

## **Planeación de desarrollo humano**

### **Integrantes:**

Luisa Marcela Arias

Néstor Raúl Mahecha Valbuena

Deisy Bibiana Martínez Salaza

Jhesica Jhoana Pérez Hoyos

*UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA*

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

COHORTE LII

BOGOTA

2017

## CONTENIDO

<b>1. EL PROBLEMA</b>	<b>Pagina</b>
1.1 Titulo del Trabajo de Grado	1
1.2 Contextualizacion	1
1.3 Problema de Investigacion	1
1.4 Objetivos de Investigacion	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Especificos	5
1.5. Alcance	6
<b>2. MARCO DE REFERENCIA</b>	
2.1 Fundamentos Teoricos	7
2.2. Elaboracion de Hipotesis	19
<b>3. METODOLOGIA</b>	
3.1 Diseño de Tecnicas de recolección de Informacion	21
3.2 Poblacion y muestra	21
3.3 Tecnicas de análisis	22
<b>4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
4.1 Presupuesto	22
4.2 Cronograma	23
<b>5. PERFILES DE CARGOS</b>	
5.1 Jefe de Operaciones.	24
5.2 Administrador.	26
5.3 Asistente Comercial.	30
5.4 Vendedor 4.	32
5.5 Vendedor 3.	34
5.6 Vendedor 2.	36
<b>6. COMPETENCIAS ENCAMINADAS AL SER – HACER Y SABER.</b>	<b>38</b>

**7. MODELO EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 180°.**

7.1 Metodologia	63
7.1.1. Sensibilizacion	63
7.1.2 Planteamiento del Modelo	63
7.1.3. Frecuencia y Seguimiento	64
<b>8. RECOMENDACIONES (Plan de Mejoramiento)</b>	66
<b>9. CONCLUSIONES.</b>	67
<b>10. LINKGRAFÍA Y BIBLIOGRAFÍA</b>	68
<b>11. ANEXOS</b>	69

## **1.1 Título del Trabajo de Grado: PLANEACION DE DESARROLLO HUMANO**

### **1.2 Contextualizacion**

Se identificó que la empresa seleccionada entiende y conoce las funciones y las competencias que debe tener el personal en cada cargo, lo cual detalla e identifica mediante el perfil de cargos. Sin embargo, la organización no tiene diseñada una evaluación de desempeño que le permita evidenciar si el colaborador cumple con las competencias requeridas desde el saber, el hacer y el ser las cuales a su vez deben estar alineadas con los objetivos y la estrategia del negocio.

Por otra parte, la evaluación de desempeño aplicada no está diseñada para evaluar las competencias del colaborador, únicamente es aplicada para determinar si el personal continuo después del periodo de prueba o por el contrario es retirado de la organización. Por lo anterior, los resultados obtenidos no dan un valor agregado a la compañía como tampoco a los colaboradores.

La organización tiene una rotación de personal alta y poca planeación y desarrollo de carrera. La evaluación de desempeño se ha aplicado y se ha orientado a identificar la percepción del colaborador durante la corta instancia en la compañía. Al ser utilizada como una herramienta la cual se aplica en el personal que termina su contrato no se ha planteado una estrategia que se pueda desarrollar.

El perfil del cargo detalla los requisitos que debe cumplir la persona para desempeñar un cargo determinado. Sin embargo, no todos los perfiles de cargo están diseñados por competencias:

(“Revista Universidad EAFIT. Vol. 46 No 159”, julio, agosto, septiembre 2010). “La estructura de un perfil de cargo por competencias está compuesta, de una parte, por dominios de competencias, es decir, esta definida por los desempeños típicos y propios de una persona, los cuales se le pueden legítimamente demandar por las empresas; de otra parte, por áreas de competencias o enfoque para clasificar un conjunto de competencias, ya sean cognitivas (saber), procedimentales (hacer) o actitudinales (ser), o referidas a un determinado nivel de especificidad “.

El perfil debe describir el cargo de forma holística, así como las competencias que debe tener quien lo ejerce, se espera que al no ajustarse las competencias de la persona a los especificado en el perfil del cargo la labor no se va a desarrollar correctamente y por lo tanto la empresa no va a obtener los resultados esperados, por otra parte, el colaborar no podrá desarrollarse profesional y personalmente.

El perfil del cargo y la evaluación del desempeño por competencias cambian la visión que se tiene del cargo, otorgan mayor importancia a la persona por sus habilidades y no únicamente por la labor desempeñada, le brinda a la compañía información para tener una selección de personal más precisa y generar estrategias para satisfacer las necesidades del personal y garantizar su desarrollo lo cual reduce los niveles de rotación.

La identificación de las competencias inicia desde la selección del personal. Conocerlas le otorga información valiosa a la empresa con la cual podrá diseñar planes estratégicos, que le aseguran una mayor permanencia del personal y su desarrollo mediante planes de

capacitación y entrenamiento que potencialicen sus competencias desde el hacer, el saber y el ser.

“Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar, y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse “grandes sorpresas”. (Alles, 2002, p 24)

Identificar las habilidades del colaborador es un trabajo bilateral, los colaboradores no siempre conocen sus competencias hasta tanto afrontan un trabajo o situación en la cual deben hacer uso de ellas. Las organizaciones en las que las competencias no son un factor en la selección del personal y en la evaluación de desempeño, niegan la oportunidad al colaborador de conocerlas y potencializarlas.

Por el contrario, las empresas que implementan la evaluación por competencias demuestran interés por el desarrollo del colaborador desde el ámbito profesional y personal con lo cual aporta al crecimiento de la empresa desde diferentes ámbitos generando un mejor clima organizacional y concibiendo un colaborador integral.

Evaluar el desempeño no debe verse – desde la perspectiva del empleado como un momento de “rendir examen” sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal, Y, desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales. (Alles, 2002)

La evaluación de desempeño en si misma le permite al empleador y al colaborador medir ciertos aspectos que los orienta frente a los que se busca vs lo que se ofrece desde cada rol. Sin embargo, la evaluación de desempeño por competencias extralimita el hecho de conocer y saber

del cargo y lo re direcciona a conocer más acerca de cómo la labor está aportando al colaborador para ejercer una mejor función y darle a conocer como su labor está contribuyendo al crecimiento de la compañía.

La evaluación de desempeño puede ser un factor de motivación cuando le da a conocer al colaborador su percepción frente a la labor ejercida y está orientada a lo que la compañía busca obtener de ese cargo acorde a los objetivos corporativos.

Un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada. (Schein, 1982).

No obstante, lo anterior, la compañía debe estructurar un modelo de evaluación de desempeño a través del cual obtenga la información requerida conforme a lo establecido en el perfil del cargo. En principio, el empleador debe aplicar el modelo de evaluación acorde a sus expectativas y a través del cual se obtenga la información que esta buscando.

Seguido a esto, la interpretación de la información debe generar una retroalimentación clara en la que el colaborador identifique la herramienta como un puente para desarrollar sus habilidades y no como una barrera que se limita únicamente a cumplir las expectativas del empleador.

La evaluación de desempeño por competencias arroja información de la labor desempeñada desde el punto de vista de cumplimiento de la labor y las competencias requeridas para lograrlo. El empleador debe saber interpretar la información obtenida.

Puede darse el caso en el que el colaborador cumpla con sus funciones y objetivos del cargo, pero este no tenga una relación con sus competencias. Lo que llevaría a pensar que las competencias con las que cuenta este colaborador no influyen en el cumplimiento del cargo y por lo tanto estas no son las requeridas.

El objeto de implementar una evaluación de desempeño por competencias es obtener un beneficio mutuo entre empresa y colaborador, en la que los resultados de la misma permitan evidenciar el cumplimiento de los objetivos propuestos del cargo y por ende de la compañía, pero a su vez potencializar las habilidades del colaborador vistas desde el ser, el hacer y el saber con lo cual se podrá desarrollar planes de carrera y disminuir los altos índices de rotación de la compañía.

### **1.3. Problema De Investigación**

¿Es la evaluación de desempeño por competencias una herramienta de planeación estratégica que le permite a la organización desarrollar las habilidades de los colaboradores desde el saber el hacer y el ser?

### **1.4 Objetivos De La Investigacion**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de evaluación de desempeño por competencias 180°, a través del cual se valore a los colaboradores desde la perspectiva del ser, hacer y saber en el área comercial, para promover planes de mejoramiento con las cuales se potencialicen y se otorguen beneficios a la organización.

#### **1.4.2 Objetivos Especificos**

1. Identificar y diseñar los perfiles de los cargos del área comercial de la empresa seleccionada.



2. Determinar y cuantificar las competencias del ser, hacer y saber para cada uno de los cargos del área comercial.
3. Analizar el modelo de evaluación de desempeño aplicado en la compañía y su enfoque.

## 1.5 Alcance

Se escogió como línea de investigación: **Caso empresarial**. Esta línea de investigación está orientada a dar solución a un problema que se identifique en una empresa cuya solución genere un cambio en la misma. Se seleccionó una empresa del sector retail en la cual se evidencia un inadecuado uso de la evaluación de desempeño.

La empresa seleccionada emplea la evaluación de desempeño como una herramienta para determinar la terminación del contrato o permanencia del colaborador cuando finaliza el periodo de prueba. Mediante esta línea de investigación queremos tomar de base esta problemática y proponer un modelo de evaluación de desempeño por competencias que este alineado al perfil de cargo y que a través de los resultados obtenido permita implementar estrategias de desarrollo del personal dentro de la organización.

La propuesta del modelo de evaluación por competencias identificará las habilidades del colaborador desde el ser, el saber y el hacer. A partir de la identificación de estas se busca validar si los objetivos del cargo están alineadas con las competencias del colaborador que realiza la tarea y si estas de forma sinérgica le permiten a la organización alcanzar los objetivos corporativos.

## 2 MARCO REFERENCIA

### 2.1 Fundamentos teóricos

A lo largo de los tiempos el hombre ha estado en competencia con sus semejantes y su entorno. Ha existido la necesidad de determinar quiénes tienen más capacidades para desarrollar ciertas actividades, quienes son más eficientes, más efectivos y más capaces.

Aquellos que puedan contribuir más al desarrollo de una actividad u oficio. Estas características propias de los seres humanos, son el punto de partida en la creación de herramientas o métodos que permitan medir y comparar diferentes habilidades y resultados, con el fin de distribuir roles dentro de una sociedad.

Según Cerda Gutierrez (2000), la necesidad de medir y comparar resultados de diversas actividades, permite inferir juicios con base en la información recolectada directamente o indirectamente de una realidad evaluada, esto con el fin de ponderar comportamientos y resultados en el desarrollo de una acción o situación. Cerda Gutierrez también afirma que los individuos están sujetos a juicios de comparación con sus pares, en un contexto donde los resultados de sus acciones son el punto de partida para dar una calificación de sus atributos y posibles aportes a un sistema determinado.

En otras palabras es el enjuiciamiento de valía o mérito que tiene cada persona referente al desarrollo de ítems, objetivos o labores previamente determinados por un colectivo. Esto permite, primero observar, y posteriormente analizar las fortalezas y debilidades de una persona en diferentes aspectos, en relación con un conjunto de actividades bien sean cotidianas o predeterminadas.

El ser humano al ser evaluado por un colectivo, es merecedor de una valía, una ponderación dentro de ese sistema, el cual resalta sus cualidades y la contribución que este tiene dentro de la comunidad de la cual hace parte. Se cuantifica y cualifica una acción con base en un resultado referente a un par o a ante una situación, con lo cual se pretende diferenciar entre lo obtenido versus lo esperado.

