005, p.21).

Toda empresa u organización concebida como un sistema, esta estructurada desde unos elementos que cumplen con una finalidad concreta, los cuales interactuando de forma sinérgica, permiten alcanzar los objetivos corporativos y los propósitos dentro del contexto organizacional. Al desarrollar una administración del capital humano desde enfoques modernos orientados a las exigencias actuales, las organizaciones reconocen a sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar desde sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos y servicios ofrecidos al mercado como parte de la dinámica organizacional en la que se desarrolla la empresa.

Implementar un modelo de gestión humana basado en competencias permite que las empresas proyecten sus estrategias y los aportes de su capital humano hacia el logro de sus objetivos y metas, adaptándose y anticipándose a los cambios del mercado global; además favorece el desarrollo de procesos más eficientes en los cuales se eleva la productividad del sistema organizacional y se contribuye a la creación de una cultura organizacional enfocada a la gestión del conocimiento, introduce mejoras en la administración del potencial de las personas de acuerdo a las necesidades operativas, posibilita la definición y especificación de los perfiles de cargos y puestos de trabajo desde la valoración y la auto evaluación de sus procesos internos, definiendo así criterios para el éxito desde el diseño de nuevos productos y servicios que redundan en una mayor ventaja competitiva dentro del entorno organizacional.

Copservir Ltda., es una empresa que desde sus inicio ha buscado desarrollar estrategias innovadoras que le permitan estar a la vanguardia del sector farmacéutico tanto a nivel regional como nacional; para esto cuenta con una red de puntos de venta localizados estratégicamente en todo el territorio nacional, dedicados a la prestación de servicios integrales y comercialización de productos competitivos para satisfacer las necesidades de la comunidad. Dichas estrategias ha permitido que se conciba como un sistema dinámico que se adapta y anticipa a los cambios del entorno, a través de una planeación estratégica de sus objetivos y de sus procesos internos, incluyendo la administración de su capital humano.

Al plantearse la necesidad de diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias para Copservir Ltda., se orientaron procesos de gestión humana hacia la utilización de éstas como eje central para alcanzar los objetivos estratégicos, se esta haciendo énfasis en la identificación, valoración y potencialización de los recursos humanos necesarios y de su capacidad laboral, para que así la empresa pueda llevar a cabo sus funciones y estrategias de

negocios, aumente su capacidad competitiva y emprenda a largo plazo acciones de mejoramiento continuo que permitan su transformación en el quehacer laboral.

Por ende, el que se pretenda iniciar un mejoramiento de los procesos internos de Copservir Ltda., desde la gestión por competencias, implica partir del análisis e identificación de los objetivos estratégicos de la organización, siendo éstos la base del proceso, para lograr establecer desde el presente trabajo de pasantía, las competencias organizacionales, gerenciales y la elaboración de los perfiles específicos para los cargos de punto de venta (administrador, subadministrador, vendedor, cajero y mensajero), las cuales guiarán el quehacer laboral dentro de la organización y la optimización en la administración de sus recursos.

La propuesta parte de un factor macro: patrones establecidos por el medio laboral y el mercado, hasta un factor micro, las particularidades del factor humano propio de la organización (sus necesidades, aspiraciones, habilidades, valores, conocimientos y experiencias). El factor macro, precisa identificar un modelo ideal, las competencias que deben tener las personas para lograr un desempeño exitoso desde su puesto de trabajo, así como el análisis de las competencias que ya se poseen y determinación de las que se deben adquirir, desde la definición y diseño de programas para lograr que los empleados adquieran las competencias requeridas.

Como principales beneficios del realizar gestión a partir de un modelo de competencias, Copservir Ltda., desde sus principales frentes de acción busca resultados como:

En el proceso comercial: Aumentar la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes internos y externos de la empresa. Optimizar los tiempos de trabajo y mayor aprovechamiento de los recursos tangibles e intangibles de la Cooperativa. Identificar nuevos enfoques de marketing, así como de las formas de trabajar y

organizarse. Lograr conectar de forma clara y directa, sus propósitos y estrategias en los procesos y las actividades del personal.

Sobre el personal operativo y administrativo: Mejorar la motivación y desarrollar mayor sentido de pertenencia del trabajador hacia la Cooperativa desde la satisfacción personal y laboral de los trabajadores. Perfeccionar el conocimiento que el trabajador tiene sobre su actividad y los procesos que desarrolla en sus funciones diarias. Estimular el potencial intelectual y/o manual que el empleado posee, así como fomentar el deseo de seguir adquiriendo conocimientos y de aplicarlos en favor de su desempeño, su estabilidad laboral. Incentivar su desempeño ante las posibilidades de promoción en la empresa. Adquirir la cultura del mejoramiento continuo como estilo de trabajo y de vida., lo cual a su vez facilitará la adaptación ante los cambios de la organización.

En los procesos del Área de Gestión Humana: Permitir el análisis de las condiciones actuales de los trabajadores y determinar los aspectos que se deben adquirir para ejercer exitosamente su función. Facilitar la identificación de las personas más aptas para la promoción. Fomentar la participación de los empleados en las actividades de Bienestar social programadas con el fin de mejorar el clima laboral. Reconocer el capital humano como ventaja competitiva ante las empresas del mismo sector a nivel regional. Optimizar el proceso de provisión del personal, desde las necesidades de talento humano con las competencias requeridas.

OBJETIVOS

Objetivo General

Implementar el Modelo de Gestión Humana basado en Competencias para Copservir Ltda., Sucursal Bucaramanga, con el fin de optimizar los procesos que se llevan a cabo en el departamento de gestión humana.

Objetivos Específicos

Analizar los factores críticos e identificar los procesos de mayor impacto en el logro de los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

Identificar y definir las competencias organizacionales, gerenciales y específicas de puntos de venta en los cargos de vendedor y cajero, requeridas para lograr los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

Familiarizar a la población laboral de Copservir Ltda. Sucursal Bucaramanga, con el enfoque de trabajo para Gestión Humana a partir del concepto de Competencias laborales.

Realizar la evaluación de competencias organizacionales y específicas con la población seleccionada de los Puntos de Venta, mediante la aplicación de la metodología 360°

METODOLOGÍA

Población

El personal con el cual se llevará a cabo el presente trabajo corresponde a: Directores de Departamento y Jefes de Área de las secciones administrativas de la sucursal, así como el personal del área operativa en los cargos; a Febrero 29/08 la sucursal cuenta con una planta de personal total equivalente a 791 personas, se excluyen los 31 aprendices sena y estudiantes universitarios que no serán tenidos en cuenta dentro de la población seleccionada para el presente trabajo.

La población esta compuesta por mujeres y hombres, cuyas edades oscilan entre los 18 y 45 años, pertenecientes a Bucaramanga, su área metropolitana y las regiones que componen a la Sucursal, aspecto descrito en el aparte *“Caracterización de la Organización”*.

Muestra

De la población total se trabajó con una muestra de 28 personas del área administrativa (1 Gerente. 12 Directores, 9 Jefes de área y 6 Analistas) y 37 personas de puntos de venta (18 Vendedores, 19 Cajeros); es decir, una muestra total de 65 personas, distribuidas de la siguiente manera, de acuerdo a las actividades realizadas:

Identificación de las Competencias Organizacionales

21 trabajadores de los cargos: Gerente (1), Directores de Departamento (6), Directores de Zona (6), Jefes de Área (4), Administradores de Punto de Venta (4).

Identificación de las Competencias Gerenciales

30 trabajadores de los cargos: Gerente (1), Directores de Departamento (6), Directores de Zona (6) Jefes de Área (10) y Analistas de Área (7)

Identificación de las Competencias Específicas para Puntos de Venta

50 trabajadores de los cargos: Gerente (1), Directores de Departamento (6) Directores de Zonas (6), Vendedores (18) y Cajeros (19).

En la evaluación 360° se trabajó con una muestra de 274 personas, distribuidas así: 39 Administradores, 38 Subadministradores, 90 Vendedores, 49 Cajeros y 58 Mensajeros.

Instrumentos

Los instrumentos empleados para el desarrollo del presente trabajo, de acuerdo a las fases planteadas y los objetivos que lo orientan, son:

Paneles de Expertos (ver anexo 1, 3, 6), se empleó para la identificación y definición de las competencias Organizacionales, Gerenciales y Específicas para Puntos de Venta.

La metodología de esta técnica se desarrolló con el Grupo Gerencial Sucursal, en cada una de las fases del proceso y consistió en que dicho grupo de personas con pleno conocimiento de los cargos a analizar, se reunió en un tiempo aproximado de 4 horas, para discutir y determinar las conductas que permiten a los empleados tener un desempeño exitoso con impacto directo sobre los resultados de la organización.

Para la identificación de las competencias organizacionales el panel de expertos se desarrolló a partir de una matriz que contenía la siguiente información: misión y visión, objetivos estratégicos de la organización (¿Qué quiere lograr la organización?), actividades para alcanzarlos (¿Cómo lo piensa lograr?, ¿Cuáles son los proyectos más importantes que se quieren lograr en los próximos años?) e indicadores de gestión (¿Cómo se va a evaluar si lo ha logrado?); a partir de estos ítems se indagaba respecto a los comportamientos que deben mostrar todos los empleados para poder lograr los objetivos estratégicos, es decir, como debe ser la actuación de cada miembro de la organización. Finalmente los comportamientos

identificados se asociaron con las competencias y éstas se definieron a partir del entorno empresarial.

En el panel de identificación de las competencias gerenciales la matriz de información se estructuró a partir de los siguientes ítems: áreas claves de resultados; responsabilidades y/o funciones, (lo que se debe hacer en cada área clave para alcanzar los resultados); retos o expectativas de desempeño (los resultados que se esperan de los directivos), indicadores (criterios para evaluar la gestión gerencial). Con base a esta información se establecieron los comportamientos y/o actuaciones asociadas con el desempeño excelente, es decir el cómo actúan los directivos excelentes. Se concluyó al asociar los comportamientos identificados con las competencias y éstas se definieron a partir del entorno empresarial.

Al identificar las competencias específicas para los cargos de punto de venta (administrador, subadministrador, vendedor, cajero y mensajero), el panel de expertos se desarrolló teniendo en cuenta la siguiente matriz de información: nombre y misión del cargo, interacciones que establece y el fin de estas, (internas y externas), áreas claves de resultados de acuerdo al cargo, funciones y/o tareas, criterios de éxito (indicadores de gestión, de acuerdo al cargo), retos del cargo (lo que espera la organización); el análisis de cada ítem permitió determinar los comportamientos y las competencias asociadas a estos.

Questionarios de Validación (ver anexos 2, 5, 7), se diseñaron tres encuestas (questionarios), una para cada grupo de competencias Organizacionales, Gerenciales y Específicas para Puntos de Venta, mediante las cuales se realizó el proceso de validación de los aspectos identificados y definidos mediante los paneles de experto, observaciones flotantes y entrevistas.

Los cuestionarios se estructuraron con base a las competencias identificadas y los comportamientos que las describen, siendo cada elemento evaluado de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Importancia para el puesto, es decir, en que medida el tener ese comportamiento puede ayudar a los funcionarios a obtener buenos resultados; ésta fue medida a partir de una escala Likert, donde 4 equivale a Absolutamente esencial, indispensable para tener un desempeño exitoso en Copservir; 3 equivale a Esencial; 2 equivale a Útil pero no esencial y 1 equivale a Innecesario, irrelevante, no ayuda a ser exitoso.
- Frecuencia o tiempo dedicado a la actividad, medida a partir de dos variables como son: a.) Persona(s) (no importa el cargo) que se consideran con mejor desempeño, determinando en que medida se han observado esos comportamientos y b.) Persona(s) del área que se consideran con desempeño bajo o por debajo del promedio, determinando la medida en que se han observado en ellas esos comportamientos. Para la evaluación de estas dos variables se tuvo en cuenta que 4 equivale a Con mucha frecuencia, casi siempre; 3 equivale a Con frecuencia; 2 equivale a Ocasionalmente y 1 equivale a Con poca frecuencia, casi nunca.

Entrevistas de Eventos Conductuales: (ver anexos 4, 8), Se emplearon como complemento en la identificación de las competencias gerenciales y específicas de vendedores y cajeros de punto de venta; para su desarrollo se tuvo en cuenta la información obtenida en los paneles de expertos y las observaciones flotantes. Este instrumento se aplicó a dos grupos muestra: un grupo de personas en las que se identificaron actuaciones y desempeño excelente y otro grupo de desempeño promedio, esto con el fin de comparar los resultados de los dos grupos y determinar los comportamientos y las competencias que se utilizan dentro de un desempeño exitoso, es decir vincular lo que la gente dice de sus habilidades a conductas observables.

Consiste en una estrategia estructurada y focalizada que permite a la persona describir minuciosamente y al detalle cuál fue su comportamiento ante eventos críticos que ha enfrentado en el desarrollo de su trabajo.

Las entrevistas se estructuraron con el fin de abordar las siguientes instancias: -Introducción (establecer rapport); -Estudios adelantados por el entrevistado (nivel o carrera profesional); - Descripción de las obligaciones y responsabilidades; -Exploración de los eventos críticos, partiendo de un (os) evento (s) considerado (s) exitoso (s), o donde el comportamiento haya sido efectivo y posteriormente se exploraron eventos no exitosos es decir sin resultados satisfactorios o comportamientos inefectivo; - Características de un individuo que ocupe el mismo cargo/ rol; - Conclusión y cierre de la entrevista.

Formato de Registro de Observaciones Flotantes: Se realizaron con el fin obtener información basada en la realidad laboral, así como complementar y contrastar la información proveniente de las entrevistas y paneles de expertos, en la definición de las competencias específicas de vendedores y cajeros de puntos de venta; permitió el acercamiento y análisis detallado de las actividades, funciones y responsabilidades del cargo, así como de las condiciones en las que se desenvuelven los trabajadores seleccionados.

El proceso de observación se llevó a cabo en un tiempo de 60 minutos aproximadamente, registrando las actividades que realiza el trabajador (que hace, como las organiza, que recursos utiliza,...), las interacciones que establece (con quien se relaciona, que le dice, como lo dice, como reaccionan las partes involucradas,...) y otros aspectos significativos o actividades claves en la actuación. **(Ver anexo 9)**

Instrumento de Evaluación 360º: Se construyó a partir de las competencias organizacionales y específicas de cada cargo de Punto de Venta, y los

comportamientos asociados a cada una de éstas, para identificar las brechas existentes entre la realidad del personal y las competencias definidas para cada cargo; es decir, para diseñar estrategias de aprovechamiento de las fortalezas y establecer acciones para el mejoramiento del desempeño del empleado y su proyección en la organización. A partir de esta evaluación se trató de establecer la actuación en el trabajo de cada empleado, desde la perspectiva de personas con las cuales se relaciona: jefe, clientes o proveedores, compañeros y colaboradores.

Cada elemento se evaluó de acuerdo a la frecuencia con la cual se observaban, en la persona objeto de evaluación, dichos comportamientos y teniendo en cuenta la relación asignada con respecto al evaluado; la escala de calificación se estableció de acuerdo a los siguientes parámetros: NI: no tengo información sobre este comportamiento de la persona; N: nunca, este comportamiento no es característico de la persona (equivalente a 1); CN: casi nunca, este comportamiento lo muestra muy pocas veces (equivalente a 2); O: ocasionalmente, este comportamiento lo muestra alguna vez (equivalente a 3); CS: casi siempre, este comportamiento lo muestra con bastante frecuencia (equivalente a 4); S: siempre, este comportamiento es muy característico de esta persona (equivalente a 5). (Ver anexos 10, 11, 12, 13, 14).

Formato de registro Grupos Focales: Se llevaron a cabo con una muestra seleccionada al azar del personal de cada cargo de Punto de Venta de Bucaramanga y su área metropolitana, con el fin de analizar y complementar los resultados de la evaluación 360°, así como el identificar con mayor precisión las fortalezas y debilidades de cada grupo en las competencias, direccionando el esfuerzo de desarrollo, a partir del planteamiento de las acciones de mejoramiento por cada competencia.

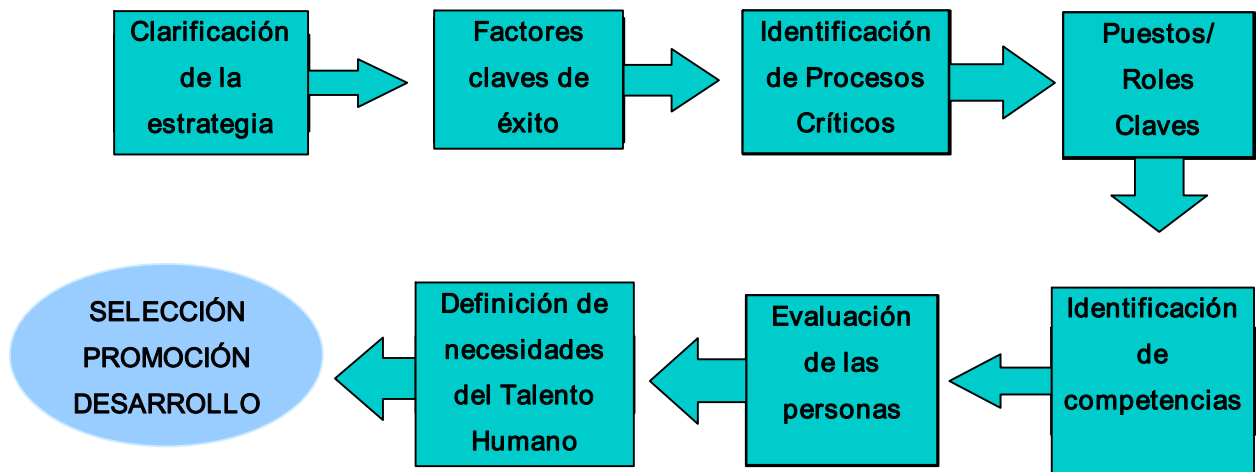
En conjunto con los participantes se diligenció la matriz con base a los siguientes ítems: -Variables que afectaron el proceso y los resultados de la

evaluación, -Recomendaciones para actividades futuras, -Análisis de los resultados (Competencia, Fortalezas y Debilidades identificadas en la actualidad con base a la competencia, Acciones de mejoramiento), -Observaciones a la metodología de evaluación 360°, -Evaluación de la metodología del grupo foco. (Ver anexo 15)

Procedimiento

El proceso desarrollado en el transcurso de la pasantía estuvo enmarcado dentro de los parámetros propuestos en cada una de las actividades que componen las cuatro fases del proyecto, que a continuación se exponen:

Figura 5: Descripción del Proceso de Implementación



Bajo la orientación de la Dirección General de Copservir Ltda., en su Departamento de Gestión Humana, se establecieron las bases para el desarrollo e implementación del modelo, las cuales se describen a continuación:

FASE 1: Determinación de las Competencias Organizacionales

En esta fase se realizó el diagnóstico inicial a través de la identificación del direccionamiento estratégico y la cultura organizacional, empleando dichos elementos en la construcción de la plataforma estratégica sobre la cual se sustenta el modelo de competencias, con el fin de generar una propuesta acorde a los lineamientos de la empresa.

El desarrollo de la presente fase, se llevó a cabo a partir de las siguientes actividades:

1. Realización de paneles de expertos (Grupo Gerencial Sucursal). **Ver Anexo I**
2. Integración de aportes y elaboración del modelo tentativo.
3. Aplicación de encuestas a quienes tienen personal a cargo. **Ver Anexo II**
4. Consolidación de información.
5. Ajustes al modelo, versión final.

Previo a la realización de estas actividades se llevó a cabo un proceso de sensibilización, a partir del cual se dio a conocer las ventajas, los objetivos, la estructura y la necesidad de implementar el modelo de gestión por competencias en los procesos de la cooperativa, con el fin de proporcionar los elementos necesarios para lograr una identificación y vinculación activa, entrevistando su aplicación tanto en el desarrollo de la vida personal como laboral.

FASE 2: Elaboración del Perfil de Competencias Gerenciales

Una vez se establecieron y validaron las competencias organizacionales, se dio paso a la identificación de las competencias gerenciales, con lo cual se redefinió y estructuró el perfil del cargo directivo. Para esto se tuvo en cuenta los comportamientos observados en directivos considerados de desempeño exitoso y

aquellos considerados de desempeño promedio, a partir de lo cual se determinaron las competencias diferenciadoras y necesarias en dicho rol.

Para el desarrollo de la presente fase se tuvieron en cuenta las siguientes actividades:

1. Definición de criterios y selección de la muestra
2. Realización de paneles de paneles de expertos (Grupo Gerencial Sucursal).
Ver Anexo III.
3. Realización de entrevistas personal muestra (Grupo Gerencial Sucursal). **Ver Anexo IV.**
4. Integración y análisis de la información obtenida.
5. Aplicación de encuestas a todos los jefes de la cooperativa. **Ver Anexo V.**
6. Consolidación de la información
7. Ajustes al modelo, versión final

FASE 3: Elaboración de Perfiles Específicos, Definición de Competencias Específicas para Puntos de Venta en los cargos de Vendedor y Cajero.

La presente fase se llevó a cabo con el fin de identificar y establecer las competencias requeridas para los cargos de Punto de Venta, a nivel de la sucursal Bucaramanga se trabajó en las competencias de los cargos de Vendedor y Cajero; igual que en las fases anteriores se trabajó con la metodología de panel de expertos, encuestas de validación, adicional se realizaron observaciones flotantes a los puestos de trabajo de los cargos analizados y entrevistas con el grupo muestra considerado de desempeño exitoso y el grupo muestra de desempeño promedio., cuya selección se realizó a partir de la ponderación de criterios claves en el desempeño del cargo.

De esta manera se abordaron las siguientes actividades:

1. Determinación de criterios de éxito - selección de muestra-
2. Realización de paneles de expertos de cada cargo (Grupo Gerencial Sucursal).
Ver Anexo VI.
3. Realización de entrevistas y observaciones flotantes. **Ver Anexos VIII y IX.**
4. Consolidación de información
5. Aplicación de encuestas a todos los jefes de la cooperativa. **Ver Anexo VII.**
6. Consolidación de la información
7. Ajustes a los perfiles de cada cargo, versión final

FASE 4: Evaluación de la Realidad Organizacional vs las Competencias Identificadas para los cargos de Punto de Venta.

Una vez se definieron las competencias específicas para los cargos de Punto de Venta, se dio paso a la identificación de la brecha existente entre la realidad de la organización y el perfil de competencias establecido, para esto se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Aplicación de la Evaluación 360°. **Ver Anexos X, XI, XII, XIII Y XIV.**
2. Aplicación de la técnica de Grupo Focal por cada cargo.
3. Definición de las necesidades de capacitación.

Los cargos a abarcar en el ejercicio de la presente pasantía son: Grupo Gerencial, Administrador Punto de Venta, Subadministrador Punto de venta, Vendedor, Cajera, Mensajero; los resultados finales de la implementación del modelo, posteriormente se evidenciarán en los procesos de Selección de personal por competencias, Estandarización de manuales de funciones por competencias, Diseño de planes de carrera y planes de sucesión, Establecimiento de programas de capacitación, Instrumentos de Evaluación de desempeño.

RESULTADOS

Fase 1: Determinación de las Competencias Organizacionales.

El desarrollo de esta fase permitió adquirir un conocimiento respecto a la estructura organizacional de la Cooperativa Copservir Ltda., en su sucursal de Bucaramanga, tomando como punto de partida los objetivos y lineamientos estratégicos de la organización, a partir de los cuales se establece el marco de referencia para la ejecución del proyecto y su aplicabilidad a los procesos de Gestión Humana.

A través de este periodo de rastreo y familiarización respecto a la naturaleza de la organización y su entorno, se consiguió realizar una lectura de la realidad de la Cooperativa, pues era preciso conocer de su cultura organizacional, sus objetivos estratégicos y su proyección, partiendo de un análisis exhaustivo del entorno y sus integrantes para tener claro hacia donde se va a encaminar el trabajo y el impacto que se busca obtener.

Las premisas del modelo conductista guían la metodología de trabajo, en tanto la construcción del modelo inicia con la identificación de las *Competencias Organizacionales*, dada la importancia de categorizar las conductas observadas en los trabajadores de la compañía y los comportamientos que se considera necesarios para el desempeño exitoso de una persona dentro de la organización, sin tener en cuenta el rol que fuese a ejercer.

Para las actividades propuestas en esta fase, se contó con la participación del Grupo Gerencial de la Sucursal, el cual esta conformado por los Directores de los departamentos administrativos y el Gerente de la Sucursal, adicional participaron los dos Directores de las Zonas 1 y 6 de Bucaramanga, los Jefes de

Sección y un grupo seis Administradores de Punto de Venta de la ciudad de Bucaramanga, estos últimos seleccionados aleatoriamente.

El Panel de Expertos realizó con el Grupo Gerencial Sucursal y los dos Directores de las Zonas 1 y 6 de Bucaramanga; en este se analizó el plan estratégico de la organización y se establecieron los factores claves de éxito y los comportamientos que deben mostrar “todas” las personas que laboran en la Cooperativa para apuntar al logro de dichos objetivos.

En la Tabla 5 se observa la estructura de la matriz en la que se consolidó la información obtenida en el panel de expertos; ésta se construyó teniendo en cuenta la misión y la visión de la organización, los cinco objetivos del plan estratégico, las actividades y/o proyectos por cada objetivos, diseñadas con el fin de alcanzarlos y los indicadores de gestión de cada actividad.

