

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN
COMPETENCIAS - COPSERVIR Ltda.**

YELIS VERA ZAMBRANO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA**

2014

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN
COMPETENCIAS - COPSERVIR Ltda.**

YELIS VERA ZAMBRANO

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Trabajadora Social

Directora:

RUTH ZARATE RUEDA

Trabajadora Social

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA**

2014

DEDICATORIA

A Dios por la oportunidad de merecer cada instante de mi maravillosa vida, la cual inunda con bendiciones y fortalece cada uno de mis pensamientos, de mis emociones, de mis palabras y de mis acciones.

A mi familia por acompañarme en el proceso del desarrollo de mi vida y con su cariño, amor y ejemplo me han hecho una mujer fuerte y una persona óptima en ética y valores a la sociedad.

Y a cada una de las personas que me brindaron su valiosa compañía y su incondicional apoyo, que en cada instante me dieron los ánimos suficientes, pues no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poderlo lograr.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Industrial de Santander, quien me brindó la oportunidad de cursar mis estudios de formación profesional.

A la Cooperativa Copservir Ltda. y su recurso humano, por su gran capacidad de trabajar en equipo en pro de “ese mañana es hoy, el futuro es hoy”, gracias por su gran aprecio y fuertes lazos de amistad.

Al equipo docente de la Universidad Industrial de Santander, quienes contribuyeron durante el proceso de formación, especialmente a la Profesora Ruth Zarate Rueda y al Profesor Carlos Eduardo Torres S.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. CONTEXTO EMPRESARIAL	18
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	18
1.2 RUMBO CORPORATIVO	21
1.3 COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS	25
1.4 LA ESTRUCTURA DE COPSERVIR PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES Y LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	26
1.4.1 Estructura organizacional	26
1.4.2 Estructura socio demográfica	33
2. REFERENTE TEÓRICO	40
2.1 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS	40
2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	46
2.3 TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	48
2.4 GESTIÓN POR COMPETENCIAS	50
2.4.1 Etapas del Modelo de Gestión por Competencias	59
2.4.2 Ventajas	61
3. PROPUESTA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES	62
3.1 JUSTIFICACIÓN	64
3.2 OBJETIVOS	65

3.2.1 General	65
3.2.2 Específicos	66
3.3 METODOLOGÍA	66
3.3.1 POBLACIÓN	67
3.3.2 MUESTRA	67
3.3.3 Instrumentos	68
3.3.4 Procedimiento	74
3.3.5 Resultados	77
Fase 1: Determinación de las Competencias Organizacionales	77
Fase 2: Elaboración del Perfil de Competencias Gerenciales	84
Fase 3: Elaboración de Perfiles Específicos para los Cargos de Vendedores y Cajeros; Definición de Competencias Específicas de dichos cargos	91
Fase 4: Evaluación de la Realidad Organizacional vs las competencias identificadas para los cargos de Punto de Venta	99
4. EVALUACIÓN	108
4.1 CONTINUIDAD INTERVENCIÓN TRABAJO SOCIAL EN EL CAMPO ORGANIZACIONAL, COPSERVIR Ltda.	110
5. CONCLUSIONES	113
6. RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	117

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Principios Cooperativos	24
Tabla 2. Valores cooperativos	25
Tabla 3. Distribución por Género	34
Tabla 4. Perfil Socio demográfico de la Sucursal Bucaramanga	34
Tabla 5. Formato Panel Identificación Competencias Organizacionales	80
Tabla 6. Corresponde a una selección del formato diligenciado en el panel de expertos	85
Tabla 7. Matriz de ponderación de criterios de éxito para la selección de la muestra de Cajeros	92
Tabla 8. Matriz de ponderación de criterios de éxito para la selección de la muestra de Vendedores	93
Tabla 9. Puntajes Obtenidos en la Evaluación 360° para el cargo de Administrador de Punto de Venta de las Competencias Organizacionales y Específicas	102
Tabla 10. Puntajes Obtenidos en la Evaluación 360° para el cargo de Sub administrador de Punto de Venta de las Competencias Organizacionales y Específicas	103
Tabla 11. Puntajes Obtenidos en la Evaluación 360° para el cargo de Vendedor de Punto de Venta de las Competencias Organizacionales y Específicas	104
Tabla 12. Puntajes Obtenidos en la Evaluación 360° para el cargo de Cajero de Punto de Venta de las Competencias Organizacionales y Específicas	105
Tabla 13. Puntajes Obtenidos en la Evaluación 360° para el cargo de Mensajero de Punto de Venta de las Competencias Organizacionales y Específicas	106

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logotipo empresarial	21
Figura 2. Feedback	45
Figura 3. Modelo del Iceberg	56
Figura 4. Concepto de Competencia	57
Figura 5. Componentes	58
Figura 6. Descripción del Proceso de Implementación	74
Figura 7. Distribución porcentual de las Competencias Organizacionales obtenidas a partir del panel de expertos	81
Figura 8. Resultados Encuesta de Validación Competencias Organizacionales Nivel de Importancia	82
Figura 9. Paralelo de las Comp. Org. presentes en el personal con desempeño exitoso y el personal con desempeño promedio	83
Figura 10. Distribución porcentual de las Competencias Gerenciales Obtenidas a partir del panel de expertos y entrevistas	87
Figura 11. Resultados Encuesta de Validación Competencias Gerenciales Nivel de Importancia	89
Figura 12. Paralelo de las Competencias Gerenciales presentes en los directivos con desempeño exitoso y los directivos con desempeño promedio	90
Figura 13. Distribución porcentual de Competencias Específicas para el cargo de Cajero obtenidas a partir del panel de expertos, entrevistas y observaciones	96
Figura 14. Distribución porcentual de Competencias Específicas para el cargo de Vendedor obtenidas a partir del panel de expertos, entrevistas y observaciones	97
Figura 15. Diagrama de los participantes en el proceso de Eval. 360°	100
Figura 16. Puntajes obtenidos en la Evaluación 360° por zonas para las Competencias Organizacionales	101

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Organigrama Copservir Ltda.	120
Anexo B. Formato Panel de Expertos Comp. Organizacionales	121
Anexo C. Cuestionario para la validación de las Competencias Organizacionales	123
Anexo D. Formato Panel Competencias Gerenciales	125
Anexo E. Guía para la Preparación de la Entrevista de Eventos Conductuales	126
Anexo F. Cuestionario para la validación de las Comp. Generales	127
Anexo G. Formato Panel de Expertos Comp. Específicas–Vendedores	129
Formato Panel de Expertos Comp. Específicas–Cajeros	131
Anexo H. Cuestionario para la validación de lasCompetencias Específicas	133
Anexo I. Guía para la Preparación de la Entrevista de Eventos Conductuales	137
Anexo J. Guía para la Preparación de la Observación Flotantes	138
Anexo K. Formato y Hoja de Respuestas Evaluación 360° para el cargo de Administrador de Punto de Venta	129
Anexo L. Formato y Hoja de Respuestas Evaluación 360° para el cargo de Sub administrador de Punto de Venta	143
Anexo M. Formato y Hoja de Respuestas Evaluación 360° para el cargo de Vendedor de Punto de Venta	146
Anexo N. Formato y Hoja de Respuestas Evaluación 360° para el cargo de Cajero de Punto de Venta	149
Anexo O. Formato y Hoja de Respuestas Evaluación 360° para el cargo de Mensajero de Punto de Venta	152
Anexo P. Formato de Registro y Metodología para la Realización de Grupos Focales	155

RESUMEN

TÍTULO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS - COPSERVIR Ltda.*

AUTORA: VERA ZAMBRANO, Yelis Josefina **

PALABRAS CLAVE: Recurso Humano, Competencias Organizacionales, Calidad de Vida, Conducta y Funcionalidad.

DESCRIPCIÓN: La intervención profesional de Trabajo Social organizacional, en el Área Selección de Personal en prioridad es el recurso humano, el cual se ubica en diferentes niveles del sector administrativo y operativo en las empresas, manteniendo en cada uno de ellos un liderazgo fundamental, el saber cómo hacer ante las circunstancias de los procesos organizacionales, en el dominio de la teoría y la técnica a aplicar.

En la realización de éste proyecto se da a conocer la temática que comprende los antecedentes de selección de personal, la conceptualización y la estructura organizacional y su evolución histórica, pasando al planteamiento de la necesidad de optimizar la calidad de vida de la Cooperativa y el cómo se da paso a la gestión de recursos humanos basado en competencias laborales, teniendo en cuenta las políticas internas que permitieron la intervención.

De otra parte, el rol del Trabajador Social se definió en la participación de dicho proceso de implementación en la Sucursal Bucaramanga, aplicándose el modelo a todos los niveles jerárquicos; estrategia que partió de la necesidad ya planeada con anterioridad desde la dirección general corporativa basada en la conducta y la funcionalidad del personal, con miras a optimizar los respectivos procesos dados en sus niveles organizacionales y lograr un mejor posicionamiento y proyección de la misma.

* Proyecto de Grado.

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora: Ruth Zarate Rueda.

ABSTRACT

TITLE: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT BASED ON
QUALIFICATION – Copservir Ltda.*

AUTHOR: VERA Zambrano, Yelis Josefina**

KEYWORDS: Human Resource, Organizational Skills, Quality of Life,
Conduct and functionality

DESCRIPTION: Professional Social Work organizational intervention in the Area Personnel Selection priority is the human resource, which is located at different levels of administrative and operational sector companies, keeping each a key leadership, know how to do under the circumstances of organizational processes in the realm of theory and technique applied.

In the realization of this project is disclosed comprising the thematic background of recruitment, conceptualization and organizational structure and its historical evolution, from the approach of the need to optimize the quality of life of the Cooperative and how it gives way to the management of human resources based on job skills, taking into account the internal policies that allowed the intervention.

Furthermore, the role of Social Worker is defined in the participation of the implementation process in the Bucaramanga branch, applying the model to all levels; strategy was based on the need and planned beforehand from the corporate general direction based on the behavior and functionality of the staff in order to optimize processes given in their respective organizational levels and better positioning and projection of it.

* Graduation Project.

** Faculty of Humanities. School of Social Work. Director: Ruth Zárate Rueda

INTRODUCCIÓN

Para lograr un adecuado desempeño del ser humano como tal, es necesario trabajar en busca de una excelente calidad de vida que le será proporcionada en el momento en el que el funcionamiento de los sistemas que le rodean satisfaga sus expectativas y la persona a su vez compense las expectativas de éste.

La empresa debe desarrollar procesos de selección que permitan encontrar el personal idóneo para cada cargo, debe tener establecido un proceso adecuado de inducción para los empleados nuevos y un proceso de re inducción para motivar al personal de planta, programas de salud ocupacional y evaluaciones del desempeño laboral; para que estos aspectos generen satisfacción en la persona y en la organización, aumentando el nivel de productividad personal y los índices de tipo laboral.

El objetivo de la práctica organizacional descrita en el presente trabajo de grado, fue implementar el “Modelo de Gestión de Recursos Humanos 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, 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.

Así mismo, su objetivo fundamental se dio por la adecuada responsabilidad de proveer a la sucursal de los candidatos idóneos para atender los requerimientos de recurso humano, iniciando el proceso de adaptabilidad por medio de la inducción general y específica y velar por el desempeño de los asociados en su ingreso y promoción.

Durante el período de práctica, el desarrollo de ésta se hizo viable por el apoyo y trabajo mutuo, radicado y guiado desde la Dirección General y la respectiva respuesta de la sucursal Bucaramanga, como del personal implicado en el ejercicio propuesto, logrando dirigir la labor de la forma que se esperaba, cumpliendo con las expectativas planteadas desde el inicio del proceso.

En el desarrollo del ejercicio se identificaron y definieron las competencias del nivel organizacional, gerencial y específicas para los cargos de punto de venta, particularmente los cargos de Administrador, Sub-administrador, Vendedor, Cajero y Mensajero, a partir de la aplicación de instrumentos tales como entrevista de eventos conductuales 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 las competencias organizacionales, que son el reflejo del rumbo corporativo y 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 incidencia sobre la satisfacción del cliente, elemento fundamental para la organización.

En sentido de la búsqueda de hacer el uso debido del conocimiento, de las habilidades y de la capacidad del practicante de Trabajo Social en su competencia organizacional, la participación en el desarrollo de la estrategia se plantea en el presente trabajo con base en la siguiente estructura: como primera medida, en el reconocimiento de la organización comenzando por un recorrido del contexto cooperativo y sus antecedentes, su debida caracterización y rumbo corporativo y finalmente su estructura organizacional en sus distintos niveles jerárquicos.

En segunda instancia se da paso a la conceptualización partiendo del referente de la Teoría General de Sistemas, visualizando el medio o contexto que propicia la debida interrelación sistémica, así mismo la administración de recursos humanos y sus diferentes técnicas; aunque no siendo suficiente, en un tercer lugar se hace necesario plantear el Modelo de gestión de recursos humanos por competencias, el cual genera el mejoramiento de los niveles organizacionales por medio de culturización orientado al mejoramiento de los procedimientos, y del recurso humano.

Al finalizar este tercer aspecto de la estructura se presenta el respectivo diagnóstico y su planeación, tomando como referente inicial la estrategia que partió de la necesidad ya planeada con anterioridad desde la dirección general corporativa, justificando la propuesta y presentando la debida metodología que se trabajó con una muestra poblacional a quienes se les aplicó dos instrumentos y cuya información que se recolectó se obtuvieron resultados que se fraccionaron en 4 fases, lo cual permitió determinar en los niveles organizacionales lo que se buscaba con los objetivos del proceso.

Finalmente se presenta la evaluación de la aplicación del Modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias; las respectivas recomendaciones desde el campo de Trabajo Social y la valoración del rol que se desempeñó en la Cooperativa con miras a optimizar los respectivos procesos dados en los niveles organizacionales.