Esta concepción que debe tener el termino evaluar o calificar debe darse a partir de la interpretación y muestra que se obtienen referente a los aspectos e ítems que se pretenden analizar. Se debe tomar una posición frente a un hecho, situación o fenómeno que conlleve a la aplicación de una escala ponderativa, que permita dar un juicio de valor. Este juicio de valor o evaluación debe ser un proceso científico que admita ordenar de manera rigurosa la información que se indaga o evidencia, que dé la importancia en su análisis e interpretación. No debe ser constituida solo como una herramienta de recolección de datos e información, sino un conjunto de evidencias que permita una transformación con base en sus resultados.

### **La evaluación de desempeño, herramienta en la organización**

En la actualidad, la gran mayoría de las organizaciones utilizan diversas metodologías y modelos de evaluación de desempeño, que les permite tomar un conjunto de decisiones a partir de los resultados obtenidos. Según Alles (2015) algunas de estas medidas van encaminadas a la implementación de acciones concernientes a promociones, remuneración, e igualmente a analizar el grado de satisfacción que el empleador tiene en relación con el resultado de las tareas realizadas. De otra parte la evaluación de desempeño se convierte en el insumo que le permite a la organización, retroalimentar al colaborador en lo referente a su desempeño, con el fin de identificar si se deben modificar comportamientos en torno a sus actividades.

Una de las condiciones que deben tener la evaluación de desempeño en su metodología, es que lo que se pretende evaluar debe estar estrechamente ligado a lo requerido en el puesto de trabajo (Alles 2015). Bajo esta condición la organización estará en la capacidad de identificar el óptimo desempeño de un colaborador en relación con el cargo o puesto que este ocupa. A partir de esta condición se podrá evaluar el desempeño y el potencial de los colaboradores, lo cual permite definir e implementar estrategias de formación, útiles para la correcta adecuación del colaborador al puesto de trabajo.

La evaluación de desempeño es una herramienta muy importante y de gran impacto dentro de las organizaciones, la cual sirve como:

base en la implementación de planes de acción encaminados a diferentes aspectos como son: el desarrollo de los colaboradores mediante la detección de necesidades de formación, toma de decisiones sobre salarios y promociones, encontrar personas claves, identificar necesidades de capacitación específica, tomar decisiones en cuanto a retener o despedir, desarrollar planes de carrera. (Alles, 2015, p.34)

Esto conlleva a la mejora en el rendimiento del empleado, lo cual contribuye en el desarrollo estratégico y los resultados de la organización.

Como se mencionaba la evaluación de desempeño es una herramienta muy útil, pero sus bondades y buen desarrollo, están sujetos a diversos factores que determinan el éxito o fracaso en su implementación. Muchas de estas falencias o problemas en el desarrollo de la evaluación del desempeño, están ligadas a carencias de normas y utilización de criterios subjetivos por parte de los evaluadores, lo cual genera incredulidad en el evaluado. La no concordancia en los acuerdos entre evaluador y evaluado, se ven reflejados constantemente en la concertación de las actividades y objetivos a evaluar. Lo que puede generar subjetividad, mala comunicación y mala

retroalimentación por parte del evaluador hacia el evaluado. Por estas razones las organizaciones deben utilizar una herramienta adecuada de evaluación, la cual incluya un instructivo claro, además del entrenamiento que se debe dar a los evaluadores acerca de su metodología, con lo cual se tendrá una óptima implementación y se generen los resultados esperados.

Según Alles (2007), cada organización de acuerdo a sus necesidades y cultura, utiliza diferentes métodos y modelos en la evaluación de desempeño, con los cuales mide o identifica características, comportamientos o resultados. Cuando los métodos están basados en características, estos permiten medir hasta qué punto un colaborador posee ciertas cualidades o características, como por ejemplo: innovación, creatividad, trabajo en equipo, cualidades que la organización puede percibir claves para el óptimo desarrollo de la estrategia. Estas características deben estar definidas por la organización, para que se generen los resultados esperados, de lo contrario los resultados no serán confiables y se percibirán como subjetivos.

Otro de los métodos de evaluación de desempeño es el basado en comportamientos, el cual le permite al evaluador identificar el punto en que algún colaborador se aleja de la escala o el grado definido. Gracias a este método se permite describir de manera específica las acciones correctivas que deben exhibirse en los cargos que están siendo objeto de evaluación. La máxima utilidad de este modo va encaminada a la retroalimentación que se les proporciona a los colaboradores referentes a su desarrollo.

Aquellos métodos basados en resultados, tienen como fin evaluar los logros de los colaboradores y sus resultados a partir del desarrollo de sus labores.

Algunos inconvenientes presentes en este método son consecuencia a factores externos, sobre los cuales los colaboradores no pueden tener influencia. Un ejemplo bastante común de esta situación se ve en las áreas de producción de las empresas, las cuales pueden tener una escasez de materias primas o recesión en las ventas dentro de un mercado. Situaciones estas que conllevan a

malos resultados en las evaluaciones de desempeño de los colaboradores, lo cual no sería justo, ya que como se mencionaba anteriormente, ellos no pueden influir sobre este tipo de situaciones.

Otro aspecto similar a los resultados son los objetivos, los cuales también son esencia de medición mediante la evaluación de desempeño. En este método los colaboradores fijan objetivos previa consulta con sus superiores, y posteriormente estos objetivos acordados son la base para la evaluación de desempeño. De acuerdo a Alles (2015) el sistema actúa como un proceso de establecimiento de metas, en el cual se establecen objetivos para la organización, dependencias o gerencias, y para los diferentes colaboradores de la organización. La descripción de las metas u objetivos van ligadas a una detallada descripción de la manera como hará el empleado para alcanzarlas.

Cada uno de los métodos expuestos anteriormente tiene ventajas y desventajas, dependiendo el tipo de empresa en la cual va a ser implementada algún modelo de evaluación de desempeño. En el caso de los métodos basados en las características se tienen como ventajas: “La facilidad y rapidez en su diseño, lo que genera un menor coste para la organización, pero como desventajas se evidencia que no son útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error puede ser mayor” ( Alles, 2015, p. 40).

Aquellos métodos basados en comportamientos, permiten definir estándares de desempeño, los cuales son fácilmente aceptados por jefes y colaboradores, además son útiles para la devolución de la evaluación. En cuanto a las desventajas están el tiempo que requiere para implementarse además de su alto costo. Por último los métodos basados en resultados permiten: “Disminuir la subjetividad además de ser aceptados fácilmente por jefes y subordinados, de otra parte relacionan el desempeño de los colaboradores con la organización” ( Alles, 2015, p 40). Las desventajas que se pueden evidenciar es el tiempo que su desarrollo puede requerir, además que puede animar dentro de los colaboradores en un enfoque corto plazista.

## **La cultura organizacional y el desarrollo por competencias**

La cultura organizacional es el término que se utiliza para abarcar un conjunto de comportamientos presentes en cada organización, los cuales la hacen únicas y auténticas ante sus pares en su entorno.

Aquellos valores y competencias presentes dentro de la organización y en sus colaboradores son la base estructural en lo que se denomina comportamiento organizacional. Igualmente, las herramientas tecnológicas (maquinaria, comunicaciones), y el modelo compuesto por los puestos y las relaciones terminan de agrupar los elementos que influyen directamente en la conducta de la organización. ( Alles , 2007, p. 473)

Una vez definida la cultura organizacional y lo que significan todos sus componentes, es la alta gerencia la encargada de implementar las estrategias que permitan el desarrollo y la buena percepción dentro la organización. De afianzar la cultura organizacional existente o definir el nuevo modelo organizacional que se quiere tener. Uno de los modelos más utilizados se enfoca en implementar la gestión por competencias y así accionar e impactar sobre la cultura de la organización. El desarrollo de un modelo de competencias que represente el cambio deseado, define grandes cambios dentro de la organización y permite llevar su estrategia de la mano de la misión corporativa e igualmente contribuye al desarrollo del capital humano. Es una relación *ganar/ganar*, donde empleador y empleados están totalmente alineados a la estrategia corporativa.

La implementación de un modelo de gestión integral por competencias está directamente ligado a diferentes subsistemas dentro de la organización, uno de ellos es el direccionamiento

estratégico de recursos humanos, el cual cuenta con varios componentes, en los que se destacan: capacitación y entrenamiento, desarrollo y planes de sucesión, atracción, selección e incorporación, análisis y descripción de puestos, remuneraciones, y por último la evaluación de desempeño. ( Alles 2007, p 476).

Proceso el cual será objeto de análisis más detallado. Los anteriores componentes son el engranaje en el desarrollo estratégico de recursos humanos dentro de la implementación de un modelo a partir de la gestión por competencias.

Para definir un modelo de competencias se parte de la información estratégica de la organización, la cual incluye misión y visión. Con estos dos factores se comienza a desarrollar el respectivo plan estratégico, seguido por la definición del modelo de competencias. Según Alles (2007), las competencias definidas en la estrategia se deben segmentar en competencias cardinales, que son las que atañen a toda la organización en cada uno de sus niveles, y en competencias específicas, relacionadas específicamente a los diferentes niveles de la organización, como también a los diferentes puestos de trabajo. La definición de estas competencias es de suma importancia en el proceso de transformación de la organización. Muchas de las competencias cardinales son aquellas que trazan el mapa de ruta en el proceso de cambio cultural. Alles (2007) afirma que estas competencias deben ser detalladas en grados, los cuales indican la dimensión y alcance que debe tener cada competencia en relación a un puesto de trabajo. Por lo general se distribuyen en cuatro grados (A, B; C; D); donde A indica el grado máximo de desarrollo de la competencia y D el mínimo. Esta misma apertura en grados debe desarrollarse en las competencias específicas.

En 2007 Alles indico que en la implementación de un modelo de gestión por competencias dentro de una organización, es fundamental desarrollar un diccionario de comportamientos, el



cual enseñe las diferentes conductas que debe tener un colaborador para cada una de las competencias de un cargo. La anterior es una herramienta bastante útil ya que permite observar los diferentes comportamientos para detectar y medir las competencias. Posterior a esta metodología, la organización crea su propio diccionario de competencias, el cual define las competencias cardinales, y específicas por familias de puestos y por niveles de cargo, con su respectiva escala de grados. Habiendo alineado estos dos diccionarios, la organización crea la respectiva descripción de puestos, las competencias que deberán desarrollarse en ellos, y de igual forma el grado de la competencia que le corresponde a cada cargo.

Otras de las bondades de la implementación de un modelo de evaluación de desempeño basado por competencias, es la posibilidad de identificar las brechas existentes entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los colaboradores de la organización. Este es un modelo más organizado y cualitativo en referencia a uno clásico, el cual solo permite analizar un resultado. Además de las ventajas mencionadas anteriormente en el modelo de competencias, también cabe resaltar la objetividad que este aporta a los procedimientos, permitiendo una adecuada medición de las capacidades presentes en un colaborador dentro del contexto organizacional. Es importante mencionar que las competencias son definidas por cada organización, dependiendo su cultura, valores, misión y visión, no son de tipo estándar ni para todas igual.

### **Desempeño por competencias, evaluación 360° y 180°**

Como se mencionaba anteriormente el desempeño por competencias es una herramienta bastante útil para evaluar a los colaboradores, pero puede ser carente e incompleta debido a que solo toma una fuente de evaluación (jefe o superior). Cuando las fuentes de evaluación y

observación son más amplias pueden proveer un marco más amplio y relevante acerca del desempeño de un colaborador. Los comportamientos de los colaboradores son asumidos con mayor responsabilidad y con más cuidado en el impacto que estos pueden generar en los demás. De acuerdo a Alles (2015), los modelos de evaluación de desempeño por competencias 360° y 180° se han convertido en una forma novedosa de valorar el desempeño de los colaboradores, ya que promueve las expectativas, necesidades y satisfacción de los colaboradores y de otros grupos de interés, no solamente la de los jefes o superiores como es evidente en otros modelos de evaluación.