La dinámica del panel de expertos consistió en que los asistentes identificaran y plantearan para cada actividad, la actuación requerida en los trabajadores, es decir los comportamientos que todos deben tener y que permiten alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

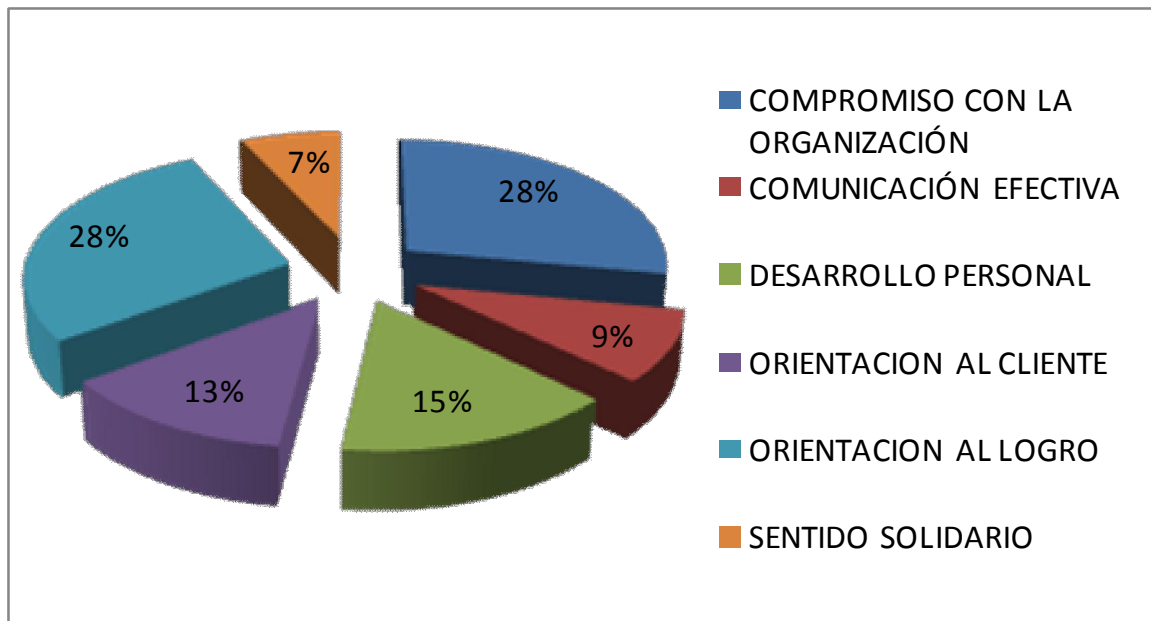
A continuación se presenta una selección del formato diligenciado en el panel de expertos, en el cual se evidencian los aspectos anteriormente mencionados:

Tabla 5: Formato Panel Identificación Competencias Organizacionales
(Muestra)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS/ INICIATIVAS	INDICADORES DE GESTIÓN	COMPORTAMIENTOS
¿Cómo lo piensan lograr? ¿Qué quiere lograr la organización?	¿Cuáles son los proyectos más importantes que se van a realizar los próximos años?	¿Cómo va a evaluar si lo	¿Cómo debe ser la actuación? ¿Qué comportamientos deben mostrar TODOS los empleados para poder lograr los objetivos estratégicos
OBJETIVO No. 1 SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES ALCANZANDO EL LIDERAZGO EN SERVICIO Y ATENCION, MANTENIENDO LA COMPETITIVIDAD DE LA COOPERATIVA EN PRECIOS Y SURTIDO FORTALECIENDO EL CONOCIMIENTO DE NUESTROS CLIENTES	1 CRM	PARTICIPACION EN EL MERCADO	Se identifica con la filosofía del servicio al cliente promovida por la Cooperativa Brinda un servicio amable y receptivo al cliente, da valor agregado a sus funciones.
	2 UTILIZACION DE LAS DIFERENTES FUENTES DE INVESTIGACION DEL MERCADO PARA DETERMINAR TENDENCIAS Y PROGRAMAS COMERCIALES	% CRECIMIENTO EN VENTAS TOTALES	Se interesa por seleccionar las mejores fuentes de investigación del mercado, obtiene información de los productos y precios de la competencia,
	3 DESARROLLO DEL NUEVO FORMATO Y SERVICIOS CON AMPLIACION DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	% CRECIMIENTO VENTAS LINEAS PREMIUM	Gestiona con oportunidad los procesos que involucran el desarrollo de las ventas (codificación), facilita la información en los plazos requeridos, da prioridad a las tareas de acuerdo a la urgencia que lo amerita .
	4 PLAN PROMOCIONAL	% CRECIMIENTO VENTAS A DOMICILIO	Realiza seguimiento y control a la solicitud de los pedidos que se generan en el punto de venta Se interesa por la distribución del material publicitario de las diversas campañas de la Cooperativa y divulga el servicio a domicilio
	5 DESARROLLO DE ALTERNATIVAS DE PAGO CON DINERO PLASTICO	PROMEDIO DE COMPRA	Realiza una divulgación permanente del servicio de credirebaja como opción de pago en el puntos de venta.
	6 COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	CLIENTES ATENDIDOS	Se interesa por establecer precios competitivos a través de sondeos permanentes del mercado y negociaciones productivas.
	7 DIFERENCIACION COMPETITIVA DE LOS SERVICIOS ADICIONALES	% CUMPLIMIENTO PPTO OTROS INGRESOS MERCADEO Y VENTAS	Realiza seguimiento a la frecuencia con la que se emplean los servicios adicionales, determinando cuales son los mas solicitados y cuales son necesarios de implementar. Se interesa por divulgar y dar a conocer los servicios adicionales ofrecidos en los puntos de venta y la calidad de los mismos.
	8 IMPULSAR LA VENTA DE PRODUCTOS GRAVADOS	% PARTICIPACION VENTA GRAVADA SOBRE TOTAL	Se interesarse autocalificarse en el manejo de las herramienta electrónicas necesarias para acceder a los servicios de la empresa por Internet y consultas de la página web de la empresa.
	9 COMERCIO ELECTRONICO		

Posteriormente los comportamientos identificados se asociaron a una competencia de acuerdo con su descripción y sus elementos comunes, de tal manera que se lograron definir las competencias del nivel organizacional. A continuación se presenta la distribución de acuerdo a la frecuencia de los comportamientos identificados por cada una de las competencias:

Figura 6: Distribución porcentual de las Competencias Organizacionales obtenidas a partir del panel de expertos.



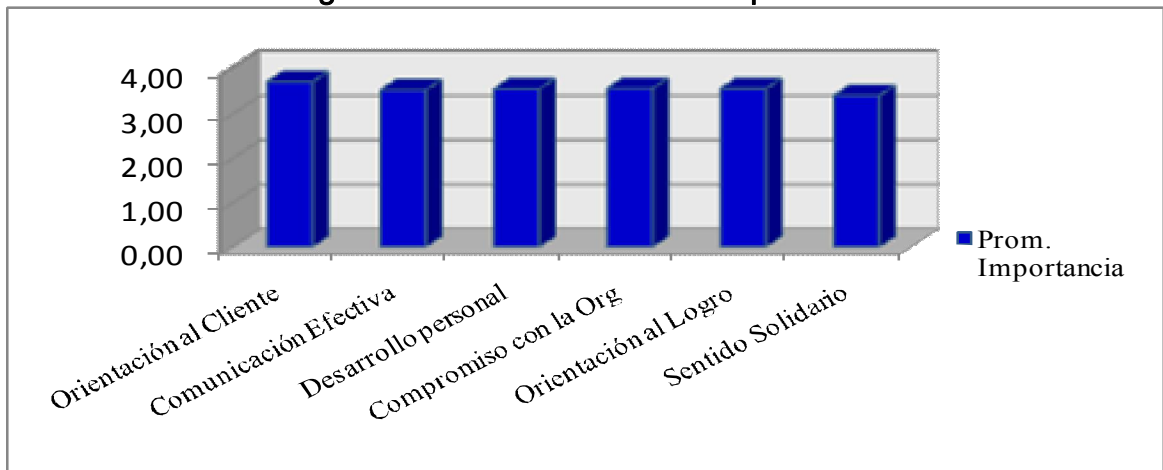
Como se observa en la figura anterior se determinaron 6 competencias para el nivel organizacional, las cuales representan el rumbo corporativo y los objetivos estratégicos de la cooperativa. En la distribución porcentual se evidencia que las competencias: *Compromiso con la Organización*, *Desarrollo Personal*, *Orientación al Cliente* y *Orientación al Logro*, son las de mayor relevancia para la organización; y aunque las competencias denominadas *Comunicación Efectiva* y *Sentido Solidario* no adquieren una elevada puntuación se consideran significativas para el contexto y la cultura organizacional, por lo cual quedan definidas dentro de este nivel.

Una vez identificadas las competencias organizacionales, así como los principales comportamientos que describen a cada una de éstas, se dio paso al diseño una encuesta, con la cual se realizó un contraste de la información y la validación de dichas competencias; esta encuesta fue aplicada a un total de 21 personas de los cargos de: Gerente, Directores de Departamento y de Zona,

Jefes de Área y Administradores de Punto de Venta de la ciudad de Bucaramanga.

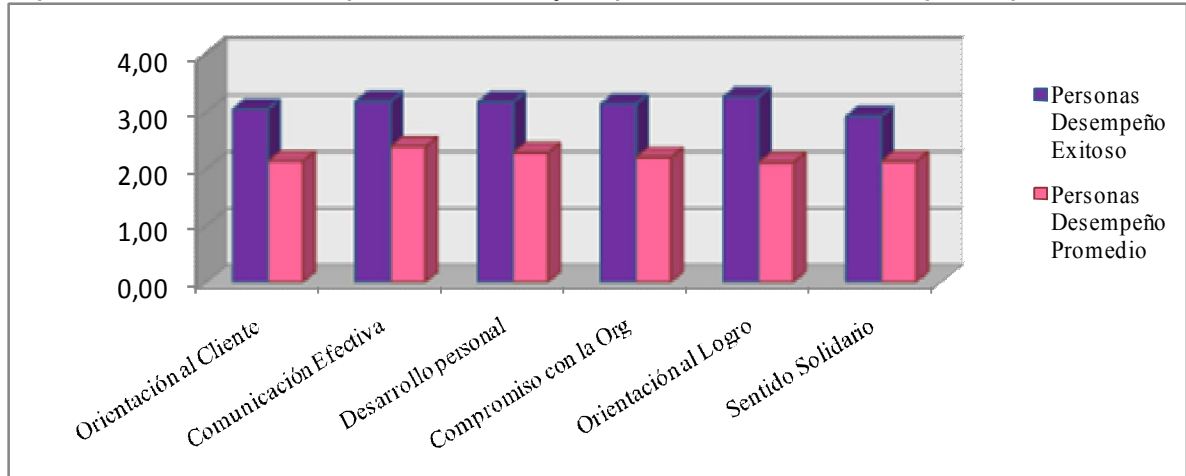
A continuación se presentan los resultados de la encuesta de validación teniendo en cuenta la importancia y la frecuencia con la cual se observan dichas competencias en las personas de desempeño exitoso y en las de desempeño promedio de la organización.

Figura 7: Resultados Encuesta de Validación Competencias Organizacionales – Nivel de Importancia-



El factor Importancia se define como la medida por la cual el tener esas competencias ayuda a los funcionarios a obtener buenos resultados y que la empresa alcance sus objetivos estratégico; al realizarse la evaluación de dicho factor se logra establecer que las competencias organizacionales identificadas se encuentran entre el rango de Absolutamente Esencial (4) y Esencial (3), lo cual valida el proceso de definición así como las competencias establecidas para este nivel.

Figura 8: Paralelo de las Competencias Organizacionales presentes en el personal con desempeño exitoso y el personal con desempeño promedio



En tanto al realizar la comparación entre las personas con desempeño exitoso con aquellos considerados de desempeño promedio, como muestra la figura anterior, se observa que para los de desempeño exitoso los comportamientos que describen a dichas competencias se observan en el rango de Con Frecuencia (3) y para el grupo de los de desempeño promedio entre el rango de Ocasionalmente (2); con estos resultados se logra evidenciar que las competencias identificadas y definidas en este nivel apuntan al logro de los objetivos estratégicos de la cooperativa y el hecho de que el personal tengan y desarrollen estas competencias propicia un desempeño exitoso en la organización.

De esta manera se confirmó la validez de las competencias organizacionales identificadas y definidas en esta primera etapa del proyecto, las cuales se encuentran soportadas en los objetivos estratégicos de la organización, su cultura, sus valores y los comportamientos esperados en cada funcionario, con el fin de posicionar a la Cooperativa como una empresa diferenciadora dentro del sector farmacéutico; cobijan a todos los trabajadores (actuales y prospectos) en su respectivo rol.

Fase 2: Elaboración del Perfil de Competencias Gerenciales.

Una vez identificadas las competencias organizacionales, se dio paso a la identificación de las competencias gerenciales, las cuales hacen referencia a los perfiles de Gerente, Directores de Departamento y Directores de Zona.

La primera actividad se llevó a cabo bajo la metodología de panel de expertos y se realizó con la participación de 9 personas, de los cuales 7 conforman el Grupo Gerencial de la Sucursal, y 2 Directores de las zonas 1 y 6 de Bucaramanga; para la realización de la actividad y el análisis de la información se diseñó una matriz que se basó en tres áreas claves de resultados del cargo, como son:

- *Manejo del Negocio*, se refiere a la dirección del área, al logro de los objetivos específicos del área que tiene a su cargo.

- *Administración del Talento Humano*, se refiere a la dirección del personal a su cargo para orientarlo hacia el logro de los objetivos organizacionales.

- *Manejo Administrativo*, se refiere al manejo de los asuntos requeridos para el óptimo funcionamiento de su área.

A si mismo en cada una de estas áreas se analizaron: las responsabilidades y/o funciones que a nivel global tienen los cargos directivos, los retos y/o expectativas de desempeño y los criterios para evaluar la gestión gerencial; finalmente de la información recolectada se logro extraer los comportamientos y actuaciones asociadas con el desempeño excelente del nivel directivo de la organización.

La Tabla 6, que se presenta a continuación, corresponde a una selección del formato diligenciado en el panel de expertos, en el cual se evidencian los aspectos anteriormente mencionados:

Tabla 6: Formato Panel Identificación Competencias Gerenciales (Muestra)

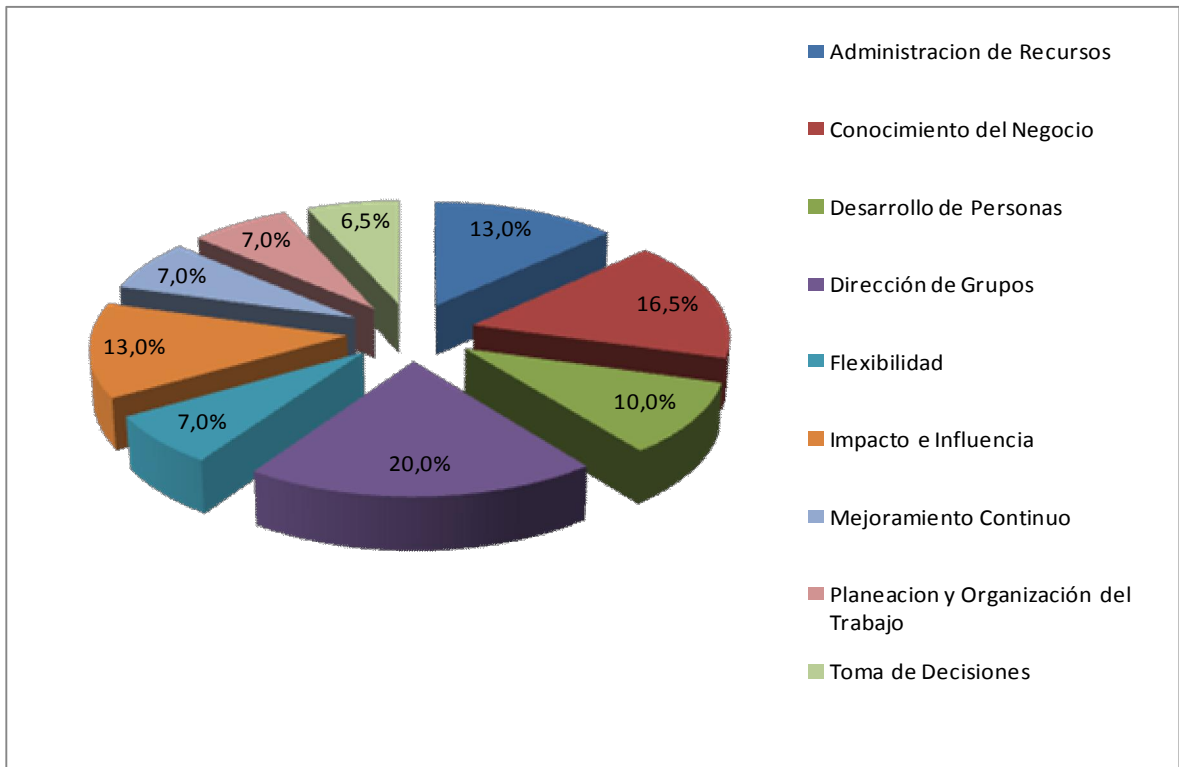
ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS	RESPONSABILIDADES Y/O FUNCIONES	RETOS	INDICADOR	COMPORTAMIENTOS
Son las áreas de contribución, en las cuales deben mostrar resultados	Descripción de lo que deben hacer, en cada área clave, para alcanzar los resultados	Son las expectativas de desempeño, los resultados que se esperan de los directivos	Criterios para evaluar la gestión gerencial	¿Cómo actúan los directivos excelentes?
				Actuaciones asociadas con el desempeño excelente
1. MANEJO DEL NEGOCIO (se refiere a la dirección del área, al logro de los objetivos específicos del área que tiene a su cargo)	Diseñar estrategias comerciales que lleven al cumplimiento de los objetivos en ventas.	Lograr un mayor posicionamiento y una participación cada vez mayor en el mercado	Participación en el mercado, % de crecimiento en ventas totales, líneas premium, ventas a domicilio.	Cumple las actividades del plan estratégico y operativo, Analiza los factores de competencia del mercado.
	Hacer seguimiento evaluación y retroalimentación de los resultados obtenidos y al cumplimiento de los presupuestos de ventas de la sucursal.	Mantener mínimo un 100% de cumplimiento de los objetivos en ventas.	Promedio de compra, Clientes atendidos, % de cumplimiento de ppto por otros ingresos de Mercadeo y ventas.	Promueve actividades para la recuperación de clientes, mantiene comunicación frecuente con los establecimientos comerciales y Directores operativos de zona.
	Coordinar investigaciones de mercado que permitan obtener información sobre la competencia, comportamientos, hábitos del consumidor y nuevas oportunidades de crecimiento horizontal.	Lograr la fidelización de los clientes		Realiza seguimiento a los compromisos de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, Planifica sus actividades diarias y establece prioridades
	Elaborar, hacer seguimiento y control del ppto de compras y flujo de caja asignado	Obtener las mejores condiciones de compra con el fin de generar rentabilidad y productividad a la sucursal	% De participación de venta gravada sobre el total	Actúa con firmeza para exigir el cumplimiento del ppto.
	Garantizar la optimización y composición idónea de inventarios		% De agostados en Cedi, Productividad en Cedi.	Mantiene buenas relaciones con los clientes.
	Conseguir proveedores que ofrezcan buenas condiciones de compra, que garanticen la legalidad de los productos que adquiere la cooperativa.		% de intermediación	Maneja negociaciones de manera efectiva, mantiene buenas relaciones con los proveedores.
	Garantizar y hacer seguimiento a los procesos que generan beneficio económico para la cooperativa		Rentabilidad en ventas, % porcentaje, costo y gasto de ventas y gastos administrativos.	Brinda asesoría permanente en el manejo adecuado de los ptos.
	Diagnosticar y proyectar financieramente a la cooperativa para la determinación de planes de acción	Alcanzar niveles óptimos de liquidez y rentabilidad y garantizar el buen manejo de los recursos financieros de la cooperativa.	Rentabilidad sobre la inversión, liquidez promedio mes	Orienta, hace seguimiento y control al manejo de los estados financieros
	Salvaguardar adecuada y oportunamente el patrimonio de la cooperativa y garantizar la minimización de riesgos de pérdida.			Propone planes de acción para optimizar el manejo de los recursos financieros
Realiza seguimiento y control al cumplimiento de las normas Y POLÍTICAS de procedimiento establecidas a nivel Nacional.	Establecer la cultura del autocontrol, prevención de los riesgos y mejoramiento de los controles a los procesos en el desarrollo de las actividades diarias de trabajo	Cobertura mensual promedio de visitas operativas de auditoría	Divulga oportunamente las emisiones y actualizaciones de las normas de procedimientos. brinda asesoría y retroalimentación sobre las actividades y procesos que se desarrollan en las diferentes áreas.	

Posteriormente se realizaron 4 entrevistas, teniendo en cuenta la metodología de la Entrevista de Eventos Conductuales (EEC), la primera de éstas se llevó a cabo con el Gerente de la Sucursal, y para las tres restantes se tuvo en cuenta a dos Directores considerados de desempeño exitoso y un Director de desempeño promedio; los Directivos entrevistados fueron seleccionados por el Gerente de la Sucursal, teniendo en cuenta parámetros como: resultados de la gestión, desempeño observado, cumplimiento de objetivos y de compromisos.

Con dichas entrevistas se buscaba explorar aspectos tales como la trayectoria dentro del cargo, los retos a los que se han visto enfrentados, y los comportamientos ante los eventos críticos que como Directivos han tenido que afrontar en el desarrollo del trabajo, a partir de la descripción detallada de lo que hacen y las competencias que utilizan para ello; de esta manera se logró determinar los factores que tanto a nivel técnico como social, así como las habilidades y conocimientos, con real importancia en el desempeño del puesto.

La exploración por medio de la guía de preguntas, se complementó con lo construido en el panel de expertos, de tal manera que el total de la información obtenida en las dos actividades, se sintetizó en los comportamientos claves requeridos para el desempeño exitoso de un cargo directivo, y posteriormente éstos fueron asociados a una competencias, quedando así definidas las competencias gerenciales, requeridas en todas las personas de la organización que tienen personal a cargo y para aquellos que deseen acceder a un cargo directivo dentro de la cooperativa.

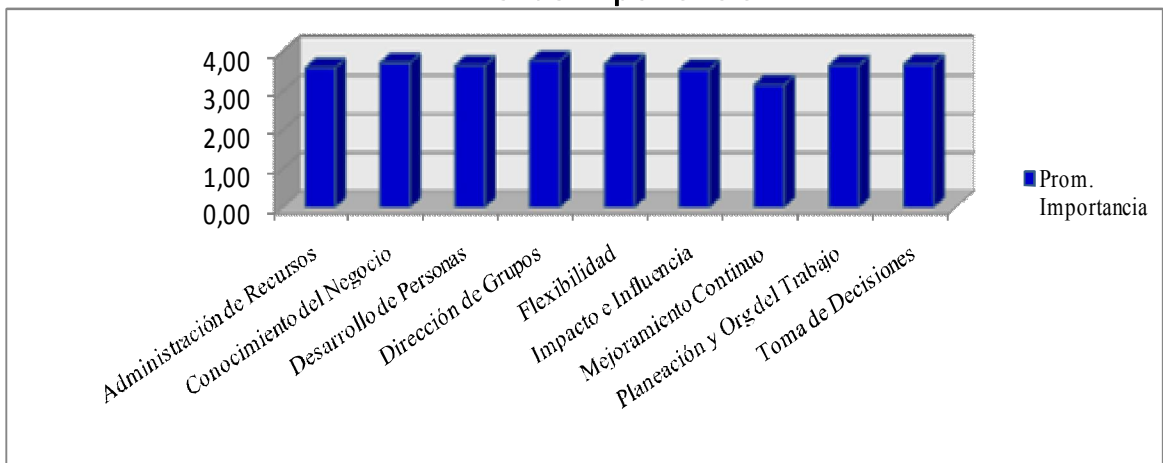
Figura 9: Distribución porcentual de las Competencias Gerenciales obtenidas a partir del panel de expertos y entrevistas.



En la figura anterior se observan las 9 competencias que se establecieron para el nivel gerencial, las cuales apuntan a un direccionamiento estratégico de quienes se desempeña como líderes de los procesos de la organización. Los datos tienden a distribuirse de manera similar y no se presenta una dispersión significativa en los mismo, esto puede interpretarse como una relevancia similar para las competencias identificadas; el menor rango de puntuación se observa en el caso de las competencias *Desarrollo de Personas*, *Flexibilidad*, *Mejoramiento Continuo*, *Planeación y Organización del Trabajo*, *Toma de Decisiones*, dado a que los datos se distribuyen entre el 6.5% y el 10%, así como el mayor puntuación se observa entre el 13% y el 20% para las competencias *Administración de Recursos*, *Conocimiento del Negocio*, *Dirección de Grupos*, *Impacto e Influencia*. En esta medida quedan identificadas y establecidas las competencias requeridas en la organización para el nivel gerencial.

Al igual que en la fase anterior, la validación de las competencias identificadas se llevó a cabo a partir de la aplicación de una encuesta, la cual se denominó “cuestionario para la validación de las competencias gerenciales”; ésta se aplicó a un total de 30 personas de los cargos de Gerente, Directores de Departamento y de Zona, Jefes y Analistas de Área; dicha encuesta buscaba establecer la importancia de cada competencia dentro del contexto del cargo y de la organización, así como el contrastar el desempeño de personas consideradas exitosas, con el desempeño promedio observado en ese momento dentro de la cooperativa, a partir de la frecuencia con la cual muestran determinados comportamientos en su gestión.

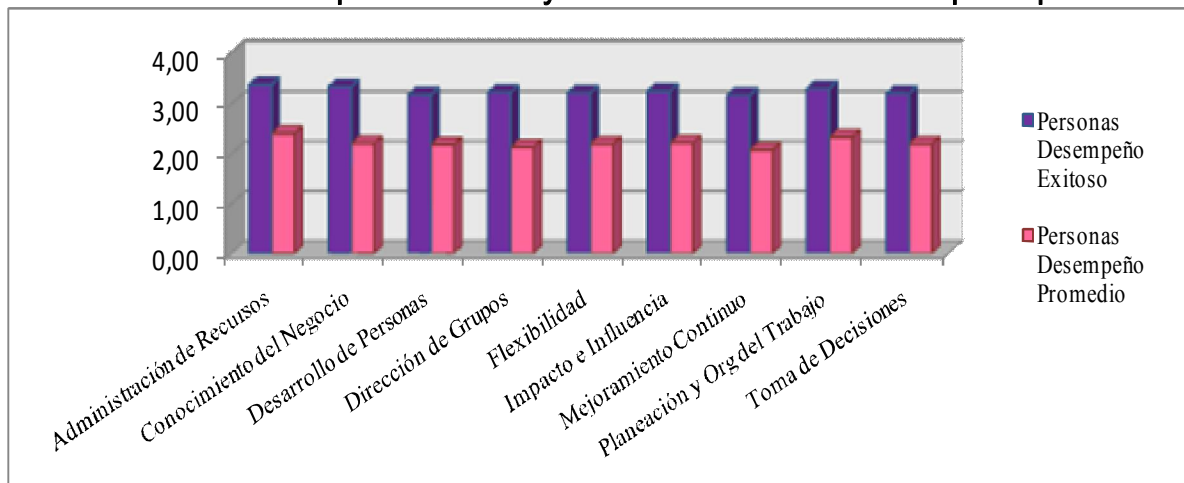
Figura 10: Resultados Encuesta de Validación Competencias Gerenciales – Nivel de Importancia-



La Figura 10 muestra el promedio del nivel de importancia de cada competencia definida para la categoría de gerencial, observándose que las puntuaciones oscilan entre el rango de Esencial (3) y Absolutamente Esencial (4); dado este nivel de importancia se valida el proceso de definición así como las competencias gerenciales establecidas.