Este proceso deja como principal planteamiento la importancia de continuarse diseñando e implementando estrategias de trabajo que permitan enriquecer la gestión, formación y disposición 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.

1.CONTEXTO EMPRESARIAL

1.1. RESEÑA HISTORICA

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” ¹

Referente a 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.

Por tal motivo a lo largo de 23 años, los empleados de Drogas la Rebaja ahorran el 10% de su salario mensual y realizaban actividades que les permitieran obtener unos rendimientos, para entregarlos finalmente en la primera

¹Copservir Ltda., Manual de Inducción, 2006. Pág. 9

semana del mes de diciembre con las utilidades generadas. Posteriormente, con miras a fortalecer y dar mayor bienestar a los empleados, desde 1993 se empezó a formar la estructura de la Cooperativa lográndose constituir el 24 de Julio de 1995 en asamblea general de 60 personas, con la iniciativa de los trabajadores de ahorrar y acceder a créditos que les permitiera satisfacer sus necesidades económicas y sociales. Fue reconocida el día 20 de Noviembre de 1995 por el Dancoop con la personería jurídica No. 3277.

En diciembre 22 de 1995, la asamblea general acepta el ingreso de 4.180 trabajadores, dando inicio a una cooperativa de grandes proyecciones en servicios para sus asociados. En julio de 1996, la Junta Directiva de Drogas la Rebaja decide poner en venta la empresa dando la primera opción de compra a los trabajadores de la Cooperativa.

Así se inicia este proceso mediante la formalización de la intención de compra con la firma de todos los asociados a nivel nacional, el cual asumió un valor total de \$31.000.000.000= y financiación a 10 años. A partir del 01 de agosto de 1996 la cooperativa toma la dirección de 335 establecimientos de comercio y Drogas la Rebaja inicia su proceso de liquidación.

Hoy, Copservir es una cooperativa con una red de puntos de venta localizados estratégicamente en todo el territorio nacional, motivo por el cual hoy es líder en la economía nacional en el sector farmacéutico, la 5ª en el sector solidario y es considerada una de las 100 empresas más grandes e importantes del país.

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.²
- 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.

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 bajo el

²<http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=2>

Modelo de Gestión por Competencias Copservir Ltda. 14 directos que benefician a más 22.000 personas entre cónyuges, hijos, padres y demás personas a cargo.³

La constitución de Copservir Ltda. es ejemplo de empeño, perseverancia y esfuerzo, permite ver como el ahorro si es un método efectivo para salir adelante y alcanzar no solo el crecimiento económico, sino también el desarrollo personal. La cooperativa ha tenido muchos inconvenientes legales, lo cual, no ha sido impedimento para lograr el posicionamiento que actualmente tiene en el mercado farmacéutico. Además, como empresa sirve de modelo, para demostrar que, si se puede ser líder en el comercio y tener estabilidad económica con verdaderas políticas de retribución a los trabajadores.

1.2. 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.

Figura 1. Logotipo empresarial



Fuente: Página web cooperativa Copservir Ltda.

³<http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=2>

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

PRINCIPIO: Dentro de la organización se debe tener en cuenta los principios organizacionales para implementar políticas de calidad adecuadas al crecimiento de la empresa dentro del entorno en el que se enfoca la producción, comercialización y distribución de bienes y servicios con el objetivo de satisfacer íntegramente las necesidades de sus clientes. Por tal motivo las organizaciones de hoy exigen que todos los procesos se desarrollen planificada mente desde el direccionamiento estratégico y la tomas de decisiones, la dirección, control, ejecución y evaluación como estrategias de innovación que marcan la eficiencia y eficacia en el mundo corporativo.

VALOR: Los valores organizacionales son definidos por Andrade (1995) como "aquéllas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones".⁴ Valor significa literalmente el principio que permite orientar el comportamiento, el cual 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. "Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de

⁴<http://www.eumed.net/libros/2007b/301/valores%20organizacionales.htm>

otras, o un comportamiento en lugar de otro”⁵. Así mismo dan identidad a la persona, le ponen funciones, nombre, carácter. Los valores son los que ocupan el centro de la propia vida, marcando su extensión y profundidad. Esta ocupación de los valores en la organización se refiere a necesidades humanas de cada uno de los que allí intervienen y representan sus ideales, sueños y aspiraciones, con la importancia independiente de las circunstancias del contexto empresarial. De este modo los valores valen por sí mismos, son importantes por lo que son, lo que significan y lo que representan y no por lo que se opine de ellos. La persona al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita asumimos aceptarlos y ponerlos en práctica. En este contexto, los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser) del propósito para el cual fue creada (sus objetivos) y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

⁵ La autora

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 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 auto ayuda, 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 electos, directivos y empleados para que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan a la comunidad especialmente a 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.
Fuente: Copservir (s.f.). Recuperado el 11 de Septiembre de 2007 http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=31	

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 a portantes 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, diáfanos, 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 <http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=31>

1.3. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS

La cooperativa por medio de los Mostradores de venta de **Drogas La Rebaja** y el nuevo formato **Plus** ofrece diversos productos y servicios tales como:

Productos

Se encuentran una gran variedad de productos agrupados en las siguientes categorías:

- Aseo y hogar
- Droga blanca
- Alimentos
- Bebidas
- Digitales
- Cuidado personal
- Cuidado del bebe
- Cuidado de la salud
- Dieta y ejercicios
- Rancho y licores

Servicios

- 24 horas
- Venta nacional
- Servicio a domicilio
- Línea gratuita
- Enfermería
- Glucometría
- Inyectología
- Toma de presión

1.4 LA ESTRUCTURA DE COPSERVIR PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES Y LA PRESTACION DE SERVICIOS

1.4.1. Estructura organizacional Copservir Ltda., a través de sus establecimientos de comercio Drogas laRebaja, cubre 147 ciudades y municipios colombianos, contando con una graninfraestructura que la constituye en el canal de distribución de medicamentos más importante del país, por eso sus clientes

pueden estar seguros que en dondequiera 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 ocupan 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, pág. 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. (Ver anexo No. 1- Organigrama)

Gerencia. A nivel de la Dirección General este cargo es ocupado por el agente especial designado por la Fiscalía y la Dirección Nacional de Estupefacientes (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)

 Departamentode 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 Auditoría Interna, compuesto por:

- Director de Departamento (1)
- Supervisores de Auditoría 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 Nómina 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 Nómina Febrero 2008. Departamento de Gestión Humana Sucursal Bucaramanga.

1.4.2. Estructura socio demográfica, 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 término 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 y operativa⁶; cada trabajador con sus respectivas funciones, responsabilidades, necesidades y tipos característicos de relación de acuerdo al área y el cargo que se ejerce.

Es notorio la alta diferenciación que existe entre el área administrativa y el áreaoperativa, pues es el determinante del tipo de relaciones que se establecen entre el factor humano de Copservir. Así mismo, se manifiesta un apartamiento en el trato entre el personal administrativo y el operativo de los puntos de venta, así como en las relaciones entre el personal del CEDI (bodega general), sin embargo al conservarse un clima laboral armonioso se hace evidente el hecho de no lograrse una fácil integración en las actividades en las que se propicia la vinculación de todo el personal, donde se mantiene una distribución del factor humano dividida en subgrupos de acuerdo al área de trabajo.

De esta forma, se manifiestan los principales rasgos que caracterizan la población objeto, sienten estos el tipo de contrato laboral, la distribución por género, el nivel

⁶Informes Mensuales Área de Nomina y Personal sucursal. Julio/2008

educativo, la antigüedad en la Cooperativa, pues con la información de estos, el capital humano se describe de la siguiente manera:

Tabla 3. Distribución por Género

GENERO	HOMBRES	MUJERES
Planta Operativa	374	284
Planta Administrativa	93	51
TOTAL	467	335
Fuente: (Informes Mensuales Área de Nomina y Personal sucursal. Julio/2008)		

Tabla 4. Perfil Socio demográfico 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 organización en el transcurso de la experiencia de práctica profesional 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 socio demográfica 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 secomercializan en cada uno de éstos.

Por medio de observaciones y en el contacto que se estableció con el personal de la Sucursal, es evidente el desarrollo de las funciones propias de cada área, como el espacio físico respectivo a cada siendo muy notorio el límite espacial y físico para el desarrollo de las actividades que conciernen a la Sucursal.

De allí es claro que tanto el área administrativa y operativa conllevan un ritmo de trabajo que difiere, es decir en la primera área se determina la presencia de un ritmo acelerado que se ocasiona por el gran número de actividades programadas y demás que se generan como eventuales y de inmediatez ocasionando el desplazo de las ya dispuestas con anterioridad y de situación previa, por tanto así solo se da la oportunidad de relacionarse de manera formal con frecuencia y constancia para el desarrollo de las actividades únicamente laborales, evitando la informalidad en dichos espacios.

Sin embargo, no deja de lado que al mantener las formalidades, se aprecian que si se dan lazos de relación más fuertes que caracterizan la cercanía entre el personal de un mismo departamento, manteniendo cada uno una identidad propia

que los hace diferentes y netamente se enmarquen en la formalidad laboral y se creen subgrupos quienes participan en las 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.

Así mismo está el grupo gerencial de la Sucursal, el cual está compuesto por los Directores de Departamento y el Gerente de la Sucursal, quienes son los que al encabezar el rumbo corporativo, son los que llevan una trayectoria y se han hecho en la Cooperativa a partir de su antigüedad y de los cargos que han ejercido, donde han obtenido el mayor conocimiento y dirección tanto histórico como de proyección y evolución de Copservir Ltda.

De acuerdo a nivel de educación de los directivos cada uno posee estudios profesionales de pregrado y complementarios (postgrados y especializaciones), cada quien acorde al quehacer en la empresa reafirmando la experiencia y conocimiento de los procesos de la Cooperativa, siendo la exigencia de la dirección que asumen. Así mismo, a nivel de jefes y analistas de área se equilibran con estudios superiores y complementarios, y a nivel de auxiliares imperan estudios tecnológicos y universitarios en curso.

En el caso del CEDI (Centro de Distribución), las condiciones difieren de las de oficinas, pues esta variación se ajusta a una mayor cercanía entre el personal que desempeña labores allí, pues en espacio físico es distante del de oficina, es decir es un subgrupo que se muestra y se desenvuelve totalmente independiente, con baja capacidad de integración con las demás áreas y más en su fondo se subdivide aunmas por la identificación de afinidades personales, de confianza y de labores.

A nivel educativo, un mayor número de este grupo adelanta estudios de grado tecnológico, con finalidad de hacer carrera administrativa y mejorar condiciones personales, laborales y económicas, así mismo adquirir un mejor estatus dentro de la organización, ya que genera la posibilidad de querer y poder aprender labores diferentes a la que desarrollan, siendo ellos la primera opción de concursar por tener este beneficio.

Área Operativa: Reconocidos los puntos de venta de Drogas la Rebaja, están encabezados por las unidades estratégicas de negocio denominadas Zonas, donde cada uno de sus directores son los que se encargan de impartir y direccionar los puntos de venta, encaminando bajo la política de la cooperativa los planes establecidos por el grupo gerencial de la sucursal. Su distribución encabezada por el Director de Zona quien se apoya con la Auxiliar, seguidamente por el administrador del punto de venta, el subadministrador, el vendedor de mostrador, consultora de belleza, el cajero y el mensajero, son quienes ejecutan el quehacer del área operativa.

La distribución y ubicación espacial amplia de los puntos de venta, dentro de la estrategia comercial donde influye las características culturales o el entorno en el que se encuentran determina la heterogeneidad del escenario comercial; sin embargo se logra identificar los rasgos que son comunes de acuerdo a los cargos que desempeñan.

Se distingue en los mostradores un ambiente que difieren entre sí, por la ubicación geográfica en que se encuentra cada uno, desde el entorno en el que se desarrollan, así como el estado de satisfacción laboral del personal. Por tanto así las relaciones internas se manifiestan es una misma instalación física, las cuales son constantes, son pasivas, sin dejar de lado el nivel de competir en ventas como requisito de cumplimiento dentro de las estrategias comerciales. Así mismo no se

manifiestan relaciones de tipo fraterno pues no se perciben relaciones muy cercanas y de complementariedad entre el personal.

Otro aspecto, es el distanciamiento geográfico que no les permite el acercamiento con frecuencia, sin embargo bajo los espacios que propicia y convoca la empresa como actividades de capacitación y de integración, reuniones, que se desarrollan siempre en la ciudad de la sucursal, son los espacios de aprovechamiento para la cercanía aunque solo para el cargo de administradores de punto de venta o directores de zona.

De acuerdo a lo anterior se manifiestan diferentes aspectos que influyen en el ambiente laboral en los puntos de venta, estos son:

- Los niveles de confianza entre el personal, desde el nivel del Administrador del punto de venta hacia el personal a su cargo.
- La aproximación y afinidad del Director de Zona respectivo que se fortalece con la repetición de encuentros que se hacen necesarios en la labor que realiza éste mismo al punto de venta y el nivel de atención hacia el personal.
- La cercanía físico-espacial de cada punto de venta a otros ubicados en la ciudad o en el municipio.
- Los niveles de actividad laboral que varían de acuerdo a las metas establecidas para cada punto de venta que incluyen la temporada del año, las diferentes estrategias de mercadeo y comercialización y los diferentes servicios adicionales que ofrece cada uno de ellos.
- Número de trabajadores con que cuenta el punto de venta, el cual varía de acuerdo a la necesidad comercial.
- Niveles de empatía y confianza que se establecen entre los trabajadores, motivada por el administrador del punto de venta y lo cual facilita el trabajo en equipo.