La esencia de la evaluación 360° y 180° consiste en que un grupo de personas, evalúe o valore a un colaborador mediante una serie de aspectos o factores predeterminados.

Los grupos que intervienen en este esquema de evaluación son: supervisor, clientes o proveedores, subordinados, pares y la autoevaluación. Se evalúan los diferentes comportamientos observables del colaborador en el desarrollo habitual de sus actividades dentro de la organización.

En la implementación de un proceso de evaluación de desempeño 360° y 180°, se deben seguir ciertas pautas para que el desarrollo del modelo sea óptimo. Igual que en el modelo de evaluación de desempeño por competencias, en el 360° y 180°, la organización debe definir las competencias, tanto cardinales como específicas para los diferentes puestos de trabajo. Posterior a la definición de las competencias, se debe desarrollar el formato de evaluación con la metodología de evaluación 360° o 180°. Con la herramienta de evaluación definida se seleccionan las personas que intervendrán en la evaluación, los cuales son. Superiores, proveedores, clientes, pares y subordinados. Un plus a favor de este esquema, es que es el evaluado quien escoge sus evaluadores. Ya definidos las personas que intervendrán como evaluadores, estos últimos aportan las diferentes evaluaciones con base en la observación de

comportamientos y competencias, las cuales evidenciaron en el desarrollo de las actividades cotidianas de la persona evaluada. Estos resultados son entregados con diferentes protocolos de confidencialidad a un consultor externo el cual genera los resultados obtenidos para posteriormente informarlos al evaluado y suministrar un informe sobre el grado de desarrollo de las competencias evaluadas.

Dentro de la estructura de evaluación de desempeño por competencias 360° y 180°, se destaca la importancia dada a la elección de los evaluadores, que como se mencionaba anteriormente son : clientes, proveedores, subordinados, pares y supervisores. En 2015 Alles sugiere que la elección de estos evaluadores se debe definir y analizar a partir del tipo, tamaño y características de la empresa. Igualmente estos evaluadores son elegidos por el evaluado, debido a que estas personas están en constante contacto y observación referente a los procesos y actividades que desarrolla el evaluado, con lo que se busca tener una información más detallada y con diferentes panoramas de los comportamientos del colaborador. Pueden surgir suspicacias en el sentido que el evaluado puede elegir personas afines a él como evaluadores y se produzcan juicios subjetivos, pero es responsabilidad de la organización sensibilizar, capacitar y proyectar la importancia del adecuado manejo de esta herramienta de evaluación, para que este tipo de situaciones no se presenten. Debido a las suspicacias mencionadas anteriormente es que la confidencialidad de este proceso tiene gran relevancia, por eso es importante que la elección de los evaluadores se haga de una manera profunda, que le permita al evaluado recibir comentarios validos e información sincera y completa acerca de su desempeño.

Según Alles ( 2015), otro aspecto que motiva a las organizaciones en la implementación de un modelo de evaluación de desempeño 360° o 180°, es la utilidad que este genera en la integración con la estrategia de talento humano de la organización, ya que es ampliamente coherente con las políticas externas relacionadas a calidad y servicio al cliente y proveedores, e igualmente en sus

políticas internas relacionadas con estrategias encaminadas al trabajo en equipo, liderazgo, planes de sucesión y desarrollo de personas. Es por estas razones que este modelo debe ir acompañado por un sistema de gestión por competencias el cual permita desarrollar a plenitud las habilidades de los colaboradores.

Ya conociendo el alcance y la metodología de un modelo de evaluación por competencias 360° y 180°, se recalca la importancia que tiene la retroalimentación a partir de los resultados que esta arroje. Para comenzar hay que hacer énfasis e insistir en la “confidencialidad” que este modelo de evaluación posee. Esto se evidencia en la entrega de los resultados por parte del consultor al evaluado, los cuales son remitidos en un sobre sellado y entregado a la mano a cada uno de ellos. Según Alles (2015), estos resultados proveen información acerca de la metodología utilizada, la cual incluye gráficos explicativos de los resultados obtenidos, además indica y explica aquellas competencias las cuales el colaborador evaluado debe mejorar. El informe consolidado que se entrega al evaluado muestra todos los resultados y su respectivo promedio, además de un análisis de las competencias evaluadas con base en su nivel requerido versus el nivel desarrollado de acuerdo a su ponderación y frecuencia consolidada. Los informes pueden prepararse tanto para competencias cardinales como para aquellas específicas requeridas en los puestos de trabajo. Tanto al evaluado como la dirección de la organización reciben un respectivo informe con los resultados obtenidos, con la diferencia que los resultados entregados a la dirección de la organización están relacionados a partir de los resultados obtenidos de las competencias cardinales.

Gracias a los resultados obtenidos a partir de este modelo de evaluación, las organizaciones en cabeza de sus áreas de talento humano ofrecen a los colaboradores sugerencias y programas para el autodesarrollo. La organización puede utilizar algún medio de comunicación al interior que le permita informar a sus colaboradores como pueden desarrollar las distintas competencias.

Además los evaluados deben tener acceso a las competencias requeridas para su cargo en comparación con los resultados obtenidos en las evaluaciones. Por otra parte si la organización con base en el informe de resultados provisto por el consultor nota un bajo desarrollo de las competencias, podrá implementar un conjunto de acciones encaminadas al desarrollo, además de modificar algunas de sus políticas.

### **Asignación de perfiles y puestos de Trabajo**

Cuando la organización comienza a implementar un modelo de desempeño basado en competencias, es primordial llevar a cabo una descripción detallada de los diferentes puestos de trabajo que permita una adecuada medición de sus habilidades y capacidades. Según Alles (2015), la asignación de estos cargos debe estar ligada a los conocimientos específicos requeridos para el puesto, como con las competencias, las cuales contribuyen a generar un comportamiento exitoso.

En la mayoría de procesos de selección de cargos, este comienza realizando una selección evaluando los conocimientos de la persona, pues es un proceso más excluyente y fácil de evaluar, posterior a este proceso de selección basado en los conocimientos pasara a la siguiente fase, que es la evaluación de competencias que requiere el cargo lo cual requiere un análisis más profundo.

Estas competencias a evaluar varían según la especialidad y el nivel que poseen los colaboradores dentro de la organización. En muchos casos se presenta que una misma competencia puede ser requerida para diferentes cargos dentro de la organización, pero puede tener diferente importancia o grado para cada caso. Por eso en la descripción que la organización asigna a cada puesto debe indicar la competencia requerida con su nombre y grado.

A continuación se mostrara un ejemplo de asignación de competencias a un cargo específico, tomado del libro de Martha Alles (2015) *Desempeño por competencias evaluación 360* segunda edición. Ciudad autónoma de Buenos Aires: Granica. La competencia tomada en cuenta es “iniciativa”, se han tomado en cuenta los aspectos fundamentales, donde el grado A de la competencia representa una capacidad para anticiparse a situaciones con una visión de largo plazo, puede ser el requerido para un nivel gerencial de alto nivel. El grado B implica capacidad para anticiparse con visión de mediano plazo, el cual puede ser requerido para un nivel gerencial pero no de primer nivel. Posteriormente se observan los grados menores de la competencia, los cuales son C y D. Estos grados pueden ser los requeridos para un vendedor, operario calificado o supervisor. Posterior a clasificar la competencia según el rango, la organización debe definir un diccionario de comportamientos el cual permitirá precisar aquellos comportamientos que permitan evidenciar el grado de cumplimiento de la competencia a evaluar. En conclusión las competencias definen las características de personalidad que un puesto de trabajo requiere para ser desempeñado exitosamente y los comportamientos son los indicadores que permiten a la organización medir aquellas competencias.

## **2.2 Elaboracion de Hipótesis**

La implementación de un determinado modelo de evaluación de desempeño está ligada a la cultura organizacional que tenga la empresa.

Un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias contribuye a alinear la estrategia corporativa con las necesidades propias de cada colaborador dentro de la organización.

La medición del desempeño por competencias, permite identificar las brechas existentes entre las habilidades de un colaborador referente a las requeridas por el cargo que ocupa dentro de la organización.

Una óptima gestión por competencias es aquella que se desarrolla a partir de los conocimientos o habilidades de un colaborador, acompañadas de aptitudes o competencias que generan un comportamiento exitoso.

Los modelos de evaluación de desempeño por competencias 360° y 180° son herramientas confiables y avanzadas, que permiten el autodesarrollo del colaborador, con base en la objetividad y amplitud en su desarrollo.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Diseño de técnicas de recolección de Información

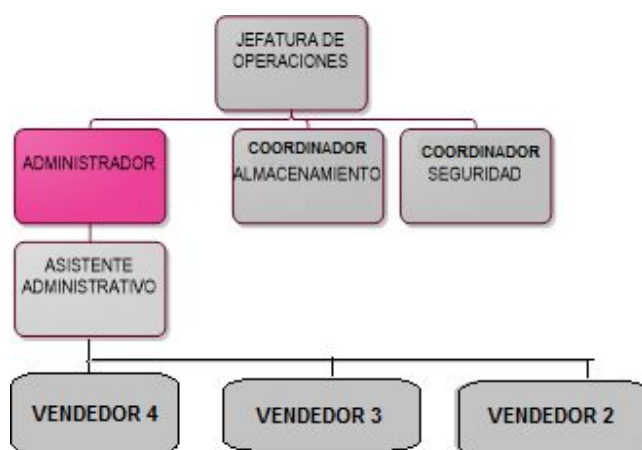
**OBSERVACION:** Como técnica de recolección primaria la Observacion. Realizamos una visita a la empresa en la cual conocimos los métodos de evaluación de desempeño aplicados en la organización y a partir del cual definimos que no estaban orientados a potencializar las competencias del ser, hacer y saber de los colaboradores.

Por otra parte, identificamos que la evaluación de desempeño aplicada no estaba alineada con la estrategia corporativa.

**Recopilacion documental y bibliografica.** Como metodo secundario se recolectará informacion de autores que han desarrollado tecnicas para la aplicacion de evaluacion de desempeño basado en competencias, ademas se analizara el modelo y resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño aplicadas de la compañía seleccionada.

#### 3.2 Población y muestra

**Población:** Area de almacen de la compañía seleccionada regional Bogotá.





**Muestra:** Los 6 niveles existentes (Jefe de Operaciones, Administrador, asistente comercial, vendedor 4, vendedor 3 y vendedor 2) del area de almacen de uno de los puntos de Bogota. Total de personas 36.

### 3.3 Técnicas de análisis

**Matrices Descriptivas:** Se utilizaran esquemas para definir los perfiles de los cargos a partir de los cuales se definiran e identificaran las competencias desde la perspectiva del ser, hacer y saber y se tomara como base para diseñar el modelo de evaluacion de desempeño por competencias 180°.