La comparación realizada entre los directivos con desempeño exitoso con aquellos considerados de desempeño promedio (Figura 11), se encuentra que para el primer grupo los comportamientos que describen a dichas competencias se observan entre el rango de Con Frecuencia (3) y para el segundo grupo en el rango de Ocasionalmente (2); con estos resultados se logra evidenciar que las competencias identificadas y definidas en este nivel apuntan a la gestión de resultados y el direccionamiento estratégico de quienes desempeñan y asumen el rol directivo en la cooperativa.

Figura 11: Paralelo de las Competencias Gerenciales presentes en los directivos con desempeño exitoso y los directivos con desempeño promedio



Las competencias así concebidas, se establecieron a partir de un punto común de anclaje entre las tareas desempeñadas y los atributos del trabajador que le permiten un desempeño exitoso; adquiere valor la capacidad del trabajador para colocar en juego su saber adquirido en la experiencia, es decir se entiende como una interacción dinámica entre los conocimientos, las habilidades, las destrezas, las actitudes y las aptitudes, movilizadas según las características del contexto y el rol que asume cada colaborador.

Las Competencias Gerenciales, definición e indicadores conductuales que las componen, al igual que las Competencias Organizacionales se encuentran dentro del diccionario de competencias de la organización.

Fase 3: Elaboración de Perfiles Específicos, Definición de Competencias Específicas para Puntos de Venta en los cargos de Vendedor y Cajero.

De acuerdo a las directrices dadas por la Dirección Nacional de Gestión Humana y la distribución realizada con el fin de dinamizar el proceso de identificación de las competencias específicas para Puntos de Venta, a la Sucursal Bucaramanga le fue asignado el proceso de definición y validación de las competencias específicas para los cargos de Vendedor y Cajero.

Se dio inicio a esta fase con la revisión de los manuales de funciones de los cargos asignados y se estructuró la matriz para la realización del panel de expertos, detallando en ésta las áreas claves de responsabilidad del cargo, las respectivas funciones y/o tareas y los indicadores de éxito.

Posteriormente se establecieron los criterios de éxito para la selección de la muestra de ambos cargos, dado el tamaño de la población en estos y la distribución entre las diferentes ciudades y municipios que componen a la sucursal; con dicha muestra se trabajaron dos técnicas: la entrevista de eventos conductuales (EEC) y la observación flotante.

El primer criterio para la selección de la muestra fue el abarcar personal únicamente de Bucaramanga y su área metropolitana, debido a la dificultad que representaba el desplazamiento a los demás lugares de la sucursal; en segunda instancia se establecieron los parámetros bajo los cuales se eligió a los vendedores y cajeros considerados de desempeño excelente y a los considerados

de desempeño promedio, para esto se diseño una matriz de ponderación de criterios de éxito de cada cargo, como se muestra en la Tabla 7 y la Tabla 8:

Tabla 7: Matriz de ponderación de criterios de éxito para la selección de la muestra de Cajeros

PESO	CRITERIO DE ÉXITO	FUENTE DE INFORMACIÓN	ESCALA			CALIF ASIGN	PUNTAJE PONDERADO
			RANGO		CALIF		
50%	Cantidad de descuadres superiores a \$1000 en el mes	Administrador de PDV / Informes de Auditoria	<	1,00	5		
			2,00	3,00	4		
			4,00	5,00	3		
			6,00	7,00	2		
			>	8,00	1		
25%	Quejas reportadas a la línea 018000 (Trimestre)	Area de Ventas	-	-	5		
				1,00	4		
				2,00	3		
				3,00	2		
			>	4,00	1		
25%	Proyección a ventas (Ventas Totales \$, Trimestre)	Area de Ventas	>	5.000.000	5		
			3.000.001	4.999.999	4		
			2.000.001	3.000.000	3		
			1.000.001	2.000.000	2		
			<	1.000.000	1		
PUNTAJE TOTAL							0

Calificación: 5= Excelente 4= Bueno 3= Aceptable 2= Regular 1= Deficiente

Valoración del Puntaje Total Ponderado: Entre 4 - 5= Exitoso <4= Promedio

Para realizar la selección de la muestra de los cajeros considerados de desempeño exitoso y los de desempeño promedio, se tuvo en cuenta tres criterios principales como son:

- Cantidad de Descuadres superiores a \$1.000 en el mes.
- Número de quejas reportadas a la línea 01 8000 en el trimestre.
- Proyección a ventas (ventas totales en pesos en el trimestre)

A cada uno de estos se le determinó un peso de acuerdo a la relevancia del criterio para el cargo; de igual manera se estableció una escala de calificación con un rango para determinar la frecuencia y un puntaje de acuerdo al rango. La calificación asignada a cada criterio se ponderaba teniendo en cuenta el peso del criterio y la calificación obtenida por el trabajador, la sumatoria de estos tres

valores permitía establecer si el trabajador era considerado de desempeño exitoso o de desempeño promedio.

Tabla 8: Matriz de ponderación de criterios de éxito para la selección de la muestra de Vendedores.

PESO	CRITERIO DE ÉXITO	FUENTE DE INFORMACIÓN	ESCALA		CALIF ASIGN	PUNTAJE PONDERADO
			RANGO	CALIF		
40%	Cumplimiento de Cuotas de Ventas premium global (Segundo Trimestre 2005)	Area de Ventas	>	98,0%	5	
			95,0%	97,9%	4	
			90,0%	94,9%	3	
			85,0%	89,9%	2	
			<	84,9%	1	
35%	Cumplimiento de Cuota de Clientes (Segundo Trimestre 2005)	Area de Ventas	>	98,0%	5	
			95,0%	97,9%	4	
			90,0%	94,9%	3	
			85,0%	89,9%	2	
			<	85,0%	1	
15%	Quejas reportadas a la línea 018000 (Semestre)	Area de Ventas	-	-	5	
				1,00	4	
				2,00	3	
				3,00	2	
			>	4,00	1	
10%	Accidentes por riesgo biológico (Semestre)	Area de Bienestar		-	5	
				1,00	4	
				2,00	3	
				3,00	2	
				4,00	1	
PUNTAJE TOTAL						0

Calificación: 5= Excelente 4= Bueno 3= Aceptable 2= Regular 1= Deficiente
Valoración del Puntaje Total Ponderado: Entre 4 - 5:= **Exitoso**, <4= **Promedio**

La selección de la muestra de los vendedores considerados de desempeño exitoso y los de desempeño promedio, se realizó de igual manera por medio de una matriz, en la que se tuvo en cuenta cuatro criterios principales como son:

- *Cumplimiento de cuotas de ventas Línea Premium, (segundo trimestre)*
- *Cumplimiento de la cuota de clientes (segundo trimestre)*
- *Quejas reportadas a la línea 01 8000 (semestre)*
- *Accidentes por riesgo biológico (semestre)*

Esta matriz se construyó de manera similar a la descrita anteriormente para la selección de la muestra de cajeros, con una escala de calificación (rango y

calificación) y un puntaje ponderado a través del cual se establecía si el trabajador era considerado de desempeño exitoso o de desempeño promedio.

En un segundo momento se llevó a cabo el panel de expertos de cada cargo, el cual contó con la participación del Grupo Gerencial de la Sucursal y los dos Directores de Zonas de Bucaramanga; en cada uno de éstos a partir de las áreas claves de resultados, con sus respectivas funciones y/o tareas y los criterios de evaluación de la gestión, se lograron determinar los retos y a su vez los comportamientos necesarios para lograr una gestión exitosa, lo cual finalmente fue asociado con unas competencias claves dentro del desempeño de cada cargo.

Las áreas claves de resultado bajo las cuales se trabajó el panel de expertos de cada cargo (Anexo VI), fueron definidas así:

- ***Cajero:***

Atención y mantenimiento de clientes

Registro de los productos vendidos.

Entrega de los productos y la factura de venta.

Otras Responsabilidades del Cargo.

- ***Vendedor:***

Gestión de Ventas.

Servicio al Cliente

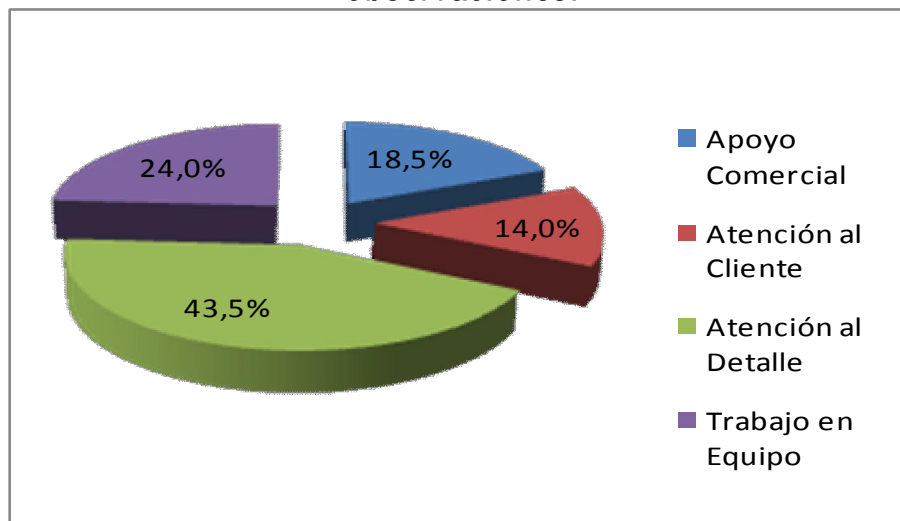
Otras Responsabilidades del Cargo.

Con el fin de complementar y ahondar en la información obtenida mediante la realización de los paneles de expertos, fueron aplicadas dos técnicas: las observaciones flotantes y las entrevistas de eventos conductuales; éstas se llevaron a cabo con la muestra seleccionada a partir de la matriz de ponderación de criterios de éxito de cada cargo, mencionadas anteriormente.

A partir de las entrevistas con los actores directos de cada cargo, se logró recoger información al detalle respecto al medio en el cual se desarrolla el trabajo, sus comportamientos y actuaciones ante los eventos y situaciones críticas afrontadas en el rol; al igual se logro realizar una comparación entre el grupo de personas considerado de desempeño excelente, con aquellos considerados de desempeño promedio, que sirvió para determinar aquellos factores técnicos (conocimientos), sociales y personales (habilidades) que son importantes en el desempeño del puesto.

Posteriormente se realizaron las observaciones flotantes, con el fin de obtener información de la realidad laboral y complementar lo obtenido en las entrevistas respecto al quehacer de las personas en el cargo, la forma como lo hacen, y las condiciones en las cuales se desenvuelven; de esta manera se logro obtener una lista de comportamientos, la cual fue contrastada con la información obtenida en el panel de expertos, para finalmente seleccionar aquellos comportamientos ineludible y de gran relevancia para el cargo, que se asociaron a las competencias específicas.

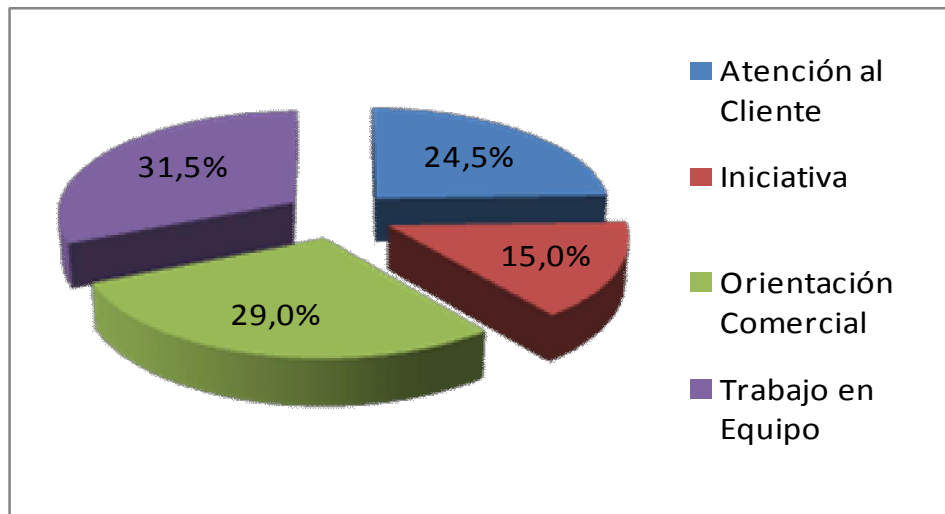
Figura 12: Distribución porcentual de Competencias Específicas para el cargo de Cajero obtenidas a partir del panel de expertos, entrevistas y observaciones.



En la figura anterior se observan las cuatro competencias específicas identificadas y definidas para el cargo de Cajero de Punto de Venta; de acuerdo a la distribución porcentual muestra que la competencia más relevante para el cargo es *Atención al Detalle*, seguida de la competencia *Trabajo en Equipo*; el menor porcentaje, sin perder el nivel de importancia, lo obtienen las competencias *Apoyo Comercial* y *Atención al cliente*.

De esta manera se establecen de acuerdo a los objetivos del cargo y las necesidades de la organización las competencias específicas requeridas para que un trabajador se desempeñe exitosamente en el cargo y su aporte sea significativo para los objetivos estratégicos de la organización.

Figura 13: Distribución porcentual de Competencias Específicas para el cargo de Vendedor obtenidas a partir del panel de expertos, entrevistas y observaciones



Respecto al cargo de Vendedor de Punto de Venta, fueron identificadas y definidas cuatro competencias específicas; la mayor distribución porcentual la obtienen las competencias *Trabajo en Equipo*, *Orientación Comercial* y *Atención al Cliente*, es decir adquieren mayor relevancia para el cargo dentro de la organización.

En tanto la competencia *Iniciativa* aunque es la de menor porcentaje, adquiere importancia para el cargo dada su connotación dentro del contexto comercial.

La validación de las competencias específicas identificadas para los cargos de Punto de Venta, al igual que en las fases anteriores, se llevó a cabo a partir de la aplicación de una encuesta a un total de 7 personas de los cargos de Gerente (1) y Directores de Departamento (6).

La identificación y definición de las competencias específicas para los cargos de Administrador, Subadministrador y Mensajero de Punto de Venta, estuvo a cargo de las otras tres sucursales que conforman a la cooperativa. Finalmente quedaron definidas por cargos las siguientes competencias:

- ***Cargo: Administrador de Punto de Venta***

Administración de Recursos.

Atención al Cliente.

Control y Seguimiento.

Desarrollo de Personas.

Dirección de Grupos.

Orientación Comercial.

Planeación y Organización del Trabajo.

Solución de Problemas.

- ***Cargo: Sub administrador de Punto de Venta***

Atención al Cliente.

Iniciativa.

Manejo de Grupos.

Orientación Comercial.

Organización del Trabajo y Seguimiento.

Trabajo en Equipo.

- ***Cargo: Vendedor***

Atención al Cliente.

Iniciativa.

Orientación Comercial.

Trabajo en Equipo.

- ***Cargo: Cajero***

Apoyo Comercial.

Atención al Cliente.

Atención al Detalle.

Trabajo en Equipo.

- ***Cargo: Mensajero***

Apoyo Comercial.

Atención al Cliente.

Organización

Orientación a la Seguridad.

Trabajo en Equipo.

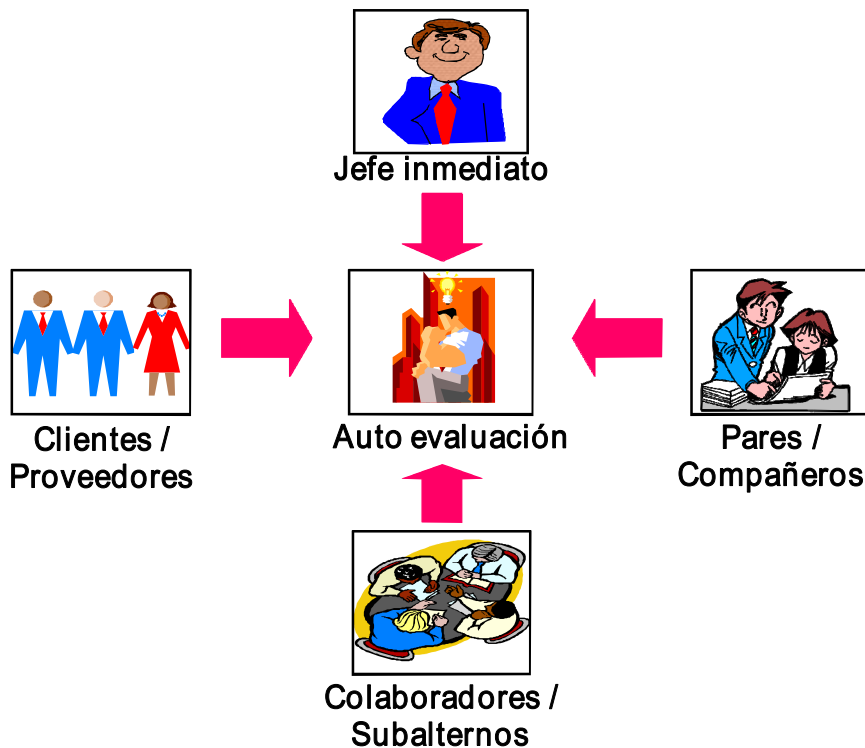
FASE 4: Evaluación de la Realidad Organizacional vs las Competencias Identificadas para los cargos de Punto de Venta.

Una vez concluida la fase de identificación de las competencias específicas para Punto de Venta, se dio paso a la fase de evaluación, la cual se llevó a cabo a partir de la aplicación del modelo 360°; ésta fue diseñada a partir de las competencias y los indicadores conductuales definidos para cada cargo y se aplicó a una muestra del total de la población, que fue seleccionada a partir de la mayor concentración de personal en las ciudades de la sucursal, como Bucaramanga y su área metropolitana, Barrancabermeja y Cúcuta.

La evaluación 360°, como proceso de retroalimentación estructurado y objetivo sobre la actuación en el trabajo de cada empleado, evaluado por las personas con las cuales se relaciona (jefe, clientes o proveedores, compañeros y colaboradores), permite diseñar estrategias para aprovechar las fortalezas y establecer acciones para el mejoramiento del desempeño y su proyección en la organización; esta se orientó básicamente hacia la descripción de comportamientos observables y se utilizó fundamentalmente con fines de desarrollo.

Una de las principales ventajas del modelo de evaluación seleccionado, es la orientación que se da al empleado respecto a su comportamiento en la organización, a la par que se clarifican las expectativas sobre su desempeño. A continuación se diagrama la estructura bajo la cual se desarrolló la medición, así como los roles que participaron en ésta:

Figura 14: Diagrama de los participantes en el proceso de Evaluación 360°

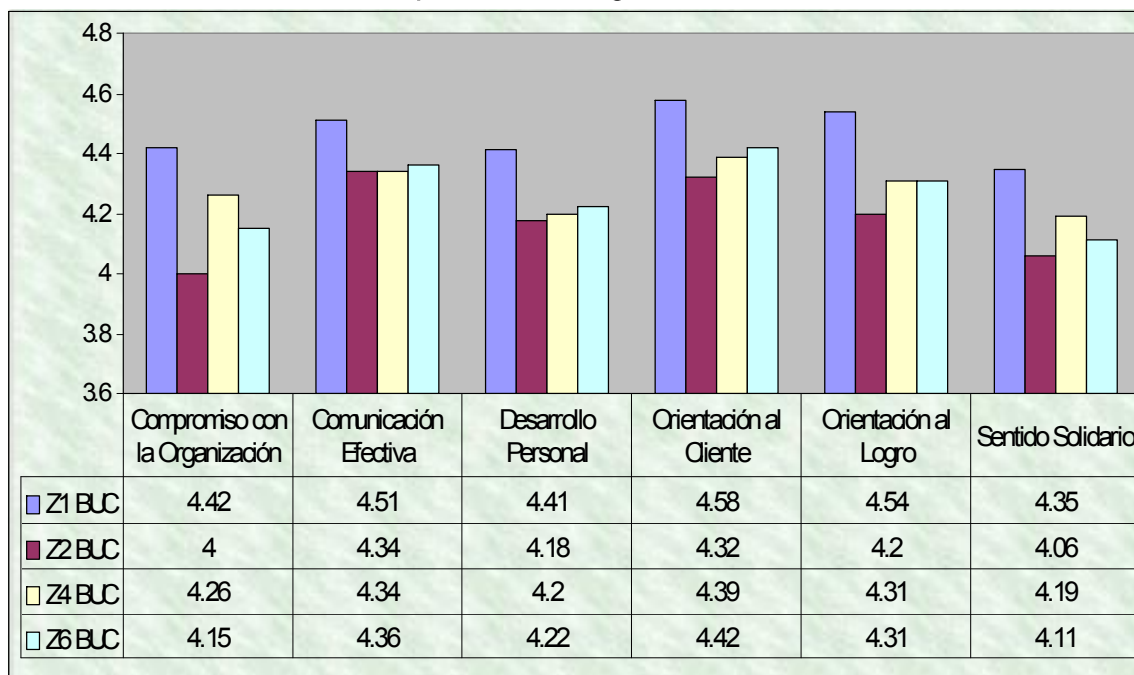


Con el fin de realizar un proceso de evaluación ordenado y sistemático, por medio del cual fueran abarcados los roles descritos en la figura anterior, se diseñó un “árbol de relación”, en el cual se registró el nombre de cada persona a evaluar, los nombre de los evaluadores con sus respectivos cargos y la relación establecida con el evaluado (jefe, par, cliente, colaborador).

Una vez culminada esta etapa de preparación, se dio paso a la difusión del proceso de evaluación que iba a llevarse a cabo, para esto se envió a cada punto de venta de la sucursal un afiche en el que se resumía la labor realizada para la implementación del modelo de gestión por competencias y se presentaba a grandes rasgos el proceso de evaluación a efectuar; a su vez la información fue reforzada en reunión realizada con el personal y al momento de iniciarse la aplicación de los cuestionarios se hizo un breve resumen de lo alcanzado.

De manera paulatina se fueron aplicando las evaluaciones al personal dándose inicio en la Zona 1 y Zona 6, que comprende a Bucaramanga y su área metropolitana, posteriormente en la Zona 2 abarcando los puntos de venta de la ciudad de Barrancabermeja y se finalizó en la Zona 4, con los puntos de venta de la ciudad de Cúcuta; el procesamiento de la información se llevó a cabo en la Dirección General de Gestión Humana, (con sede en Cali) puesto que allí se instaló el software requerido para la tabulación de la información; por medio de éste se obtuvo el análisis de la información recolectada, así como un informe de la evaluación para cada participante de la actividad.

Figura 15: Puntajes obtenidos en la Evaluación 360° por zonas para las Competencias Organizacionales



La gráfica anterior muestra las puntuaciones promedio obtenidas a nivel de las competencias organizacionales por el personal de puntos de venta en las cuatro zonas de la sucursal donde se llevó a cabo la evaluación; el personal de la Zona 1 Bucaramanga fue la que obtuvo las mayores calificaciones promedio en cada una de las competencias evaluadas, seguida de la Zona 4 Cúcuta y la Zona 6 Bucaramanga, en tanto la Zona 2 Caro fue la que en promedio obtuvo menores puntuaciones, pero manteniéndose en el rango de calificación 4.

En el personal evaluado la competencia mas sobresaliente fue *Orientación al Cliente*, seguida de las competencias *Orientación al Logro* y *Comunicación Efectiva* cuyos promedios se observan entre 4.40 y 4.60, las competencias restantes mantienen un promedio de 4.00 a 4.30.

A continuación se presentan los resultados que por cargos se obtuvieron de la evaluación, tanto en las competencias específicas como a nivel de las competencias organizacionales:

Tabla 9: Puntajes Obtenidos en la Evaluación 360° para el cargo de Administrador de Punto de Venta de las Competencias Organizacionales y Específicas

COMPETENCIA	BMANGA
Específicas	Puntuación
Administración de recursos	4.45
Atención al Cliente	4.38
Control y Seguimiento	4.45
Desarrollo de Personas	4.15
Dirección de Grupos	4.34
Orientación Comercial	4.34
Planeación y Organización del Trabajo	4.51
Solución de Problemas	4.34
Organizacionales	Puntuación
Compromiso con la Organización	4.33
Comunicación Efectiva	4.43
Desarrollo Personal	4.25
Orientación al Cliente	4.54
Orientación al Logro	4.35
Sentido Solidario	4.26
N° ADMINISTRADORES EVALUADOS	39

Para el caso de los Administradores de Punto de Venta, se puede observar que la competencia organizacional más sobresaliente es *Orientación al Cliente*, seguida de la competencia *Comunicación Efectiva*; a nivel de las competencias específicas del cargo la más sobresaliente es *Planeación y Organización del Trabajo*, seguida de las competencias *Control y Seguimiento* y *Administración de Recursos*.

Tabla 10: Puntajes Obtenidos en la Evaluación 360° para el cargo de Subadministrador de Punto de Venta de las Competencias Organizacionales y Específicas

COMPETENCIA		BMANGA
Específicas		Puntuación
Atención al Cliente		4.52
Iniciativa		4.4
Manejo de Grupos		4.45
Organización del Trabajo y Seguimiento		4.39
Orientación Comercial		4.46
Trabajo en Equipo		4.48
Organizacionales		Puntuación
Compromiso con la Organización		4.3
Comunicación Efectiva		4.46
Desarrollo Personal		4.36
Orientación al Cliente		4.53
Orientación al Logro		4.39
Sentido Solidario		4.25
N° SUBADMINISTRADORES EVALUADOS		38

En el cargo de Sub administrador se observa que de las seis competencias específicas, la más sobresaliente entre el personal evaluado es *Atención al Cliente*, seguida de las competencias *Trabajo en Equipo*, *Orientación Comercial* y *Manejo de Grupos*.

Para el caso de las competencias organizacionales se observa una alta puntuación entre el personal evaluado respecto a la competencia *Orientación al Cliente*, lo cual se relaciona con la alta puntuación obtenida en la competencia específica atención al cliente; seguido de la puntuación obtenida en la competencia *Comunicación Efectiva*.

Tabla 11: Puntajes Obtenidos en la Evaluación 360° para el cargo de Vendedor de Punto de Venta de las Competencias Organizacionales y Específicas

COMPETENCIA	BMANGA
Específicas	Puntuación
Atención al Cliente	4.42
Iniciativa	4.25
Orientación Comercial	4.4
Trabajo en Equipo	4.41
Organizacionales	Puntuación
Compromiso con la Organización	4.16
Comunicación Efectiva	4.38
Desarrollo Personal	4.26
Orientación al Cliente	4.42
Orientación al Logro	4.37
Sentido Solidario	4.12
N° VENEDORES EVALUADOS	90

Para el caso de los vendedores evaluados las competencias específicas del cargo se observan en un nivel similar las competencias *Atención al Cliente*, *Trabajo en Equipo* y *Orientación Comercial*; y la competencia *Iniciativa* se observa en un nivel un poco mas bajo sin que sea significativa la diferencia.