- La demanda para suplir la necesidad de personal ante la rotación que se presenta en origen a vacantes, a trabajadores supernumerarios y/o traslados.

En cuanto al nivel de formación académica, predomina en su mayoría la educación básica secundaria, sin embargo y a su vez un número significativo de éste grupo poblacional se caracteriza y se distingue, pues en motivación han incursionado en estudios de nivel técnico con respecto al área de farmacia y droguería, y así mismo la Cooperativa en sus comienzos del año 2006 propende por la formación académica y profesional del personal, iniciando un plan de profesionalización en el Programa Tecnología Regencia de Farmacia, dirigido a los administradores y subadministradores de puntos de venta con el cual busca atender la demanda del medio, como la comercialización y expendio de productos farmacéuticos (establecido por la Legislación Colombiana, según Decreto Ley 2200); este programa favorece la cobertura del 50% del valor de la matrícula académica semestral, para un total de 23 personas en dicho proceso de formación de la Sucursal Bucaramanga.

De otra parte, las relaciones de interacción social no se perciben muy cercanas, son de tipo 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 dan 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 diferentes puntos de venta, de acuerdo al caso y a las instrucciones gerenciales; así mismo para el caso de analistas de área (Bienestar), supervisores (Auditoría 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.

2. REFERENTE TEÓRICO

En el presente capítulo se pretende conceptualizar respecto a las competencias laborales, partiendo desde el abordaje de la Teoría General de Sistemas, pues para efectuar un análisis amplio de las relaciones empresariales tanto internas como externas, se cuenta con una herramienta conceptual que facilita el estudio de las situaciones complejas en toda su profundidad, y debido a ello se pueden tomar las decisiones adecuadas. Esa herramienta es la teoría general de sistemas.

2.1 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

La teoría de sistemas no es un modelo explicativo de la empresa, sino un instrumento que nos va a permitir analizarla más detenidamente. No es un

instrumento exclusivo de la economía de la empresa, sino que se aplica a numerosas ramas del saber.

La definición de sistema muestra la idea de subsistema como un conjunto de elementos, y además adelanta una característica que es la existencia de relaciones que se dan entre los elementos.

Respecto a las competencias laborales en la administración de los recursos humanos, desde el abordaje de la teoría sistémica, es clara la posición que se concreta en aspectos de proveer el recurso humano que requiere la empresa y en incidir en la conducta de las personas orientándolos hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

De tal modo, en la búsqueda del concepto que define la teoría general de sistemas, se encuentran diferentes autores que refieren a ella, entre ellos están:

Define Kast, “El sistema es un todo organizado; un conjunto de combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario”⁷; describe esta denominación a la reunión de varios elementos sin delimitar la cantidad, los cuales en su compactación conforman uno sólo.

Chiavenato, “el sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción, que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos-energía-materia tomados del medio ambiente que circundan el sistema en una referencia dada para propiciar información-energía-materia, resultados de procesos internos de operación del sistema”⁸; califica el interactuar

⁷KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. Administración en las Organizaciones, Enfoque de sistemas y contingencias. MC Graw-Hill. Interamericana de México, S.A. 4º Edición. México. 1988. P. 34

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 2º Edición. Colombia, 1994. P13.

de todas las unidades que componen un sistema, encaminándolas a alcanzar una misión determinada al cumplimiento de un proceso que se realice.

Y finalizando con otra definición, se encuentra el concepto que ilustra uno de los más importantes precursores de la Teoría General de Sistemas, Ludwing Von Bertalanffy⁹, para entender la organización como sistema hace necesario partir de un análisis de la Teoría General de Sistemas.

Al encontrar la definición con mayor veracidad, éste enfoque sistémico, se deben contemplar los elementos y procesos puestos en interacción dinámica y no perder de vista que la conducta de los elementos es diferente cuando ellos actúan aisladamente y formando parte de un todo.

Es por ello la importancia de la Teoría General de Sistemas en el estudio de la Cooperativa Copservir Ltda., quien se encarga de analizar el sistema organizacional en forma general, posteriormente la razón de la existencia de los niveles: administrativo que incluye la Gerencia, los Departamentos y sus Áreas, y el Cedi, y el nivel operativo, Zonas y Puntos de Venta, que la conforman y las interrelaciones que existen entre sí, con la finalidad de cumplir su objetivo misional.

La Teoría General de Sistemas a través del análisis de los elementos del todo organizacional y la interacción que surge en su operación interna y la externa con su medio, es la que va a permitir la explicación de los fenómenos que suceden en realidad y hace posible la predicción de la conducta futura de esa realidad.

Copservir Ltda., vista en un todo sistémico, se visualiza con su conjunto de elementos que interactúan entre sí, quien requiere del contexto externo para sus

⁹ VON Bertalanffy, Ludwing. Teoría General de Sistemas. Petrópolis, Vozes. 1976.

actividades de tipo comercial, caracterizándose por tener un propósito definido o una finalidad específica

Las organizaciones como sistemas sociales, son responsables de las consecuencias de sus decisiones y acciones, por lo cual exige mantener un equilibrio frente a la influencia del entorno con sus responsabilidades, satisfaciendo las necesidades sociales en la medida en que fabrique un producto o brinde un servicio.

En lo concerniente a este hecho, se plantean las directrices que le facilitan el proceso de transformación y cambio, conocida en la organización relacionada con su entorno, del cual recibe entradas denominadas Inputs, en forma de recursos humanos, recursos financieros, materiales, etc., que mediante la adecuada transformación permiten obtener unos resultados en forma de productos y/o servicios como salidas del sistema llamadas Outputs.

De tal manera que en Copservir Ltda., la entrada de Inputs se relaciona con la provisión de recursos humanos, quienes suplen la necesidad de dar acción a los procesos y procedimientos de la organización, se encuentra también el recurso material (medicamentos farmacéuticos e insumos), los cuales no se transforman, sin embargo si se ponderan con un valor agregado como utilidad para la demanda del mercado y los servicios que presta la Cooperativa a sus asociados que llegan a esta por parte de Laboratorios Químicos, entes públicos, privados o mixtos quienes proveen al personal con la finalidad de optimizar su calidad de vida.

Así mismo la organización como sistema se caracteriza en su funcionamiento por¹⁰:

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 2º Edición. Colombia, 1994. P8.

- Entradas – Inputs: recursos e insumos del ambiente que entran al sistema, pues ninguna estructura social es autosuficiente.
- Procesamiento: transformación de las entradas en resultados. Los sistemas abiertos procesan y transforman en productos y/o servicios.
- Salidas – Outputs: resultado de la operación del sistema, por medio de ella el sistema exporta productos resultantes al ambiente externo.
- Retroalimentación – Feedback: constituye acción de retorno. Puede ser positiva cuando se amplían las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema y es negativa cuando la salida es menor y restringe y reduce la entrada.
- Límites: como sistema abierto, la organización presenta fronteras entre el ambiente y el sistema.
- Entropía y Homeóstasis: tendencia de los sistemas al desgaste y el equilibrio que garantiza su debido funcionamiento.

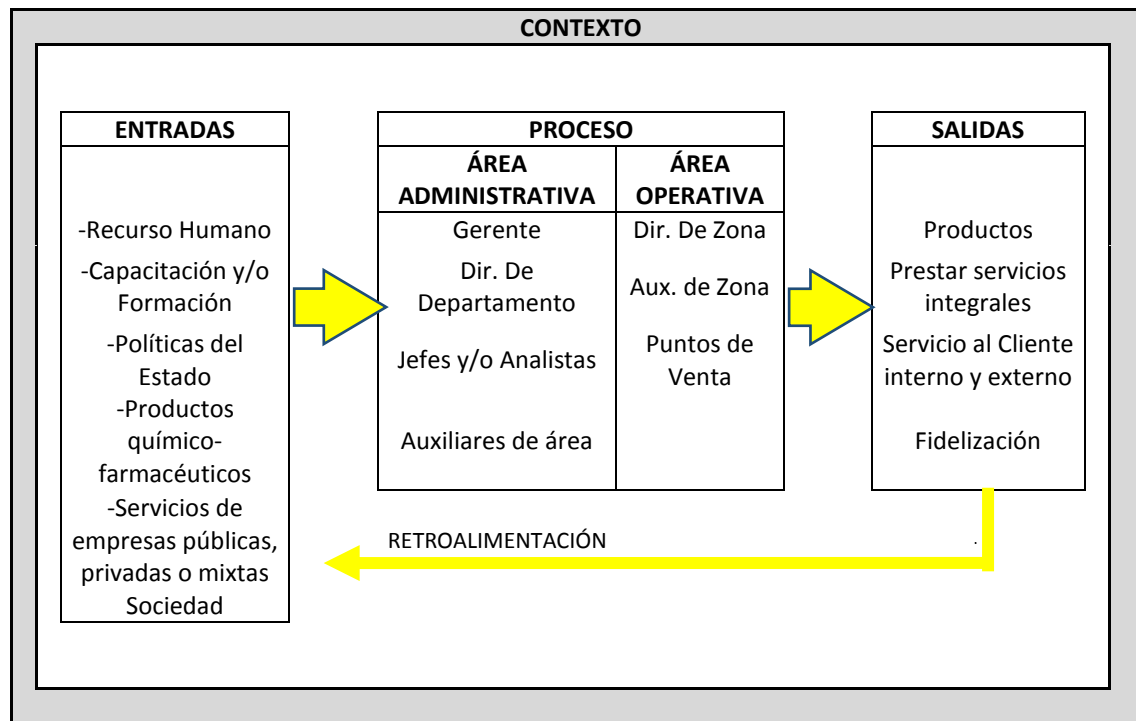
Como propuesta teórica en la gestión del recurso humano es la que favorece en el análisis de la estructura organizacional de Copservir Ltda., pues denota que en su funcionalidad conlleva la interacción de sistemas administrativos, subsistemas operativos internos y en su conjunto a su vez la interrelación con otros sistemas externos; se desempeñan de acuerdo a su grado de autonomía en la ejecución de sus funciones.

El funcionamiento organizacional de Copservir Ltda., se visualiza en la siguiente figura, la cual denota el proceso de retroalimentación, por el cual una cierta proporción de salida del sistema exporta productos y servicios que resultan de una transformación previa en los niveles administrativos y operativos y que fueron recibidos por el medio en un comienzo.

Esta interrelación de los elementos, siempre estará sometida a una serie de acciones procedentes del entorno de la Cooperativa, que se conciben también

como sistemas externos, estos son: los clientes externos – demanda, las organizaciones de competencia, las empresas o entidades proveedores, el gobierno de acuerdo a su función legislativa y la debida vigilancia y control y en general la sociedad en general.

Figura 2. Feedback



Fuente: La Autora

La organización como parte de una sociedad mayor y constituida de partes menores, son vistas como sistemas dentro de otros sistemas; enfatizando sobre una visión global de acuerdo a que la Cooperativa se caracteriza por ser abordada como un sistema funcionalmente diferenciado en el contexto, analizando especialmente su sistema social organizado en torno a la consecución de la meta sistémica, prestando los servicios integrales y comercializando productos

competitivos, por medio del cumplimiento de las funciones múltiples que establecen los diferentes cargos, sin llegar a afectar la ejecución de lo debidamente planeado, manteniendo los múltiples eslabones entre la organización y su medio.

2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados con la labor que desempeñan.

Inicialmente la definición de recursos humanos simplemente se refería al grupo humano que proporcionaba la fuerza laboral a una organización, esta denominada en la fase artesanal, donde sus escuelas supervisaban la calidad en los métodos de producción y regulaban las condiciones de empleo de cada ocupación. Estaba regulado por un maestro y las personas entraban después de un periodo de aprendizaje.

La revolución industrial que emergió en el siglo XIX y comienzos del XX, se manifestó la subdivisión de tareas en pequeñas partes que podían ser realizadas por trabajadores no calificados, es decir, esto conllevó a contar con una gran mayoría de supervisores. De allí surge el enfoque científico, generando preocupación por las condiciones y el funcionamiento del trabajo creando programas de asistencia al recurso humano.

Pasando a un enfoque de relaciones humanas se hizo énfasis en que los trabajadores requerían ser entendidos para que pudieran sentirse satisfechos y productivos. Sin embargo esta idea de que sólo las relaciones humanas aumentarían la productividad propició abandonarse.

Finalmente bajo una corriente actual organizacional, varias disciplinas humanistas comenzaron a estudiar las organizaciones. El enfoque de ciencia organizacional, estudia la organización total y no solo el individuo. Este movimiento combina algunos aspectos de las corrientes anteriores por los de ciencias conductuales.

Aun en un concepto moderno, refiere que la administración de los recursos humanos involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influyen a las personas, pues hoy son considerados como pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica.

De tal manera, busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valaderos sus conocimientos. Por ello el Departamento de Recursos Humanos de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, Este es un departamento que une de la manera más eficiente los Recursos Humanos.

Aludiendo a Mc Gregor, quien describe: “El principio de integración exige que se reconozcan no solo las necesidades de la organización, sino también las del

individuo”¹¹, alude la vital importancia de la participación del trabajador y sus diversas expectativas a nivel personal como laboral que se interrelacionan con las de la organización, viendo un claro ejemplo en Copservir Ltda., quien al recibir de su entorno diferentes recursos que llegan a ser procesados con la finalidad de cumplir la misión organizacional, algunos de ellos satisfacen a su vez las necesidades del recurso humano administrativo y operativo, las cuales se compactan para finalizar en los resultados o en las salidas del proceso organizacional.

En importancia al recurso humano, su concepto ha evolucionado y hoy se considera a los recursos humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores.

2.3 TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las técnicas de selección del personal tienen como objetivo el determinar los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas que son de aplicación directa e indirecta.