## 4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

### 4.1 Presupuesto

RUBROS	FUENTES		TOTAL
	PROPIAS	OTROS	
Papeleria	\$ 80,000		\$ 80,000
Impresiones	\$ 70,000	\$ 30,000	\$ 100,000
Internet	\$ 60,000	\$ 30,000	\$ 90,000
Transporte	\$ 100,000		\$ 100,000
Refrigerios	\$ 100,000		\$ 100,000
Servicios Publicos	\$ 50,000		\$ 50,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>		<b>520,000</b>



## 5. PERFILES DE CARGOS

### 5.1 Perfil del cargo Jefe de Operaciones.

<b>1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Nombre del cargo	<b>JEFE DE OPERACIONES</b>	
División	OPERACIONES	
<b>2.ESTRUCTURA</b>		
Reporte directo	Gerencia General	
Reporte indirecto	Presidencia	
Colaboradores directos	Administradores almacenes Coordinador de Almacenamiento Coordinado de seguridad	
<b>3. MISION DEL CARGO</b>		
Responsable de la ejecución de la operación comercial sin interrupciones, de forma eficiente, direccionando el talento humano a cargo y coordinando los procesos operativos hacia el logro de los objetivos organizacionales, la disminución de costos y el crecimiento económico en relación al cumplimiento de las metas de ventas establecidas.		
<b>4. PERFIL OCUPACIONAL Y COMPETENCIAS</b>		
Formación académica	INGENIERO INDUSTRIAL ENFASIS EN OPERACIÓN LOGISTICA Y PROYECTOS	
Experiencia laboral total	10 AÑOS	
Experiencia laboral específica	6 AÑOS	
<b>4.1. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b>	<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Idiomas (Ingles)		X
Herramientas ofimáticas	X	

**5.ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

1. Garantizar la operación comercial de los almacenes:
  - 1.1 Asegurar el mantenimiento efectivo de todos los equipos y activos necesarios para operar los almacenes, bodegas y oficinas sin interrupciones
  - 1.2 Asegurar el suministro de todos los servicios públicos necesarios para operar y coordinar los planes de contingencia cuando estos fallen.
  - 1.3 Asegurar la adecuada programación de los colaboradores en los almacenes logrando eficiencia en la operación y manejo controlado de costos.
  - 1.4 Garantizar la adecuada capacitación de los colaboradores en piso de ventas, de manera que conozcan ampliamente los departamentos y productos a cargo.
  - 1.5 Asegurar la aplicación del manual de exhibición en almacenes
  - 1.6 Diseñar y ejecutar los presupuestos de áreas a cargo asegurando el menor costo para la operación
  - 1.7 Controlar la ejecución de todas las obras que intervengan activos de la compañía en cuanto a costos y tiempos de ejecución.
2. Soporte para la Dirección Comercial:
  - 2.1 Supervisar la ejecución de directrices dadas por la dirección comercial a los administradores de almacén en cuanto a exhibición y decoración.
  - 2.2 Supervisar la ejecución de labores de re surtimiento, traslados, determinación de faltantes de mercancía, averías y todas las labores comunes de la operación en cuanto a mercancía.
  - 2.3 Asegurar la ejecución de los contratos de concesionarios y coordinar acciones correctivas cuando se presenten requerimientos para la intervención.
3. Asegurar la operación eficiente del centro de distribución de acuerdo a cumplimiento de KPIs tiempos, calidad, oportunidad, y costos
4. Garantizar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad física y control de pérdidas, logrando la disminución de costos para la compañía así como el aseguramiento de las instalaciones, colaboradores, clientes, contratistas y proveedores.

## 5.2 Administrador.

<b>1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Nombre del cargo	<b>ADMINISTRADOR</b>	
Division	OPERACIONES	
<b>2.ESTRUCTURA</b>		
Reporte directo	Jefe de operaciones	
Reporte Indirecto	Gerencia general	
Colaboradores directos a cargo	Asistente Administrativo	
<b>3. MISION DEL CARGO</b>		
<p>Liderar el equipo de trabajo a cargo supervisando todos los procesos administrativos del almacén, aplicando los procedimientos y las normas establecidas, controlando y supervisando la ejecución de las funciones por parte de los empleados y analizando los resultados obtenidos frente a los esperados para encaminar al equipo de trabajo a la prestación efectiva del servicio al cliente.</p>		
<b>4. PERFIL OCUPACIONAL Y COMPETENCIAS</b>		
Formación académica	Terminación de carrera universitaria (programa de pregrado): Administración de Empresas, Mercadeo, Comunicación social o afines relacionados con manejo de personal y conocimiento en ventas.	
Experiencia laboral	Más de doce meses y hasta veinticuatro meses.	
<b>4.1. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b>	<b>REQUERIDO</b>	<b>DESEABLE</b>
Idiomas (Ingles)		X
Herramientas ofimáticas	X	

**5. ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO****PRINCIPALES RESPONSABILIDADES**

1. Conocer los procedimientos de todos los departamentos del almacén que permitan llevar a cabo las distintas actividades y el cumplimiento de las funciones de cada uno de los cargos.
2. Controlar y revisar la generación de documentos enviados y recibidos de correspondencia, para estar informado de toda la información relacionada con el almacén.
3. Velar por el gasto racional de servicios públicos, asignación de horas extras estrictamente necesarias y por el uso adecuado de los elementos de trabajo del almacén.
4. Realizar reuniones con el personal para informar sobre eventos y promociones temporales así como para evaluar los resultados en ventas y proponer planes de acción en caso de que las metas no hayan sido alcanzadas.
5. Informar al jefe de Operaciones del funcionamiento general diario del almacén.
6. Aprobar la evaluación de los trabajadores que no están directamente bajo su mando
7. Recibir personal nuevo para darle la bienvenida, dar a conocer el almacén y entregarlo a su jefe directo.
8. Controlar el cumplimiento del personal en relación con los horarios de trabajo, el porte del uniforme y el carnet de presentación e informar al jefe directo del empleado en caso de encontrar fallas en alguno de los anteriores aspectos.
9. Supervisar el personal de cada una de las áreas en relación con el cumplimiento de las funciones que les competen, y en especial, en la atención que le brindan al cliente.
10. Brindar la apropiada atención al cliente, cuando se encuentre en contacto directo con él.
11. Atender y resolver inquietudes, quejas y reclamos por parte de los clientes, cuando estas no logran ser solucionadas por el Centro de Servicio al Cliente y/o por los Asistentes Comerciales.
12. Responder por los bienes que se encuentren dentro del almacén y por el bienestar de los empleados en cuanto a su estabilidad y seguridad en la realización de sus actividades.
13. Ejecutar y responder por la apertura y cierre del almacén, alternando con el Administrador dichas actividades.
14. Revisar, estudiar, analizar y comunicar a los empleados los resultados en ventas, en

comparación con los valores estimados, con el fin de proponer y dirigir al equipo de trabajo a través de las acciones y lineamientos que permitan el cumplimiento de las metas establecidas.

15. Responder por las llaves de acceso a las diferentes áreas del almacén, incluyendo oficinas y bodega, además de las claves correspondientes a la caja fuerte y a los equipos de cómputo.
16. Verificar el orden y aseo del almacén, además de la existencia de los recursos necesarios para la adecuada prestación del servicio.
17. Verificar la correcta exposición de las exhibiciones y el suficiente surtido de productos en los distintos estantes, manteniendo comunicación con el Asistente Comercial, en caso de presentarse fallas o falencias en los aspectos mencionados.
18. Abrir la caja fuerte en las horas de la mañana para disponer de las bases de las distintas cajas; durante la jornada de trabajo, en caso de que se requiera cambio de efectivo y al cierre, para depositar el dinero correspondiente a las ventas del día, además de objetos y títulos de alto valor monetario.
19. Entregar las llaves de la bodega y de la oficina de caja principal, al auxiliar de bodega y la Cajera Principal, respectivamente, al inicio de la jornada laboral.
20. Realizar arqueos de las cajas registradoras aproximadamente cada hora, confirmando que el dinero y otras formas de pago existentes en la caja correspondan con las ventas registradas.
21. Asistir a las cajas registradoras para autorizar los retornos (devoluciones), realizar los respectivos cambios de cinta, desbloques de las máquinas, entre otros.
22. Realizar el cierre de cada una de las cajas registradoras en presencia del respectivo cajero, verificando que el dinero y las distintas formas de pago coincidan con el total de ventas registradas en la cintilla, al igual que la cantidad de tiquetes de los productos y realizando el cierre de los datáfonos.
23. Controlar y supervisar la entrega y recibo de dinero al carro de la Transportadora de Valores.
24. Supervisar el descargue de mercancía del furgón a diario.
25. Llevar a cabo el cierre del almacén verificando que cada una de las áreas y zonas se encuentren debidamente cerradas y aseguradas, que los equipos eléctricos se encuentren

apagados y que dentro de las instalaciones del punto de venta no se encuentren personas.

26. Programar los horarios de todos los trabajadores del Punto de Venta, a excepción de los cajeros y personal de Seguridad.
27. Revisar y autorizar la programación de turnos de los cajeros y personal de Seguridad.
28. Reportar al Jefe de Seguridad en caso de presentarse fallas en la programación de su personal a cargo.
29. Revisar diariamente el cuaderno de sugerencias y quejas y ponerse en contacto con el cliente para hacer seguimiento de su observación.
30. Enviar mensualmente a Jefatura de Operaciones el registro de Quejas, Observaciones y Reclamos de los clientes, así como su respectiva solución.
31. Controlar y supervisar las concesiones.
32. Aprobar los informes enviados a las áreas de la Sede Principal, relacionados con averías, nómina, liquidación horas extra, traslados de mercancía, reporte de mercancías por inconvenientes, principalmente.
33. Supervisar la ejecución de los traslados de mercancía emitidos por la oficina de Dirección Comercial, manteniendo comunicación con los almacenes o puntos de distribución para los cuales vayan dirigidos los productos.
34. Realizar los inventarios físicos de mercancía del almacén al final de cada año.



### 5.3. Perfil del cargo Asistente Comercial.

<b>1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Nombre del cargo	<b>ASISTENTE COMERCIAL</b>	
Division	OPERACIONES	
<b>2.ESTRUCTURA</b>		
Reporte directo	Administrador	
Reporte Indirecto	Jefe de Operaciones	
Colaboradores directos a cargo	Vendedor 4- 3. 2	
<b>3. MISION DEL CARGO</b>		
Apoyar las labores logísticas y administrativas del área comercial en el Punto de Venta, manteniendo la exhibición de mercancía apropiada en cuanto a cantidad y buena distribución en los estantes.		
<b>4. PERFIL OCUPACIONAL Y COMPETENCIAS</b>		
Formación académica	Estudios específicos sin nivel universitario (SENA y otros)Técnico del SENA: Gestor De Empresas, Auxiliar de Mercadeo	
Experiencia laboral	Más de un mes y hasta doce meses.	
<b>4.1. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b>	<b>REQUERIDO</b>	<b>DESEABLE</b>
Idiomas (Ingles)		X
Herramientas ofimáticas	X	

## 5. ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

### PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Verificar permanentemente el inventario de bodega para conocer las cantidades disponibles de cada uno de los productos del piso de ventas.
2. Verificar la buena exhibición de la mercancía en el piso de ventas, así como su orden y aseo general.
3. Asegurar que el 100% de espacio físico correspondiente a los estantes esté ocupada con mercancía.
4. Supervisar la calidad de la atención a los clientes dada por parte de los vendedores y los impulsores.
5. Supervisar el cumplimiento de las funciones de vendedores e impulsores.
6. Acompañar e incentivar a los vendedores en la adecuada atención al cliente.
7. Dar inducción a los nuevos vendedores e impulsores que llegan al almacén.
8. Supervisar la presentación personal adecuada de los empleados al inicio y durante la jornada de trabajo
9. Controlar el cumplimiento del horario de trabajo de los empleados de piso de ventas.
10. Reportar al asistente administrativo los llamados de atención a los empleados del piso de venta por falla de presentación personal.
11. Verificar la correcta ejecución de las órdenes de remarque.
12. Revisar que toda la mercancía del piso de ventas tenga el ticket con los tres (3) cuerpos.
13. Verificar la adecuada ejecución de traslados de mercancía entre los distintos puntos de venta, así como de la bodega al piso de ventas.
14. Asegurar que la mercancía no presente averías, y en caso de presentarse, relacionarlas y reportarlas.  
Presentar los nuevos vendedores a los compañeros de trabajo del piso de ventas.