Respecto a las competencias organizacionales sobresale *Orientación al Cliente* resultado que se relaciona con la competencia específica de mayor puntuación; seguido de las competencias *Comunicación Efectiva*, *Orientación al Logro* y *Desarrollo Personal*.

A continuación se presentan los resultados de la evaluación realizada al personal que se desempeña en el cargo de Cajero; respecto a las competencias específicas sobresale *Apoyo Comercial*, seguida de *Atención al Detalle*, en tanto la menor puntuación del personal evaluado en este grupo de competencias se obtuvo respecto a *Trabajo en Equipo*.

Para el caso de las competencias organizacionales predominan *Compromiso con la Organización* y *Sentido Solidario*, en tanto la puntuación más baja se observa en la competencia *Desarrollo Personal*.

Tabla 12: Puntajes Obtenidos en la Evaluación 360° para el cargo de Cajero de Punto de Venta de las Competencias Organizacionales y Específicas

COMPETENCIA		BMANGA
Específicas		Puntuación
Apoyo Comercial		4.33
Atención al Cliente		4.08
Atención al Detalle		4.22
Trabajo en Equipo		3.93
Organizacionales		Puntuación
Compromiso con la Organización		4.46
Comunicación Efectiva		4.31
Desarrollo Personal		4.18
Orientación al Cliente		4.38
Orientación al Logro		4.2
Sentido Solidario		4.43
N° CAJEROS EVALUADOS		49

Tabla 13: Puntajes Obtenidos en la Evaluación 360° para el cargo de Mensajero de Punto de Venta de las Competencias Organizacionales y Específicas

COMPETENCIA		BMANGA
Específicas		Puntuación
Apoyo Comercial		4.42
Atención al Cliente		4.39
Organización		4.59
Orientación a la Seguridad		4.61
Trabajo en Equipo		4.53
Organizacionales		Puntuación
Compromiso con la Organización		4.22
Comunicación Efectiva		4.38
Desarrollo Personal		4.24
Orientación al Cliente		4.37
Orientación al Logro		4.38
Sentido Solidario		4.2
N° MENSAJEROS EVALUADOS		58

En la evaluación realizada al personal que se desempeña en el cargo de Mensajero, se observa que la competencia específica más fuerte es *Orientación a la Seguridad*, seguida de las competencias *Organización y Trabajo en Equipo*; para el caso de las competencias organizacionales evaluadas para este cargo se evidencia un promedio casi similar en todas, dado a que las calificaciones obtenidas oscilan entre el 4.20 y 4.38.

Concluido este proceso, se planteó la necesidad de complementar los resultados obtenidos en la evaluación 360° a la luz de la metodología de Grupos Focales, con el fin de identificar con mayor precisión los aspectos de mejoramiento para cada cargo, así como las fortalezas y debilidades de cada grupo en las competencias y focalizar el esfuerzo de desarrollo. La información se analizó a partir de una matriz en la que cada competencia específica era evaluada teniendo en cuenta las siguientes variables:

- *Fortalezas actuales en cada competencia.*
- *Debilidades actuales.*
- *Acciones de Mejoramiento.*
- *Recomendaciones.*

A su vez cada sesión se desarrolló teniendo en cuenta la revisión de los resultados obtenidos tanto en las competencias organizacionales, como específicas por cada cargo; posteriormente se llevó a cabo la discusión sobre las fortalezas y debilidades (oportunidades de mejoramiento) en cada competencia realizando el respectivo diligenciamiento de la matriz y planteando las acciones de mejoramiento en dichas competencias.

De esta manera se establece la importancia de enfocar las acciones de intervención, en el apoyo a los procesos grupales y la potencialización de los procesos individuales, desde el diseño y aplicación de estrategias de formación y

desarrollo, es decir planes de mejoramiento, con el fin de alcanzar los perfiles de competencias definidos para cada cargo.

Finalmente los aportes de la psicología adquieren relevancia dentro del entorno organizacional, en la medida que se despliegan y promueven procesos y enfoques que permitan el desarrollo y capitalización del recurso humano; desde esta perspectiva se da paso a la gestión a partir de un modelo de competencias en el que adquiere gran importancia la estrecha relación entre el crecimiento del trabajador y su desempeño e influencia en el cargo.

DISCUSIÓN

La gestión de recursos humanos por competencias surge como respuesta al alto nivel de competitividad en el que se encuentra inmersas las organizaciones de los diferentes sectores productivos y su necesidad de permanecer en el mercado, mejorar su rentabilidad y ser exitosas; estos aspectos, además traen consigo nuevas exigencias respecto al desempeño de las personas en su sitio de trabajo, dado a que se requiere que el recurso humano se encuentre alineado con los objetivos y estrategias de la organización.

Sin embargo el ser competitivo no sólo significa responder mecánicamente a las tareas y necesidades del sitio de trabajo, ya que según lo planteado por García (2003) es preciso que la persona integre los conocimientos fundamentales para el desarrollo de la labor (Saber), las habilidades (Saber Hacer) y las actitudes (Saber Estar) necesarias para interactuar con el entorno de la organización (Querer Hacer), así como los medios para transferirlos en diferentes contextos (Poder Hacer); dando como resultado un Hacer, es decir la competencia que resulta “observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional” (citado por García S., y Ramírez J. 2005, p. 5)

El hecho de que una persona se encuentre bajo la necesidad de aprender y desarrollarse permanentemente, exige que se adquieran diferentes competencias, las cuales facilitan el adaptarse a los cambios y a su vez mejorar la productividad; por tal razón ha resultado prioritario e ineludible que las organizaciones incluyan en su cultura el concepto de competencias, definiendo su propio modelo de gestión a partir de éstas, más si se tiene en cuenta que las competencias agregan valor a los procesos organizacionales, ya que como lo afirma Gallego (2001) hoy en día la fuerza y la competitividad de una organización están depositadas en el recurso humano.

Como lo afirma Janne (2005), implementar un modelo de gestión humana basado en competencias permite que la organización pueda contar con el personal idóneo en cada una de sus áreas y con las características necesarias, en procura de sus objetivos estratégicos y de mejores niveles de desempeño, desde el desarrollo, el aprendizaje y la adaptación a los cambios; así mismo ofrece a la organización y a las personas que hacen parte de ésta, la orientación y las herramientas necesarias para enfocar las acciones hacia el desarrollo continuo, siendo esta una tarea de gran importancia y que requiere del compromiso de todos los actores del proceso, puesto que es la clave para la adquisición y formación de competencias, las cuales se caracterizan por mantener una estrecha relación entre el crecimiento de la persona y su influencia en el cargo que desempeña.

Bajo este argumento, se llevó a cabo el proceso de implementación del modelo de gestión humana basado en competencias para Copservir Ltda., Sucursal Bucaramanga, el cual comprende la identificación y definición de las competencias organizacionales, gerenciales y específicas para puntos de venta, encaminadas a lograr un mayor aprovechamiento de las potencialidades del recurso humano de la cooperativa, así como un mejor posicionamiento y proyección de la organización dentro del sector farmacéutico en el plano regional y nacional.

Fue determinante la actitud activa y receptiva de la organización en la construcción del modelo, que partió del compromiso de la Gerencia, y la participación de sus Directivos y del personal de los cargos abordados, puesto que le ofreció al proceso contextualización, validez y significado, desde el acercamiento a la temática y sus objetivos; al igual se dieron los primeros pasos para generar interés en el autodesarrollo y de la competitividad en el cargo.

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información, respecto a la identificación (panel de expertos, entrevistas, observaciones) y validación (cuestionarios) de las competencias tendieron a generar ciertas susceptibilidades y reservas entre los participantes, razón por la cual fue importante resaltar en cada encuentro los objetivos del proyecto y dar claridad respecto al hecho de que no se buscaba evaluar o calificar a los trabajadores, sino saber con claridad las actividades, funciones del cargo, así como las actitudes, comportamientos, habilidades y conocimientos necesarios para tener un desempeño exitoso dentro de la organización.

En primera instancia y teniendo en cuenta que la gestión por competencias es un modelo que involucra todas las áreas de la empresa, se llevó a cabo el proceso de identificación de las competencias claves y/o esenciales para la organización. Con base a metodologías, como el panel de expertos, se definieron aquellas características propias e inimitables y que aportan a la ventaja competitiva de la organización y que se requieren tanto en los actuales trabajadores, como en quienes aspiran hacer parte de la cooperativa, para el logro de los retos organizacionales y contribuir al plan estratégico del negocio. De esta manera quedaron definidas seis competencias que son el reflejo de la cultura, misión, visión, valores y estrategias corporativas y que apuntan a altos niveles de competitividad, productividad, excelencia y dan valor agregado al negocio.

Un segundo momento tuvo lugar con la identificación de las competencias específicas para el nivel gerencial, es decir aquellas que deben tener quienes realizan una misma función dentro de la organización o asumen un mismo rol y que tienen un impacto directo sobre el negocio, así como las competencias específicas para los cargos de punto de venta; el interés por realizar una labor en la que se incluyeran estos grupos de cargos obedeció a la importancia que tienen

dentro del engranaje organizacional y su fuerte incidencia sobre la satisfacción del cliente, premisa fundamental para la organización.

Las competencias definidas para cada nivel surgen de la participación y construcción de quienes ejercen la labor, es decir, de quienes son los protagonistas, analizando las situaciones laborales específicas que afrontan día a día, para poder determinar los requerimientos del cargo y el nivel de dominio que deben demostrar al ejercer la labor; el aporte de la psicología organizacional fue relevante en la medida en que dichos aspectos fueron analizados y posteriormente asociados a los comportamientos que describen una competencia.

Una vez definidas las competencias organizacionales, gerenciales y específicas para puntos de venta, se evidenció la necesidad de valorar la brecha existente entre la situación actual de la organización (lo real) y los comportamientos requeridos de acuerdo a las competencias identificadas (lo ideal); para esto se tuvo en cuenta como método de recopilación de información el modelo de evaluación 360°, el cual a partir de un nivel de validez, permitió realizar tanto el reconocimiento del estado actual de las competencias entre el personal participe de la evaluación, como el visualizar focos claves de trabajo e intervención en todo el proceso que este conlleva y de las brechas identificadas mediante el mismo, en aras de un rediseño de los procesos de gestión humana que atiendan al desarrollo y aprovechamiento de las competencias del personal, para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Por tal razón el desarrollo de este proceso deja como principal planteamiento la importancia de continuar diseñando y participando en estrategias de trabajo y enfoques que permitan enriquecer la gestión, formación y aprovechamiento del talento humano, puesto que se aporta un lenguaje común para la interacción entre los integrantes de la organización y de los procesos de gestión humana como es el caso de selección, capacitación, desarrollo,

evaluación y promoción; a su vez permite visualizar dichos procesos en forma integral y sistémica.

Estos aspectos sumados a muchos otros, evidencian los múltiples beneficios que trae consigo la implementación del modelo de gestión a partir de competencias, el cual parte de reconocer que todas las personas poseen características diferentes y que desde el punto de vista laboral permitirán desempeños diferenciadores; a su vez todos los integrantes de la organización contarán con lineamientos claros y específicos sobre lo que se espera de ellos, es decir, las competencias que deben afianzar o adquirir para responder eficaz y eficientemente a los cambios que se ocasionen en la organización respecto su constante evolución como respuesta a una mayor productividad y competitividad en el mercado global.

RECOMENDACIONES

Con el objetivo de mantener y fortalecer el proceso de implementación del modelo de gestión por competencias, teniendo en cuenta las características de la organización, se plantean las siguientes recomendaciones:

Continuar con la implementación del proceso, teniendo en cuenta los cargos del nivel administrativo que no fueron abordados en el desarrollo del presente trabajo, con el fin de lograr un modelo de gestión por competencias completo para la organización, a partir del cual se planteen nuevas estrategias de trabajo en pro de los objetivos estratégicos.

Mantener un proceso de mejoramiento continuo del modelo de gestión por competencias, a partir del cual se realicen las actualizaciones que sean pertinentes (diccionario, perfiles de cargo, actividades), así como un control y seguimiento de las actividades que se planteen para la continuidad del mismo.

Redefinir los perfiles de todos los cargos de la Cooperativa, a partir del modelo de gestión por competencias, al igual que los procesos que se llevan a cabo desde el Departamento de Gestión Humana, como selección y contratación, capacitación y desarrollo, planes de carrera, para así lograr la aplicabilidad e integralidad del modelo.

Integrar al modelo de gestión por competencias un proceso de evaluación periódico que permita generar la cultura de la autoevaluación, evaluación y coevaluación objetiva, para la identificación de brechas y establecimiento de estrategias de intervención; al igual que constituir una metodología para el diseño y evaluación del puesto de trabajo y del análisis del desempeño.

Proponer, a partir de las brechas identificadas respecto a las competencias definidas, planes de desarrollo, programas de capacitación y planes de carrera, con acciones que permitan mejorar la calidad en el desempeño laboral y la consolidación del modelo de gestión por competencias.

Establecer y capacitar en procesos de retroalimentación positiva y como elemento básico de la relación jefe – colaborador, para el desarrollo y adquisición de las competencias definidas dentro del entorno organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansorena C., A. (1996). Quince pasos para la selección de personal con éxito. Barcelona: .Paidós.

Artidiello, D. I., y Conrado, B. R. L, (2005). Competencias: un nuevo reto (I). {Versión Electrónica} extraído en junio de 2006 <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun1.htm#mas-autor>

Boyatzis, R (1982). Los directivos competentes. Nueva Cork: John Wiley

Cascante S., W. (2003). Apuntes sobre la utilidad de un modelo de competencias aplicado a los puestos de dirección en la Universidad Pública Costarricense. Vol. 3, No. 1, elaborado el 08 de septiembre de 2003 <http://revista.inie.urc.ac/articulis/1-2003/archivos/apuntes.pdf>

Cejas Y., E. y Pérez G., J. (2002). Un concepto muy controvertido: Competencias laborales. {Versión Electrónica} extraído en enero de 2007 <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controcomplab.htm>

Copservir Ltda (2005, actualización 2007). Manual de Inducción.

Copservir Ltda (2007). <http://www.copservir.com/copservirportal/>. Link: La Cooperativa.

Delgado, M. y Domingo, J. Gestión por competencias. {Versión Electrónica} Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.ucsd.edu.co/v3craie/pdf/Gestion%20capital%20humano.pdf>

Díaz T., J.M (2004). Sobre las competencias laborales. {Versión Electrónica} extraído en diciembre de 2005.
http://www.chileduc.com/home/articulos/accion_efectiva.htm

Ducci M. A., (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. {Versión Electrónica} extraído en enero de 2008.

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/pdf/mexc1.pdf>

Gallego F., M. (2001). Gestión Humana basada en competencias (I): Teoría de Competencias {Versión Electrónica} extraído en septiembre de 2007.

<http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

García G., S. y Ramírez G., J. R. La gestión por competencias y el impacto de la capacitación. {Versión Electrónica} extraído en septiembre de 2007.

http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf#search=%22GESTION%20PO%20COMPETENCIAS%22

Janne, M (2005). Fundamentos y metodología para la gestión por competencias y Selección de personal basado en competencias Bogotá: Desarrollo y Gerencia Consultores – Universidad de los Andes.

Levy- Leboyer, C. (1996). Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión 2000.

Mertens, L (1996). Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo (CINTERFOR/OIT).

OIT/CINTERFOR. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Conceptos básicos de competencias laborales: ¿Qué es la competencia laboral? {Versión Electrónica} extraído en septiembre de 2005 <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xx/xx/esp/i.htm>

Spencer L., M. y Spencer S., M. (1993). Modelos de trabajo en competencias para desempeños superiores. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.

Vargas Z., F. (2004). La formación basada en competencias en América Latina y el Caribe. Desarrollo reciente. Algunas experiencias. {Versión Electrónica} extraída en Enero de 2008.

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/presenta.htm>

ANEXOS

ANEXO 1: Formato Panel de Expertos Competencias Organizacionales

VISION - MISION	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS/ INICIATIVAS	INDICADORES DE GESTIÓN	COMPORTAMIENTOS	COMPETENCIAS ASOCIADAS	
	¿Qué quiere lograr la organización?	¿Cómo lo piensan lograr? ¿Cuáles son los proyectos más importantes que se van a realizar los próximos años?	¿Cómo va a evaluar si lo ha	¿Cómo debe ser la actuación? ¿Qué comportamientos deben mostrar TODOS los empleados para poder lograr los objetivos estratégicos	Director(a) de Gestión Humana y Analista de Selección, con base en su criterio diagnóstico ENUMERE las competencias asociadas a los comportamientos	Director(a) de Gestión Humana y Analista de Selección, DEFINA las competencias enumeradas
VISION: SER UNA INSTITUCIÓN RECONOCIDA EN EL SECTOR SOLIDARIO, QUE PROPENDA POR EL BIENESTAR Y DESARROLLO DE LOS ASOCIADOS Y SUS FAMILIAS, POR LA GENERACIÓN DE CAPITAL SOCIAL; COMPETITIVA EN PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD	OBJETIVO No. 1 SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES ALCANZANDO EL LIDERAZGO EN SERVICIO Y ATENCION, MANTENIENDO LA COMPETITIVIDAD DE LA COOPERATIVA EN PRECIOS Y SURTIDO FORTALECIENDO EL CONOCIMIENTO DE NUESTROS CLIENTES	1	CRM	PARTICIPACION EN EL MERCADO		
		2	UTILIZACION DE LAS DIFERENTES FUENTES DE INVESTIGACION DEL MERCADO PARA DETERMINAR TENDENCIAS Y PROGRAMAS COMERCIALES	% CRECIMIENTO EN VENTAS TOTALES		
		3	DESARROLLO DEL NUEVO FORMATO Y SERVICIOS CON AMPLIACION DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	% CRECIMIENTO VENTAS LINEAS PREMIUM		
		4	PLAN PROMOCIONAL	% CRECIMIENTO VENTAS A DOMICILIO		
		5	DESARROLLO DE ALTERNATIVAS DE PAGO CON DINERO PLASTICO	PROMEDIO DE COMPRA		
		6	COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	CLIENTES ATENDIDOS		
		7	DIFERENCIACION COMPETITIVA DE LOS SERVICIOS ADICIONALES	% CUMPLIMIENTO PPTO OTROS INGRESOS MERCADEO Y VENTAS		
		8	IMPULSAR LA VENTA DE PRODUCTOS GRAVADOS	% PARTICIPACION VENTA GRAVADA SOBRE TOTAL		
		9	COMERCIO ELECTRONICO			
	OBJETIVO No. 2 FORTALECER EL PATRIMONIO DE LA COOPERATIVA MEJORANDO LA LIQUIDEZ, EXCEDENTES Y PARTICIPACION DE LOS ASOCIADOS.	1	RENTABILIZACIÓN DE LA VENTA . (GRUPOS ESPECIALES, FORMATOS, MIX DE PRODUCTOS E INNOVACIÓN DE PRODUCTOS).	RENTABILIDAD EN VENTAS (ROS)		
				% COSTO DE VENTAS		
		2	DESARROLLAR Y RENTABILIZAR LAS ACTIVIDADES GENERADORAS DE OTROS INGRESOS (SERVICIOS ADICIONALES, Y EFECTIVO).	% GASTOS DE VENTAS		
				% GASTOS ADMINISTRATIVOS		
		3	RENTABILIZACION DE LA COMPRA (CONVENIOS ANO, NEGOCIOS TRIMESTRALES, NEGOCIOS DE CONTADO)	RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION (ROA)		
				LIQUIDEZ PROMEDIO MES		
		4	RENTABILIZACION DE LOS RECURSOS (INVENTARIOS, EFECTIVO-PLANTAS, ESPACIOS, ESTRUCTURAS, PROCESOS)	DÍAS DE INVENTARIO PROMEDIO AÑO		
	EXCEDENTE POR ASOCIADO					
	5	DESARROLLAR Y RENTABILIZAR ACTIVIDADES EN EL S.A.S PARA BENEFICIOS DE LOS ASOCIADOS. Y FORTALECIMIENTO DEL PATRIMONIO.	ROTACION CUENTAS POR PAGAR PROMEDIO AÑO			
			QUEBRANTO PATRIMONIAL			
6	ADMINISTRACION DE RIESGOS Y MANEJO DE LA SEGURIDAD PARA LA PROTECCION DE LOS RECURSOS DE LA COOPERATIVA	RENTABILIDAD EN COMPRAS				
		% DE INTERMEDIACION				

VISION - MISION	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS/ INICIATIVAS	INDICADORES DE GESTIÓN	COMPORTAMIENTOS	COMPETENCIAS ASOCIADAS	
MISIÓN: CONTRIBUIR AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS ASOCIADOS Y SUS FAMILIAS, MEDIANTE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS INTEGRALES Y COMERCIALIZAR PRODUCTOS COMPETITIVOS QUE GENEREN BENEFICIOS A LA COMUNIDAD.	OBJETIVO No. 3 CONSTRUIR CAPITAL SOCIAL ALREDEDOR DE LA COOPERATIVA Y CONTRIBUIR AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS ASOCIADOS Y SUS FAMILIAS.	1	DISEÑAR Y EJECUTAR PLANES PARA EL DESARROLLO PERSONAL Y FAMILIAR DE LOS ASOCIADOS (BENEFICIOS - EDUCACION - RECREACION - TALLERES DE CAPACITACION PRODUCTIVA A LA FLIA).	COBERTURA DEL PROGRAMA DE VIVIENDA		
		2	AJUSTAR LOS PLANES DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS PARA LOS ASOCIADOS.			
		3	MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN, CULTURA DE SERVICIO ORIENTADA HACIA EL CLIENTE Y CLIMA ORGANIZACIONAL Y ASERTIVIDAD INTERNA.	COBERTURA EN CAPACITACIÓN		
		4	CAMBIO CULTURAL PARA EVALUAR: LA GESTION, PLAN SUCESIÓN, VINCULACION Y RETIRO DE LOS EMPLEADOS.	ROTACION DEL PERSONAL		
		5	CREAR LOS PARAMETROS PARA DEFINIR LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA .			
		6	DEFINIR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL ORIENTADOS A: FORMACION DE CULTURA CORPORATIVA, PROYECTOS, NUEVOS NEGOCIOS .	AUSENTISMO		
		7	PARTICIPACION COMUNITARIA EN ACTIVIDADES: DEPORTIVAS, EDUCATIVAS, SALUD, PREVENCIÓN.	CLIMA LABORAL		
	OBJETIVO No. 4 OPTIMIZAR LOS PROCESOS OPERATIVOS, ADMINISTRATIVOS Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD.	1	IMPLEMENTAR EN LA COOPERATIVA HERRAMIENTAS Y PROCESOS TECNOLOGICOS PARA FACILITAR LA GESTION GERENCIAL E IMPULSAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO.	NIVEL DE SERVICIO PROVEEDORES		
		2	CONTINUAR LA IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DE COMPRAS, INVENTARIOS, ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION, APOYADO EN LAS MEJORES HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS, APLICANDO BUENAS PRACTICAS.	% AGOTADOS EN PUNTOS DE VENTA		
		3	IMPLEMENTAR EN LA COOPERATIVA HERRAMIENTAS Y PROCESOS TECNOLOGICOS PARA FACILITAR LA ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES.	% AGOTADOS EN CEDI		
		4	REINGENIERIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS: FINANCIERO, RH, INFORMATICA, AUDITORIA, PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD.	PRODUCTIVIDAD DEL CEDI		
		5	ACTUALIZAR PERMANENTEMENTE LOS PROCESOS Y LAS HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS ACTUALES PARA FACILITAR LA GESTION ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA APLICANDO BUENAS PRACTICAS.	COBERTURA MENSUAL PROMEDIO VISITAS OPERATIVAS DE AUDITORIA		
	OBJETIVO No. 5 REPRESENTAR Y SOCIALMENTE COOPERATIVA	1	CONTINUAR EL PLAN DE COMUNICACION CORPORATIVO PARA PRESENTAR LA REALIDAD DE NUESTRA COOPERATIVA AL MUNDO			
		2	INTEGRACION EFECTIVA CON ENTIDADES Y GRUPOS DEL SECTOR COOPERATIVO			
			% DE CUMPLIMIENTO A NORMAS DE PROCEDIMIENTO EN PUNTOS			

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA LA VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

NOMBRE: _____
 CARGO: _____

INSTRUCCIONES:

Como parte de la implementación del MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS en Copservir, y a través de la presente encuesta, se realizará la validación de Competencias Organizacionales (requeridas para TODO el personal), las cuales fueron identificadas en reunión.

Solicitamos su colaboración analizando cada uno de los indicadores descritos (comportamientos) y diligenciando la presente encuesta de acuerdo con las siguientes instrucciones:

PRIMERA COLUMNA: IMPORTANCIA (IMP)

Coloque en esta columna su opinión sobre la importancia que tiene este comportamiento para lograr los objetivos de Copservir. Es decir, en que medida el tener ese comportamiento puede ayudar a los funcionarios a obtener buenos resultados.

Para ello utilice la siguiente escala:

- 4= Absolutamente esencial, indispensable para tener un desempeño exitoso en Copservir
- 3= Esencial
- 2= Útil pero no esencial
- 1= Innecesario, irrelevante, no ayuda a ser exitoso.

SEGUNDA COLUMNA: PERSONAS CON DESEMPEÑO EXITOSO (PE)

Para diligenciar esta columna, piense en la(s) persona(s) (no importa el cargo) que considera con mejor desempeño y determine en que medida usted **ha observado** en ellas esos comportamientos

TERCERA COLUMNA: PERSONAS CON DESEMPEÑO BAJO (PB)

Para diligenciar esta columna, piense en la(s) persona(s) de su área que considera con desempeño bajo o por debajo del promedio y determine en que medida usted **ha observado** en ellas esos comportamientos.