¹¹ Mc Gregor, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 1994. P51

De aplicación directa:

- Reclutamiento¹², es un sistema de información mediante el cual la organización difunde y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para suplir de modo adecuado el proceso de selección.
- Selección¹³, La tarea básica de la selección es determinar entre los posibles candidatos a aquel o aquellos que tengan mayores posibilidades de adaptarse al puesto ofrecido y desempeñarlo de forma eficiente. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización, dando paso a la respectiva contratación estableciendo la relación laboral.
- Inducción¹⁴, aún finalizado el procedimiento de contratación, se tramita que el trabajador reciba la atención correcta y la orientación adecuada para su adaptación e identificación, tanto con la empresa como con su puesto, dependiendo de la calidad de la orientación recibida el nuevo integrante de la organización podrá adaptarse más rápidamente y poder aprovechar más rápidamente sus conocimientos y habilidades.
- Evaluación de Desempeño¹⁵, es un sistema formal de revisión y evaluación de cómo realizan sus tareas, tanto individuales como en equipo. Esto ofrece a los empleados la oportunidad de capitalizar sus fuerzas y superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más productivos y satisfechos

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá, Colombia. 2º Edición. Colombia, 1994. P49

¹³ Ibíd. P 52

¹⁴ Ibíd. P 62

¹⁵ Ibíd. P 75

- Capacitación y desarrollo, está encaminada a proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales, mientras que el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance y a futuro.

De aplicación indirecta:

- Descripción y análisis de puestos, se requiere de una serie de herramientas como las encuestas, la observación directa y las discusiones entre los colaboradores y supervisores. Estas técnicas permiten proceder a la descripción de puestos. La información obtenida ayuda a proporcionar las bases que determinan los niveles de desempeño de cada puesto.

2.4 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

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 vías 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 (2000) 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.

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 a la 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 enlazan 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.

La gestión por competencias ha generado el paso a transformar 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, que los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, indistintos 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 de 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.

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, es decir bajo 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.

El Modelo Funcionalista surgió en el Reino Unido, sobre los años 80s y ha sido difundido 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.

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.

Entendida la evolución de la conceptualización de gestión por competencias en la organización, resumen estas en el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas en una persona para desempeñar con éxito un puesto de trabajo en una organización. También es la capacidad de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo con base en los resultados de calidad esperados por el sector y descritas en las normas técnicas de competencia laboral, que es el instrumento que define las competencias laborales en términos del conjunto de conocimientos, destrezas y

habilidades que se requieren para el desempeño de una función productiva. Es lo que una persona es capaz de hacer.

“La gestión por competencias tiene importantes efectos sobre el modo de gestionar la estructura profesional y a las personas, siendo el más destacado de ellos el incremento a la flexibilidad de la organización. El entorno empresarial actual de alta competitividad y cambios acelerados esta flexibilidad es condición necesaria para la supervivencia a medio y largo plazo y puede ser suficiente para lograr una ventaja competitiva en el corto plazo”¹⁶.

Conceptualizando las competencias, éstas se determinan por Mc Celland como: “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”¹⁷. Entendiendo que son características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo de una organización.

Estas ciertas maneras de hacer las cosas, son aquellas conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia, resaltando a su vez que en la medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias; así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias.

Para Spencer y Spencer “las competencias son la característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o desempeño superior en un trabajo en una situación, y esta característica subyacente significa que una competencia es una

¹⁶ VELA GRANDO, Luis Sagi. Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y la organización. Madrid. Editorial ESIC, 2004. P21

¹⁷ <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/El%20Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias.doc>.

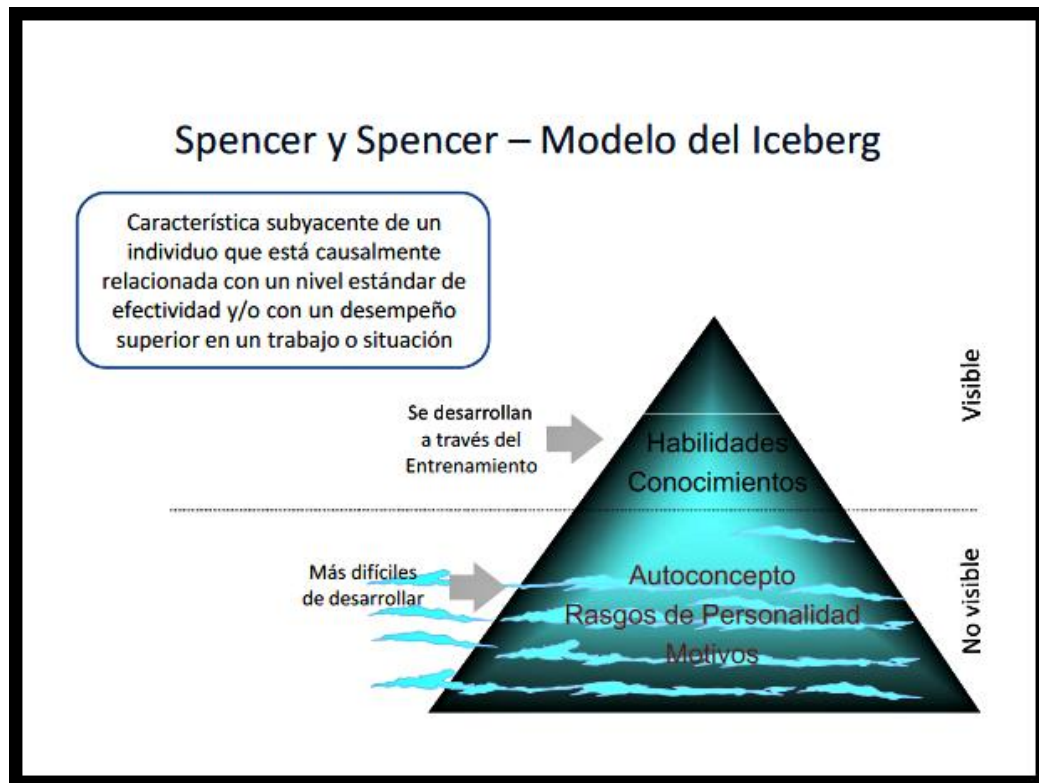
parterrelativamente profunda persistente de la personalidad y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo”¹⁸

De acuerdo con la definición, es claro que 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 de trabajo.

En diferentes textos y 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 los conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivación, en sí mismas no constituyen una competencia, es la forma como las personas las conjugan y las utilizan en sus actuaciones para obtener mejores resultados.

¹⁸ SPENCER, Lyle M. Evaluación de Competencia en el Trabajo. Modelos para un desempeño superior. P10

Figura 3. Modelo del Iceberg



Fuente: <https://www.google.com.co>

Como lo muestra la figura anterior, en su definición de competencia es el conjunto de atributos de una persona, donde se conjugan aspectos visibles o los más fáciles de detectar y desarrollar: las destrezas y conocimiento; y las menos fáciles de identificar: concepto de uno mismo, actitudes, valores, personalidad, motivación, competencias centrales y que se manifiestan en comportamientos que son definibles, observables, medibles, causalmente vinculados con un desempeño superior en un puesto determinado; esto denota que para la organización resulta más económico contratar personal según competencias centrales y luego enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

Entendida la competencia como la construcción social compuesta de aprendizajes significativos atribuidos al conocimiento, actitudes, valores y habilidades, con las tareas que se tiene que desempeñan en determinadas situaciones. Con la enseñanza que basa el plan de competencias centrales se pretende que se adquieran y desarrollen conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber – hacer.

Esta adquisición es valorativa en:

- La capacidad de construir conocimiento, saber.
- El trabajador desempeñe eficazmente en el ejercicio de su profesión, saber - hacer.
- Y se integren de manera eficiente a la carrera laboral y en el ámbito social, saber – ser.

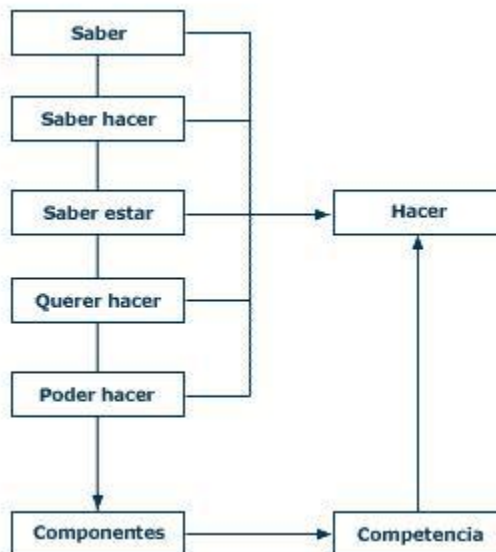
Figura 4. Concepto de Competencia



Fuente: La Autora

Las competencias laborales, para lograr la evidencia de los comportamientos, es necesario tener en cuenta los componentes que propone García M. en su texto *Competencias en la Gestión del Talento Humano*, con los siguientes elementos a partir de las dimensiones de la persona, como lo señala la siguiente figura:

Figura 5. Componentes



Fuente: *Competencias en la Gestión del Talento Humano*, García, M.

Cada uno de los elementos se define:

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 la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

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.

2.4.1 Etapas del Modelo de Gestión por Competencias

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

1. Sensibilización. Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencia los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como: reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias, focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente, participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.
2. Análisis de los puestos de trabajo, una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Requiere de dos acciones que son fundamentales: a). Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa y b). realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.
3. Definición del perfil de competencias requeridas, cuya etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base a ello.
4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles, es el proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La instancia gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o

encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

2.4.2 Ventajas

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas que permiten:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo.
- Facilitar la detección de necesidades de capacitación, así como su programación por prioridades y necesidades previamente detectadas.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles o las causas del mal desempeño, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño con base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- Crea las bases para la evaluación del desempeño sobre criterios objetivos y claros, entre otros.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo.

Por diversos motivos, las organizaciones invierten de forma muy limitada en el desarrollo de sus equipos, ya sea por la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño o por el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

Las competencias de la organización están constituidas ante todo por la integración de las competencias individuales de los trabajadores, lo que lleva a marcar la importancia que tiene para las organizaciones administrar tanto las competencias actuales como las potenciales.

Desde el punto de vista del desarrollo, de las competencias individuales, tenemos que considerar que hay competencias más fáciles de desarrollar que otras.

Las competencias cuando están unidas a los conocimientos y habilidades, se sostienen en la formación y el entrenamiento: orientación al cliente, planificación y organización, lo cual direcciona a obtener resultados.

De esta forma, la administración de los recursos humanos se vuelve más clara y efectiva en apoyo de las metas y objetivos de la organización. Prácticamente todos los procesos estratégicos de recursos humanos, se vuelven más eficientes al trabajar con base en las competencias laborales.

3. PROPUESTA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

La Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales se sustenta en una propuesta de aprendizaje en cualquier entorno social. En esencia constituye una concepción diferente, pues en unidad sistémica genera en las organizaciones una exigencia basada en competencias de sus recursos humanos

por lo que enfrentan nuevos desafíos, entre los que se encuentran: la conversión de dichas organizaciones laborales en centros de formación permanentes, la gestión del cambio de cultura laboral, la que tiene lugar al mismo tiempo en que se producen los cambios en la organización, así como la obligación de desarrollar tanto a la institución como a las personas.

Esto constituye un gran reto, que consiste en desarrollar una gran capacidad para enfrentar el cambio y ser partícipes del mismo. Este, implica a su vez, un proceso de aprendizaje permanente, individual y colectivo para aprender cosas nuevas y desaprender aquellas que ya no funcionan.

Es un aprendizaje que contribuye a la efectividad de las organizaciones a través de intervenciones que potencien su capacidad para cambiar de manera proactiva, frente a los retos que enfrentan. Nuestras acciones buscan destacar el potencial de los individuos en la generación de relaciones que fomenten la creatividad y contribuyan a concretar procesos de transformación fundamentados en las competencias humanas y el aprendizaje en grupo.

Esto está asociado específicamente a la manera en que se hacen las cosas dentro de la Gestión de Recursos Humanos, esto surge como respuesta a elevar la calidad de los servicios dentro de las instituciones, renovando la manera de hacer las cosas.

En la actualidad se habla mucho de la necesidad de alinear las prácticas de los Recursos Humanos a la estrategia de las instituciones, por ello la gestión por competencias es un medio para obtener un mejor resultado y lograr los objetivos que han sido plenamente definidos, los procesos que se llevan a cabo en las empresas, diseñados a su vez en función esas competencias que llevan al éxito organizacional.

La implementación de un sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias tiene que contemplar todos los procesos de manera integral, el Reclutamiento y Selección, Análisis y la descripción de los cargos, el Desarrollo del personal, la Capacitación y la Evaluación del recurso humano.

El sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales, es una alternativa viable para mejorar los servicios que ofrece la Cooperativa Copservir Ltda., pues su finalidad es misional es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes internos como externos, mediante la prestación de servicios integrales y comercializar productos de manera competente que generen beneficios a la comunidad.

Por ello las personas que están involucradas en dicha organización, es decir; los trabajadores de los niveles administrativo y operativo, deberán hacerlo con excelencia, eficiencia y eficacia.

Esta implementación del modelo garantizará que sus acciones cumplan con las características de funcionalidad de todos los procesos de manera óptima y garanticen el desarrollo de estándares de competencia y mecanismos de evaluación y desempeño que permitan lograr los resultados de manera efectiva y de calidad ya que esos aspectos son de vital importancia no solo para la Cooperativa quien impacta credibilidad, sino para la toma de decisiones asertiva y oportuna.