#### 5.4 Perfil del cargo Vendedor 4.

<b>1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nombre del cargo	<b>VENDEDOR 4</b>
Division	OPERACIONES
<b>2.ESTRUCTURA</b>	
Reporte directo	Asistente comercial
Reporte Indirecto	Administrador
Colaboradores directos a cargo	N/A
<b>3. MISION DEL CARGO</b>	
<p>Atender de la manera más profesional y satisfactoria para el Cliente y para la Empresa, las observaciones, quejas y reclamos, de conformidad con los lineamientos legales y procedimentales, procurando siempre una resolución equilibrada y justa de una divergencia; desarrolla sobresalientemente todos procesos Logísticos, Comerciales y de Puntos de Pago, por su trayectoria, formación y competencias, además, por lo tanto, obra como mentor o guía de cualquiera de los cargos de Almacén incluso, está en capacidad de apoyar integralmente la labor de los Asistentes Comerciales, cuando su intervención sea requerida por la Organización.</p>	
<b>4. PERFIL OCUPACIONAL Y COMPETENCIAS</b>	
Formación académica	Bachiller
Formación profesional	N.A
Experiencia laboral total	2.5 años en ventas
<b>4.1. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS DESEADO</b>	
<b>REQUERIDO</b>	
Idiomas (Ingles)	X
Herramientas Ofimaticas	X

## 5. ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

### PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

33

1. Conocer los procedimientos realizados en el Centro de Servicio, facturación a empleados, crédito a empleados, cambios de mercancía, recepción de llamadas, información de ventas, perifoneo e información general del almacén.

2. Realizar la apertura de las cajas registradoras teniendo control de las operaciones y cierre de las mismas.

3. Responder por todos los medios de pago recibidos por la venta de los productos

4. Mantener limpios y resurtidos los distintos muebles, góndolas, vitrinas, entre otros de productos de acuerdo a los criterios de exhibición establecidos. Asegurando que cada uno de los productos exhibidos se encuentren en óptimas condiciones para el cliente.

5. Responder por los equipos y limpieza de los puntos de pagos correspondientes.

6. Recibir y realizar los cambios de mercancías a los clients

7. Canalizar todas las peticiones, quejas, reclamos o felicitaciones de los diferentes clientes.

8. Conocer y aplicar los procedimientos establecidos en el área de ventas

9. Conocer el tiquete, su composición e importancia y remarcar cada una de las unidades de los productos con su respectivo tiquete descriptivo cuando aplique.

10. Conocer y aplicar los procedimientos establecidos en las áreas de cosméticos y bisutería: Mantener resurtido los distintos muebles, góndolas, vitrinas, de acuerdo a los criterios de exhibición establecidos.

11. Conocer y aplicar criterios de exhibición de tal forma que la mercancía se encuentre ubicada estratégicamente en el sitio correspondiente impulsando y contribuyendo a la gestión de ventas.

12. Ser facilitador o tutor de nuevos vendedores, apoyando el programa de rotación del personal que ingresa.

### 5.5 Perfil de cargo Vendedor 3.

1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	<b>Vendedor 3</b>	
Division	OPERACIONES	
2.ESTRUCTURA		
Reporte directo	Asistente comercial	
Reporte Indirecto	Administrador	
Colaboradores directos a cargo	N/A	
3. MISION DEL CARGO		
<p>Brindar la asesoría Comercial a los clientes de la compañía., de la manera más comedida y oportuna e integral posible, de modo, que el cierre de las ventas sea efectivo, económicamente productivo, y satisfactorio para los clientes, por su disposición comercial y competencias destacadas en modulación y exhibición exaltarán las mejores características y utilidades de los productos. Obrar como mentor de vendedores 1 y 2, afianzando con la teoría y con su ejemplo los procedimientos comerciales de la Compañía.</p>		
4. PERFIL OCUPACIONAL Y COMPETENCIAS		
Formación académica	Bachiller	
Formación profesional	N.A	
Experiencia laboral total	1.5 año mínimo en ventas	
Experiencia laboral específica	1 año mínimo en ventas sector retail. Preferiblemente en la compañía.	
4.1. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Requerido	Deseable
Idiomas (Ingles)		X
Herramientas ofimáticas	X	

**5. ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO****PRINCIPALES RESPONSABILIDADES**

1. Realizar la apertura de las cajas registradoras con el propósito de dar inicio al registro de las ventas, llevando el debido control de las operaciones y cierre de las mismas, con base en las políticas establecidas por la Compañía.
2. Registrar las ventas en las cajas registradoras y datafono (si se requiere) bajo las distintas modalidades de pago, entregar el dinero, documentos de transacciones, recaudados por las ventas registradas cuando sus supervisores lo requieran e Informar al Administrador o Asistente Administrativo si hay retornos tanto parciales como totales de forma inmediata
3. Promover e impulsar las ventas en los diferentes departamentos de los almacenes de la compañía.
4. Mantener limpios y resurtidos los distintos muebles, góndolas, vitrinas, entre otros de productos de acuerdo a los criterios de exhibición establecidos. Asegurando que cada uno de los productos exhibidos se encuentren en óptimas condiciones para el cliente.
5. Atender y/o canalizar las sugerencias e inquietudes de nuestros clientes de manera oportuna.
6. Reportar las novedades de los productos a venderse de acuerdo a las políticas establecidas, haciéndolas llegar de manera oportuna al jefe inmediato.
7. Conocer el tiquete, su composición e importancia y remarcar cada una de las unidades de los productos con su respectivo tiquete descriptivo cuando aplique.

### 5.6 Perfil de cargo Vendedor 2.

<b>1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Nombre del cargo	<b>VENDEDOR 2</b>	
Division	OPERACIONES	
<b>2.ESTRUCTURA</b>		
Reporte directo	Asistente commercial.	
Reporte Indirecto	Aministrador	
Colaboradores directos a cargo	N/A	
<b>3. MISION DEL CARGO</b>		
Atender personal y diligentemente a todos los clientes que ingresen al almacén, con el fin de identificar las necesidades de compra y satisfacerlas de manera más ágil y conveniente para las partes de la relación comercial, garantizando una prestación del servicio memorable, que garantice fidelización de clientes y una alta productividad comercial.		
<b>4. PERFIL OCUPACIONAL Y COMPETENCIAS</b>		
Formación académica	Bachiller	
Formación profesional	N.A	
Experiencia laboral total	1 año minimo en ventas	
Experiencia laboral especifica	5 meses minimo en la compañía.	
<b>4.1. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b>	<b>Requerido</b>	<b>Deseable</b>
Idiomas (Ingles)		X
Herramientas ofimáticas	X	

## **5. ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

### **PRINCIPALES RESPONSABILIDADES**

1. Promover e impulsar las ventas en los diferentes departamentos de los almacenes de la compañía.
2. Mantener limpios y resurtidos los distintos muebles, góndolas, vitrinas, entre otros de productos de acuerdo a los criterios de exhibición establecidos. Asegurando que cada uno de los productos exhibidos se encuentren en óptimas condiciones para el cliente.
3. Atender y/o canalizar las sugerencias e inquietudes de nuestros clientes de manera oportuna.
4. Reportar las novedades de los productos a venderse de acuerdo a las políticas establecidas, haciéndolas llegar de manera oportuna al jefe inmediato.
5. Verificar que los productos exhibidos se encuentren en correctas condiciones y cumplan con los requerimientos de calidad, en caso de presentarse averías reportar al Jefe Inmediato para que gestione.
6. Limpiar y organizar mercancía, de acuerdo a las características del producto, revisando y surtiendo de forma organizada en la sección asignada e Informar al asistente comercial sobre los artículos que falten o estén siendo solicitados por los clientes.
7. Conocer el tiquete, su composición e importancia y remarcar cada una de las unidades de los productos con su respectivo tiquete descriptivo cuando aplique.



## 6.0 COMPETENCIAS ENCAMINADAS AL SER – HACER Y SABER.

### COMPETENCIAS ENCAMINADAS AL SER, DEFINICIÓN, COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS Y GRADOS.

COMPETENCIAS DEL CARGO ENCAMINADAS AL SER	
COMPETENCIA	DEFINICIÓN
<b>Iniciativa</b>	Predisposición a actuar y a pensar proactivamente, con lo cual se pueda concretar decisiones tomadas en el pasado y promover la búsqueda de nuevas oportunidades y soluciones a problemas.
<b>Liderazgo</b>	Capacidad con la cual cuenta un colaborador para dirigir un equipo de trabajo. Los líderes crean un ambiente de energía y compromiso, comunicando la visión de la organización desde una posición formal o informal de autoridad.
<b>Integridad</b>	Es la facultad que debe tener la persona en actuar en consonancia con lo que dice. Es el comportamiento desarrollado a partir de normas éticas y sociales relacionadas con la función o el trabajo, respetando la confidencialidad personal y corporativa. Esto incluye la comunicación de sentimientos e ideas abiertamente dentro del entorno
<b>Responsabilidad</b>	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

COMPETENCIA ( INICIATIVA )	
GRADO DE LA COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	<p><b>1.</b> Detecta oportunidades de mejora para su área de trabajo y elabora propuestas que permitan el desarrollo de dichas oportunidades. <b>2.</b> Es proactivo en el desarrollo de sus actividades, adelantándose a situaciones no previstas. <b>3.</b> Promueve la innovación y la creatividad en el momento de afrontar situaciones de riesgo dentro de su área de trabajo <b>4.</b> Motiva al equipo de trabajo en la toma de decisiones tomando en cuenta sus ideas y aportes.</p>
B	<p><b>1.</b> Se adapta fácilmente a los cambios, implementando nuevos procedimientos que le permita desarrollar eficientemente su labor. <b>2.</b> Se anticipa a situaciones y problemas a corto plazo, promoviendo soluciones alternativas. <b>3.</b> Desarrolla propuestas que dan valor agregado tanto a su área como a otras dependencias de la organización. <b>4.</b> Promueve y participa con sus compañeros en la creación de espacios innovadores dentro de su área de trabajo</p>
C	<p><b>1.</b> Aporta ideas que permitan mejorar los procesos y a cumplir los objetivos del área. <b>2.</b> Se anticipa a problemas de corto plazo. <b>3.</b> Actúa rápidamente y decididamente ante los problemas que se presentan en el área de trabajo.</p>
D	<p><b>1.</b> Enfrenta los problemas propios en el desarrollo de sus actividades a medida que se le van presentando. <b>2.</b> Identifica algunas oportunidades cuando se presentan. <b>3.</b> Participa ocasionalmente en los entornos innovadores propiciados en su área de trabajo.</p>

<b>E (No desarrollada)</b>	<p><b>1.</b> No propone cambios innovadores en su trabajo. <b>2.</b> Actúa reactivamente en el desarrollo de sus actividades. <b>3.</b> No se anticipa ante las oportunidades y problemas propios del desarrollo de su puesto de trabajo.</p>
----------------------------	---

<b>COMPETENCIA ( LIDERAZGO )</b>	
<b>GRADO DE LA COMPETENCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>
A	<p><b>1.</b> Transmite claramente la visión de la organización, orientando al equipo de trabajo a alcanzar los objetivos propuestos. <b>2.</b> Desarrolla la colaboración y la confianza dentro del equipo de trabajo con base en un clima laboral agradable y espacios sinérgicos. <b>3.</b> Valora y destaca los esfuerzos y logros obtenidos por el grupo de trabajo como estrategia motivacional. <b>4.</b> Diseña indicadores de gestión que permite llevar a cabo el seguimiento de las actividades propias para la consecución de objetivos. <b>5.</b> Infunde el compromiso organizacional dentro del equipo de trabajo.</p>
B	<p><b>1.</b> Hace uso de herramientas de seguimiento para evidenciar el cumplimiento de objetivos. <b>2.</b> Retroalimenta al equipo de trabajo en cuanto al plan estratégico de la organización. <b>3.</b> Reconoce y valora el desempeño de su equipo de trabajo. <b>4.</b> Genera compromiso dentro de los colaboradores y sus pares.</p>
C	<p><b>1.</b> Realiza seguimiento a las actividades de cada colaborador. <b>2.</b> Solicita conceptos y opiniones a su equipo de trabajo. <b>3.</b> Transmite información a sus colaboradores y equipo de trabajo acerca de funciones y procedimientos propios de cada cargo.</p>