Para diligenciar las columnas 2 y 3, utilice la siguiente escala

- 4= Con mucha frecuencia, casi siempre
- 3= Con frecuencia
- 2= Ocasionalmente
- 1= Con muy poca frecuencia, casi nunca

N.	COMPORTAMIENTOS	IMP	PE	PB
A.	ORIENTACIÓN AL CLIENTE			
A.1	Muestra una actitud receptiva ante el cliente, es amable y respetuoso en el trato que le brinda			
A.2	Escucha con atención al cliente y explora sus necesidades, para brindarle alternativas que las satisfagan			
A.3	Brinda información clara y completa al cliente, para orientarlo en la toma de decisiones			
A.4	Busca los mecanismos para dar solución efectiva al cliente, aunque no le corresponda directamente			
A.5	Se anticipa a las necesidades del cliente, genera acciones que sorprenden gratamente al cliente.			
A.6	Realiza seguimiento a la solución proporcionada a los requerimientos del cliente, para verificar su efectividad			
A.7	Obtiene información sobre inconformidades de los clientes, y la reporta a las áreas responsables.			
A.8	Mantiene contacto frecuente con los clientes para afianzar la relación.			
B.	COMUNICACIÓN EFECTIVA			
B.1	Conoce y difunde los productos, servicios, campañas y programas de la cooperativa.			
B.2	Expresa con claridad, precisión y seguridad sus ideas.			
B.3	Se expresa con respecto y utiliza el lenguaje adecuado según el interlocutor.			
B.4	Es concreto y claro en sus comunicaciones escritas.			
B.5	Utiliza los medios de comunicación existentes para informar a los asociados y clientes.			
B.6	Da y recibe de manera constructiva las críticas de los asociados y clientes.			
B.7	Escucha con atención y verifica la comprensión del mensaje.			
C.	DESARROLLO PERSONAL			
C.1	Establece metas y objetivos personales alcanzables enfocados a superar su nivel académico, profesional y laboral			
C.2	Utiliza las herramientas tecnológicas disponibles en la cooperativa a su alcance para hacer mejor su labor.			
C.3	Participa en actividades que contribuyen a incrementar sus conocimientos y fortalecer sus habilidades.			
C.4	Se mantiene actualizado y se prepara para proyectarse en la cooperativa.			
C.5	Solicita retroalimentación sobre los aspectos en que debe mejorar.			
C.6	Aplica los conocimientos recibidos en las capacitaciones y los transfiere a otras personas.			
C.7	Controla la utilización de sus recursos para lograr un equilibrio en su economía personal y familiar.			
C.8	Aprovecha los programas de formación y bienestar que la cooperativa ofrece, para él y su familia.			

CUESTIONARIO PARA LA VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

D.	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN			
D.1	Identifica en el entorno posibilidades de desarrollo para la cooperativa y las informa a los funcionarios pertinentes			
D.2	Defiende los intereses y el patrimonio de la cooperativa, se preocupa por proyectar una buena imagen.			
D.3	Comparte conocimientos y experiencias con otras áreas o personas para mejorar procesos o servicios.			
D.4	Presenta propuestas para realizar los procesos de manera mas ágil y efectiva			
D.5	Promueve el ahorro en la utilización de los recursos, da ejemplo en la forma de administrarlos.			
D.6	Reporta oportunamente situaciones de riesgo para la cooperativa, adopta medidas para prevenir pérdidas.			
D.7	Respeto las políticas, normas y procedimientos establecidos, sin necesidad de supervisión.			
D.8	Se adapta fácilmente a los cambios, asume nuevas funciones o responsabilidades sin dificultad, cuando se requiere.			
E.	ORIENTACIÓN AL LOGRO			
E.1	Conoce y tiene claridad sobre los objetivos estratégicos de la cooperativa, los del área a la cual pertenece y los específicos de su cargo.			
E.2	Establece metas retadoras y realistas. elabora planes concretos de acción para alcanzarlas.			
E.3	Establece con claridad las prioridades, de acuerdo con las necesidades de las organización.			
E.4	Determina los recursos necesarios para el cumplimiento de su labor y los solicita oportunamente..			
E.5	Cumple los compromisos en las fechas establecidas			
E.6	Busca superar los obstáculos, culmina con éxito lo que comienza.			
E.7	Hace seguimiento a las actividades, detecta las dificultades y establece los correctivos necesarios.			
E.8	Asume la responsabilidad por sus actuaciones, sin atribuir a los demás las causas de los errores.			
F.	SENTIDO SOLIDARIO			
F.1	Promueve y participa en programas y actividades orientados al bienestar del asociado.			
F.2	Promueve entre los asociados la cultura de la aportación voluntaria, para lograr el fortalecimiento y crecimiento del servicio al asociado.			
F.3	Participa en la realización de actividades orientados a la comunidad.			
F.4	Involucra a su familia en los programas y actividades diseñados por la cooperativa.			
F.5	Detecta e informa las situaciones que afectan al asociado, su familia y la comunidad y plantea acciones para darles apoyo.			
F.6	Propone y participa en actividades orientadas a fortalecer la integración y el clima laboral entre los asociados o el bienestar de sus familias.			

ANEXO 3: Formato Panel Competencias Gerenciales

ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS	RESPONSABILIDADES Y/O FUNCIONES	RETOS	INDICADOR	COMPORTAMIENTOS
Son las áreas de contribución, en las cuales deben mostrar resultados	Descripción de lo que deben hacer, en cada área clave, para alcanzar los resultados	Son las expectativas de desempeño, los resultados que se esperan de los directivos	Criterios para evaluar la gestión gerencial	¿Cómo actúan los directivos excelentes? Actuaciones asociadas con el desempeño excelente
1. MANEJO DEL NEGOCIO (se refiere a la dirección del área, al logro de los objetivos específicos del área que tiene a su cargo)	Diseñar estrategias comerciales que lleven al cumplimiento de los objetivos en ventas.	Lograr un mayor posicionamiento y una participación cada vez mayor en el mercado	Participación en el mercado , % de Crecimiento en ventas totales, líneas premium, ventas a domicilio.	
	Hacer seguimiento evaluación y retroalimentación de los resultados obtenidos y al cumplimiento de los presupuestos de ventas de la sucursal.	Mantener mínimo un 100% de cumplimiento de los objetivos en ventas.	Promedio de compra, Clientes atendidos, % de cumplimiento de ppto por otros ingresos de Mercadeo y ventas.	
	Coordinar investigaciones de mercado que permitan obtener información sobre la competencia, comportamientos, hábitos del consumidor y nuevas oportunidades de	Lograr la fidelización de los clientes		
	Elaborar, hacer seguimiento y control del ppto de compras y flujo de caja asignado	Obtener las mejores condiciones de compra con el fin de generar rentabilidad y productividad a la sucursal	% De participación de venta gravada sobre el total	
	Garantizar la optimización y composición idónea de inventarios		% De agostados en Cedi , Productividad en Cedi.	
	Conseguir proveedores que ofrezcan buenas condiciones de compra, que garanticen la legalidad de los productos que adquiere la cooperativa.		% de intermediación	
	Garantizar la calidad en el almacenamiento y distribución oportuna a los puntos de venta	Mantener un excelente nivel de surtido en PDV y CEDI		
	Realizar negociaciones que generen niveles favorables de rentabilidad y surtido para la Sucursal.			
	Garantizar y hacer seguimiento a los procesos que generan beneficio económico para la cooperativa		Rentabilidad en ventas ,% porcentaje , costo y gasto de ventas y gastos administrativos.	
	Diagnosticar y proyectar financieramente a la cooperativa para la determinación de planes de acción	Alcanzar niveles optimos de liquidez y rentabilidad y garantizar el buen manejo de los recursos financieros de la cooperativa.	Rentabilidad sobre la inversión, liquidez promedio mes	
	Salvaguardar adecuada y oportunamente el patrimonio de la cooperativa y garantizar la minimización de riesgos de perdida.			
	Realiza seguimiento y control al cumplimiento de las normas Y POLÍTICAS de procedimiento establecidas a nivel Nacional.	Establecer la cultura del autocontrol, prevención de los riesgos y mejoramiento de los controles a los procesos en el desarrollo de las actividades diarias de trabajo	Cobertura mensual promedio visitas operativas de auditoria	
		% De cumplimiento a normas de procedimiento en puntos de venta, cobertura mensual promedio visitas operativas de auditoria		
2. ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO (se refiere a la dirección del personal a su cargo para orientarlo hacia el logro de los objetivos organizacionales)	Participar en los procesos de selección, inducción y desarrollo del personal a su cargo.	Mantener un buen clima laboral y personas altamente productivas en cuanto a sus responsabilidades	% de Rotación de personal ,% de cobertura en capacitación .	
	Realizar reunión periódica con el personal del dpto para establecer compromisos ,analizar y dar soluciones a inconvenientes que se presentan en el desarrollo de actividades laborales.	fomentar y mantener la cultura del valor agregado en el desarrollo integral de la persona en la organización	# de reuniones realizadas / # de reuniones planeadas	
	Garantizar el bienestar del talento humano	Lograr Proyección, dilo y crecimiento de la persona en la organización.	Cobertura en programa de vivienda , Días de ausentismo .	
	Administrar favorablemente las relaciones del personal a su cargo	Lograr la automotivacion y pasion por lo que se hace	Calificación de Clima laboral .	
3. MANEJO ADMINISTRATIVO (se refiere al manejo de los asuntos requeridos para el óptimo funcionamiento de su área)	Garantizar la optimización de las plantas de personal de su área .	Cumplimiento de los presupuestos de plantas de personal, ventas y gastos asegurando la rentabilidad para la Cooperativa .	# de personas en la planta real / # de personas en la planta pttada x100	
	Hacer seguimiento a la ejecución de las actividades del plan estrategico y operativo del área.	Lograr el cumplimiento de las actividades establecidas en el plan Estratégico.	#de actividades ejecutadas/ # de actividades establecidas en el plan	
	Implementar y mejorar los procesos de la Sucursal a través de la utilización herramientas tecnológicas de vanguardia.	Agilizar y facilitar los procesos a través de la utilización de nuevas tecnologías .		
	Establecer excelentes relaciones interinstitucionales	Ser reconocido en el sector farmacéutico y posicionar la imagen de la empresa en el sector comercial .		

ANEXO 4: Guía para la Preparación de la Entrevista de Eventos Conductuales

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES – COPSERVIR

Como es de su conocimiento, en Copservir estamos realizando el proceso de diseño del Modelo de Competencias. En esta fase realizaremos entrevistas personales a una muestra de Directivos de la Cooperativa para identificar las competencias gerenciales (las que deben poseer quienes tienen personal a cargo). Esta entrevista tendrá una duración estimada de 90 minutos.

El objetivo de la entrevista es lograr una visión general del trabajo, sin entrar en detalles de tipo técnico o administrativo. Se focaliza en analizar la forma como maneja los asuntos y retos que enfrenta en su labor e identificar los comportamientos específicos utilizados para alcanzar los resultados en su cargo.

Con el fin de agilizarla, le solicitamos pensar en las respuestas a las siguientes preguntas que le haremos:

Naturaleza del trabajo:

¿Cuáles son las responsabilidades claves de su cargo?

¿Cuáles son los principales retos que usted deberá enfrentar este año? ¿Cuáles son los posibles obstáculos que tendrá que superar?

¿Cuáles son los asuntos que debe manejar exitosamente en el día a día para lograr los objetivos de su cargo? ¿En qué invierte su tiempo en un día típico?

¿Qué criterios o indicadores utiliza para determinar si ha sido exitoso en su trabajo?

Competencias requeridas:

Describa una situación de su trabajo, en la cual usted haya estado involucrado(a) y que piense que manejó exitosamente, de la cual se sienta satisfecho(a). ¿Qué hizo usted? ¿Por qué? (*Exploraremos varias situaciones de este tipo*).

Describa una situación de trabajo que haya manejado o resuelto de forma poco exitosa, de la cual no se sienta satisfecho(a). ¿Qué hizo usted? ¿Por qué?

Describa un problema o situación frustrante que usted haya afrontado. ¿Qué pasó? ¿Cómo lo resolvió?

Proporcione un ejemplo de algo que usted haya realizado que sea una muestra de su efectividad gerencial.

¿Cuáles son algunos de los factores que pueden limitar el éxito de una persona en su posición gerencial?

¿Cuáles son los comportamientos, conocimientos y habilidades que deben mostrar las personas en su cargo para ser exitosas? ¿Por qué? ¿Cuáles le han servido a usted para tener un buen desempeño gerencial?

¿Cuáles son las prácticas utilizadas por usted para lograr que su gente alcance los resultados esperados?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5

QUESTIONARIO PARA LA VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

NOMBRE: _____

INSTRUCCIONES:

Con el fin de llevar a cabo la validación de competencias GERENCIALES de Copservir, es decir, las que deben estar presentes en **todas las personas que tienen personal a cargo** (Gerentes, Directores, Jefes- Administradores, Coordinadores), las cuales fueron identificadas través de paneles de expertos y entrevistas, le solicitamos que analice cada uno de los indicadores descritos y diligencie de acuerdo con las siguientes instrucciones:

PRIMERA COLUMNA: IMPORTANCIA

Coloque en esta columna su opinión sobre la importancia que tiene este comportamiento en la gestión de las personas que tienen personal a cargo en Copservir. Es decir, en que medida el tener ese comportamiento puede ayudar a estas personas a obtener buenos resultados en su labor de dirección.

Para ello utilice la siguiente escala:

- 4= Absolutamente esencial, indispensable para tener un desempeño exitoso en Copservir como Jefes
- 3= Esencial
- 2= Útil pero no esencial
- 1= Innecesario, irrelevante, no ayuda a ser exitoso.

SEGUNDA COLUMNA: PERSONAS CON DESEMPEÑO EXITOSO (PE)

Para diligenciar esta columna, piense en la(s) persona(s) que actualmente ocupan cargos de dirección (Gerentes, Directores, Jefes- Administradores) y que mejor se desempeñan como tales, o sea los que considera más exitosos como Jefes. Determine en que medida usted ha observado en ellas esos comportamientos

TERCERA COLUMNA: PERSONAS PROMEDIO (PP)

Para diligenciar esta columna, piense en la(s) persona(s) que considera menos exitosas como Jefes y determine en que medida usted ha observado en ellas esos comportamientos.

Para diligenciar las columnas 2 y 3, utilice la siguiente escala:

- 4= Con mucha frecuencia, casi siempre
- 3= Con frecuencia
- 2= Ocasionalmente
- 1= Con muy poca frecuencia, casi nunca

N.	COMPORTAMIENTOS	IMPORTANCIA	PE	PP
A	Flexibilidad: Adaptarse rápidamente a las demandas y necesidades del entorno. Ser capaz de cambiar con facilidad la forma de pensar cuando sea necesario y liderar la participación de su equipo en los procesos de cambio. Supone entender y valorar posiciones distintas mediante la adaptación de su propio enfoque, a medida que la situación cambiante lo requiera.			
A.1	Brinda respuestas ágiles y oportunas ante las exigencias del entorno, actúa en forma proactiva.			
A.2	Lidera los procesos de cambio en su área involucrando a su equipo de trabajo			
A.3	Reconoce sus errores y está dispuesto a introducir cambios en su actuación.			
A.4	Cambia con su equipo los planes de acción cuando las circunstancias así lo ameritan.			
A.5	Acepta formas de pensar diferentes a la suya y es capaz de cambiar de opinión ante las ideas de los demás.			
A.6	Informa acciones concretas cuando se generan cambios en lo planeado anteriormente.			
B	Toma de decisiones: Analizar las situaciones, buscar y coordinar datos relevantes que permitan diagnosticar posibles causas de los problemas, elegir la solución más adecuada entre varias alternativas y garantizar su ejecución. Incluye actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para cumplir los retos que afronta la empresa.			
B.1	Busca soluciones rápidas y efectivas a los problemas, tiene en cuenta los riesgos y las consecuencias			
B.2	Involucra a su equipo en el análisis de las posibles formas de solucionar problemas y situaciones críticas que afectan al área.			
B.3	Investiga y verifica la información, consulta los indicadores de gestión para sustentar sus decisiones.			
B.4	Genera planes de contingencia inmediatos y eficaces para afrontar situaciones difíciles.			
B.5	Toma oportunamente las decisiones sobre el personal sin dilatarlas, con base en información objetiva.			
B.6	Escucha y evalúa con objetividad las opiniones de su grupo para facilitar la toma de decisiones.			
B.7	Estudia diferentes alternativas para tomar la mejor decisión.			
B.8	Recolecta toda la información posible que se requiere para la toma de decisión.			
B.9	Comunica claramente la decisión tomada, asigna responsabilidades y hace seguimiento sobre su ejecución.			
C	Desarrollo de Personas: Fomentar el aprendizaje y desarrollo de las personas, basado en análisis de sus características individuales. Implica alentar en forma permanente el aprovechamiento de las oportunidades de mejoramiento de sus habilidades y conocimientos.			
C.1	Dedica tiempo a enseñar y estimula el deseo de aprender de las personas, los apoya para que estudien.			
C.2	Invierte tiempo en conocer a su grupo, identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento.			
C.3	Diseña e implementa estrategias para mejorar el desarrollo de su equipo de trabajo			
C.4	Prepara a sus colaboradores para que puedan asumir nuevas responsabilidades y proyectarse dentro de la Cooperativa			
C.5	Brinda retroalimentación al personal a su cargo, establece compromisos de mejoramiento y les hace seguimiento.			
C.6	Está atento a las necesidades de formación teórico-práctica de sus colaboradores.			

CUESTIONARIO PARA LA VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

D	Dirección de grupos: Coordinar con efectividad la labor de los miembros del equipo para lograr los resultados. Motivar y orientar al grupo para que trabajen con autonomía y responsabilidad.			
D,1	Conoce a su equipo de trabajo, asigna tareas y delega de acuerdo con las habilidades identificadas.			
D,2	Brinda reconocimiento por los esfuerzos y los resultados obtenidos, tanto a nivel individual como grupal.			
D,3	Brinda orientación clara sobre los resultados que se deben lograr y las responsabilidades de cada uno de los miembros de su grupo.			
D,4	Coordina con efectividad la labor de las personas a cargo, estimula el trabajo en equipo entre ellas.			
D,5	Interviene en forma oportuna en la solución de conflictos o problemas que afectan el desempeño del grupo.			
E	Impacto e Influencia: Proyectar una imagen de credibilidad que permita persuadir, convencer e influir en las personas clave para lograr el apoyo de los planes o proyectos del área. Implica también establecer relaciones sólidas con las personas o áreas que pueden facilitar el logro de los objetivos.			
E,1	Brinda ejemplo a los demás, genera credibilidad, las personas lo consideran digno de imitar.			
E,2	Genera participación y compromiso en los asociados en la cultura de ahorro			
E,3	Logra comprometer a las personas/ áreas en los proyectos o programas que benefician la Cooperativa.			
E,4	Establece directrices claras y específicas, actúa con firmeza para exigir el cumplimiento de las normas y procedimientos y de los compromisos adquiridos.			
E,5	Mantiene contacto frecuente con los asociados, clientes o proveedores, establece relaciones sólidas con ellos.			
E,6	Realiza reuniones periódicas con su equipo para informarles de la situación actual de la cooperativa			
F	Planeación y Organización del trabajo: Determinar con claridad los objetivos que se quieren lograr, el proceso que se seguirá, las acciones y recursos requeridos. Implica fijar prioridades, ejecutar las acciones en forma organizada y hacer seguimiento para verificar el logro de los resultados.			
F,1	Establece con claridad los objetivos y los planes de acción para alcanzarlos.			
F,2	Planifica sus actividades y las prioriza, al igual que las de su equipo de trabajo. Organiza su tiempo y respeta el de los demás.			
F,3	Cumple la agenda de reuniones y citas pactadas con clientes, proveedores o personal interno.			
F,4	Revisa en forma periódica y detallada las cifras, detecta las desviaciones y determina acciones correctivas.			
F,5	Prevee y solicita con anticipación los recursos que necesita para el logro de los objetivos.			
F,6	Involucra a todos los colaboradores para realizar seguimiento a los objetivos propuestos.			
F,7	Revisa los datos históricos para preveer, planear y corregir las acciones futuras.			
G	Administración de recursos: Manejar en forma óptima los recursos de la empresa. Implica evaluar la racionalidad de su uso y ejercer un adecuado control para garantizar el cumplimiento de los presupuestos.			
G,1	Adopta medidas de ahorro sin sacrificar la operación, teniendo en cuenta el impacto en la gestión			
G,2	Fomenta en los asociados la necesidad de cuidar el patrimonio de la Cooperativa.			
G,3	Hace seguimiento y control al manejo de los presupuestos.			
G,4	Determina la prioridad en el uso de los recursos buscando su optimización.			
G,5	Controla permanentemente su planta de personal para realizar los ajustes necesarios.			
H	Conocimiento del negocio: Mostrar interés constante por investigar, conocer y comprender la dinámica del sector del negocio en donde se desempeña la organización, para diseñar e implementar estrategias que permitan obtener las metas propuestas para el área y la compañía.			
H,1	Se mantiene actualizado sobre los asuntos del entorno interno y externo que pueden afectar a la Cooperativa.			
H,2	Informa a las diferentes áreas de las situaciones detectadas en la competencia que pueden incidir en el servicio al cliente y en el negocio.			
H,3	Diseña estrategias y planes de acción para proyectar el negocio de acuerdo con el entorno competitivo.			
H,4	Posee una visión integral del negocio lo cual le permite aportar ideas para su crecimiento.			
H,5	Conoce en forma integral el funcionamiento del área y de la empresa.			
H,6	Identifica posibles amenazas de la competencia con el tiempo suficiente para reaccionar adecuadamente.			
H,7	Conoce la normatividad existente para el sector al que pertenece la cooperativa.			
I	Mejoramiento continuo: Orientar la gestión hacia la búsqueda de la calidad, a través del mejoramiento continuo tanto personal como de la organización. Involucra el aportar ideas e iniciativas para el desarrollo organizacional.			
I,1	Evalúa y propone alternativas para el desarrollo e implementación de nuevos productos y servicios			
I,2	Detecta causales de deficiencias en los procesos y propone alternativas para mejorarlos.			
I,3	Solicita retroalimentación a su grupo de trabajo sobre su propia actuación para encontrar oportunidades de mejoramiento.			
I,4	Promueve en su equipo el análisis de los errores y aciertos cometidos para aprender de ellos.			
I,5	Crea espacios para fomentar la participación de su equipo en el mejoramiento de la Cooperativa.			

ANEXO 6: Formato Panel de Expertos Competencias Específicas – Vendedores-

NOMBRE DEL CARGO: Vendedor

MISION DEL CARGO: Prestar un excelente servicio al cliente para satisfacer sus necesidades y alcanzar los objetivos en ventas.

INTERACCION:

CON QUIENES:	PARA QUE:
Administrador Punto de Venta	Recibir instrucciones y coordinar actividades a realizar.
Director de Zona	Recibir instrucciones y directrices de actividades a realizar.
Personal Punto de Venta	Mantener contacto y desarrollar trabajo en equipo para coordinar las labores a ejecutar.
Clientes	Atender requerimientos respecto a productos y servicios.
Proveedores	Recibir actualización e información en productos y servicios
Personal Administrativo	Atender requerimientos de las diferentes áreas.

AREAS CLAVES DE RESULTADOS	FUNCIONES/TAREAS	CRITERIOS DE ÉXITO	RETOS	COMPORNTAMIENTOS
Gestión de ventas.	Motivar la compra por parte del cliente: *Dar a conocer al cliente las características y beneficios de los productos y servicios.*Ofrecer a los clientes los servicios adicionales.	*Calificación en Auditorias de Servicio *Comprador incógnito	*Fidelización de clientes. *Satisfacción del cliente en el ciclo de la venta. *Cumplimiento de la cuota de clientes.	
	Cumplir con la cuota de venta asignada: Realizar seguimiento permanente al desarrollo de sus ventas, concursos y programas de la Cooperativa.	Porcentaje cumplimiento de Cuotas de Ventas y Clientes atendidos.	*Cumplimiento de los objetivos personales, apoyando el cumplimiento de la cuota del PDV. *Pertenercer al club de la excelencia.	
	Tomar los pedidos telefónicos del cliente	Auditorias de servicio telefonico. Indice de devoluciones	*Cero devoluciones en las ventas a domicilio tras la toma del pedido. *Satisfacción de las necesidades del cliente	
	Informar al Administrador del punto de venta acerca de los productos agotados o no codificados	Minimo indicador de agotados y no codificados.	*Cero perdida de ventas por productos agotados y no codificados.	
	Contribuir a la adecuada presentación del punto de venta: *Etiquetar y actualizar los precios de los productos. *Surtir oportuna y adecuadamente las estanterías y góndolas.	*Calificación en Auditorias de Servicio	*Menor numero de excepciones en informes de auditoria con relación a la presentación del PDV. *Resultados satisfactorios en visitas de organismos de vigilancia y control. *Aplicación del manual de merchandising, (no faltantes en gondolas, exhibiciones llamativas, tiqueteo de los productos). *Cumplir con las exhibiciones establecidas a través de los convenios nacionales y locales.	
	*Mantener en buen estado de limpieza el punto de venta.	*Comprador Incognito		

AREAS CLAVES DE RESULTADOS	FUNCIONES/TAREAS	CRITERIOS DE ÉXITO	RETOS	COMPORTAMIENTOS
Servicio al cliente.	<p>Efectuar el correcto despacho de fórmulas: Revisar la solicitud y entregar los productos pedidos por el cliente</p>	<p>Nivel de devoluciones</p>	<p>*Cero devoluciones por el despacho de productos en el PDV. *Satisfacción y fidelización del cliente.</p>	
	<p>Ofrecer las diferentes alternativas de productos y servicios.</p>	<p>Ingresos por venta de productos y servicios.</p>	<p>*Conocimiento de los productos existentes en el PDV. *Divulgación de los servicios y productos del PDV. *Cumplimiento de los objetivos establecidos para las diferentes alternativas de productos y servicios del PDV.</p>	
	<p>Prestar el servicio de inyectología de acuerdo a las disposiciones legales y sanitarias. *Promover la utilización del Kit de Inyectología. *Cumplir con el Manual de Bioseguridad.</p>	<p>*Nivel de Ventas de Kits Inyectología *Auditoria de Servicio. *Nivel de accidentalidad en bioseguridad.</p>	<p>*Cumplimiento del objetivo establecido para el servicio de inyectología en el PDV. *Cero accidentes en bioseguridad. *Mantenimiento de la asepsia y normas de bioseguridad en sala de inyectología</p>	
	<p>Implementar las estrategias diseñadas para lograr la fidelización de los clientes</p>	<p>Numero de clientes fidelizados</p>	<p>*Fidelización de clientes propiciando la compra habitual.</p>	
Obligaciones del cargo	<p>Participar en los programas de capacitación ofrecidos por la Cooperativa: *Mantenerse actualizado en temas relacionados con los servicios y productos disponibles en la Cooperativa. *Cumplir los compromisos establecidos en las Capacitaciones.</p>	<p>Registros de Asistencia y Calificaciones</p>	<p>*Cumplimiento en la asistencia y compromisos adquiridos en las capacitaciones programadas por la cooperativa.</p>	

Formato Panel de Expertos Competencias Específicas – Cajeros-

NOMBRE DEL CARGO: Cajero

MISION DEL CARGO: prestar un excelente servicio al cliente, a través del registro ágil y oportuno de las ventas e información de los clientes, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos en el sistema FARMAPOS.

INTERACCION:

RELACIONES CON EL PÚBLICO

RELACIONES INTERNAS:

1. Con el Administrador de Punto de venta y director de zona para recibir instrucciones y coordinar las actividades a realizar.
2. Con el Personal del Punto de venta, mantiene contacto y desarrolla trabajo en equipo, para coordinar las actividades a realizar.