3.1 JUSTIFICACIÓN

La presente, tiene como justificación la intención de vincular una serie de respuestas y soluciones, a la ausencia de un adecuado nivel de selección de

personal en la Cooperativa Copservir Ltda., a través del “Modelo Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales”, el cual impartido desde una planeación anterior a la experiencia de intervención profesional direccionado por la Dirección General de la Cooperativa, comprendido en el lapso de tiempo de 14 meses desde febrero del año 2008 a marzo del año 2009; cuyo plan de acción fue en virtud a que ésta es responsable de ofrecer servicios y productos al medio externo como interno.

Por lo anterior, contar con un sistema de gestión por competencia laborales, exige creatividad, innovación, trabajo en equipo, calidad de atención al usuario, y sobre todo una actitud positiva ante el trabajo; permite contar con personal idóneo a los perfiles de puestos de trabajo, así como contar con recursos humanos, con valores inherentes a la naturaleza de la Cooperativa, de acuerdo a dicho enfoque, lo que redundará en un incremento del nivel de desempeño todos sus trabajadores.

De manera que fue de vital importancia, profundizar sobre este tema, ya que el mandato organizacional, requiere ir al ritmo de globalización y exigencias del mercado, para ello, se necesita, contar no solo de recursos financieros, sino lo más importante, con recursos humanos, altamente calificados y comprometidos en materia del rumbo estratégico organizacional.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 General

Implementar el Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales para Copservir Ltda., Sucursal Bucaramanga, con

el fin de optimizar los procesos que se llevan a cabo en el departamento de gestión humana.

3.3.2 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°
- Determinar las competencias que deben poseer quienes se desempeñan a nivel administrativo y operativo de la Cooperativa Copservir Ltda.

3.3 METODOLOGÍA

La propuesta metodológica del presente, permitirá determinar ventajas competitivas en los trabajadores que vayan en concordancia con los objetivos organizacionales y las capacidades propias de estos, combinándolos adecuadamente con los planes, procesos y procedimientos de la Cooperativa, teniendo en cuenta que se parte de un análisis teórico sistémico, con enfoque funcionalista y conductista frente a la mirada amplia y general de selección por competencias

3.3.1 POBLACIÓN

La concerniente a la población, se llevó a cabo el presente trabajo con el personal de las áreas administrativas y operativas, quienes corresponden a:

Directores de Departamento y Jefes de Área de las secciones administrativas de la sucursal Bucaramanga, así como el personal del área operativa en los cargos; a la fecha de 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 está 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, lo anterior descrito en la caracterización de la Cooperativa.

3.3.2 MUESTRA

De la población total se trabajó con una muestra de 65 personas, comprendidas por del área Administrativa participaron 28 personas y del área Operativa 37 personas, subdivididas así:

- 1 Gerente
- 12 Directores
- 9 Jefes de área

- 6 Analistas
- 37 personas de puntos de venta (18 Vendedores, 19 Cajeros)

Identificación de las Competencias Organizacionales

Trabajadores de los cargos equivalentes a 21 personas:

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

Trabajadores de los cargos equivalentes a 30 personas:

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

Trabajadores de los cargos equivalentes a 50 personas:

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 Sub Administradores, 90 Vendedores, 49 Cajeros y 58 Mensajeros.

3.3.3 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 2, 4, 7), 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.

Cuestionarios de Validación (ver anexos 3, 6, 8), se diseñaron tres cuestionarios (cuestionarios), 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 el servicio; 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 5, 9), 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.

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; Estudios adelantados por el entrevistado (nivel o carrera profesional); Descripción de las obligaciones y responsabilidades; Exploración de los eventos críticos, partiendo de eventos considerados exitosos o donde el comportamiento

haya sido efectivo y posteriormente se exploraron eventos no exitosos es decir sin resultados satisfactorios o comportamientos inefectivos; Características de un individuo que ocupe el mismo cargo/rol; Conclusión y cierre de la entrevista.

Formato de Registro de Observaciones: Se realizaron con el fin de 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; lo cual 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 10)

Instrumento de Evaluación 360°: 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 11, 12, 13, 14, 15).

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.

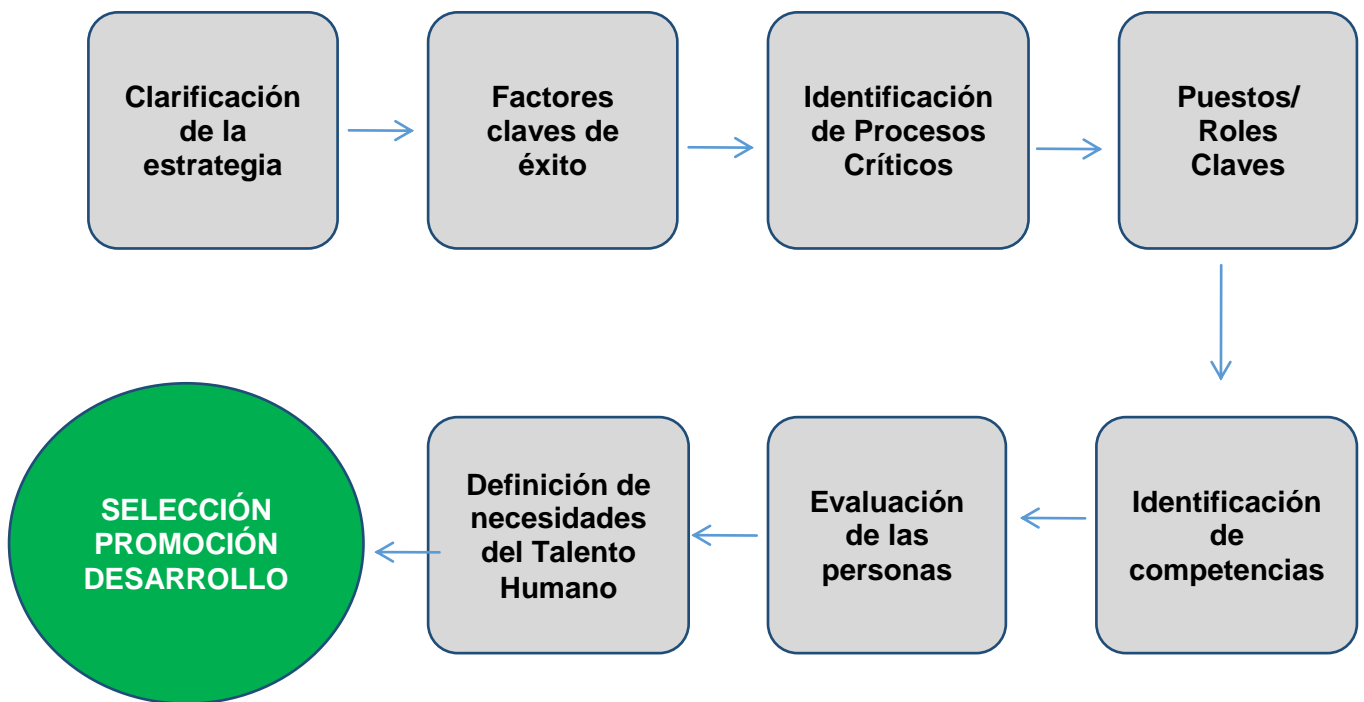
En conjunto con los participantes se diligenció la matriz con base a los siguientes ítems:

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 16)

3.3.4 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 6: Descripción del Proceso de Implementación



Bajo la orientación de la Dirección General de Copsevir 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 2
2. Integración de aportes y elaboración del modelo tentativo.
3. Aplicación de encuestas a quienes tienen personal a cargo. Ver Anexo 3
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, entre viendo 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 expertos (Grupo Gerencial Sucursal). Ver Anexo 4.
3. Realización de entrevistas personal muestra (Grupo Gerencial Sucursal). Ver Anexo 5.
4. Integración y análisis de la información obtenida.
5. Aplicación de encuestas a todos los jefes de la cooperativa. Ver Anexo 6.
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 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 7.
3. Realización de entrevistas y observaciones flotantes. Ver Anexos 9 y 10.
4. Consolidación de información
5. Aplicación de encuestas a todos los jefes de la cooperativa. Ver Anexo 8.
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 11, 12, 13, 14 Y 15.
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, Sub Administrador 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.

3.4.5 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, entanto 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 consideran 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 está conformado por los Directores de los

departamentos administrativos y el Gerente de la Sucursal, adicionalmente 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 objetivo, 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:

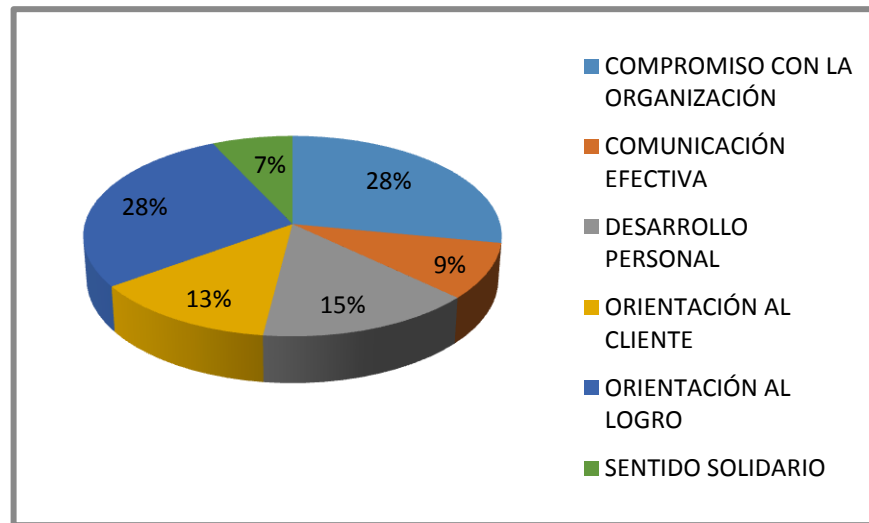
Tabla 5. Formato Panel Identificación Competencias Organizacionales

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROYECTOS/ INICIATIVAS	INDICADORES DE GESTIÓN	COMPORTAMIENTOS
¿Qué quiere lograr la organización?	¿Cómo lo piensan lograr? ¿Cuales son los proyectos mas importantes que se van a realizar los próximos años?	¿Cómo va a evaluar?	¿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 ATENCIÓN, MANTENIENDO LA COMPETITIVIDAD DE LA COOPERATIVA EN PRECIOS Y SURTIDO FORTALENCIENDO EL CONOCIMIENTO DE NUESTROS CLIENTES	1 CRM	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	Se identifica con la filosofía del servicio al cliente promovida por la Cooperativa Brinda un servicio amable y receptivo al cliente, de 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 AMPLIACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	% CRECIMIENTO EN VENTAS LINEAS PREMIUM	Gestiona con oportunidad los procesos que involucran el desarrollo de las ventas, 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 los 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, MERCADO 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	% PARTICIPACIÓN EN VENTA GRAVADA SOBRE EL TOTAL	Se interesa autocapacitarse en el manejo de las herramientas electrónicas necesarias para acceder a los servicios de la empresa por internet y consultas de la pagina 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 7. Distribución porcentual de las Competencias Organizacionales obtenidas a partir del panel de expertos.



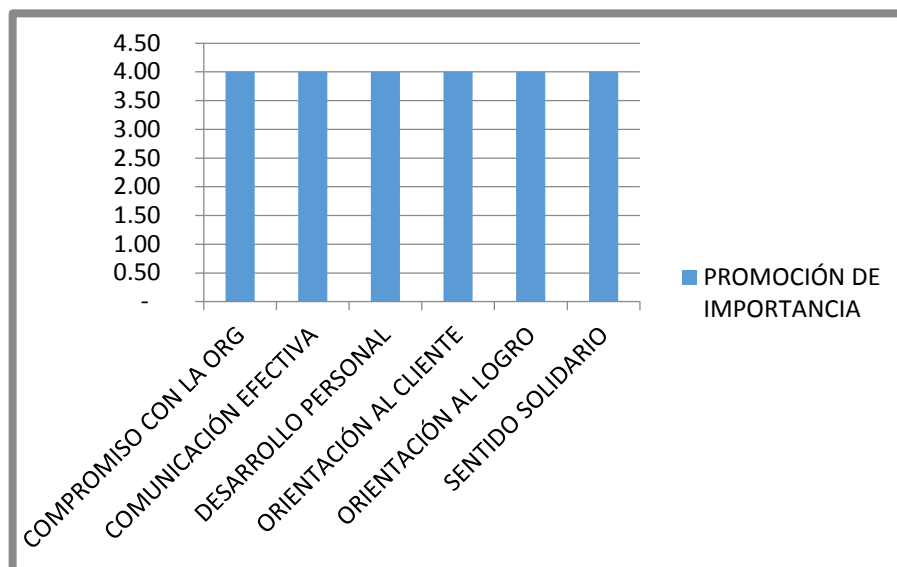
Como se observa en la figura anterior se determinaron 6 competencias para el nivel organizacional, las cuales representan el rumbo corporativo y los objetivos estratégicos de la cooperativa. En la distribución porcentual se evidencia que las competencias: Compromiso con la Organización, Desarrollo Personal, Orientación al Cliente y Orientación al Logro, son las de mayor relevancia para la organización; 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 de 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.