D	<p><b>1.</b> Comparte cierta información con su equipo de trabajo. <b>2.</b> Realiza seguimiento de informes y actividades en las fechas tope para el desarrollo de estas actividades. <b>3.</b> Motiva regularmente a su equipo de trabajo.</p>
E ( No desarrollada)	<p><b>1.</b> No está comprometido con la visión y misión de la organización. <b>2.</b> No actualiza ni informa a su equipo de trabajo acerca de los planes estratégicos de la organización. <b>3.</b> No crea espacios sinérgicos en el área de trabajo. <b>4.</b> No reconoce ni valora los resultados obtenidos por el equipo de trabajo.</p>

COMPETENCIA ( INTEGRIDAD )	
GRADO DE LA COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	<p><b>1.</b> Prevalece sus creencias y valores por encima de algún beneficio económico dentro del desarrollo de las actividades. <b>2.</b> Desarrolla relaciones en su entorno laboral con base en la honestidad de sus acciones. <b>3.</b> Da fiel cumplimiento a las políticas y normas requeridas por la organización. <b>4.</b> Actúa con base en la promoción y enseñanza de valores dentro del entorno.</p>
B	<p><b>1.</b> Es fiel al cumplimiento de sus compromisos dentro de la organización. <b>2.</b> Confronta respetuosamente a aquellos que se alejan de las políticas y normas establecidas por la organización. <b>3.</b> Mantiene transparencia en sus actividades, no ocultando ni modificando información. <b>4.</b> Es ejemplo en su ámbito laboral como en su vida privada.</p>
C	<p><b>1.</b> Trato cordial y respetuoso con su entorno laboral y social. <b>2.</b> Cumple con las normas y políticas en los procesos que debe desarrollar. <b>3.</b> Es transparente en la comunicación con clientes internos como externos.</p>

D	<p><b>1.</b> Se comunica de manera deliberada con sus pares y colaboradores. <b>2.</b> Conoce las normas y políticas de la organización, y las implementa cuando el proceso o la situación así lo amerite. <b>3.</b> Registra situaciones extraordinarias concernientes a su cargo y procesos.</p>
E ( No desarrollada)	<p><b>1.</b> No da la importancia a los valores y normas organizacionales. <b>2.</b> Oculta información para beneficio personal. <b>3.</b> No es consecuente entre lo que dice y piensa, con las conductas asociadas. <b>4.</b> Es propenso a recibir dadivas sin importar las consecuencias que esto genere. <b>5.</b> No reconoce ni da crédito a los aportes de los demás.</p>

COMPETENCIA ( RESPONSABILIDAD )	
GRADO DE COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	<p><b>1.</b> Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. <b>2.</b> Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.</p>
B	<p><b>1.</b> Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.</p>
C	<p><b>1.</b> Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.</p>
D	<p><b>1.</b> Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.</p>
E ( No desarrollada)	<p><b>1.</b> No desempeña tareas con dedicación. <b>2.</b> No cumple con los plazos establecidos para el cumplimiento de objetivos. <b>3.</b> Da prioridad a otros asuntos no laborales</p>

**Competencias Del SER.**JEFE DE OPERACIONES.

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E (No desarrollada)
INICIATIVA	X				
LIDERAZGO	X				
INTEGRIDAD	X				
RESPONSABILIDAD	X				

ADMINISTRADOR

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E (No desarrollada)
INICIATIVA	X				
LIDERAZGO	X				
INTEGRIDAD	X				
RESPONSABILIDAD	X				

ASISTENTE COMERCIAL

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E (No desarrollada)
INICIATIVA		X			
LIDERAZGO	X				
INTEGRIDAD	X				
RESPONSABILIDAD	X				

VENDEDOR 4

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E (No desarrollada)
INICIATIVA		X			
LIDERAZGO			X		
INTEGRIDAD		X			
RESPONSABILIDAD	X				

VENDEDOR 3

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E (No desarrollada)
INICIATIVA			X		
LIDERAZGO			X		
INTEGRIDAD		X			
RESPONSABILIDAD	X				

VENDEDOR 2

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E (No desarrollada)
INICIATIVA				X	
LIDERAZGO				X	
INTEGRIDAD			X		
RESPONSABILIDAD	X				



**COMPETENCIAS ENCAMINADAS AL HACER, DEFINICIÓN, COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS Y GRADOS.**

COMPETENCIAS DEL CARGO ENCAMINADAS AL HACER	
COMPETENCIA	DEFINICIÓN
<b>Empowerment</b>	Habilidad de capacitar individuos, dándoles responsabilidades para que tengan un profundo sentido del compromiso personal, sean creativos e innovadores, además que potencialicen el trabajo en equipo y hagan el uso adecuado de las herramientas.
<b>Productividad</b>	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le exijan una meta, cuando el momento llega ya la tienen establecida, incluso superando lo que se espera de ella.
<b>Trabajo en equipo</b>	Es la intención y colaboración que posee un individuo en su interacción con terceros, lo que le permite ser parte de un grupo o equipo de trabajo.
<b>Innovación</b>	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio cargo, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

COMPETENCIA ( EMPOWERMENT )	
GRADO DE LA COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delega funciones y actividades de trabajo a los colaboradores con mejores condiciones y potencial.</li> <li>2. Distribuye junto a sus colaboradores tareas y actividades en pro de alcanzar las metas organizacionales.</li> <li>3. Promueve el desarrollo profesional de su equipo de trabajo, para que asuman nuevas responsabilidades.</li> <li>4. Reconoce las habilidades, Fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo</li> </ol>
B	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crea oportunidades de desarrollo para sus colaboradores.</li> <li>2. Delega responsabilidades en los miembros del equipo con mejor desempeño.</li> <li>3. Muestra interés por desarrollar y potencializar las habilidades de sus colaboradores.</li> <li>4. Promueve la toma de iniciativa dentro de su equipo de trabajo.</li> </ol>
C	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delega responsabilidades de acuerdo a las circunstancias.</li> <li>2. Valora las sugerencias y los puntos de vista de su equipo de trabajo.</li> <li>3. Crea oportunidades de desarrollo para algunos de sus colaboradores.</li> </ol>
D	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respeta los conocimientos de sus colaboradores, pero no conoce totalmente sus habilidades.</li> <li>2. No crea oportunidades de desarrollo para su equipo de trabajo.</li> <li>3. Ocasionalmente da retroalimentación a su equipo de trabajo.</li> </ol>
E ( No desarrollada)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene poco conocimiento de las habilidades de sus colaboradores.</li> <li>2. No delega responsabilidades en los miembros de su equipo.</li> <li>3. No confía en las habilidades de su equipo de trabajo.</li> </ol>

COMPETENCIA ( PRODUCTIVIDAD )	
GRADO DE LA COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	<p><b>1.</b> Se desafía a si mismo estableciendo cada vez objetivos más altos y los alcanza. <b>2.</b> Se transforma en un referente a imitar por sus pares o nuevos colaboradores <b>3.</b> Trabaja con gran entusiasmo y dinamismo soportando largas jornadas, manteniendo un óptimo desempeño. <b>4.</b> Desarrolla nuevos procesos en su trabajo que le permita obtener resultados más rápidos y eficientes.</p>
B	<p><b>1.</b> Establece objetivos que superan al promedio y los cumple frecuentemente. Supera a lo que se espera para su nivel. <b>2.</b> Obtiene resultados superiores a los esperados, convirtiéndolo en un referente ante sus pares. <b>3.</b> Desarrolla propuestas que dan valor agregado tanto a su área como a otras dependencias de la organización.</p>
C	<p><b>1.</b> Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado. <b>2.</b> Busca alternativas para llegar a nuevos clientes y obtener más ganancias. <b>3.</b> Actúa rápidamente y decididamente ante los problemas que se presentan en el área de trabajo.</p>
D	<p><b>1.</b> No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores <b>2.</b> Mantiene su rendimiento en situaciones normales, pero es propenso a perder eficacia y efectividad en situaciones restrictivas. <b>3.</b> Se esfuerza por alcanzar los objetivos y las metas organizacionales.</p>

E ( No desarrollada )	<p><b>1.</b> Su nivel de compromiso con la organización es bajo. <b>2.</b> No mejora ni optimiza sus procedimientos ni sus métodos en su trabajo. <b>3.</b> No se hace responsable de sus resultados insatisfactorios. <b>4.</b> No muestra interés por alcanzar los objetivos ni las metas propuestas.</p>
-----------------------	---

COMPETENCIA ( TRABAJO EN EQUIPO )	
GRADO DE LA COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	<p><b>1.</b> Tiene gran sentido de pertenencia y fomenta el trabajo en grupo en su entorno laboral. <b>2.</b> Colabora en el logro de objetivos y resultados en diferentes áreas de la organización. <b>3.</b> Apoya a los demás miembros de su equipo en alcanzar las metas organizacionales. <b>4.</b> Antepone los intereses organizacionales a los personales.</p>
B	<p><b>1.</b> Anima y reconoce los logros obtenidos por él y sus compañeros. <b>2.</b> Promueve el trato cordial y respetuoso con sus compañeros y equipos de trabajo a los que pertenece. <b>3.</b> Está orientado al logro de objetivos grupales. <b>4.</b> Se reúne constantemente con sus compañeros para diseñar planes de mejoramiento.</p>
C	<p><b>1.</b> Comparte información con los otros. <b>2.</b> Se anticipa a problemas de corto plazo. <b>3.</b> Actúa rápidamente y decididamente ante los problemas que se presentan en el área de trabajo.</p>
D	<p><b>1.</b> No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores <b>2.</b> Escucha y respeta otros puntos de vista. <b>3.</b> Tiene relaciones cordiales con sus compañeros de trabajo.</p>

E ( No desarrollada )	<p><b>1.</b> Antepone los objetivos particulares a los del grupo. <b>2.</b> No es empatico en su trato con los demas. <b>3.</b> No respeta las posiciones ni los aportes de sus compañeros. <b>4.</b> No coopera con su grupo de trabajo.</p>
-----------------------	---

COMPETENCIA ( INNOVACIÓN )	
GRADO DE LA COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	<p><b>1.</b> Presenta soluciones novedosas y originales a los requerimientos de los clientes. <b>2.</b> Presenta soluciones a problemas o situaciones que la empresa no había ofrecido anteriormente <b>3.</b> Recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia.</p>
B	<p><b>1.</b> Plantea y da resolución a situaciones de forma alternative a la convencional. <b>2.</b> Promueve estrategias destinadas a incrementar el potencial creativo del área de trabajo. <b>3.</b> Comparte con su equipo de trabajo conocimientos y nuevas alternativas en el desarrollo de procesos.</p>
C	<p><b>1.</b> Acata las ideas innovadoras propuestas en el área de trabajo. <b>2.</b> Ocasionalmente aporta ideas que permiten optimizar procesos dentro del área. <b>3.</b> Generalmente resuelve situaciones que se presentan en su área de trabajo de forma convencional.</p>
D	<p><b>1.</b> Es resistente a implementar nuevas alternativas en el desarrollo de las actividades. <b>2.</b> Aporta ideas innovadoras solo cuando le son requeridas por sus superiores. <b>3.</b> Hace parte de grupos de trabajo esporadicamente dentro del área, encaminadas al mejoramiento continuo de la misma.</p>