RELACIONES EXTERNAS:

1. Con los Clientes, para atenderlos oportunamente cuando se realiza una venta.

AREAS CLAVES DE RESULTADOS	FUNCIONES/TAREAS	CRITERIOS DE ÉXITO	RETOS	COMPORTAMIENTOS
1. Atención y mantenimiento de clientes (Servicio al cliente, fidelización).	<ul style="list-style-type: none"> * Brindar una buena atención al cliente de forma cordial y amable, con el fin de contribuir al posicionamiento de la Cooperativa. * Promover el programa de Fidelización de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> * Número de quejas recibidas por el servicio prestado en el punto de pago. * Número de clientes fidelizados en el mes. * Resultados de Auditorias de servicio realizadas en el punto de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> * MINIMO DE QUEJAS RECIBIDAS. * CERRAR EXITOSAMENTE EL PROCESO DE VENTA. * FIDELIZACION DE CLIENTES 	
2. Registro de los productos vendidos (registro de mercancía, recepción del dinero, cuadros de caja).	<ul style="list-style-type: none"> * Registrar las ventas en el FARMAPOS, especificando correctamente el tipo de venta y código * Recibir y registrar el dinero por concepto de ventas, * Efectuar diariamente el arqueo de caja (función del administrador) * Responder por el dinero producto de las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> * Número de devoluciones en ventas por mal registro. * Número de sobrantes y faltantes en caja durante el mes. 	<ul style="list-style-type: none"> * MINIMIZAR EL NUMERO DE TROCADOS. * DISMINUIR EL NUMERO DE SOBRANTES Y FALTANTES EN CAJA. * DISMINUIR EL NUMERO DE DEVOLUCIONES POR REGISTRO 	
3. Entrega de producto y factura de venta.	<ul style="list-style-type: none"> * Entregar al cliente la factura y los productos, una vez realizado el registro 	<ul style="list-style-type: none"> * Resultados Compradores incognitos en el punto de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> * CUMPLIR CON LOS PARAMETROS ESTABLECIDOS POR LA NORMA TRIBUTARIA EN CUANTO A LA ENTREGA DE LA FACTURA. 	

AREAS CLAVES DE RESULTADOS	FUNCIONES/TAREAS	CRITERIOS DE ÉXITO	RETOS	COMPORTAMIENTOS
OBLIGACIONES DEL CARGO	*.Apoyar y participar en la buena presentación del Punto de venta (Aseo y exhibición).	*Número de excepciones en los informes de auditoría.	MANTENER UNA PRESENTACION ACORDE AL MANUAL DE FUNCIONES Y A LA IMAGEN CORPORATIVA	
	*Etiquetear y actualizar los precios de los productos que se venden en el Punto de venta DE ACUERDO AL TRAMO ASIGNADO	*Auditorías de servicio	REALIZAR SEGUIMIENTO A LOS PRODUCTOS DEL TRAMO ASIGNADO EN CUANTO A PRESENTACION Y PRECIO.	
	*APOYO AL PROCESO DE VENTAS. Participar activamente en el proceso de ventas, cuando sea necesario, sin perjudicar el normal funcionamiento de la caja.	*Aprobación y registros de asistencia a los cursos de capacitación.	PROYECTARSE AL CARGO DE VENDEDOR.	
	*Garantizar una excelente presentación personal, para proyectar una imagen agradable al cliente.	Número de excepciones encontradas relacionadas con la presentación del punto de venta y del personal que allí labora. (auditoría y comprador incognito).	MANTENER UNA PRESENTACION ACORDE AL MANUAL DE FUNCIONES Y A LA IMAGEN CORPORATIVA	
	* Utilizar los conocimientos recibidos en las capacitaciones y asesorías que la Cooperativa proporciona para mejorar su labor	Asistencia a las capacitaciones a que sea convocado.	APLICAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LAS CAPACITACIONES EN PRO DEL PROCESO DE VENTA	
	*Contribuir por el orden y aseo del lugar de trabajo, eliminando el polvo y basura que se presenten durante la ejecución de sus actividades,	Número de excepciones encontradas relacionadas con la presentación del punto de venta y del personal que allí labora. (auditoría y comprador incognito).	MANTENER UNA PRESENTACION ACORDE AL MANUAL DE FUNCIONES Y A LA IMAGEN CORPORATIVA	
	*Participar en la toma física del inventario en el Punto de venta.	Ajustes de inventario. Número de descuentos por kardex al personal del punto de venta.	REGISTRAR EN LA TOMA FISICA DE INVENTARIOS CON PRECISION Y CONFIABILIDAD LOS DATOS OBTENIDOS.	
	*Cumplir con las normas de seguridad establecidas por la Cooperativa	Excepciones reportadas por el área de auditoría sobre este procedimiento de higiene y seguridad.	DAR CUMPLIMIENTO A LAS NORMAS DE PROCEDIMIENTO ESTABLECIDAS PARA EL MANEJO DE EFECTIVO Y MERCANCIA. DAR CUMPLIMIENTO A LAS NORMAS DE BIOSEGURIDAD.	

ANEXO 7

CUESTIONARIO PARA LA VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESPECIFICAS CARGO: **VENDEDOR**

NOMBRE DE QUIEN CONTESTA LA ENCUESTA:

INSTRUCCIONES:

Con el fin de llevar a cabo la validación de COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE CARGOS DE PUNTOS DE VENTA de Copservir, las cuales fueron identificadas a través de paneles de expertos, entrevistas y observaciones, le solicitamos que analice cada uno de los indic

PRIMERA COLUMNA: IMPORTANCIA

Coloque en esta columna su opinión sobre la importancia que tiene este comportamiento en la gestión de las personas que ocupan el cargo en Copservir. Es decir, en que medida el tener ese comportamiento puede ayudar a estas personas a obtener buenos resu

Para ello utilice la siguiente escala:

4= Absolutamente esencial, indispensable para tener un desempeño exitoso en Copservir.

3= Esencial

2= Útil pero no esencial

1= Innecesario, irrelevante, no ayuda a ser exitoso.

SEGUNDA COLUMNA: PERSONAS CON DESEMPEÑO EXITOSO (PE)

Para diligenciar esta columna, piense en la(s) persona(s) que actualmente ocupan el cargo y que mejor lo desempeñan, o sea los que considera más exitosos. Determine en qué medida usted ha observado en ellas esos comportamientos.

TERCERA COLUMNA: PERSONAS PROMEDIO (PP)

Para diligenciar esta columna, piense en la(s) persona(s) que considera menos exitosas en el cargo, determine en qué medida usted ha observado en ellas esos comportamientos.

Para diligenciar las columnas 2 y 3, utilice la siguiente escala:

4= Con mucha frecuencia, casi siempre

3= Con frecuencia

2= Ocasionalmente

1= Con muy poca frecuencia, casi nunca

N.	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS (INDICADORES CONDUCTUALES)	IMPORTANCIA	PE	PP
1	ATENCIÓN AL CLIENTE: Determinar las necesidades del cliente y darles satisfacción en forma integral. Implica brindar información confiable y cumplir los compromisos adquiridos para generar confianza en el cliente y lograr su fidelización.	1,1	Brinda asesoría integral a los clientes sobre productos y servicios, les orienta acerca de las formulaciones médicas, y respeta los deseos del cliente, sin presionarlo para cambiar su intención de compra.			
		1,2	Atiende al cliente en forma respetuosa y cordial, tanto personal como telefónicamente. Cuida sus modales y vocabulario.			
		1,3	Orienta al cliente sobre el tratamiento de enfermedades comunes que no requieren prescripción médica			
		1,4	Cumple los compromisos adquiridos con el cliente; hace seguimiento para verificar su satisfacción.			
		1,5	Está pendiente de que los pedidos a domicilio sean despachados en forma oportuna y contribuye a agilizar los tiempos de entrega.			
		1,6	Identifica a los clientes frecuentes por sus nombres y conoce sus hábitos de compra.			
		1,7	Contacta periódicamente a los clientes fieles para ofrecerles productos y servicios, de acuerdo con sus necesidades.			
		1,8	Ofrece productos y servicios adicionales a los solicitados por el cliente, con base en la exploración de sus necesidades.			
		1,9	Mantiene el control de sus emociones y reacciones, al manejar clientes difíciles.			
		1,10	Verifica con el cliente que los productos despachados correspondan con su solicitud, antes de efectuar el pago.			

N.	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS (INDICADORES CONDUCTUALES)	IMPORTANCIA	PE	PP
2	ORIENTACION COMERCIAL: Identificar y aprovechar las oportunidades para optimizar la gestión comercial y lograr los resultados del Punto de Venta. Implica la actualización permanente sobre los productos y servicios ofrecidos a los clientes, y el apoyo a las estrategias comerciales diseñadas por la Cooperativa.	2,1	Se mantiene actualizado sobre productos, servicios, campañas y promociones, y orienta sus esfuerzos para alcanzar las metas fijadas en cada una de ellas.			
		2,2	Consulta permanentemente las estadísticas de venta, para proyectar su labor comercial.			
		2,3	Utiliza los recursos disponibles de publicidad y exhibición para promover las ventas.			
		2,4	Reporta en forma oportuna los productos agotados y faltantes, y proporciona información sobre los productos que ameritan ser codificados en el punto de venta.			
		2,5	Indaga la opinión del cliente con respecto al servicio, presentación, surtido y atención, con el fin de introducir mejoras en su labor comercial			
		2,6	Reporta información pertinente sobre precios y la competencia, que podrían aprovecharse para mejorar la gestión comercial.			
3	INICIATIVA: Empezar acciones, crear oportunidades y anticiparse a resolver problemas o plantear alternativas para mejorar los resultados, en forma proactiva, sin que exista una demanda o presión externa.	3,1	Busca la forma de resolver los problemas o solicita ayuda/ soporte cuando se requiera.			
		3,2	Explora otras necesidades que pueda tener el cliente, para ampliar las posibilidades de negocio.			
		3,3	Busca la forma de familiarizarse con las funciones de otros cargos, para resolver situaciones que puedan afectar el servicio.			
		3,4	Se muestra recursivo para conseguir los productos y satisfacer las demandas de los clientes.			
4	TRABAJO EN EQUIPO: Colaborar con los demás miembros del equipo y participar activamente en el logro de objetivos comunes. Implica el establecimiento de relaciones respetuosas y cordiales con los compañeros de trabajo y superiores, que se ve reflejado en un buen clima laboral.	4,1	Contribuye al logro de los objetivos comunes del Punto de Venta, realiza acciones que van más allá de sus responsabilidades individuales.			
		4,2	Mantiene relaciones cordiales con sus compañeros y Jefes, contribuye al logro de un buen clima laboral			
		4,3	Comparte sus conocimientos y experiencias con los demás miembros del equipo.			
		4,4	Participa activamente y con buena disposición en las labores de orden y aseo del punto de venta.			
		4,5	Se muestra dispuesto a colaborar en actividades varias del punto de venta como surtido, empaque y kardex			
		4,6	Participa activamente en las reuniones y aporta ideas para el mejoramiento del Punto de Venta.			

CUESTIONARIO PARA LA VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESPECIFICAS

CARGO: CAJERO

NOMBRE DE QUIEN CONTESTA LA ENCUESTA:

INSTRUCCIONES:

Con el fin de llevar a cabo la validación de COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE CARGOS DE PUNTOS DE VENTA de Copservir, las cuales fueron identificadas a través de paneles de expertos, entrevistas y observaciones, le solicitamos que analice cada uno de los indic

PRIMERA COLUMNA: IMPORTANCIA

Coloque en esta columna su opinión sobre la importancia que tiene este comportamiento en la gestión de las personas que ocupan el cargo en Copservir. Es decir, en que medida el tener ese comportamiento puede ayudar a estas personas a obtener buenos resu

Para ello utilice la siguiente escala:

4= Absolutamente esencial, indispensable para tener un desempeño exitoso en Copservir.

3= Esencial

2= Útil pero no esencial

1= Innecesario, irrelevante, no ayuda a ser exitoso.

SEGUNDA COLUMNA: PERSONAS CON DESEMPEÑO EXITOSO (PE)

Para diligenciar esta columna, piense en la(s) persona(s) que actualmente ocupan el cargo y que mejor lo desempeñan , o sea los que considera más exitosos. Determine en qué medida usted ha observado en ellas esos comportamientos.

TERCERA COLUMNA: PERSONAS PROMEDIO (PP)

Para diligenciar esta columna, piense en la(s) persona(s) que considera menos exitosas en el cargo, determine en qué medida usted ha observado en ellas esos comportamientos.

Para diligenciar las columnas 2 y 3, utilice la siguiente escala:

4= Con mucha frecuencia, casi siempre

3= Con frecuencia

2= Ocasionalmente

1= Con muy poca frecuencia, casi nunca

N.	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS (INDICADORES CONDUCTUALES)	IMPORTANCIA	PE	PP
1	ATENCION AL CLIENTE: Prestar el servicio en forma oportuna y confiable, brindar un trato respetuoso y amable para lograr la satisfacción del cliente y su fidelización.	1,1	Atiende al cliente en forma respetuosa y cordial. Cuida sus modales y vocabulario.			
		1,2	Se gana la confianza de los clientes por su honradez, modales y calidad en la atención.			
		1,3	Maneja con tolerancia y paciencia las reacciones negativas de los clientes por inconformidad con el servicio.			
		1,4	Maneja la presión de los clientes sin alterarse y sin afectar la calidad del servicio.			
		1,5	Está pendiente de que los pedidos a domicilio sean despachados en forma oportuna y contribuye a agilizar los tiempos de entrega.			
		1,6	Ofrece alternativas de pago y solicita los datos del cliente para facilitar su acceso a los beneficios disponibles.			

N.	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS (INDICADORES CONDUCTUALES)	IMPORTANCIA	PE	PP
2	APOYO COMERCIAL: Contribuir en forma efectiva en las actividades orientadas a optimizar la gestión comercial del punto de venta. Implica mantenerse actualizado sobre las campañas y promociones diseñadas para incentivar las ventas.	2,1 Permanece informado y actualizado sobre los productos y servicios que se comercializan en los puntos de venta.			
		2,2 Apoya la gestión de ventas cuando tiene disponibilidad de tiempo.			
		2,3 Divulga y promueve los servicios adicionales y promociones vigentes en el punto de venta. Apoya las estrategias publicitarias			
		2,4 Identifica clientes potenciales para fidelización y promueve su afiliación al programa.			
		2,5 Informa oportunamente los recursos que requiere para facilitar el pago de los clientes.			
		2,6 Brinda información a los clientes sobre la empresa y promueve la buena imagen corporativa.			
3	ATENCION AL DETALLE: Realizar las operaciones con agilidad, concentración y precisión, detectar rápidamente los errores e inconsistencias, para asegurar la confiabilidad de la información que genera.	3,1 Detecta rápidamente los errores e inconsistencias en el momento de realizar los registros.			
		3,2 Hace su trabajo en forma ágil, procesa un alto número de registros sin errores.			
		3,3 Se concentra en las tareas que realiza para evitar errores/ descuadres.			
		3,4 Verifica y confirma con el cliente que los productos registrados correspondan a los solicitados.			
		3,5 Identifica con facilidad y precisión las características del dinero recibido para evitar fraudes y descuadres.			
4	TRABAJO EN EQUIPO: Colaborar con los demás miembros del equipo y participar activamente en el logro de objetivos comunes. Implica el establecimiento de relaciones respetuosas y cordiales con los compañeros de trabajo y superiores, que se ve reflejado en un buen clima laboral.	4,1 Contribuye al logro de los objetivos comunes del Punto de Venta, realiza acciones que van más allá de sus responsabilidades individuales.			
		4,2 Mantiene relaciones cordiales con sus compañeros y Jefes, contribuye al logro de un buen clima laboral			
		4,3 Comparte sus conocimientos y experiencias con los demás miembros del equipo.			
		4,4 Participa activamente y con buena disposición en las labores de orden y aseo del punto de venta.			
		4,5 Se muestra dispuesto a colaborar en actividades varias del punto de venta como surtido, empaque y kardex			
		4,6 Participa activamente en las reuniones y aporta ideas para el mejoramiento del Punto de Venta.			

ANEXO 8: Guía para la Preparación de la Entrevista de Eventos Conductuales

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS CARGOS DE PUNTO DE VENTA

Como es de su conocimiento, en Copsevir estamos realizando el proceso de diseño del Modelo de Competencias. En esta fase realizaremos entrevistas personales a una muestra de Vendedores y Cajeros para identificar las competencias específicas para cada cargo. Esta entrevista tendrá una duración estimada de 90 minutos.

El objetivo de la entrevista es lograr una visión general del trabajo, sin entrar en detalles de tipo técnico, se focaliza en analizar la forma como maneja su labor e identificar los comportamientos específicos utilizados para alcanzar los resultados en su cargo.

Con el fin de agilizarla, le solicitamos pensar en las respuestas a las siguientes preguntas que le haremos:

Naturaleza del trabajo:

¿Cuáles son las responsabilidades claves de su cargo?

¿Cuáles son los principales retos que usted deberá enfrentar este año? ¿Cuáles son los posibles obstáculos que tendrá que superar?

¿Qué aspectos debe manejar exitosamente en el día a día para lograr los objetivos de su cargo? ¿En qué invierte su tiempo en un día típico?

¿Cómo determina si ha sido exitoso en su trabajo? – Indicadores-

Competencias requeridas:

Describa una situación de su trabajo, en la cual usted haya estado involucrado(a) y que piense que manejó exitosamente, de la cual se sienta satisfecho(a). ¿Qué hizo usted? ¿Por qué? (*Exploraremos varias situaciones de este tipo*).

Describa una situación de trabajo que haya manejado o resuelto de forma poco exitosa, de la cual no se sienta satisfecho(a). ¿Qué hizo usted? ¿Por qué?

¿Cuáles son algunos de los factores que pueden limitar el éxito de una persona en su posición?

¿Cuáles son los comportamientos, conocimientos y habilidades que deben mostrar las personas en su cargo para ser exitosas? ¿Por qué? ¿Cuáles le han servido a usted para tener un buen desempeño?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 9: Guía para la Preparación de la Observación Flotantes

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS CARGOS DE PUNTO DE VENTA

INTRODUCCIÓN

Objetivo: Establecer la relación inicial y evitar que la persona observada se sienta incómoda. Tratar que el empleado actúe con naturalidad y despejar dudas con respecto a la intención del estudio.

Diga a la persona que va a observar:

“Copservir esta realizando una investigación para identificar las competencias, o sea los comportamientos, conocimientos y habilidades que requieren las personas que desempeñan los diferentes cargos en los Puntos de Venta, con el fin de obtener información real sobre lo que hacen las personas, la forma como lo hacen y las condiciones en las cuales se desenvuelven, vamos a llevar a cabo una observación de su actuación. Queremos observar un día típico, así que por favor no haga nada diferente a lo que acostumbra hacer”

Pregunte

- *¿Cuánto tiempo lleva realizando este trabajo?*
- *¿Qué es lo que más le gusta hacer de este trabajo? ¿Qué es lo que menos le gusta?*
- *¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta?*
- *¿Cómo contribuye a los resultados del Punto de Venta?*

OBSERVACIÓN (mínimo 60 minutos, ideal 2 horas)

Objetivo: Obtener información basada en la realidad laboral para complementar y contrastar la información proveniente de las entrevistas.

Mientras la persona hace su labor, observe y registre:

- *Las actividades que realiza: qué hace, cómo las organiza, qué recursos utiliza. Si tiene alguna duda, pregunte: ¿para qué hizo esto? ¿con qué frecuencia lo hace?*
- *Las interacciones: con quien se relaciona, que le dice, cómo lo dice, cómo reacciona (cada una de las partes involucradas). Si le parece necesario profundizar, pregunte: ¿por qué le dijo eso? ¿qué sintió, qué pensó, cuando le dijeron... (le dijeron... o cuando reaccionó de tal forma...)*
- *Cualquier otro aspecto que le parezca significativo en su actuación.*

CIERRE

Al finalizar la sesión, pregunte:

- *¿Lo que usted hizo en este rato, es su actividad normal? ¿Es típico de lo que ocurre todos los días en el Punto de Venta? ¿En que difiere?*
- *¿Qué otras actividades claves realiza usted que no pude observar?*
- *¿Qué conocimientos y habilidades se requieren para hacer este trabajo?*

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 10: Formato y Hoja de Respuestas Evaluación 360° para el cargo de Administrador de Punto de Venta



**Cuadernillo
Administrador Punto de Venta**

**COMPETENCIAS
360°**

1. La información aquí consignada es de carácter confidencial y contribuye al mejoramiento y desarrollo de los evaluados y de la organización.
 2. Al momento de la medición debe tener presente el tipo de relación (rol) asignado con respecto a la persona evaluada. Por ejemplo cliente, colaborador, par, jefe ó autoevaluación.
 3. Cuando esté realizando la medición, piense en los comportamientos que usted ha observado en los últimos 3 a 6 meses. Luego utilice la siguiente escala para indicar qué tan característica es cada conducta en esta persona, o con qué frecuencia se pueden observar en ella esos comportamientos.
- NI** =No tengo información sobre este comportamiento de la persona.
N =NUNCA: Este Comportamiento NO es característico de la persona.
CN =CASI NUNCA: Este comportamiento lo muestra muy pocas veces.
O =OCASIONALMENTE: Este comportamiento lo muestra algunas veces.
CS =CASI SIEMPRE: Este comportamiento lo muestra con bastante frecuencia.
S =SIEMPRE: Este comportamiento es muy característico de esta persona.
4. El proceso de medición de 360° implica una gran responsabilidad y seriedad por su impacto en el proceso de mejoramiento de cada evaluado.
 5. Conteste todas las preguntas y marque una sola respuesta por pregunta.
 6. Si considera que no tiene elementos para llevar a cabo la medición, informe su decisión.

Secuencia	Comportamiento
1.	Muestra una actitud receptiva ante el cliente, es amable y respetuoso en el trato que le brinda
2.	Escucha con atención al cliente y explora sus necesidades, para brindarle alternativas que las satisfagan
3.	Brinda información clara y completa al cliente, para orientarlo en la toma de decisiones
4.	Busca los mecanismos para dar solución efectiva al cliente, aunque no le corresponda directamente, y si existe inconformidades las reporta.
5.	Se anticipa a las necesidades del cliente, genera acciones que sorprenden gratamente al cliente.
6.	Mantiene contacto frecuente con los clientes y realiza seguimiento a la solución proporcionada a su requerimientos
7.	Conoce y difunde los productos, servicios, campañas y programas de la cooperativa.
8.	Expresa con claridad, precisión y seguridad sus ideas.
9.	Es concreto y claro en sus comunicaciones escritas.
10.	Utiliza los medios de comunicación existentes para informar a los asociados y clientes.
11.	Da y recibe de manera constructiva las críticas de los asociados y clientes.
12.	Escucha con atención y verifica la comprensión del mensaje.
13.	Establece metas y objetivos personales alcanzables enfocados a superar su nivel académico, profesional y laboral
14.	Utiliza las herramientas tecnológicas disponibles en la cooperativa a su alcance para hacer mejor su labor.
15.	Participa en actividades que contribuyen a incrementar sus conocimientos y fortalecer sus habilidades.
16.	Se mantiene actualizado y se prepara para proyectarse en la cooperativa.
17.	Solicita retroalimentación sobre los aspectos en que debe mejorar.
18.	Aplica los conocimientos recibidos en las capacitaciones y los transfiere a otras personas.
19.	Identifica en el entorno posibilidades de desarrollo para la cooperativa y las informa a los funcionarios pertinentes
20.	Comparte conocimientos y experiencias con otras áreas o personas para mejorar procesos o servicios.
21.	Presenta propuestas para realizar los procesos de manera mas ágil y efectiva
22.	Promueve el ahorro en la utilización de los recursos, da ejemplo en la forma de administrarlos.
23.	Reporta oportunamente situaciones de riesgo para la cooperativa, adopta medidas para prevenir pérdidas.
24.	Se adapta fácilmente a los cambios, asume nuevas funciones o responsabilidades sin dificultad, cuando se requiere.
25.	Conoce y tiene claridad sobre los objetivos estratégicos de la cooperativa, los del área a la cual pertenece y los específicos de su cargo.
26.	Establece metas retadoras y realistas. elabora planes concretos de acción para alcanzarlas.
27.	Establece con claridad las prioridades, de acuerdo con las necesidades de las organización.
28.	Determina los recursos necesarios para el cumplimiento de su labor y los solicita oportunamente..
29.	Cumple los compromisos en las fechas establecidas



Cuadernillo Administrador Punto de Venta

COMPETENCIAS
360°

30. Busca superar los obstáculos, culmina con éxito lo que comienza.
31. Hace seguimiento a las actividades, detecta las dificultades y establece los correctivos necesarios.
32. Asume la responsabilidad por sus actuaciones, sin atribuir a los demás las causas de los errores.
33. Promueve y participa en programas y actividades orientados al bienestar del asociado y su familia
34. Promueve entre los asociados la cultura de la aportación voluntaria, para lograr el fortalecimiento y crecimiento del servicio al asociado.
35. Participa en la realización de actividades orientados a la comunidad.
36. Detecta e informa las situaciones que afectan al asociado, su familia y la comunidad y plantea acciones para darles apoyo.
37. Propone y participa en actividades orientadas a mejorar el clima laboral entre los asociados.
38. Controla la utilización de sus recursos para lograr un equilibrio en su economía personal y familiar.
39. Identifica en los clientes sus necesidades y les ofrece productos que las satisfagan.
40. Brinda asesoría y orientación confiable a los clientes sobre la utilización de los productos y servicios.
41. Maneja con acierto los reclamos y objeciones de los clientes.
42. Actúa en forma proactiva para solucionar las necesidades e inconvenientes de sus clientes.
43. Realiza esfuerzos para conseguir los productos que los clientes soliciten y no estén disponibles en el punto de venta.
44. Indaga con los clientes, las razones por las cuales no efectúan la compra, plantea alternativas para cambiar la decisión del cliente.
45. Establece relaciones duraderas con los clientes, los contacta frecuentemente para ofrecerles los servicios y productos.
46. Utiliza los recursos disponibles y gestiona la obtención de beneficios adicionales para reforzar la fidelización de los clientes.
47. Permanece informado y actualizado sobre la competencia en su entorno, y de todos los asuntos que pueden afectar al punto de venta, y realiza las acciones pertinentes en beneficio del negocio.
48. Conoce en detalle los productos y servicios ofrecidos a través de los puntos de venta; se actualiza permanentemente.
49. Involucra a su equipo en el diseño e implementación de acciones orientadas a mejorar la gestión comercial.
50. Analiza las estadísticas disponibles y las utiliza para proyectar los resultados y mejorar la gestión comercial
51. Implementa estrategias para optimizar los recursos disponibles en lo referente a la exhibición y promoción de productos.
52. Realiza seguimiento permanente a los inventarios para asegurarse de contar con los niveles de existencia requeridos para lograr las metas comerciales asignadas.
53. Indaga la opinión del cliente con respecto al servicio, presentación, surtido y atención, con el fin de introducir mejoras en la gestión comercial.
54. Asume las directrices comerciales como oportunidades de desarrollo para el punto de venta.