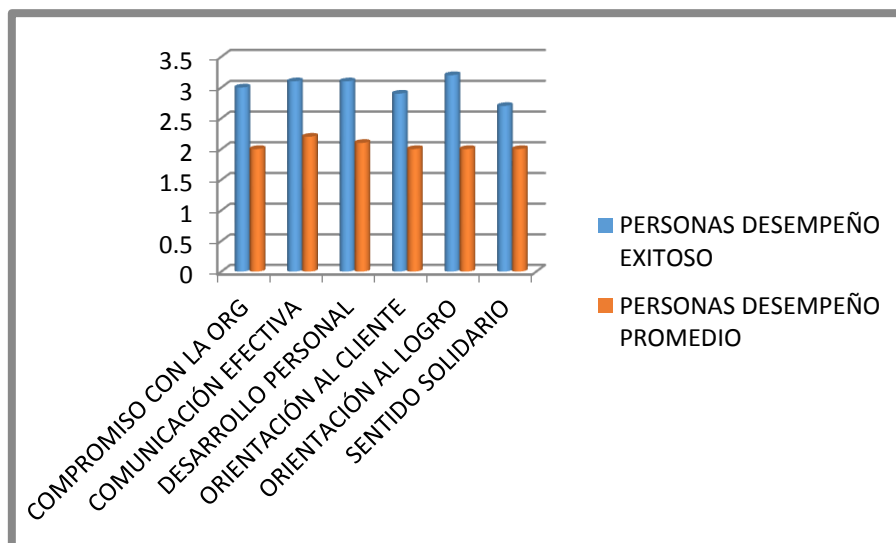
A continuación se presentan los resultados de la encuesta de validación teniendo en cuenta la importancia y la frecuencia con la cual se observan dichas competencias en las personas de desempeño exitoso y en las de desempeño promedio de la organización

Figura 8. 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 9. 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.

Así 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 logró extraer los comportamientos y actuaciones asociadas con el desempeño excelente del nivel directivo de la organización.

Tabla 6. Corresponde a una selección del formato diligenciado en el panel de expertos, en el cual se evidencian los aspectos anteriormente mencionados:

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 recuperación de clientes, mantiene comunicación frecuente con los establecimientos comerciales y Dir. de zona
	Coordinar investigaciones de mercado que permitan obtener información sobre la competencia, comportamientos, hábitos del consumidor y nuevas oportunidades de crecimiento personal	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 grabada 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 pptos

ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS	RESPONSABILIDADES Y/O FUNCIONES	RETOS	INDICADOR	COMPORTAMIENTOS
1. MANEJO DEL NEGOCIO (Se refiere a la dirección del área, al logro de los objetivos específicos del área que tiene a su cargo)	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 estado 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 proceso en el desarrollo de las actividades diarias de trabajo	Cobertura mensual promedio, visitas operativas de auditoría	Divulga oportunamente las emisiones y actualizaciones de las normas de procedimientos, brinda asesoría y retroalimentación sobre las actividades en las diferentes áreas

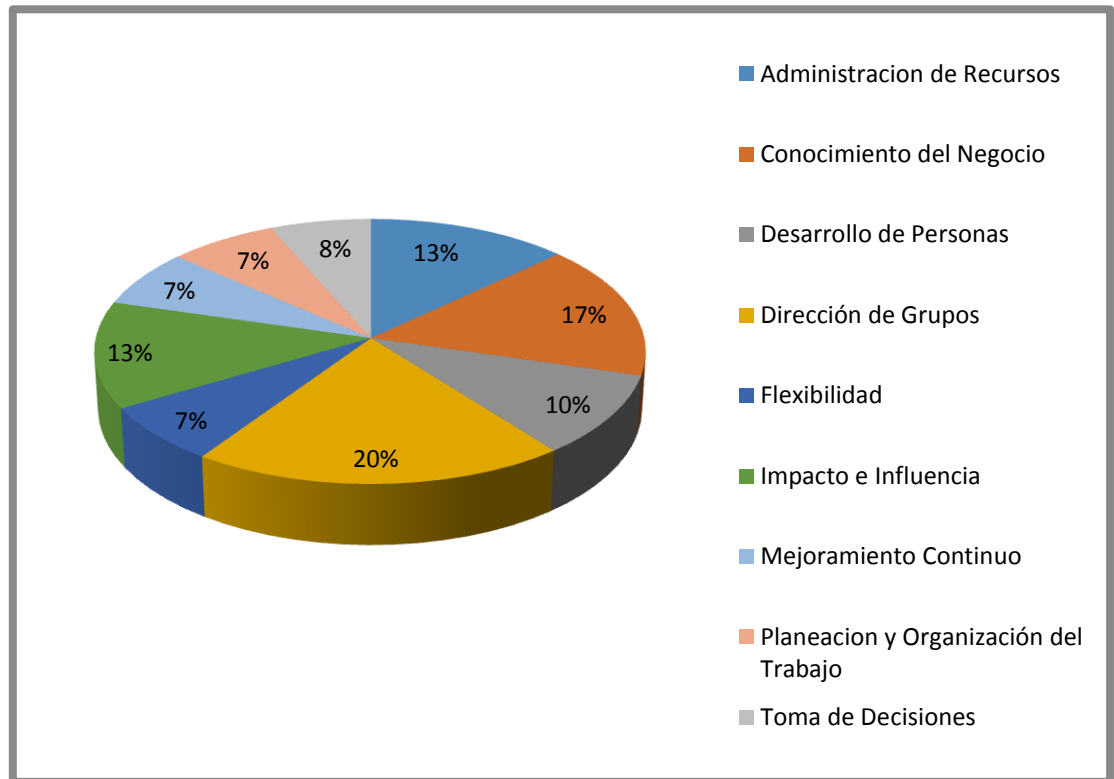
Posteriormente se realizaron 4 entrevistas, teniendo en cuenta la metodología de la Entrevista de Eventos Conductuales (EEC), la primera de éstas se llevó a cabo con el Gerente de la Sucursal, y para las tres restantes se tuvo en cuenta a dos Directores considerados de desempeño exitoso y un Director 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 10. 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.

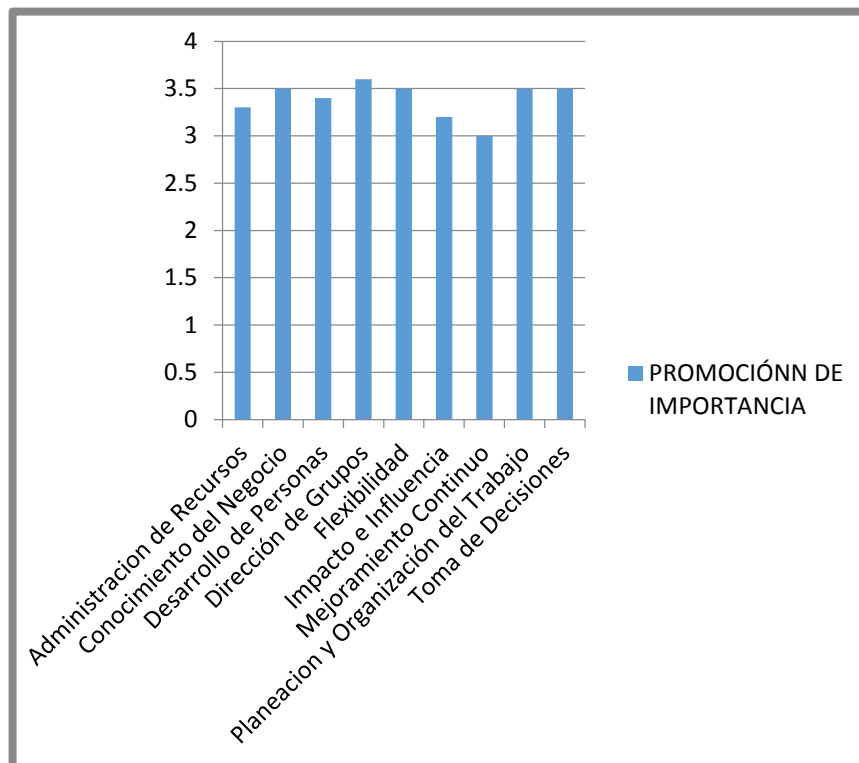
Los datos tienden a distribuirse de manera similar y no se presenta una dispersión significativa en los mismos, esto puede interpretarse como una relevancia similar para las competencias identificadas; el menor rango de puntuación se observa en el caso de las competencias Desarrollo de Personas, Flexibilidad, Mejoramiento Continuo, Planeación y Organización del Trabajo, Toma de Decisiones, dado 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.

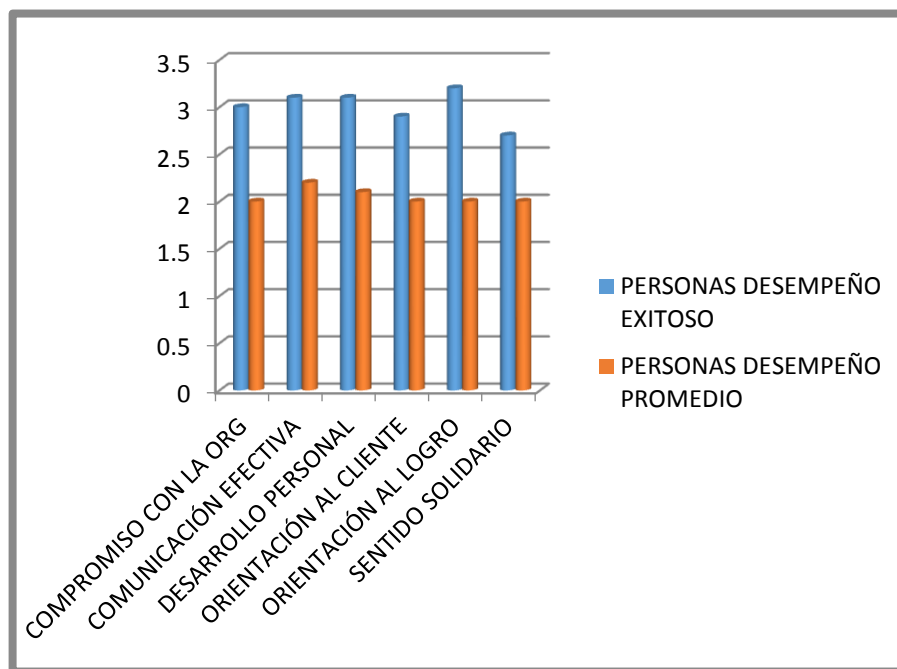
Figura 11. Resultados Encuesta de Validación Competencias Gerenciales– Nivel de Importancia



La Figura 11 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 12. 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

entiendecomouna 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 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 y las observaciones.

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 diseñó 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. ASIGNADA	PUNTAJE PONDERADO
			RANGO	CALIF.		
50%	Cantidad de descuadres superiores a \$1000 en el mes	Administrador de PDV / Informes de Auditoría	<	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)	Área de ventas			5	
				1.00	4	
				2.00	3	
				3.00	2	
				>	4.00	1
25%	Proyección a ventas (ventas totales \$, trimestre)	Área 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 de 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. ASIGNADA	PUNTAJE PONDERADO
			RANGO	CALIF.		
40%	Cumplimiento de cuotas de ventas premium global (2º trimestre)	Área 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 (2º trimestre)	Área 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)	Área de ventas			5	
				1.00	4	
				2.00	3	
				3.00	2	
			>	4.00	1	
10%	Accidentes por riesgo biológico (semestre)	Área de ventas			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 7), 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

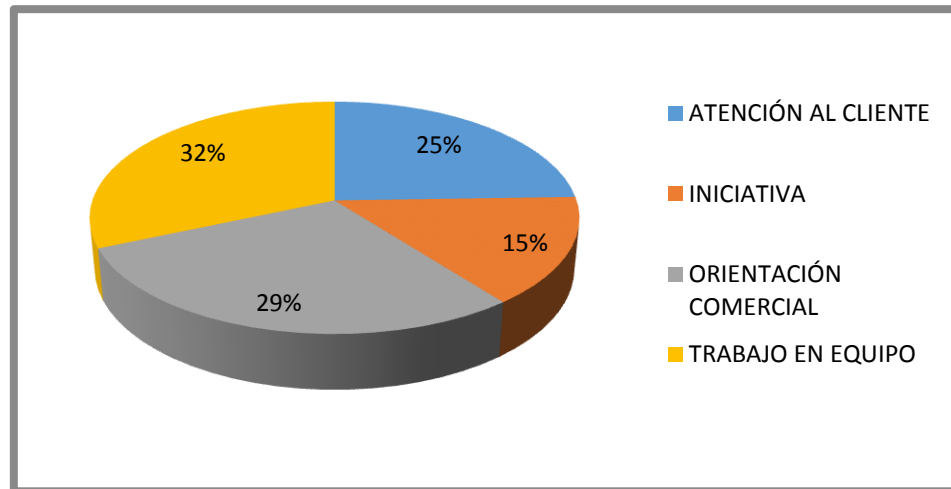
Otras Responsabilidades del Cargo.

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 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 logró 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 logró 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.

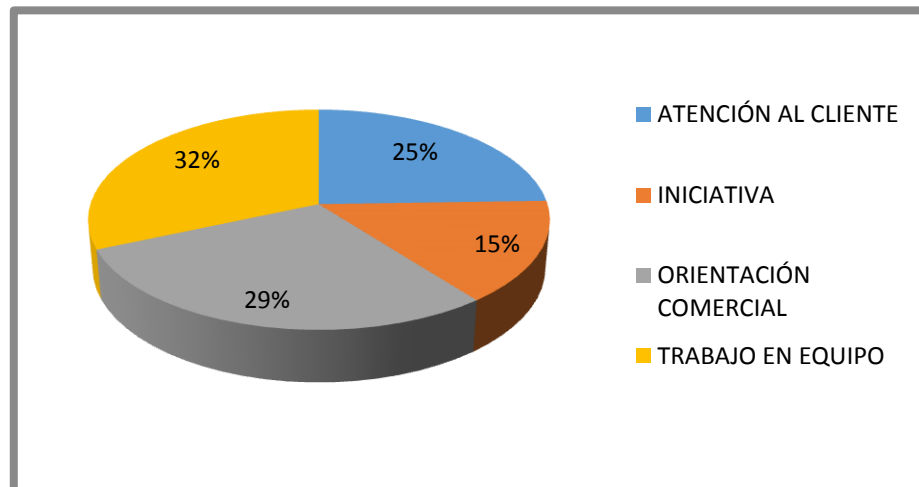
Figura 13. Distribución porcentual de Competencias Específicas para el cargo de Cajero obtenidas a partir del panel de expertos, entrevistas y observaciones



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 14. 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:

- 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.