E ( No desarrollada )	<p><b>1.</b> No utiliza nuevas alternativas a la resolución de situaciones que se presentan en el área de trabajo. <b>2.</b> No construye relaciones con personas diferentes en su entorno laboral. <b>3.</b> Falta de confianza y valor a los aportes, ideas y habilidades de su equipo de trabajo. <b>4.</b> Renuencia al cambio y a la implementación de nuevos procedimientos en el desarrollo de las actividades.</p>
-----------------------	--

### Competencias Del HACER.

#### JEFE DE OPERACIONES

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E ( No desarrollada)
EMPOWERMENT	X				
PRODUCTIVIDAD	X				
TRABAJO EN EQUIPO	X				
INNOVACIÓN	X				

ADMINISTRADOR

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E (No desarrollada)
EMPOWERMENT	X				
PRODUCTIVIDAD	X				
TRABAJO EN EQUIPO	X				
INNOVACIÓN	X				

ASISTENTE COMERCIAL

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E (No desarrollada)
EMPOWERMENT		X			
PRODUCTIVIDAD		X			
TRABAJO EN EQUIPO	X				
INNOVACIÓN	X				

VENDEDOR 4

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E (No desarrollada)
EMPOWERMENT			X		
PRODUCTIVIDAD			X		
TRABAJO EN EQUIPO		X			
INNOVACIÓN	X				

VENDEDOR 3

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E (No desarrollada)
EMPOWERMENT			X		
PRODUCTIVIDAD			X		
TRABAJO EN EQUIPO		X			
INNOVACIÓN		X			



VENDEDOR 2

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E (No desarrollada)
EMPOWERMENT				X	
PRODUCTIVIDAD			X		
TRABAJO EN EQUIPO			X		
INNOVACIÓN		X			

**COMPETENCIAS ENCAMINADAS AL SABER, DEFINICIÓN, COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS Y GRADOS.**

COMPETENCIAS DEL CARGO ENCAMINADAS AL SABER	
COMPETENCIA	DEFINICIÓN
<b>Desarrollar relación con el cliente</b>	Es la capacidad de establecer confianza y relaciones productivas en toda la organización, reconociendo y adaptando las distintas culturas, y al mismo tiempo manteniendo la independencia de la firma en su papel de consejero. Puede realzar la reputación de la firma con el cliente; también utiliza redes en la comunidad para este fin.
<b>Comunicación para compartir conocimientos</b>	Es la habilidad de comunicarse claramente dentro de un grupo de trabajo, incentivando a los miembros del equipo a compartir información, y a valorar las contribuciones presentadas por todos los colaboradores.
<b>Presentación de soluciones comerciales</b>	Es la capacidad y el deseo de servir y ayudar a los clientes en la búsqueda de satisfacción a sus necesidades. Es también el esfuerzo por conocer y resolver las dudas, problemas y necesidades del cliente.

COMPETENCIA (Desarrollar la relación con el cliente)	
GRADO DE LA COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	<p><b>1.</b> Cumple la función de consejero de negocios confiable para los clientes más importantes y mantienen un diálogo con su management señor en una variedad de aspectos. <b>2.</b> Los clientes le piden consejo, y él puede desafiar y mejorar las estrategias del cliente a partir de su credibilidad. <b>3.</b> Mantiene una sólida reputación personal en la comunidad de los negocios, y esto hace crecer la confianza de los clientes.</p>
B	<p><b>1.</b> Alienta, por medio de una habilidad demostrable, a centrarse en los resultados. <b>2.</b> Obtienen la confianza de los clientes para desafiar constructivamente sus puntos de vista. <b>3.</b> Establece relaciones con los líderes clave en la organización del cliente. <b>4.</b> Tiene una sólida reputación profesional y trabaja con redes externas.</p>
C	<p><b>1.</b> Comprende la organización formal del cliente y se adapta a su cultura. <b>2.</b> Demuestra confianza mediante un estilo personal, alcanzando las expectativas. <b>3.</b> Hace que el personal del cliente se sienta involucrado y valorado. <b>4.</b> Puede persuadir mediante su convicción bien fundamentada. <b>5.</b> Expande y profundiza las relaciones tanto con los clientes Como en la comunidad.</p>
D	<p><b>1.</b> Comprende la organización formal del cliente. <b>2.</b> Demuestra profesionalismo y respeto por el personal del cliente. <b>3.</b> Desarrolla y mantiene una relación tanto informal como formal con el personal del cliente.</p>

E ( No desarrollada)	<p><b>1.</b> No es empático en el trato con los clientes <b>2.</b> Interpreta erróneamente los requerimientos de los clientes. <b>3.</b> No conoce ni investiga las necesidades de los clientes. <b>4.</b> Desconoce el Mercado.</p>
----------------------	--

COMPETENCIA (Comunicación para compartir conocimientos)	
GRADO DE LA COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	<p><b>1.</b> Promociona y alienta una actitud abierta en relación a la comunicación y su actuación es un modelo en el área. <b>2.</b> Logra comprensión y compromiso de cooperación demostrando superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opinión.</p>
B	<p><b>1.</b> Identifica y dirige de forma constructiva los conflictos dentro del equipo. <b>2.</b> Comprende y comunica los temas complejos. <b>3.</b> Puede comunicarse efectivamente en un entorno internacional.</p>
C	<p><b>1.</b> Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. <b>2.</b> Alienta el intercambio de información e ideas, además de ser abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas. <b>3.</b> Escucha y se interesa por los puntos de vista de los integrantes del equipo de trabajo.</p>
D	<p><b>1.</b> Se comunica con claridad y precisión. <b>2.</b> Es abierto, honesto y aporta en las discusiones del equipo.</p>

E ( No desarrollada)	<p><b>1.</b> No exterioriza sus conocimientos para el beneficio del grupo de trabajo. <b>2.</b> Es individualista en el desarrollo de sus ideas. <b>3.</b> No comparte información con su equipo de trabajo. <b>4.</b> No tiene la capacidad de comunicar temas complejos.</p>
----------------------	--

COMPETENCIA (Presentación de soluciones comerciales)	
GRADO DE LA COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	<p><b>1.</b> Poseé gran fluidez verbal y se comunica claramente con los clientes. <b>2.</b> Tiene la habilidad de impactar, persuadir y generar confianza y entusiasmo en sus clientes. <b>3.</b> Crea espacios sinérgicos con los clientes. <b>4.</b> Se anticipa a dudas u objeciones presentados por el cliente ante un servicio o producto. <b>5.</b> Responde con argumentos acertados ante las dudas de los clientes.</p>
B	<p><b>1.</b> Prepares y realiza propuestas oportunas y efectivas ante sus clientes. <b>2.</b> Conoce a fondo las propiedades de los productos y servicios, y los presenta con seguridad y solvencia a los clientes. <b>3.</b> Tiene seguridad y credibilidad al expresarse ante clientes y otros grupos. <b>4.</b> Tiene fluidez transmitiendo información</p>
C	<p><b>1.</b> Utiliza métodos de comunicación apropiados. <b>2.</b> Expone beneficios básicos de productos y servicios a sus clientes. <b>3.</b> Convence a clientes con propuestas convincentes y acertadas.</p>
D	<p><b>1.</b> Comunica las propiedades de los servicios y productos a los clientes. <b>2.</b> Busca alternativas para satisfacer necesidades de los clientes. <b>3.</b> Maneja efectivamente las solicitudes, dudas y propuestas de los clientes.</p>

E ( No desarrollada)	1. No conoce las necesidades de sus clientes. 2. No realiza presentaciones adecuadas acerca de los productos y servicios. 3. No conoce a profundidad los productos y servicios de la empresa.
----------------------	---

### Competencias Del SABER.

#### JEFE DE OPERACIONES

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E ( No desarrollada)
DESARROLLAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE	X				
COMUNICACIÓN PARA COMPARTIR CONOCIMIENTOS	X				
PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES	X				

ADMINISTRADOR

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E (No desarrollada)
DESARROLLAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE	X				
COMUNICACIÓN PARA COMPARTIR CONOCIMIENTOS	X				
PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES	X				

ASISTENTE COMERCIAL

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E (No desarrollada)
DESARROLLAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE		X			
COMUNICACIÓN PARA COMPARTIR CONOCIMIENTOS	X				
PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES	X				

VENDEDOR 4

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E (No desarrollada)
DESARROLLAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE	X				
COMUNICACIÓN PARA COMPARTIR CONOCIMIENTOS		X			
PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES		X			

VENDEDOR 3

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E (No desarrollada)
DESARROLLAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE	X				
COMUNICACIÓN PARA COMPARTIR CONOCIMIENTOS			X		
PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES		X			



VENDEDOR 2

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E (No desarrollada)
DESARROLLAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE		X			
COMUNICACIÓN PARA COMPARTIR CONOCIMIENTOS				X	
PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES			X		

## **7.0 MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 180°.**

### **7.1. Metodología.**

#### **7.1.1 Sensibilizacion.**

Se realizaran charlas de sensibilizacion sobre la importancia y beneficios de la aplicacion de una evaluacion de desempeño por competencias. Algunos de los beneficios son:

- Integrar los resultados al diseño Del plan de formacion y desarrollo.
- Alinear las competencias de los colaboradores con la estrategia corporativa.

#### **7.1.2 Planteamiento del Modelo**

Se entregara un cuestionario que consta de 15 preguntas encaminadas a determinar el grado de competencia del colaborador desde la perspectiva del ser, hacer y saber con base en su labor, la

- El jefe Directo
- 2 Pares
- El colaborador (autoevaluacion)
- 2 clientes internos (Areas con las que interactua los colaboradores del area commercial).

La redaccion de las preguntas en el cuestionario se ajustaran al evaluador, el formato que se esta mostrando esta planteado para la autoevaluacion.

Se analizaran los resultados obtenidos de cada evaluador, frente a las competencias establecidas para el perfil evaluado.

Se identificarán las brechas entre las competencias requeridas en el cargo y el resultado arrojado por el cuestionario aplicado. Se establecerá un plan de mejoramiento con objetivos claros que se integre al plan de formación y desarrollo y la política plan carrera de la compañía.

### **8.1.2 Frecuencia y Seguimiento**

La evaluación de desempeño se aplicará una vez al año y se hará seguimiento al plan de mejoramiento cada seis meses.

El análisis y los resultados se entregará al área de talento humano de la compañía quien a su vez bajará la información a los jefes directos para que sean estos quienes realicen la retroalimentación.

Los planes de mejora serán diseñados por el área de talento humano y el líder área.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO EVALUADO	
LOCALIZACION CARGO	BOGOTA
ALMACEN DONDE SE DESEMPEÑA	
NOMBRE DEL TRABAJADOR (A)	
CARGO (S) QUE EVALÚA (N)	
CARGO Y NOMBRE DE QUIEN EVALUA	
FECHA EVALUACION	

MISIÓN DEL CARGO

EVALUACION POR COMPETENCIAS 180°

EVALUACION POR COMPETENCIAS	GRADOS					OBSERVACIONES
	A (100%)	B (75%)	C (50%)	D (25%)	E(ND)	
<b>SER</b>						
Iniciativa						
Liderazgo						
Integridad						
Responsabilidad						
<b>HACER</b>						
Empowerment						
Productividad						
Trabajo en Equipo						
Innovacion						
<b>SABER</b>						
Empowerment						
Productividad						
Trabajo en Equipo						

HOJA DE CALCULO

HOJA DE CALCULO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Encuesta Autoevaluacion</b>											
<b>Encuesta Jefe Directo</b>											
<b>Encuesta Par 1</b>											
<b>Encuesta Par 2</b>											
<b>Encuesta Cliente interno 1</b>											
<b>Encuesta Cliente interno 1</b>											

Competencias Evaluadas
1. Iniciativa
2. Liderazgo
3. Integridad
4. Responsabilidad
5. Empowerment
6. Productividad
7. Trabajo en Equipo
8. Innovacion
9. Desarrollar relación con el cliente
10. Comunicación para compartir conocimientos
11. Presentación de soluciones comerciales

## 8.0 RECOMENDACIONES

- Con el fin de garantizar los resultados esperados, es necesario realizar una charla de sensibilización a todos los colaboradores antes de implementar el modelo de evaluación por competencias.
- Se deberá aplicar el modelo de evaluación por competencias planteado en empresas que hayan realizado evaluaciones de desempeño previas y tengan una estructura y una estrategia corporativa clara.
- Es necesario definir los mismos comportamientos para cada competencia evaluada con el fin de darle objetividad a los resultados.
- Se deberán clasificar las competencias desde el ser, hacer y saber con el fin de evaluar al colaborador integralmente y plantear mejoras que contribuyan a su crecimiento profesional y personal.
- Se desarrollará un plan de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos a través de los cuales se busca alinear las competencias con la estrategia corporativa.
- El seguimiento a los planes de mejora planteados se deberá hacer cada seis meses.