Cuadernillo Administrador Punto de Venta

COMPETENCIAS
360°

55. Establece con claridad las metas de ventas que deben alcanzarse cada día, para poder cumplir los presupuestos mensuales.
56. Establece las prioridades del día y las actividades que deben ser realizadas tanto por él como por su equipo de trabajo.
57. Verifica que la presentación física del punto de venta y del personal cumpla con los requerimientos establecidos.
58. Establece mecanismos para mantener organizada la mercancía y así facilitar su localización y control.
59. Prevee y solicita con anticipación los recursos que necesita para el cumplimiento de su labor.
60. Implementa mecanismos para garantizar el cumplimiento de los procesos establecidos y adopta los correctivos cuando es necesario.
61. Establece controles para evitar pérdidas de mercancía y el uso inadecuado de los recursos.
62. Verifica diariamente el cumplimiento de los objetivos de ventas, tanto grupales como individuales, los analiza con su equipo, para acordar planes de acción.
63. Realiza seguimiento al cumplimiento de las actividades y compromisos de cada uno de los miembros de su equipo.
64. Maneja en forma confidencial la información clave para la Cooperativa.
65. Detecta en forma oportuna los problemas que se presentan en el punto de venta y actúa con rapidez para resolverlos.
66. Interviene en forma oportuna para prevenir o solucionar conflictos entre los miembros del equipo o con los clientes.
67. Involucra al personal a su cargo en el análisis y solución de problemas, les brinda el apoyo cuando lo requieren.
68. Identifica los posibles riesgos que pueden afectar la seguridad del personal y del punto de venta y asume las acciones pertinentes.
69. Se muestra recursivo para superar los obstáculos en la prestación del servicio.
70. Promueve el buen trato y la convivencia dentro de su equipo de trabajo, implementa acciones para mejorar el clima laboral.
71. Conoce su equipo de trabajo, asigna tareas y delega de acuerdo con las habilidades identificadas.
72. Mantiene informado a su equipo en los temas relacionados con su labor.
73. Establece directrices claras y específicas, actúa con firmeza para exigir el cumplimiento de las normas de procedimientos y de los compromisos adquiridos.
74. Crea espacios de participación para el aporte de ideas de mejoramiento por parte de su grupo de trabajo.
75. Brinda reconocimiento por los esfuerzos y los resultados obtenidos, tanto a nivel individual como grupal.
76. Coordina con efectividad la labor de las personas a cargo, estimula el trabajo en equipo entre ellas.
77. Da ejemplo a su equipo en cuanto a cumplimiento de normas y procedimientos y relaciones con los clientes.
78. Verifica la comprensión de las comunicaciones recibidas de las áreas administrativas por parte del grupo de trabajo.
79. Diseña mecanismos para facilitar el aprendizaje de las diferentes funciones del punto de venta.
80. Invierte tiempo en conocer a su grupo, identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento.
81. Dedica tiempo a enseñar, comparte sus conocimientos y hace acompañamiento para facilitar la aplicación de los mismos y desarrollar las habilidades de su equipo.
82. Brinda retroalimentación al personal sobre su desempeño, establece compromisos de mejoramiento y les hace seguimiento.
83. Anima a sus colaboradores para que se preparen y así puedan asumir nuevas responsabilidades y proyectarse dentro de la Cooperativa.
84. Adopta medidas de ahorro sin sacrificar la operación, teniendo en cuenta el impacto en la gestión.
85. Fomenta en los asociados la necesidad de optimizar y fortalecer los recursos de la Cooperativa.
86. Hace seguimiento y control al manejo de los presupuestos.
87. Controla permanentemente su planta de personal para realizar los ajustes necesarios.
88. Verifica que se realice mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos e instalaciones del punto de venta.



Hoja de Respuestas Administrador Punto de Venta

COMPETENCIAS
360°

Apellidos y Nombres del Evaluado _____

Apellidos y Nombres del Evaluador _____ Fecha _____

Evalúa como: Autoevaluación Jefe Par Colaborador Cliente

Para marcar sus respuestas tenga presente:

NI=No tengo información; N=Nunca; CN=Casi Nunca; O=Ocasionalmente; CS=Casi Siempre; S=Siempre

- | | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1. NI N CN O CS S | 32. NI N CN O CS S | 63. NI N CN O CS S |
| 2. NI N CN O CS S | 33. NI N CN O CS S | 64. NI N CN O CS S |
| 3. NI N CN O CS S | 34. NI N CN O CS S | 65. NI N CN O CS S |
| 4. NI N CN O CS S | 35. NI N CN O CS S | 66. NI N CN O CS S |
| 5. NI N CN O CS S | 36. NI N CN O CS S | 67. NI N CN O CS S |
| 6. NI N CN O CS S | 37. NI N CN O CS S | 68. NI N CN O CS S |
| 7. NI N CN O CS S | 38. NI N CN O CS S | 69. NI N CN O CS S |
| 8. NI N CN O CS S | 39. NI N CN O CS S | 70. NI N CN O CS S |
| 9. NI N CN O CS S | 40. NI N CN O CS S | 71. NI N CN O CS S |
| 10. NI N CN O CS S | 41. NI N CN O CS S | 72. NI N CN O CS S |
| 11. NI N CN O CS S | 42. NI N CN O CS S | 73. NI N CN O CS S |
| 12. NI N CN O CS S | 43. NI N CN O CS S | 74. NI N CN O CS S |
| 13. NI N CN O CS S | 44. NI N CN O CS S | 75. NI N CN O CS S |
| 14. NI N CN O CS S | 45. NI N CN O CS S | 76. NI N CN O CS S |
| 15. NI N CN O CS S | 46. NI N CN O CS S | 77. NI N CN O CS S |
| 16. NI N CN O CS S | 47. NI N CN O CS S | 78. NI N CN O CS S |
| 17. NI N CN O CS S | 48. NI N CN O CS S | 79. NI N CN O CS S |
| 18. NI N CN O CS S | 49. NI N CN O CS S | 80. NI N CN O CS S |
| 19. NI N CN O CS S | 50. NI N CN O CS S | 81. NI N CN O CS S |
| 20. NI N CN O CS S | 51. NI N CN O CS S | 82. NI N CN O CS S |
| 21. NI N CN O CS S | 52. NI N CN O CS S | 83. NI N CN O CS S |
| 22. NI N CN O CS S | 53. NI N CN O CS S | 84. NI N CN O CS S |
| 23. NI N CN O CS S | 54. NI N CN O CS S | 85. NI N CN O CS S |
| 24. NI N CN O CS S | 55. NI N CN O CS S | 86. NI N CN O CS S |
| 25. NI N CN O CS S | 56. NI N CN O CS S | 87. NI N CN O CS S |
| 26. NI N CN O CS S | 57. NI N CN O CS S | 88. NI N CN O CS S |
| 27. NI N CN O CS S | 58. NI N CN O CS S | |
| 28. NI N CN O CS S | 59. NI N CN O CS S | |
| 29. NI N CN O CS S | 60. NI N CN O CS S | |
| 30. NI N CN O CS S | 61. NI N CN O CS S | |
| 31. NI N CN O CS S | 62. NI N CN O CS S | |

ANEXO 11: Formato y Hoja de Respuestas Evaluación 360° para el cargo de Subadministrador de Punto de Venta



**Cuadernillo
Subadministrador Punto de Venta**

**COMPETENCIAS
360°**

1. La información aquí consignada es de carácter confidencial y contribuye al mejoramiento y desarrollo de los evaluados y de la organización.
 2. Al momento de la medición debe tener presente el tipo de relación (rol) asignado con respecto a la persona evaluada. Por ejemplo cliente, colaborador, par, jefe ó autoevaluación.
 3. Cuando esté realizando la medición, piense en los comportamientos que usted ha observado en los últimos 3 a 6 meses. Luego utilice la siguiente escala para indicar qué tan característica es cada conducta en esta persona, o con qué frecuencia se pueden observar en ella esos comportamientos.
- NI** =No tengo información sobre este comportamiento de la persona.
N =NUNCA: Este Comportamiento NO es característico de la persona.
CN =CASI NUNCA: Este comportamiento lo muestra muy pocas veces.
O =OCASIONALMENTE: Este comportamiento lo muestra algunas veces.
CS =CASI SIEMPRE: Este comportamiento lo muestra con bastante frecuencia.
S =SIEMPRE: Este comportamiento es muy característico de esta persona.
4. El proceso de medición de 360° implica una gran responsabilidad y seriedad por su impacto en el proceso de mejoramiento de cada evaluado.
 5. Conteste todas las preguntas y marque una sola respuesta por pregunta.
 6. Si considera que no tiene elementos para llevar a cabo la medición, informe su decisión.

Secuencia	Comportamiento
1.	Muestra una actitud receptiva ante el cliente, es amable y respetuoso en el trato que le brinda
2.	Escucha con atención al cliente y explora sus necesidades, para brindarle alternativas que las satisfagan
3.	Brinda información clara y completa al cliente, para orientarlo en la toma de decisiones
4.	Busca los mecanismos para dar solución efectiva al cliente, aunque no le corresponda directamente, y si existe inconformidades las reporta.
5.	Se anticipa a las necesidades del cliente, genera acciones que sorprenden gratamente al cliente.
6.	Mantiene contacto frecuente con los clientes y realiza seguimiento a la solución proporcionada a sus requerimientos
7.	Conoce y difunde los productos, servicios, campañas y programas de la cooperativa.
8.	Expresa con claridad, precisión y seguridad sus ideas.
9.	Es concreto y claro en sus comunicaciones escritas.
10.	Utiliza los medios de comunicación existentes para informar a los asociados y clientes.
11.	Da y recibe de manera constructiva las críticas de los asociados y clientes.
12.	Escucha con atención y verifica la comprensión del mensaje.
13.	Establece metas y objetivos personales alcanzables enfocados a superar su nivel académico, profesional y laboral
14.	Utiliza las herramientas tecnológicas disponibles en la cooperativa a su alcance para hacer mejor su labor.
15.	Participa en actividades que contribuyen a incrementar sus conocimientos y fortalecer sus habilidades.
16.	Se mantiene actualizado y se prepara para proyectarse en la cooperativa.
17.	Solicita retroalimentación sobre los aspectos en que debe mejorar.
18.	Aplica los conocimientos recibidos en las capacitaciones y los transfiere a otras personas.
19.	Identifica en el entorno posibilidades de desarrollo para la cooperativa y las informa a los funcionarios pertinentes
20.	Comparte conocimientos y experiencias con otras áreas o personas para mejorar procesos o servicios.
21.	Presenta propuestas para realizar los procesos de manera mas ágil y efectiva
22.	Promueve el ahorro en la utilización de los recursos, da ejemplo en la forma de administrarlos.
23.	Reporta oportunamente situaciones de riesgo para la cooperativa, adopta medidas para prevenir pérdidas.
24.	Se adapta fácilmente a los cambios, asume nuevas funciones o responsabilidades sin dificultad, cuando se requiere.
25.	Conoce y tiene claridad sobre los objetivos estratégicos de la cooperativa, los del área a la cual pertenece y los específicos de su cargo.
26.	Establece metas retadoras y realistas. elabora planes concretos de acción para alcanzarlas.
27.	Establece con claridad las prioridades, de acuerdo con las necesidades de las organización.
28.	Determina los recursos necesarios para el cumplimiento de su labor y los solicita oportunamente..
29.	Cumple los compromisos en las fechas establecidas
30.	Busca superar los obstáculos, culmina con éxito lo que comienza.
31.	Hace seguimiento a las actividades, detecta las dificultades y establece los correctivos necesarios.
32.	Asume la responsabilidad por sus actuaciones, sin atribuir a los demás las causas de los errores.
33.	Promueve y participa en programas y actividades orientados al bienestar del asociado y su familia



Cuadernillo Subadministrador Punto de Venta

COMPETENCIAS
360°

34. Promueve entre los asociados la cultura de la aportación voluntaria, para lograr el fortalecimiento y crecimiento del servicio al asociado.
35. Participa en la realización de actividades orientados a la comunidad.
36. Detecta e informa las situaciones que afectan al asociado, su familia y la comunidad y plantea acciones para darles apoyo.
37. Propone y participa en actividades orientadas a mejorar el clima laboral entre los asociados.
38. Controla la utilización de sus recursos para lograr un equilibrio en su economía personal y familiar.
39. Brinda asesoría integral a los clientes sobre productos y servicios, les orienta acerca de las formulaciones médicas, y respeta los deseos del cliente, sin presionarlo para cambiar su intención de compra.
40. Atiende al cliente en forma respetuosa y cordial, tanto personal como telefónicamente. Cuida sus modales y vocabulario.
41. Orienta al cliente sobre el tratamiento de enfermedades comunes que no requieren prescripción médica
42. Cumple los compromisos adquiridos con el cliente; hace seguimiento para verificar su satisfacción.
43. Está pendiente de que los pedidos a domicilio sean despachados en forma oportuna y contribuye a agilizar los tiempos de entrega.
44. Identifica a los clientes frecuentes por sus nombres y conoce sus hábitos de compra.
45. Ofrece productos y servicios adicionales a los solicitados por el cliente, con base en la exploración de sus necesidades.
46. Mantiene el control de sus emociones y reacciones, al manejar clientes difíciles.
47. Se mantiene actualizado sobre productos, servicios, campañas y promociones, y orienta sus esfuerzos para alcanzar las metas fijadas en cada una de ellas.
48. Consulta permanentemente las estadísticas de venta, para proyectar su labor comercial.
49. Utiliza los recursos disponibles de publicidad y exhibición para promover las ventas.
50. Reporta en forma oportuna los productos agotados y faltantes, y proporciona información sobre los productos que ameritan ser codificados en el punto de venta.
51. Reporta información pertinente sobre precios y la competencia, que podrían aprovecharse para mejorar la gestión comercial.
52. Busca la forma de resolver los problemas o solicita ayuda/ soporte cuando se requiera.
53. Explora otras necesidades que pueda tener el cliente, para mejorar los resultados.
54. Busca la forma de familiarizarse con las funciones de otros cargos, para resolver situaciones que puedan afectar el servicio.
55. Se muestra recursivo para conseguir los productos y satisfacer las demandas de los clientes.
56. Contribuye al logro de los objetivos comunes del Punto de Venta, realiza acciones que van más allá de sus responsabilidades individuales.
57. Mantiene relaciones cordiales con sus compañeros y Jefes, contribuye al logro de un buen clima laboral
58. Comparte sus conocimientos y experiencias con los demás miembros del equipo.
59. Participa activamente y con buena disposición en las labores de orden y aseo del punto de venta.
60. Se muestra dispuesto a colaborar en actividades varias del punto de venta como surtido, empaque y kardex
61. Participa activamente en las reuniones y aporta ideas para el mejoramiento del Punto de Venta.
62. Establece las prioridades del día y las actividades que deben ser realizadas tanto por él como por las demás personas que coordina..
63. Verifica que la presentación física del punto de venta y del personal cumpla con los requerimientos establecidos.
64. Establece mecanismos para mantener organizada la mercancía y así facilitar su localización y control.
65. Implementa mecanismos para garantizar el cumplimiento de los procesos establecidos y establece los correctivos cuando es necesario.
66. Establece controles para evitar pérdidas de mercancía y el uso inadecuado de los recursos.
67. Realiza seguimiento al cumplimiento de las actividades y compromisos de las personas que coordina.
68. Promueve el buen trato y la convivencia dentro del equipo de trabajo.
69. Actúa con firmeza para exigir el cumplimiento de las normas, procedimientos y de los compromisos adquiridos.
70. Coordina con efectividad la labor de las personas a cargo, estimula el trabajo en equipo entre ellas.
71. Da ejemplo a los demás en cuanto a cumplimiento de normas y procedimientos y relaciones con los clientes.
72. Interviene en forma oportuna para prevenir o solucionar conflictos entre los miembros del equipo o con los clientes.
73. Brinda apoyo a las personas que coordina en la solución de problemas, cuando lo requieren.



**Hoja de Respuestas
Subadministrador**

**COMPETENCIAS
360°**

Apellidos y Nombres del Evaluado _____

Apellidos y Nombres del Evaluador _____ Fecha _____

Evalúa como: Autoevaluación Jefe Par Colaborador Cliente

Para marcar sus respuestas tenga presente:

NI=No tengo información; N=Nunca; CN=Casi Nunca; O=Ocasionalmente; CS=Casi Siempre; S=Siempre

- | | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1. NI N CN O CS S | 32. NI N CN O CS S | 63. NI N CN O CS S |
| 2. NI N CN O CS S | 33. NI N CN O CS S | 64. NI N CN O CS S |
| 3. NI N CN O CS S | 34. NI N CN O CS S | 65. NI N CN O CS S |
| 4. NI N CN O CS S | 35. NI N CN O CS S | 66. NI N CN O CS S |
| 5. NI N CN O CS S | 36. NI N CN O CS S | 67. NI N CN O CS S |
| 6. NI N CN O CS S | 37. NI N CN O CS S | 68. NI N CN O CS S |
| 7. NI N CN O CS S | 38. NI N CN O CS S | 69. NI N CN O CS S |
| 8. NI N CN O CS S | 39. NI N CN O CS S | 70. NI N CN O CS S |
| 9. NI N CN O CS S | 40. NI N CN O CS S | 71. NI N CN O CS S |
| 10. NI N CN O CS S | 41. NI N CN O CS S | 72. NI N CN O CS S |
| 11. NI N CN O CS S | 42. NI N CN O CS S | 73. NI N CN O CS S |
| 12. NI N CN O CS S | 43. NI N CN O CS S | |
| 13. NI N CN O CS S | 44. NI N CN O CS S | |
| 14. NI N CN O CS S | 45. NI N CN O CS S | |
| 15. NI N CN O CS S | 46. NI N CN O CS S | |
| 16. NI N CN O CS S | 47. NI N CN O CS S | |
| 17. NI N CN O CS S | 48. NI N CN O CS S | |
| 18. NI N CN O CS S | 49. NI N CN O CS S | |
| 19. NI N CN O CS S | 50. NI N CN O CS S | |
| 20. NI N CN O CS S | 51. NI N CN O CS S | |
| 21. NI N CN O CS S | 52. NI N CN O CS S | |
| 22. NI N CN O CS S | 53. NI N CN O CS S | |
| 23. NI N CN O CS S | 54. NI N CN O CS S | |
| 24. NI N CN O CS S | 55. NI N CN O CS S | |
| 25. NI N CN O CS S | 56. NI N CN O CS S | |
| 26. NI N CN O CS S | 57. NI N CN O CS S | |
| 27. NI N CN O CS S | 58. NI N CN O CS S | |
| 28. NI N CN O CS S | 59. NI N CN O CS S | |
| 29. NI N CN O CS S | 60. NI N CN O CS S | |
| 30. NI N CN O CS S | 61. NI N CN O CS S | |
| 31. NI N CN O CS S | 62. NI N CN O CS S | |

ANEXO 12: Formato y Hoja de Respuestas Evaluación 360° para el cargo de Vendedor de Punto de Venta



Cuadernillo Vendedor

**COMPETENCIAS
360°**

1. La información aquí consignada es de carácter confidencial y contribuye al mejoramiento y desarrollo de los evaluados y de la organización.
2. Al momento de la medición debe tener presente el tipo de relación (rol) asignado con respecto a la persona evaluada. Por ejemplo cliente, colaborador, par, jefe ó autoevaluación.
3. Cuando esté realizando la medición, piense en los comportamientos que usted ha observado en los últimos 3 a 6 meses. Luego utilice la siguiente escala para indicar qué tan característica es cada conducta en esta persona, o con qué frecuencia se pueden observar en ella esos comportamientos.
NI =No tengo información sobre este comportamiento de la persona.
N =NUNCA: Este Comportamiento NO es característico de la persona.
CN =CASI NUNCA: Este comportamiento lo muestra muy pocas veces.
O =OCASIONALMENTE: Este comportamiento lo muestra algunas veces.
CS =CASI SIEMPRE: Este comportamiento lo muestra con bastante frecuencia.
S =SIEMPRE: Este comportamiento es muy característico de esta persona.
4. El proceso de medición de 360° implica una gran responsabilidad y seriedad por su impacto en el proceso de mejoramiento de cada evaluado.
5. Conteste todas las preguntas y marque una sola respuesta por pregunta.
6. Si considera que no tiene elementos para llevar a cabo la medición, informe su decisión.

Secuencia	Comportamiento
1.	Muestra una actitud receptiva ante el cliente, es amable y respetuoso en el trato que le brinda
2.	Escucha con atención al cliente y explora sus necesidades, para brindarle alternativas que las satisfagan
3.	Brinda información clara y completa al cliente, para orientarlo en la toma de decisiones
4.	Busca los mecanismos para dar solución efectiva al cliente, aunque no le corresponda directamente, y si existe inconformidades las reporta.
5.	Se anticipa a las necesidades del cliente, genera acciones que sorprenden gratamente al cliente.
6.	Mantiene contacto frecuente con los clientes y realiza seguimiento a la solución proporcionada a sus requerimientos
7.	Conoce y difunde los productos, servicios, campañas y programas de la cooperativa.
8.	Expresa con claridad, precisión y seguridad sus ideas.
9.	Es concreto y claro en sus comunicaciones escritas.
10.	Utiliza los medios de comunicación existentes para informar a los asociados y clientes.
11.	Da y recibe de manera constructiva las críticas de los asociados y clientes.
12.	Escucha con atención y verifica la comprensión del mensaje.
13.	Establece metas y objetivos personales alcanzables enfocados a superar su nivel académico, profesional y laboral
14.	Utiliza las herramientas tecnológicas disponibles en la cooperativa a su alcance para hacer mejor su labor.
15.	Participa en actividades que contribuyen a incrementar sus conocimientos y fortalecer sus habilidades.
16.	Se mantiene actualizado y se prepara para proyectarse en la cooperativa.
17.	Solicita retroalimentación sobre los aspectos en que debe mejorar.
18.	Aplica los conocimientos recibidos en las capacitaciones y los transfiere a otras personas.
19.	Identifica en el entorno posibilidades de desarrollo para la cooperativa y las informa a los funcionarios pertinentes
20.	Comparte conocimientos y experiencias con otras áreas o personas para mejorar procesos o servicios.
21.	Presenta propuestas para realizar los procesos de manera mas ágil y efectiva
22.	Promueve el ahorro en la utilización de los recursos, da ejemplo en la forma de administrarlos.
23.	Reporta oportunamente situaciones de riesgo para la cooperativa, adopta medidas para prevenir pérdidas.
24.	Se adapta fácilmente a los cambios, asume nuevas funciones o responsabilidades sin dificultad, cuando se requiere.
25.	Conoce y tiene claridad sobre los objetivos estratégicos de la cooperativa, los del área a la cual pertenece y los específicos de su cargo.
26.	Establece metas retadoras y realistas. elabora planes concretos de acción para alcanzarlas.
27.	Establece con claridad las prioridades, de acuerdo con las necesidades de las organización.
28.	Determina los recursos necesarios para el cumplimiento de su labor y los solicita oportunamente..
29.	Cumple los compromisos en las fechas establecidas
30.	Busca superar los obstáculos, culmina con éxito lo que comienza.
31.	Hace seguimiento a las actividades, detecta las dificultades y establece los correctivos necesarios.
32.	Assume la responsabilidad por sus actuaciones, sin atribuir a los demás las causas de los errores.
33.	Promueve y participa en programas y actividades orientados al bienestar del asociado y su familia
34.	Promueve entre los asociados la cultura de la aportación voluntaria, para lograr el fortalecimiento y crecimiento del servicio al asociado.
35.	Participa en la realización de actividades orientados a la comunidad.



Cuadernillo Vendedor

COMPETENCIAS
360°

36. Detecta e informa las situaciones que afectan al asociado, su familia y la comunidad y plantea acciones para darles apoyo.
37. Propone y participa en actividades orientadas a mejorar el clima laboral entre los asociados.
38. Controla la utilización de sus recursos, para lograr un equilibrio en su economía personal y familiar.
39. Brinda asesoría integral a los clientes sobre productos y servicios, les orienta acerca de las formulaciones médicas, y respeta los deseos del cliente, sin presionarlo para cambiar su intención de compra.
40. Atiende al cliente en forma respetuosa y cordial, tanto personal como telefónicamente. Cuida sus modales y/o vocabulario.
41. Orienta al cliente sobre el tratamiento de enfermedades comunes que no requieren prescripción médica
42. Cumple los compromisos adquiridos con el cliente; hace seguimiento para verificar su satisfacción.
43. Está pendiente de que los pedidos a domicilio sean despachados en forma oportuna y contribuye a agilizar los tiempos de entrega.
44. Identifica a los clientes frecuentes por sus nombres y conoce sus hábitos de compra.
45. Contacta periódicamente a los clientes fieles para ofrecerles productos y servicios, de acuerdo con sus necesidades.
46. Ofrece productos y servicios adicionales a los solicitados por el cliente, con base en la exploración de sus necesidades.
47. Mantiene el control de sus emociones y reacciones, al manejar clientes difíciles.
48. Se mantiene actualizado sobre productos, servicios, campañas y promociones, y orienta sus esfuerzos para alcanzar las metas fijadas en cada una de ellas.
49. Consulta permanentemente las estadísticas de venta, para proyectar su labor comercial.
50. Utiliza los recursos disponibles de publicidad y exhibición para promover las ventas.
51. Reporta en forma oportuna los productos agotados y faltantes, y proporciona información sobre los productos que ameritan ser codificados en el punto de venta.
52. Reporta información pertinente sobre precios y la competencia, que podrían aprovecharse para mejorar la gestión comercial.
53. Busca la forma de resolver los problemas o solicita ayuda/ soporte cuando se requiera.
54. Explora otras necesidades que pueda tener el cliente, para mejorar los resultados.
55. Busca la forma de familiarizarse con las funciones de otros cargos, para resolver situaciones que puedan afectar el servicio.
56. Se muestra recursivo (a) para conseguir los productos y satisfacer las demandas de los clientes.
57. Contribuye al logro de los objetivos comunes del Punto de Venta, realiza acciones que van más allá de sus responsabilidades individuales.
58. Mantiene relaciones cordiales con sus compañeros y Jefes, contribuye al logro de un buen clima laboral
59. Comparte sus conocimientos y experiencias con los demás miembros del equipo.
60. Participa activamente y con buena disposición en las labores de orden y aseo del punto de venta.
61. Se muestra dispuesto a colaborar en actividades varias del punto de venta como surtido, empaque y kardex
62. Participa activamente en las reuniones y aporta ideas para el mejoramiento del Punto de Venta.