- Sub administrador de Punto de Venta
 - Atención al Cliente.
 - Iniciativa.
 - Manejo de Grupos.
 - Orientación Comercial.
 - Organización del Trabajo y Seguimiento.
 - Trabajo en Equipo.

- Vendedor
 - Atención al Cliente.
 - Iniciativa.
 - Orientación Comercial.
 - Trabajo en Equipo.

- Cajero
 - Apoyo Comercial.

Atención al Cliente.

Atención al Detalle.

Trabajo en Equipo.

- Mensajero

Apoyo Comercial.

Atención al Cliente.

Organización

Orientación a la Seguridad.

Trabajo en Equipo.

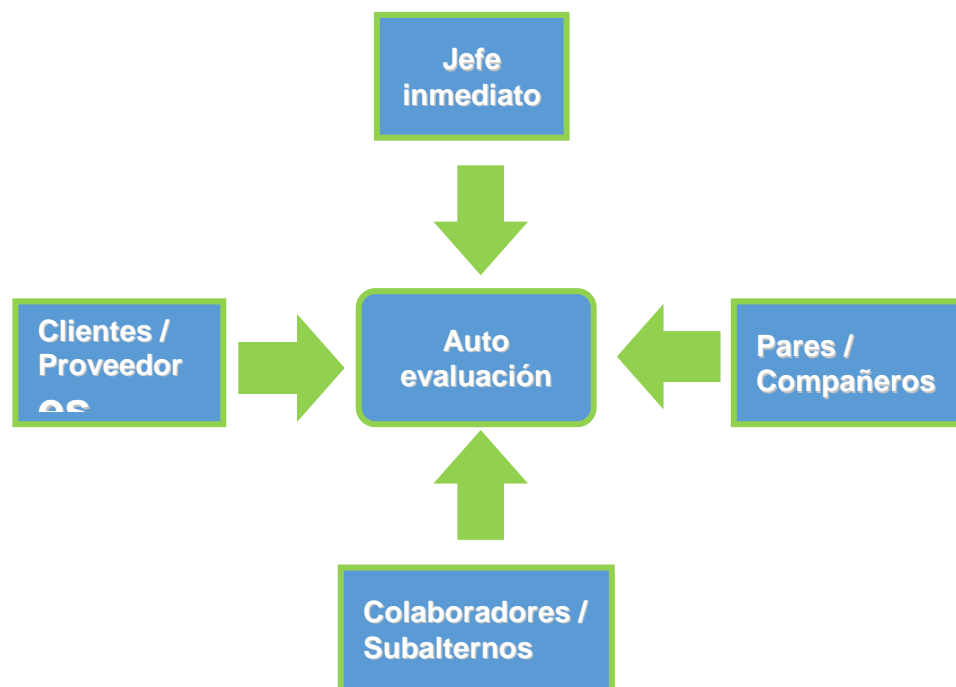
FASE 4: Evaluación de la Realidad Organizacional vs las Competencias Identificadas para los cargos de Punto de Venta

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 15: Diagrama de los participantes en el proceso de Evaluación 360°



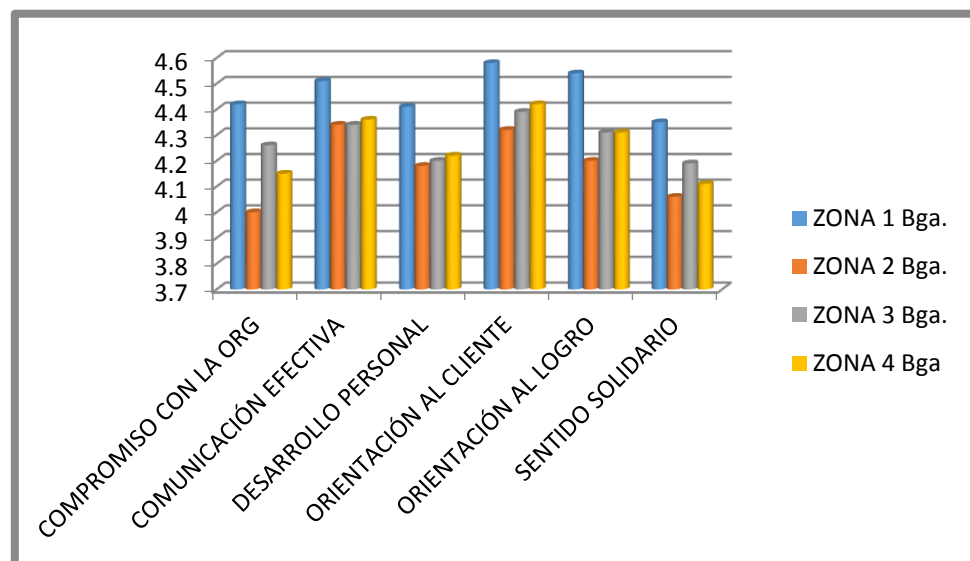
Con el fin de realizar un proceso de evaluación ordenado y sistemático, por medio del cual fueran abarcados los roles descritos en la figura anterior, se diseñó un árbol de relación, en el cual se registró el nombre de cada persona a evaluar, los nombres de los evaluadores con sus respectivos cargos 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 16. 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 más 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	BUCARAMANGA
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

Total 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	BUCARAMANGA
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
Total Sub Administradores 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	BUCARAMANGA
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
Total Vendedores 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 más 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 yDesarrollo 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 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	BUCARAMANGA
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
Total 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	BUCARAMANGA
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
Total 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 sociales y humanistas 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.

4. EVALUACIÓN

De manera específica las competencias son clave en procesos como el reclutamiento y selección de personal. En el presente proyecto se dió a conocer el por qué la necesidad de implementar el Modelo de Selección de Personal con base en Competencias Laborales, en el cual se visualizaron los diferentes niveles desde la misión de la organización y donde se define la misma por la visión y el rumbo corporativo que encamina toda una estructura sistémica.

La selección por competencias es un proceso complejo que no puede basarse en una o dos entrevistas para elegir al candidato adecuado; en la actualidad es necesario hacer uso de varias herramientas para tomar una decisión adecuada. El uso de pruebas de inteligencia, pruebas de habilidades, cuestionarios de personalidad, entrevistas laborales y de conductas, son los mejores aliados, como se logró evidenciar en el proceso que se aplicó a Copservir Ltda., pues denotó que es posible reconocer las competencias del candidato en cuestión y verificar si estas coinciden en gran medida con las establecidas por la Cooperativa, incrementando la eficiencia en la selección de personal.

En Copservir Ltda., la gestión de recursos humanos por competencias surge como respuesta al alto nivel de competitividad en el que se encuentra inmersa la organización de los diferentes sectores comercializadores de productos y servicios, y con miras de permanencia en el mercado, mejorar su rentabilidad y ser exitosa; estos aspectos, además traen consigo nuevas exigencias respecto al desempeño del recurso humano de la Cooperativa en su sitio de trabajo dado

aque se requiere que éste se encuentre alineado con los objetivos y estrategias de la organización.

Sin embargo el ser competitivo no sólo significó en el proceso que se implementó responder mecánicamente a las tareas y necesidades del sitio de trabajo, sino que también 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), las cuales son 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 resultó observable en el ejercicio tanto para la responsabilidad que asumió el Departamento de Gestión Humana y su área de Selección de Personal como los demás y lo cual permitió establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional.

Así mismo, estos hallazgos constituyeron el primer acercamiento desde la profesión de Trabajo Social, cuya visión sistémica, modelos conductuales y funcionalistas mantienen relación y sostenimiento de la organización, constituyendo el eje central de la aplicación del modelo a nivel organizativo el cual generó modificaciones en la concepción del trabajo.

De otra parte en la necesidad de dinamismo de la Cooperativa, donde entre mas altos los niveles jerárquicos, se hace mayor la relevancia de las competencias organizacionales; este hecho da paso a que el recurso humano administrativo y operativo se encuentre en la necesidad de aprender y desarrollarse permanentemente, exigiendo la adquisición de 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.

4.1 CONTINUIDAD INTERVENCIÓN TRABAJO SOCIAL EN EL CAMPO ORGANIZACIONAL, COPSERVIR Ltda.

Abordar el tema de Competencias Laborales con miradas desde la intervención de Trabajo Social en las organizaciones, conlleva a actuar bajo la funcionalidad de identificar, diagnosticar y contextualizar los problemas y necesidades de la empresa y de su recurso humano desde una perspectiva integral.

El ejercicio profesional a este nivel, se trata de definir que la ubicación social en el Departamento de Gestión Humana y específicamente en la misión de proveer el personal a la organización, tiene como propósito fundamental, aportar a potencializar en el contexto productivo desde el reclutamiento hasta la vinculación formal del ser humano en el mundo laboral.

Con base al ejercicio desarrollado como práctica profesional en Copservir Ltda., este quehacer profesional contó con la capacidad de palpar las necesidades humanas, las aspiraciones de los trabajadores, que comprendidas en un enfoque sistémico, están sujetas a cambios del entorno y a respuestas oportunas de parte de quien contrata.

En el espacio profesional, que permite al gremio contribuir al fortalecimiento de los Recursos Humanos en la organización, es una labor que no puede lograrse aisladamente, es decir, que por las condiciones organizacionales y la complejidad de la administración de estos recursos, se asume la interdisciplinariedad en

conjunto con otros profesionales, validándose el espacio donde predominan el Trabajador Social y la Psicología.

Sin embargo se estará en la capacidad de intervenir en grupos sociales, donde se manifieste el atraer al recurso calificado laboralmente y desarrollar programas o proyectos de beneficio para la comunidad organizacional.

Haciendo énfasis en la labor organizacional de Copservir Ltda., inicialmente en la etapa de ubicación se realizó y se presentó la propuesta de intervención profesional a la Cooperativa, donde se diagnosticó y se planeó para ejecutar de manera operativa de acuerdo a las necesidades de ese momento. Esta propuesta fue validada por el Área de Selección de Personal y la Dirección del Departamento de Gestión Humana a quien compete la supervisión del practicante otorgando como respuesta de aprobación por parte de la Gerencia de la Sucursal Bucaramanga.

Dada la situación de revisión en cada una de las jerarquías, se fue desarrollando paralelo el “Modelo de Selección de Personal por Competencias”, el cual en ese entonces daba sus indicios para ejecutarse bajo la directriz de la Dirección General en Cali.

Ante las circunstancias y una respuesta no a favor de la propuesta de intervención organizacional, la propuesta de la Gerencia fue dar curso a la ejecución de la responsabilidad que implicaba el Área de Selección de personal, sin embargo ante la operatividad y funcionalidad del sistema y de los procesos que ella implicaba, se comenzó a accionar frente al Modelo de Gestión de Recursos Humanos, el cual estuvo bajo la supervisión de la Psicóloga Dir. de Gestión Humana.

Bajo este panorama, se llevó a cabo la ejecución del modelo del cual resultaron las siguientes acciones propias del Trabajador Social, tales como:

- Ejecución del Modelo de Selección de Personal por competencias.
- Optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal que se llevan a cabo en el Departamento de Gestión Humana.
- Logró acercamiento a los diferentes niveles jerárquicos del área administrativa y del área operativa de la Cooperativa.
- Identificaron y analizaron las variables que requieren mayor atención por parte de sus Directivas en los procesos de mayor impacto en el logro de los objetivos estratégicos de la Cooperativa.
- Identificaron y definieron 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.
- Fortalecieron las relaciones de tipo laboral de Copservir Ltda. Sucursal Bucaramanga, con el enfoque de trabajo para Gestión Humana a partir del concepto de Competencias laborales.
- Realizó la evaluación de competencias organizacionales y específicas con la población seleccionada de los Puntos de Venta, mediante la aplicación de la metodología 360°.
- Determinaron las competencias que deben poseer quienes se desempeñan a nivel administrativo y operativo de la Cooperativa CopservirLtda.

Haciendo una valoración objetiva, el Trabajador Social puede ejercer y continuar sus actividades laborales en las organizaciones, específicamente en Copservir Ltda., pues éste cuenta con habilidades que se requieren, que la persona tenga poder de liderazgo, habilidad para obtener información por medio de entrevistas, facilidad de expresión y de interacción social, es decir, saber manejarse con grupos sociales y lograr la integración de ellos, por medio de la comunicación, con capacidad analítica y deductiva.

5. CONCLUSIONES

La intervención profesional en el proyecto “Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias”, es un aporte valioso y significativo al participar en la implantación de este modelo a la Cooperativa Copservir Ltda., pues su finalidad después del campo de acción se enmarcó también en guiarlo de acuerdo a como lo plantea el funcionamiento de la misma.

Los grupos sociales de la organización, caracterizada ésta última por ser un todo sistémico, señala que Copservir Ltda., debe verse en su unidad constituida por varios subsistemas ubicados en línea jerárquica, los cuales están en interacción dinámica entre sí, de la cual surgen diferentes aspectos que fomentan a la formación y/o capacitación del recurso humano tanto administrativo como operativo, respondiendo a la necesidad de desarrollo continuo y así obtener los mejores resultados en materia de competitividad en la cooperativa.

El recurso humano en las organizaciones, son un campo de acción los cuales son administrados debidamente bajo un esquema empresarial, que implica desde la planeación, pasando por la organización, el desarrollo y la coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Bajo el enfoque de administración de recursos humanos, en Copservir Ltda., se identificó que esta última representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Por ello, la participación del Trabajador Social logra

mantener este campo de acción pues los aportes que se hacen dependen del rumbo estratégico de la cooperativa.