## 9.0 CONCLUSIONES

- El propósito es ampliar la visión de las organizaciones y sus líderes, frente a los logros estratégicos derivados de la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias.
- Será generador de valor para las organizaciones, el apartar la visión tradicional de la evaluación de desempeño como un instrumento de verificación de control de calidad sobre los resultados estrictamente positivos o negativos del colaborador.
- Proponemos avanzar hacia una estrategia potenciadora de fortalezas y generadora de nuevos comportamientos, que permita empoderar al capital humano de las organizaciones en su rol, en simultánea con los objetivos y metas de compañía.
- La identificación de las competencias del colaborador inicia en la selección del personal, la cual debe estar alineada con el perfil del cargo y cuyos resultados se verifican con la evaluación de desempeño por competencias cuya herramienta le permite a la empresa generar estrategias que facilitan el desarrollo del colaborador.
- El grado de competencia que debe poseer el colaborador dependerá de las estrategias y planes planteados para el cargo la cual a su vez estará acorde a la estrategia corporativa.

## 10. LINKGRAFIA Y BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2004). Diccionario de comportamientos gestión por competencias. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2015). Desempeño por competencias de 360. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2007). Comportamiento organizacional como lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato I. (2007). Administración de recursos Humanos. Capitulo: El capital Humano de las organizaciones. Estados Unidos. McGraw Hill.
- Mañueco J. (2004). Un modelo de gestión por competencias. Lesiones aprendidas. Barcelona, España. Gestion 2000.
- Gutierrez H. (2000). La evaluación como experiencia total.

## 11 ANEXOS

### Formato de perfil de cargo

1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo		
División		
2.ESTRUCTURA		
Reporte directo		
Reporte indirecto		
Colaboradores directos		
3. MISION DEL CARGO		
4. PERFIL OCUPACIONAL Y COMPETENCIAS		
Formación académica		
Experiencia laboral total		
Experiencia laboral específica		
4.1. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Requerido	Deseable
Idiomas (Ingles)		
Herramientas ofimáticas		



**Formato comportamientos y grados de competencias**

<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>	
<b>GRADO DE LA COMPETENCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>
<b>A</b>	
<b>B</b>	
<b>C</b>	
<b>D</b>	
<b>E (No desarrollada)</b>	

**Formato de cuantificación y evaluación de competencias**

COMPETENCIA	GRADO DE LA COMPETENCIA				
	A	B	C	D	E (No desarrollada)
COMPETENCIA 1					
COMPETENCIA 2					
COMPETENCIA 3					

## Formato de cuestionario de analisis de competencias

### SER. (Iniciativa- liderazgo- integridad- responsabilidad)

1. Cuando desde la gerencia solicitan plantear estrategias para la cumplimiento de la meta de ventas establecida, usted:
  - A. Consulta con el equipo de trabajo y los involucra al equipo de trabajo en la propuesta.
  - B. Toma como base datos históricos y plantea la estrategia.
  - C. Considera que lo establecido es lo adecuado y debe cumplirse
  - D. Se basa en datos históricos, los socializa con el equipo y se plantea la estrategia.
  
2. Durante el ejercicio de sus funciones, un cliente le otorga un detalle en agradecimiento a su buena laboral, usted:
  - A. Es cordial y consulta con sus superiores si está dentro de las políticas de la empresa recibirlo.
  - B. Lo recibe.
  - C. No lo recibe, pero informa al cliente los motivos.
  - D. Lo recibe pero en un escenario y horario extra laboral.
  
3. Si usted sabe que uno de los compañeros o colaboradores frecuentemente no cumple con su horario laboral, por lo cual ha recibido advertencias y evidencia que llego tarde pero esta persona altera la hora de llegada, usted:
  - A. Le recomienda no repetir la situación y le recuerda la advertencia.
  - B. No interviene en la situación.
  - C. Informa al superior inmediato lo evidenciado.
  - D. Le comenta a sus compañeros pero no al jefe directo.
  
4. Tiene una compromiso personal programado con anterioridad y antes de salir, su jefe inmediato le solicita un reporte, usted:
  - A. Informa que no lo puede cumplir debido a un compromiso ya adquirido y se retira.
  - B. Realiza el reporte y cancela el compromiso personal.
  - C. Solicita al jefe postergar la entrega del informe.
  - D. Renuncia al cargo al pensar que no se respeta la vida personal.
  
5. El jefe inmediato le informa que las metas establecidas no se están cumpliendo, motivo por el cual se tendrá que optar por reestructuración, usted:
  - A. Identifica y socializa oportunidades que pueden mejorar los indicadores.
  - B. Espera a la decisión impartida por la compañía.
  - C. Crea grupos de trabajo con los pares para generar estrategias de mejora y las ejecuta.
  - D. Evalúa si esta situación impacta en su vida y toma decisiones.
  - E. Busca otras oportunidades laborales.

**HACER. (Empowerment, Productividad, trabajo en equipo, innovación)**

1. Se debe cumplir la meta y el tiempo es limitado para hacerlo, el jefe le informa que debe trabajar horas y días extras, usted:
  - A. Busca nuevas opciones laborales.
  - B. Trabaja con entusiasmo en la consecución de la meta.
  - C. Realiza la labor solo porque es un orden.
  - D. Plantea estrategias que mejoren los procedimientos y el tiempo presupuestado para cumplir la meta.
  
2. Le ofrece un producto al cliente, pero el manifiesta inconformidad, usted:
  - A. Ofrece una nueva alternativa basado en la necesidad del cliente.
  - B. Deja ir al cliente.
  - C. Presenta una solución sin importar las necesidades específicas del cliente.
  - D. Lo redirecciona con otro compañero o con su superior.
  
3. Identifica que en el almacén hay un producto que está presentando baja rotación, usted:
  - A. Rediseña la exhibición de este producto en aras de atraer nuevos clientes-.
  - B. Informa a su superior inmediato sobre la baja rotación del producto.
  - C. Guarda en bodega el producto y evita sacarlo al piso de ventas.
  - D. No toma acciones que mejoren la rotación.
  
4. En aras al cumplimiento de la meta del área de trabajo, usted:
  - A. Socializa sus conocimientos e información importante para cumplir el objetivo.
  - B. Propone nuevas opciones únicamente a su superior.
  - C. Realiza tareas conjuntas en orientación al cumplimiento de la meta.
  - D. No propone nuevas alternativas, ni respeta los planteamientos de sus compañeros pues considera que los suyos tienen más validez.
  
5. El superior le delega una nueva función, usted:
  - A. La asume como un reto personal y la lleva a cabo.
  - B. Al no estar dentro de sus funciones no la realiza y lo manifiesta.
  - C. Indica no conocer el tema y no contar con tiempo para capacitarse por lo cual no la realiza.
  - D. Se apoya en otros colaboradores y superiores para realizarla.

**SABER (Desarrollar relación con el cliente, Comunicación para compartir conocimientos, Presentación de soluciones comerciales)**

- 1.** Llega un cliente nuevo al almacén y se busca fidelizarlo, usted:
  - A. Crea un espacio que le permite conocer las necesidades del cliente y le muestra las ventajas de comprar en esta compañía.
  - B. Le ofrece un servicio estándar.
  - C. Reconoce y le demuestra la importancia al cliente para la compañía.
  - D. Considera que es mejor informarle al superior el cual tiene mayor conocimiento y puede lograr la fidelización con éxito.
  
- 2.** Evidencia que existe un clima laboral no satisfactorio, usted:
  - A. Promueve espacios para identificar las causas y fortalecer las relaciones.
  - B. Recopila la información de forma grupal.
  - C. Habla directamente con la(s) persona(s) que dificulta el clima laboral.
  - D. Evalúa otro tipo de causas asociadas con la compañía que están generando el mal clima laboral.
  - E. Considera que es algo temporal y espera que se solucione.
  
- 3.** Llega un nuevo compañero a su sección, usted,
  - A. Espera que el jefe inmediato tome el tiempo para capacitarlo.
  - B. Le indica cómo realizar el trabajo a partir de sus conocimientos.
  - C. Se basa en los procedimientos de la compañía para capacitarlo.
  - D. No toma parte de la situación porque considera que no es su función.
  
- 4.** Observa que un cliente no ubica una sesión o producto, usted:
  - A. Si es de su sesión lo ayuda.
  - B. Sin importar a la sesión a la que pertenece orienta al cliente.
  - C. Lo lleva a la sesión que busca y lo redirección con el compañero a cargo.
  - D. Espera a que el cliente busque ayuda.
  - E. Ignora la situación.
  
- 5.** Se encuentra atendiendo al cliente e identifica que este presenta una necesidad adicional, usted:
  - A. Se limita a ofrecer y suministrar el producto que en principio necesitaba.
  - B. Lo asesora y le ofrece otras alternativas que satisfagan su necesidad.
  - C. Lo redirecciona con otro compañero para que éste sea quien lo ayude.
  - D. Con el ánimo de no abandonar su sesión, le indica cómo dirigirse a la sesión donde encontrara el producto que necesita.

## Formato evaluación de desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO						
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO EVALUADO						
LOCALIZACION CARGO	BOGOTA					
ALMACEN DONDE SE DESEMPEÑA						
NOMBRE DEL TRABAJADOR (A)						
CARGO (S) QUE EVALÚA (N)						
CARGO Y NOMBRE DE QUIEN EVALUA						
FECHA EVALUACION						
MISIÓN DEL CARGO						
EVALUACION POR COMPETENCIAS 180°						
EVALUACION POR COMPETENCIAS	GRADOS					OBSERVACIONES
	A (100%)	B (75%)	C (50 %)	D (25%)	E(ND)	
<b>SER</b>						
Iniciativa						
Liderazgo						
Integridad						
Responsabilidad						
<b>HACER</b>						
Empowerment						
Productividad						
Trabajo en Equipo						
Innovacion						
<b>SABER</b>						
Empowerment						
Productividad						
Trabajo en Equipo						

Página 1

**Formato de encuestas de evaluación de desempeño por competencias 180 °**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Encuesta Autoevaluacion</b>											
<b>Encuesta Jefe Directo</b>											
<b>Encuesta Par 1</b>											
<b>Encuesta Par 2</b>											
<b>Encuesta Cliente interno 1</b>											
<b>Encuesta Cliente interno 1</b>											

<b>Competencias Evaluadas</b>
<b>1. Iniciativa</b>
<b>2. Liderazgo</b>
<b>3. Integridad</b>
<b>4. Responsabilidad</b>
<b>5. Empowerment</b>
<b>6. Productividad</b>
<b>7. Trabajo en Equipo</b>
<b>8. Innovacion</b>
<b>9. Desarrollar relación con el cliente</b>
<b>10. Comunicación para compartir conocimientos</b>
<b>11. Presentación de soluciones comerciales</b>