Hoja de Respuestas Vendedor

COMPETENCIAS
360°

Apellidos y Nombres del Evaluado _____

Apellidos y Nombres del Evaluador _____

Fecha _____

Evalúa como:

Autoevaluación

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

Para marcar sus respuestas tenga presente:

NI=No tengo información; N=Nunca; CN=Casi Nunca; O=Ocasionalmente; CS=Casi Siempre; S=Siempre

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1. NI N CN O CS S | 32. NI N CN O CS S |
| 2. NI N CN O CS S | 33. NI N CN O CS S |
| 3. NI N CN O CS S | 34. NI N CN O CS S |
| 4. NI N CN O CS S | 35. NI N CN O CS S |
| 5. NI N CN O CS S | 36. NI N CN O CS S |
| 6. NI N CN O CS S | 37. NI N CN O CS S |
| 7. NI N CN O CS S | 38. NI N CN O CS S |
| 8. NI N CN O CS S | 39. NI N CN O CS S |
| 9. NI N CN O CS S | 40. NI N CN O CS S |
| 10. NI N CN O CS S | 41. NI N CN O CS S |
| 11. NI N CN O CS S | 42. NI N CN O CS S |
| 12. NI N CN O CS S | 43. NI N CN O CS S |
| 13. NI N CN O CS S | 44. NI N CN O CS S |
| 14. NI N CN O CS S | 45. NI N CN O CS S |
| 15. NI N CN O CS S | 46. NI N CN O CS S |
| 16. NI N CN O CS S | 47. NI N CN O CS S |
| 17. NI N CN O CS S | 48. NI N CN O CS S |
| 18. NI N CN O CS S | 49. NI N CN O CS S |
| 19. NI N CN O CS S | 50. NI N CN O CS S |
| 20. NI N CN O CS S | 51. NI N CN O CS S |
| 21. NI N CN O CS S | 52. NI N CN O CS S |
| 22. NI N CN O CS S | 53. NI N CN O CS S |
| 23. NI N CN O CS S | 54. NI N CN O CS S |
| 24. NI N CN O CS S | 55. NI N CN O CS S |
| 25. NI N CN O CS S | 56. NI N CN O CS S |
| 26. NI N CN O CS S | 57. NI N CN O CS S |
| 27. NI N CN O CS S | 58. NI N CN O CS S |
| 28. NI N CN O CS S | 59. NI N CN O CS S |
| 29. NI N CN O CS S | 60. NI N CN O CS S |
| 30. NI N CN O CS S | 61. NI N CN O CS S |
| 31. NI N CN O CS S | 62. NI N CN O CS S |

ANEXO 13: Formato y Hoja de Respuestas Evaluación 360° para el cargo de Cajero de Punto de Venta



Cuadernillo Cajero

**COMPETENCIAS
360°**

1. La información aquí consignada es de carácter confidencial y contribuye al mejoramiento y desarrollo de los evaluados y de la organización.
 2. Al momento de la medición debe tener presente el tipo de relación (rol) asignado con respecto a la persona evaluada. Por ejemplo cliente, colaborador, par, jefe ó autoevaluación.
 3. Cuando esté realizando la medición, piense en los comportamientos que usted ha observado en los últimos 3 a 6 meses. Luego utilice la siguiente escala para indicar qué tan característica es cada conducta en esta persona, o con qué frecuencia se pueden observar en ella esos comportamientos.
- NI** =No tengo información sobre este comportamiento de la persona.
N =NUNCA: Este Comportamiento NO es característico de la persona.
CN =CASI NUNCA: Este comportamiento lo muestra muy pocas veces.
O =OCASIONALMENTE: Este comportamiento lo muestra algunas veces.
CS =CASI SIEMPRE: Este comportamiento lo muestra con bastante frecuencia.
S =SIEMPRE: Este comportamiento es muy característico de esta persona.
4. El proceso de medición de 360° implica una gran responsabilidad y seriedad por su impacto en el proceso de mejoramiento de cada evaluado.
 5. Conteste todas las preguntas y marque una sola respuesta por pregunta.
 6. Si considera que no tiene elementos para llevar a cabo la medición, informe su decisión.

Secuencia	Comportamiento
1.	Muestra una actitud receptiva ante el cliente, es amable y respetuoso en el trato que le brinda
2.	Escucha con atención al cliente y explora sus necesidades, para brindarle alternativas que las satisfagan
3.	Brinda información clara y completa al cliente, para orientarlo en la toma de decisiones
4.	Busca los mecanismos para dar solución efectiva al cliente, aunque no le corresponda directamente, y si existe inconformidades las reporta.
5.	Se anticipa a las necesidades del cliente, genera acciones que sorprenden gratamente al cliente.
6.	Mantiene contacto frecuente con los clientes y realiza seguimiento a la solución proporcionada a sus requerimientos
7.	Conoce y difunde los productos, servicios, campañas y programas de la cooperativa.
8.	Expresa con claridad, precisión y seguridad sus ideas.
9.	Es concreto y claro en sus comunicaciones escritas.
10.	Utiliza los medios de comunicación existentes para informar a los asociados y clientes.
11.	Da y recibe de manera constructiva las críticas de los asociados y clientes.
12.	Escucha con atención y verifica la comprensión del mensaje.
13.	Establece metas y objetivos personales alcanzables enfocados a superar su nivel académico, profesional y laboral
14.	Utiliza las herramientas tecnológicas disponibles en la cooperativa a su alcance para hacer mejor su labor.
15.	Participa en actividades que contribuyen a incrementar sus conocimientos y fortalecer sus habilidades.
16.	Se mantiene actualizado y se prepara para proyectarse en la cooperativa.
17.	Solicita retroalimentación sobre los aspectos en que debe mejorar.
18.	Aplica los conocimientos recibidos en las capacitaciones y los transfiere a otras personas.
19.	Identifica en el entorno posibilidades de desarrollo para la cooperativa y las informa a los funcionarios pertinentes
20.	Comparte conocimientos y experiencias con otras áreas o personas para mejorar procesos o servicios.
21.	Presenta propuestas para realizar los procesos de manera mas ágil y efectiva
22.	Promueve el ahorro en la utilización de los recursos, da ejemplo en la forma de administrarlos.
23.	Reporta oportunamente situaciones de riesgo para la cooperativa, adopta medidas para prevenir pérdidas.
24.	Se adapta fácilmente a los cambios, asume nuevas funciones o responsabilidades sin dificultad, cuando se requiere.
25.	Conoce y tiene claridad sobre los objetivos estratégicos de la cooperativa, los del área a la cual pertenece y los específicos de su cargo.
26.	Establece metas retadoras y realistas. elabora planes concretos de acción para alcanzarlas.
27.	Establece con claridad las prioridades, de acuerdo con las necesidades de las organización.
28.	Determina los recursos necesarios para el cumplimiento de su labor y los solicita oportunamente..
29.	Cumple los compromisos en las fechas establecidas
30.	Busca superar los obstáculos, culmina con éxito lo que comienza.
31.	Hace seguimiento a las actividades, detecta las dificultades y establece los correctivos necesarios.
32.	Asume la responsabilidad por sus actuaciones, sin atribuir a los demás las causas de los errores.
33.	Promueve y participa en programas y actividades orientados al bienestar del asociado y su familia
34.	Promueve entre los asociados la cultura de la aportación voluntaria, para lograr el fortalecimiento y crecimiento del servicio al asociado.
35.	Participa en la realización de actividades orientados a la comunidad.



Cuadernillo Cajero

COMPETENCIAS 360°

- 36. Detecta e informa las situaciones que afectan al asociado, su familia y la comunidad y plantea acciones para darles apoyo.
- 37. Propone y participa en actividades orientadas a mejorar el clima laboral entre los asociados.
- 38. Controla la utilización de sus recursos para lograr un equilibrio en su economía personal y familiar.
- 39. Atiende al cliente en forma respetuosa y cordial. Cuida sus modales y vocabulario.
- 40. Se gana la confianza de los clientes por su honradez, modales y calidad en la atención.
- 41. Maneja con tolerancia y paciencia las reacciones negativas de los clientes por inconformidad con el servicio.
- 42. Maneja la presión de los clientes sin alterarse y sin afectar la calidad del servicio.
- 43. Está pendiente de que los pedidos a domicilio sean despachados en forma oportuna y contribuye a agilizar los tiempos de entrega.
- 44. Ofrece alternativas de pago y solicita los datos del cliente para facilitar su acceso a los beneficios disponibles.
- 45. Permanece informado y actualizado sobre los productos y servicios que se comercializan en los puntos de venta.
- 46. Apoya la gestión de ventas cuando tiene disponibilidad de tiempo.
- 47. Divulga y promueve los servicios adicionales y promociones vigentes en el punto de venta. Apoya las estrategias publicitarias
- 48. Identifica clientes potenciales para fidelización y promueve su afiliación al programa.
- 49. Informa oportunamente los recursos que requiere para facilitar el pago de los clientes.
- 50. Brinda información a los clientes sobre la empresa y promueve la buena imagen corporativa.
- 51. Detecta rápidamente los errores e inconsistencias en el momento de realizar los registros.
- 52. Hace su trabajo en forma ágil, procesa un alto número de registros sin errores.
- 53. Se concentra en las tareas que realiza para evitar errores/ descuadres.
- 54. Verifica y confirma con el cliente que los productos registrados correspondan a los solicitados.
- 55. Identifica con facilidad y precisión las características del dinero recibido para evitar fraudes y descuadres.
- 56. Contribuye al logro de los objetivos comunes del Punto de Venta, realiza acciones que van más allá de sus responsabilidades individuales.
- 57. Mantiene relaciones cordiales con sus compañeros y Jefes, contribuye al logro de un buen clima laboral
- 58. Comparte sus conocimientos y experiencias con los demás miembros del equipo.
- 59. Participa activamente y con buena disposición en las labores de orden y aseo del punto de venta.
- 60. Se muestra dispuesto a colaborar en actividades varias del punto de venta como surtido, empaque y kardex
- 61. Participa activamente en las reuniones y aporta ideas para el mejoramiento del Punto de Venta.



Hoja de Respuestas Cajero

COMPETENCIAS
360°

Apellidos y Nombres del Evaluado _____

Apellidos y Nombres del Evaluador _____

Fecha _____

Evalúa como:

Autoevaluación

Jefe

Par

Colaborador

Cliente

Para marcar sus respuestas tenga presente:

NI=No tengo información; **N**=Nunca; **CN**=Casi Nunca; **O**=Ocasionalmente; **CS**=Casi Siempre; **S**=Siempre

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| 1. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 32. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 2. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 33. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 3. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 34. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 4. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 35. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 5. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 36. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 6. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 37. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 7. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 38. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 8. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 39. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 9. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 40. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 10. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 41. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 11. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 42. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 12. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 43. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 13. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 44. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 14. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 45. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 15. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 46. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 16. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 47. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 17. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 48. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 18. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 49. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 19. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 50. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 20. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 51. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 21. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 52. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 22. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 53. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 23. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 54. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 24. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 55. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 25. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 56. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 26. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 57. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 27. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 58. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 28. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 59. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 29. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 60. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 30. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | 61. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) |
| 31. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S) | |

ANEXO 14: Formato y Hoja de Respuestas Evaluación 360° para el cargo de Mensajero de Punto de Venta



Cuadernillo Mensajero

**COMPETENCIAS
360°**

1. La información aquí consignada es de carácter confidencial y contribuye al mejoramiento y desarrollo de los evaluados y de la organización.
 2. Al momento de la medición debe tener presente el tipo de relación (rol) asignado con respecto a la persona evaluada. Por ejemplo cliente, colaborador, par, jefe ó autoevaluación.
 3. Cuando esté realizando la medición, piense en los comportamientos que usted ha observado en los últimos 3 a 6 meses. Luego utilice la siguiente escala para indicar qué tan característica es cada conducta en esta persona, o con qué frecuencia se pueden observar en ella esos comportamientos.
- NI** =No tengo información sobre este comportamiento de la persona.
N =NUNCA: Este Comportamiento NO es característico de la persona.
CN =CASI NUNCA: Este comportamiento lo muestra muy pocas veces.
O =OCASIONALMENTE: Este comportamiento lo muestra algunas veces.
CS =CASI SIEMPRE: Este comportamiento lo muestra con bastante frecuencia.
S =SIEMPRE: Este comportamiento es muy característico de esta persona.
4. El proceso de medición de 360° implica una gran responsabilidad y seriedad por su impacto en el proceso de mejoramiento de cada evaluado.
 5. Conteste todas las preguntas y marque una sola respuesta por pregunta.
 6. Si considera que no tiene elementos para llevar a cabo la medición, informe su decisión.

Secuencia	Comportamiento
1.	Muestra una actitud receptiva ante el cliente, es amable y respetuoso en el trato que le brinda
2.	Escucha con atención al cliente y explora sus necesidades, para brindarle alternativas que las satisfagan
3.	Brinda información clara y completa al cliente, para orientarlo en la toma de decisiones
4.	Busca los mecanismos para dar solución efectiva al cliente, aunque no le corresponda directamente, y si existe inconformidades las reporta.
5.	Se anticipa a las necesidades del cliente, genera acciones que sorprenden gratamente al cliente.
6.	Mantiene contacto frecuente con los clientes y realiza seguimiento a la solución proporcionada a sus requerimientos
7.	Conoce y difunde los productos, servicios, campañas y programas de la cooperativa.
8.	Expresa con claridad, precisión y seguridad sus ideas.
9.	Es concreto y claro en sus comunicaciones escritas.
10.	Utiliza los medios de comunicación existentes para informar a los asociados y clientes.
11.	Da y recibe de manera constructiva las críticas de los asociados y clientes.
12.	Escucha con atención y verifica la comprensión del mensaje.
13.	Establece metas y objetivos personales alcanzables enfocados a superar su nivel académico, profesional y laboral
14.	Utiliza las herramientas tecnológicas disponibles en la cooperativa a su alcance para hacer mejor su labor.
15.	Participa en actividades que contribuyen a incrementar sus conocimientos y fortalecer sus habilidades.
16.	Se mantiene actualizado y se prepara para proyectarse en la cooperativa.
17.	Solicita retroalimentación sobre los aspectos en que debe mejorar.
18.	Aplica los conocimientos recibidos en las capacitaciones y los transfiere a otras personas.
19.	Identifica en el entorno posibilidades de desarrollo para la cooperativa y las informa a los funcionarios pertinentes
20.	Comparte conocimientos y experiencias con otras áreas o personas para mejorar procesos o servicios.
21.	Presenta propuestas para realizar los procesos de manera mas ágil y efectiva
22.	Promueve el ahorro en la utilización de los recursos, da ejemplo en la forma de administrarlos.
23.	Reporta oportunamente situaciones de riesgo para la cooperativa, adopta medidas para prevenir pérdidas.
24.	Se adapta fácilmente a los cambios, asume nuevas funciones o responsabilidades sin dificultad, cuando se requiere.
25.	Conoce y tiene claridad sobre los objetivos estratégicos de la cooperativa, los del área a la cual pertenece y los específicos de su cargo.
26.	Establece metas retadoras y realistas. elabora planes concretos de acción para alcanzarlas.
27.	Establece con claridad las prioridades, de acuerdo con las necesidades de las organización.
28.	Determina los recursos necesarios para el cumplimiento de su labor y los solicita oportunamente..
29.	Cumple los compromisos en las fechas establecidas
30.	Busca superar los obstáculos, culmina con éxito lo que comienza.
31.	Hace seguimiento a las actividades, detecta las dificultades y establece los correctivos necesarios.
32.	Asume la responsabilidad por sus actuaciones, sin atribuir a los demás las causas de los errores.
33.	Promueve y participa en programas y actividades orientados al bienestar del asociado y su familia
34.	Promueve entre los asociados la cultura de la aportación voluntaria, para lograr el fortalecimiento y crecimiento del servicio al asociado.



Cuadernillo Mensajero

COMPETENCIAS
360°

35. Participa en la realización de actividades orientados a la comunidad.
36. Detecta e informa las situaciones que afectan al asociado, su familia y la comunidad y plantea acciones para darles apoyo.
37. Propone y participa en actividades orientadas a mejorar el clima laboral entre los asociados.
38. Controla la utilización de sus recursos para lograr un equilibrio en su economía personal y familiar.
39. Orienta a los clientes sobre los productos y servicios que brinda la cooperativa
40. Ayuda a los clientes a interpretar las fórmulas médicas, y resuelve sus inquietudes sobre productos, o los contacta con las personas pertinentes.
41. Escucha con atención al cliente, Identifica sus necesidades y realiza acciones para satisfacerlas en el menor tiempo posible.
42. Brinda explicaciones claras y veraces para manejar las objeciones, quejas y reclamos de los clientes
43. Maneja con tolerancia y paciencia las reacciones negativas de los clientes por inconformidad con el servicio, realiza acciones para prever y evitar inconvenientes futuros.
44. Es cordial en el trato y expresa a los clientes su disponibilidad de servicio, para lograr su fidelización.
45. Identifica a los clientes fieles y recuerda sus hábitos de compra para brindarles una atención personalizada; los mantiene informados sobre descuentos y beneficios.
46. Cumple las promesas que hace a los clientes en cuanto a la consecución de productos y tiempos de entrega.
47. Se gana la confianza de los clientes por su honradez, modales y calidad en la atención.
48. Permanece informado y actualizado sobre los productos y servicios que se comercializan en los puntos de venta.
49. Apoya la gestión de ventas cuando tiene disponibilidad de tiempo.
50. Informa oportunamente las novedades que detecte, relacionadas con la competencia.
51. Transmite al punto de venta los requerimientos y necesidades de los clientes.
52. Brinda información a los clientes sobre la empresa y promueve la buena imagen corporativa.
53. Proyecta una buena imagen ante el cliente, cuida su presentación personal y sus modales.
54. Divulga y promueve los servicios adicionales y promociones vigentes en el punto de venta. Apoya las estrategias publicitarias.
55. Identifica con facilidad los billetes falsos y maneja la situación con el cliente de acuerdo con las instrucciones recibidas
56. Muestra un manejo responsable y ético del dinero que recibe.
57. Organiza las rutas de entregas de los domicilios teniendo en cuenta la ubicación, hora de la solicitud y urgencia, para optimizar los recursos y tiempos de entrega.
58. Hace seguimiento diario al cumplimiento de sus cuotas de entregas y diseña acciones para alcanzarlas.
59. Identifica los productos que requieren fórmula médica y se asegura de obtenerla.
60. Ubica rápidamente las direcciones en el sector que le asignen, utiliza puntos de referencia.
61. Verifica la cantidad y calidad de los pedidos a entregar, antes de iniciar su recorrido.
62. Verifica con el cliente su conformidad y satisfacción con los productos y el servicio recibido.
63. Verifica la forma de pago del cliente y organiza los recursos (cambio, recibo de credirebaja, etc.) para evitar inconvenientes.
64. Sirve de ejemplo a los demás por sus prácticas seguras, y utilización de los elementos de protección personal.
65. Respeta las normas de tránsito y conduce con precaución.
66. Identifica situaciones de riesgo e inseguridad y toma medidas de precaución pertinentes.
67. Realiza mantenimiento preventivo a su Moto y la mantiene en óptimas condiciones mecánicas y legales.
68. Adopta medidas para garantizar su seguridad personal y la de los recursos que maneja (dinero y productos).
69. Colabora en la atención telefónica y de clientes en el punto de venta.
70. Contribuye al logro de los objetivos comunes del Punto de Venta, realiza acciones que van más allá de sus responsabilidades individuales.
71. Mantiene relaciones cordiales con sus compañeros y Jefes, contribuye al logro de un buen clima laboral.
72. Comparte sus conocimientos y experiencias con los demás miembros del equipo.
73. Participa activamente y con buena disposición en las labores de orden y aseo del punto de venta.
74. Se muestra dispuesto a colaborar en actividades varias del punto de venta como surtido, empaque y kárdex.
75. Participa activamente en las reuniones y aporta ideas para el mejoramiento del Punto de Venta.



Hoja de Respuestas Mensajero

COMPETENCIAS 360°

Apellidos y Nombres del Evaluado _____

Apellidos y Nombres del Evaluador _____ Fecha _____

Evalúa como: Autoevaluación Jefe Par Colaborador Cliente

Para marcar sus respuestas tenga presente:

NI=No tengo información; N=Nunca; CN=Casi Nunca; O=Ocasionalmente; CS=Casi Siempre; S=Siempre

- | | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1. NI N CN O CS S | 32. NI N CN O CS S | 63. NI N CN O CS S |
| 2. NI N CN O CS S | 33. NI N CN O CS S | 64. NI N CN O CS S |
| 3. NI N CN O CS S | 34. NI N CN O CS S | 65. NI N CN O CS S |
| 4. NI N CN O CS S | 35. NI N CN O CS S | 66. NI N CN O CS S |
| 5. NI N CN O CS S | 36. NI N CN O CS S | 67. NI N CN O CS S |
| 6. NI N CN O CS S | 37. NI N CN O CS S | 68. NI N CN O CS S |
| 7. NI N CN O CS S | 38. NI N CN O CS S | 69. NI N CN O CS S |
| 8. NI N CN O CS S | 39. NI N CN O CS S | 70. NI N CN O CS S |
| 9. NI N CN O CS S | 40. NI N CN O CS S | 71. NI N CN O CS S |
| 10. NI N CN O CS S | 41. NI N CN O CS S | 72. NI N CN O CS S |
| 11. NI N CN O CS S | 42. NI N CN O CS S | 73. NI N CN O CS S |
| 12. NI N CN O CS S | 43. NI N CN O CS S | 74. NI N CN O CS S |
| 13. NI N CN O CS S | 44. NI N CN O CS S | 75. NI N CN O CS S |
| 14. NI N CN O CS S | 45. NI N CN O CS S | |
| 15. NI N CN O CS S | 46. NI N CN O CS S | |
| 16. NI N CN O CS S | 47. NI N CN O CS S | |
| 17. NI N CN O CS S | 48. NI N CN O CS S | |
| 18. NI N CN O CS S | 49. NI N CN O CS S | |
| 19. NI N CN O CS S | 50. NI N CN O CS S | |
| 20. NI N CN O CS S | 51. NI N CN O CS S | |
| 21. NI N CN O CS S | 52. NI N CN O CS S | |
| 22. NI N CN O CS S | 53. NI N CN O CS S | |
| 23. NI N CN O CS S | 54. NI N CN O CS S | |
| 24. NI N CN O CS S | 55. NI N CN O CS S | |
| 25. NI N CN O CS S | 56. NI N CN O CS S | |
| 26. NI N CN O CS S | 57. NI N CN O CS S | |
| 27. NI N CN O CS S | 58. NI N CN O CS S | |
| 28. NI N CN O CS S | 59. NI N CN O CS S | |
| 29. NI N CN O CS S | 60. NI N CN O CS S | |
| 30. NI N CN O CS S | 61. NI N CN O CS S | |
| 31. NI N CN O CS S | 62. NI N CN O CS S | |

ANEXO 15: Formato de Registro y Metodología para la Realización de Grupos Focales

GRUPO FOCO PARA EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN 360° COPSERVIR CARGO: ADMINISTRADOR CIUDAD: BUCARAMANGA			
VARIABLES QUE AFECTARON EL PROCESO Y LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:			
RECOMENDACIONES:			
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS:			
COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES (O. M)	ACCIONES DE MEJORAMIENTO
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN			
COMUNICACIÓN EFECTIVA			
DESARROLLO PERSONAL			
ORIENTACION AL CLIENTE			
ORIENTACION AL LOGRO			
SENTIDO SOLIDARIO			
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS APV			
ATENCIÓN AL CLIENTE APV			
CONTROL Y SEGUIMIENTO APV			
DESARROLLO DE PERSONAS APV			
DIRECCIÓN DE GRUPOS APV			
ORIENTACIÓN COMERCIAL APV			
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO APV			
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS APV			

GRUPO FOCO PARA EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN 360° COPSERVIR			
CARGO: SUB ADMINISTRADOR			
CIUDAD: BUCARAMANGA			
VARIABLES QUE AFECTARON EL PROCESO Y LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:			
RECOMENDACIONES:			
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS			
COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES (O. M)	ACCIONES DE MEJORAMIENTO
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN			
COMUNICACIÓN EFECTIVA			
DESARROLLO PERSONAL			
ORIENTACION AL CLIENTE			
ORIENTACION AL LOGRO			
SENTIDO SOLIDARIO			
ATENCIÓN AL CLIENTE SAPV			
INICIATIVA SAPV			
MANEJO DE GRUPOS SAPV			
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y SEGUIMIENTO SAPV			
ORIENTACIÓN COMERCIAL SAPV			
TRABAJO EN EQUIPO SAPV			

GRUPO FOCO PARA EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN 360° COPSERVIR CARGO: VENDEDOR CIUDAD: BUCARAMANGA			
VARIABLES QUE AFECTARON EL PROCESO Y LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:			
RECOMENDACIONES:			
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS			
COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES (O. M)	ACCIONES DE MEJORAMIENTO
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN			
COMUNICACIÓN EFECTIVA			
DESARROLLO PERSONAL			
ORIENTACION AL CLIENTE			
ORIENTACION AL LOGRO			
SENTIDO SOLIDARIO			
ATENCION AL CLIENTE VPV			
TRABAJO EN EQUIPO VPV			
INICIATIVA VPV			
ORIENTACION COMERCIAL VPV			

GRUPO FOCO PARA EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN 360° COPSERVIR			
CARGO: CAJERO			
CIUDAD: BUCARAMANGA			
VARIABLES QUE AFECTARON EL PROCESO Y LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:			
RECOMENDACIONES:			
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS			
COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES (O. M)	ACCIONES DE MEJORAMIENTO
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN			
COMUNICACIÓN EFECTIVA			
DESARROLLO PERSONAL			
ORIENTACION AL CLIENTE			
ORIENTACION AL LOGRO			
SENTIDO SOLIDARIO			
ATENCIÓN AL CLIENTE CPV			
APOYO COMERCIAL CPV			
ATENCION AL DETALLE CPV			
TRABAJO EN EQUIPO CPV			

GRUPO FOCO PARA EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN 360° COPSERVIR			
CARGO: MENSAJERO			
CIUDAD: BUCARAMANGA			
VARIABLES QUE AFECTARON EL PROCESO Y LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:			
RECOMENDACIONES:			
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS			
COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES (O. M)	ACCIONES DE MEJORAMIENTO
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN			
COMUNICACIÓN EFECTIVA			
DESARROLLO PERSONAL			
ORIENTACION AL CLIENTE			
ORIENTACION AL LOGRO			
SENTIDO SOLIDARIO			
ATENCIÓN AL CLIENTE MPV			
APOYO COMERCIAL MPV			
ORIENTACIÓN A LA SEGURIDAD MPV			
ORGANIZACIÓN MPV			
TRABAJO EN EQUIPO MPV			