La intervención social en el área interna de la empresa merece gran importancia, ya que aportó en el progreso de la productividad, pues se incluyeron entre sus componentes la gestión corporativa propios de Trabajo Social, como lo son el estudio de la comunidad organizacional y su problemática, donde se intervino con un equipo interdisciplinario que conllevó a la elaboración de planes y ejecución de un modelo social que traslada sus grupos en un rumbo corporativo.

El Trabajador(a) Social, debe continuar desarrollando procesos necesarios, que involucre el uso de alternativas de intervención, ya que fomenta la participación de la persona en diferentes campos de acción; dando relevancia a sus indicadores objetivos y subjetivos los cuales dependen del contexto, cuya conjunción social la considera el protagonista en su ámbito personal, familiar, social con fines de optimizar su calidad de vida.

6. RECOMENDACIONES

Con miras a mantener y fortalecer el proceso de implementación del “Modelo de Selección de Personal por Competencias”, se proponen 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 Selección de Personal 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 co-evaluación 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.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 2º Edición. Colombia, 1994. P13.

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

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

Delgado, M. y Domingo, J. Gestión por competencias.

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat. Disponible en:

<http://www.ucsd.edu/co/v3craie/pdf/Gestion%20capital%20humano.pdf>

Ducci M. A., (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. Disponible en:

<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. Disponible en.

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

García G., S. y Ramírez G., J. R. La gestión por competencias y el impacto de la capacitación. Disponible en:

http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/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.

KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. Administración en las Organizaciones, Enfoque de sistemas y contingencias. MC Graw-Hill. Interamericana de México, S.A. 4º Edición. México. 1988. P. 34

Mc Gregor, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 1994. P51

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

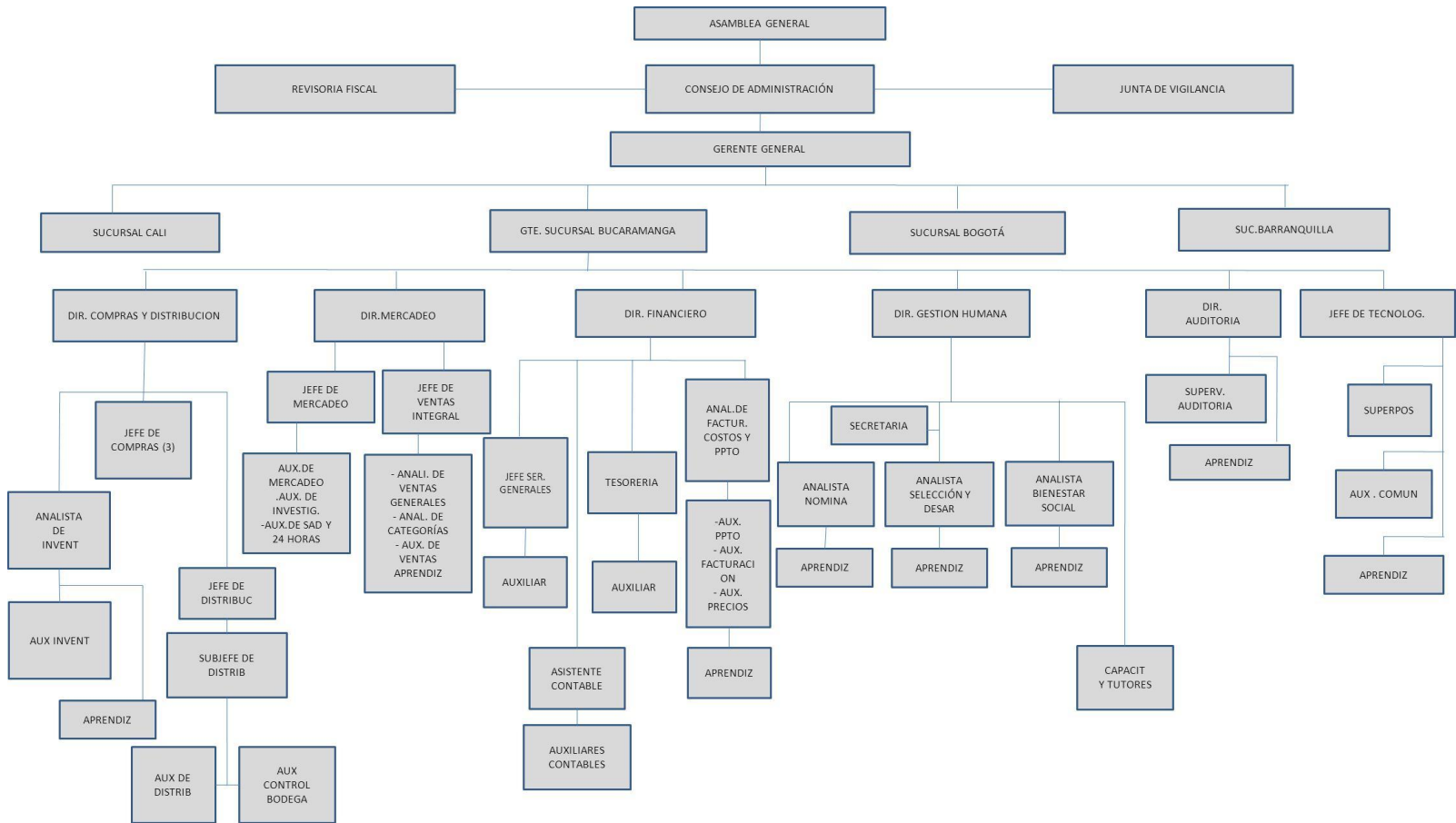
VELA GRANDO, Luis Sagi. Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y la organización. Madrid. Editorial ESIC, 2004. P21

VON Bertalanffy, Ludwing. Teoría General de Sistemas. Petrópolis, Vozes. 1976.

SPENCER, Lyle M. Evaluación de Competencia en el Trabajo. Modelos para un desempeño superior. P10

ANEXOS

Anexo A. Organigrama Copservir Ltda.



Anexo B. Formato Panel de Expertos Competencias Organizacionales

VISION - MISION	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROYECTOS/ INICIATIVAS	INDICADORES DE GESTION	COMPORTAMIENTOS	COMPETENCIAS ASOCIADAS	
	¿Qué quiere lograr la org?	¿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 E INCREMENTAR 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		
			DESARROLLAR Y RENTABILIZAR LAS ACTIVIDADES GENERADORAS DE OTROS INGRESOS (SERVICIOS ADICIONALES, Y EFECTIVO).	% GASTOS DE VENTAS		
				% GASTOS ADMINISTRATIVOS		
		2	RENTABILIZACIÓN DE LA COMPRA (CONVENIOS AÑO, NEGOCIOS TRIMESTRALES, NEGOCIOS DE CONTADO)	RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION (ROA)		
				LIQUIDEZ PROMEDIO MES		
			RENTABILIZACIÓN DE LOS RECURSOS (INVENTARIOS, EFECTIVO-PLANTAS, ESPACIOS, ESTRUCTURAS, PROCESOS)	DÍAS DE INVENTARIO PROMEDIO AÑO		
		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		
ADMINISTRACION DE RIESGOS Y MANEJO DE LA SEGURIDAD PARA LA PROTECCION DE LOS RECURSOS DE LA COOPERATIVA	RENTABILIDAD EN COMPRAS					
6		% DE INTERMEDIACION				

VISION - MISION	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROYECTOS/ INICIATIVAS	INDICADORES DE GESTION	COMPORTAMIENTOS	COMPETENCIAS ASOCIADAS
MISION: CONTRIBUIR AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS ASOCIADOS Y SUS FAMILIAS, MEDIANTE LA PRESTACION 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 COMPENSACION Y BENEFICIOS PARA LOS ASOCIADOS.			
		3 MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION, CULTURA DE SERVICIO ORIENTADA HACIA EL CLIENTE Y CLIMA ORGANIZACIONAL Y ASERTIVIDAD INTERNA.	COBERTURA EN CAPACITACION		
		4 CAMBIO CULTURAL PARA EVALUAR: LA GESTION, PLAN SUCESION, 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, RR, 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 JURIDICA Y SOCIALMENTE A LA 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				

Anexo C. Cuestionario para la validación de las Competencias Organizacionales

CUESTIONARIO PARA LA VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

NOMBRE: _____
 CARGO: _____

INSTRUCCIONES:

Como parte de la implementación del MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS en Copsevir, 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 Copsevir. 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 Copsevir
- 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 D. 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 óptimos 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 pérdida.					
Realiza seguimiento y control al cumplimiento de las normas Y POLITICAS 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 auditoría	% De cumplimiento a normas de procedimiento en puntos de venta, cobertura mensual promedio visitas operativas de auditoría		
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, dño 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 automotivación y pasión 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 ppta x100		
	Hacer seguimiento a la ejecución de las actividades del plan estratégico 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 E. Guía para la Preparación de la Entrevista de Eventos Conductuales

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES – COPSERVIR

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 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 F. Cuestionario para la validación de las Competencias Generales

CUESTIONARIO 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 a 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 G. Formato Panel de Expertos Competencias Específicas–Vendedores

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	COMPORTAMIENTOS
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 Auditorías 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	Auditorías de servicio telefónico. Índice 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 Auditorías 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.	
	*Mantener en buen estado de limpieza el punto de venta.	*Comprador Incognito	*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.	

AREAS CLAVES DE RESULTADOS	FUNCIONES/TAREAS	CRITERIOS DE ÉXITO	RETOS	COMPORTAMIENTOS
Servicio al cliente.	Efectuar el correcto despacho de fórmulas: Revisar la solicitud y entregar los productos pedidos por el cliente	Nivel de devoluciones	*Cero devoluciones por el despacho de productos en el PDV. *Satisfacción y fidelización del cliente.	
	Ofrecer las diferentes alternativas de productos y servicios.	Ingresos por venta de productos y servicios.	*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.	
	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.	*Nivel de Ventas de Kits inyectología *Auditoria de Servicio. *Nivel de accidentalidad en bioseguridad.	*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	
	Implementar las estrategias diseñadas para lograr la fidelización de los clientes	Numero de clientes fidelizados	*Fidelización de clientes propiciando la compra habitual.	
Obligaciones del cargo	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.	Registros de Asistencia y Calificaciones	*Cumplimiento en la asistencia y compromisos adquiridos en las capacitaciones programadas por la cooperativa.	

Formato Panel de Expertos Competencias Específicas–Cajeros

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(fucion 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	
	*Etiquetar y actualizar los precios de los productos que se venden en el Punto de venta DE ACUERDO AL TRAMO ASIGNADO	*Auditorias 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 H. Cuestionario para la validación de las Competencias Específicas

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	ATENCION 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: Emprender 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 Copsevir, 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 Copsevir. 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 Copsevir.

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 I. 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 Copservir 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 J. Guía para la Preparación de la Observación

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 pudo observar?*
- *¿Qué conocimientos y habilidades se requieren para hacer este trabajo?*

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo K. Formato y Hoja de Respuestas Evaluación 360° para el cargo de Administrador de Punto de Venta

Secuencia	Comportamiento
	<p>1. La información aquí consignada es de carácter confidencial y contribuye al mejoramiento y desarrollo de los evaluados y de la organización.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>4. El proceso de medición de 360° implica una gran responsabilidad y seriedad por su impacto en el proceso de mejoramiento de cada evaluado.</p> <p>5. Conteste todas las preguntas y marque una sola respuesta por pregunta.</p> <p>6. Si considera que no tiene elementos para llevar a cabo la medición, informe su decisión.</p>
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

Todos los Derechos Reservados 2005 - Desarrollo y Gerencia Consultores Ltda. - gbravo2k@gmail.com

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.

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. Dedicar 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.

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 L. Formato y Hoja de Respuestas Evaluación 360° para el cargo de Sub administrador de Punto de Venta

	Cuadernillo Subadministrador Punto de Venta	COMPETENCIAS 360°
<p>1. La información aquí consignada es de carácter confidencial y contribuye al mejoramiento y desarrollo de los evaluados y de la organización.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>4. El proceso de medición de 360° implica una gran responsabilidad y seriedad por su impacto en el proceso de mejoramiento de cada evaluado.</p> <p>5. Conteste todas las preguntas y marque una sola respuesta por pregunta.</p> <p>6. Si considera que no tiene elementos para llevar a cabo la medición, informe su decisión.</p>		
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	
<p>Todos los Derechos Reservados 2005 - Desarrollo y Gerencia Consultores Ltda. - gbravo2k@gmail.com</p>		

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.

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 M. 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.	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. 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. 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.

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 N. 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.

Todos los Derechos Reservados 2005 - Desarrollo y Gerencia Consultores Ltda. - gbravo2k@gmail.com

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.

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 O. Formato y Hoja de Respuestas Evaluación 360º para el cargo de Mensajero de Punto de Venta



Cuadernillo Mensajero

COMPETENCIAS
360º

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 360º implica una gran responsabilidad y seriedad por su impacto en el proceso de mejoramiento de cada evaluado.
5. Contesté 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.
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.

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)
2. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
3. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
4. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
5. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
6. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
7. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
8. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
9. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
10. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
11. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
12. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
13. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
14. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
15. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
16. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
17. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
18. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
19. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
20. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
21. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
22. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
23. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
24. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
25. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
26. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
27. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
28. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
29. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
30. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
31. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)

32. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
33. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
34. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
35. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
36. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
37. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
38. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
39. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
40. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
41. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
42. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
43. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
44. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
45. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
46. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
47. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
48. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
49. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
50. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
51. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
52. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
53. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
54. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
55. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
56. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
57. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
58. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
59. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
60. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
61. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
62. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)

63. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
64. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
65. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
66. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
67. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
68. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
69. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
70. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
71. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
72. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
73. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
74. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)
75. (NI) (N) (CN) (O) (CS) (S)

Anexo P. 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			