

**PROPUESTA DE DICCIONARIO DE COMPETENCIA Y
COMPORTAMIENTOS PARA JEAN'S COLLECTIONS**

LUIS GUILLERMO CASTAÑO COLORADO - 98,561.283
MARÍA ADELAIDA PRECIADO VILLA - 32.206.187

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 44
MEDELLÍN
2011

**PROPUESTA DE DICCIONARIO DE COMPETENCIA Y
COMPORTAMIENTOS PARA JEAN'S COLLECTIONS**

LUIS GUILLERMO CASTAÑO COLORADO - 98.561.283
MARÍA ADELAIDA PRECIADO VILLA - 32.206.187

Monografía que se presenta como requisito para optar el título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor temático:
FLOR ANGELA TORO S.

Asesor Metodológico:
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 44
MEDELLÍN
2011

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos aquellos que de una u otra forma nos ayudaron a que esta monografía fuera una realidad.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
GLOSARIO	10
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO SOBRE COMPETENCIAS	13
1.1 HISTORIA Y SITUACIÓN ACTUAL DE JEAN'S COLLECTIONS	13
1.2 QUÉ SON LAS COMPETENCIAS	14
1.2.1 Definición de Competencias	14
1.2.2 ¿De qué hablamos cuando nos referimos al concepto de Competencia?	15
1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	16
CAPÍTULO 2. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU ALCANCE	36
2.1 _PRINCIPIOS ORIENTADORES	36
2.2 ÁREAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	37
2.3 LA ENTREVISTA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	39
2.4 CONCLUSIÓN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	40
2.5 RESPONSABILIDADES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	40
CAPITULO 3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN JEAN'S COLLECTIONS	42
3.1 DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN	42
3.1.1 Misión	42
3.1.2 Visión	42
3.2 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	42
3.2.1 Análisis de la situación	42
3.2.2 Diagnóstico de la situación	43
3.2.3 Objetivos estratégicos	43

3.2.4 Estrategias corporativas.	43
3.3 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS TANTO CARDINALES COMO ESPECIFICAS POR LA MISMA DIRECCIÓN DE LA COMPAÑÍA	43
CAPITULO 4. PROPUESTA DE DICCIONARIO DE COMPETENCIA Y COMPORTAMIENTOS PARA JEAN´S COLLECTIONS	47
4.1 DICCIONARIOS DE COMPETENCIAS	47
4.2 DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS	59
4.3 ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS, SUS GRADOS O NIVELES DE LOS DIFERENTES PUESTOS DE TRABAJO	70
4.4 BRECHAS EXISTENTES ENTRE LAS COMPETENCIAS ASIGNADAS Y LAS QUE TIENEN LOS INTEGRANTES	75
4.5 DISEÑO POR COMPETENCIAS DE CADA UNO DE LOS PROCESOS PARA LA SELECCIÓN, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN	81
4.6 SUGERENCIA	89
5. CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	96

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1.1 ICEBERG	18
FIGURA 4.1 LA PIRÁMIDE	91

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 2.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	97
ANEXO 2.2 SEGUIMIENTO Y MEJORA DE EMPLEADOS	99
ANEXO 4.1 CARGO DEL IMPULSADOR	100
ANEXO 4.2 CARGO DE VENDEDOR	102
ANEXO 4.3 CARGO DEL ADMINISTRADOR	104
ANEXO 4.4 GUÍA DE ENTREVISTA GENERAL Y CUESTIONARIO MOTIVACIONAL	106
ANEXO 4.5 GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	108
ANEXO 4.6 REGISTRO DE COMPETENCIAS	111
ANEXO 4.7 CUADRO COMPARATIVO DE LOS CANDIDATOS OPCIONADOS	113
ANEXO 4.8 LISTA DE CHEQUEO	114
ANEXO 4.9 AGENDA DE INDUCCIÓN	115
ANEXO 4.10 EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN	116
ANEXO 4.11 ENCUESTA SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	118
ANEXO 4.12 PLAN DE CAPACITACIÓN	121
ANEXO 4.13 NECESIDADES DE FORMACIÓN	122
ANEXO 4.14 REGISTRO DE ASISTENCIA	123
ANEXO 4.15 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	124
ANEXO 4.16 EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN	125

RESUMEN

Propuesta de diccionario de competencia y comportamientos para jean's collections.

Luis Guillermo Castaño C y María Adelaida Preciado V

Asesores Flor Ángela Toro y María Cecilia Arcila

Facultad de Ciencias Administrativas

Julio 29 de julio

Esta monografía fue inspirada en uno de los muchos problemas que presentan las pequeñas y familiares empresas, que muchas veces se basan para la selección del personal en la cercanía que tienen con las personas y no en las habilidades o competencias que puedan tener; Esto con el tiempo lo único que trae es conveniencias personales pero poco organizacionales, que en su mayoría llevan a problemas tan graves como liquidaciones de las empresas por falta de personal idóneo y capacitación.

Con esta implementación, queremos ofrecerle una solución al problema de talento humano que presenta Jeans Collections. Esta monografía servirá para mirar el estado actual de la empresa, como se conformó y como se ha sostenido en el tiempo, además le brindará la oportunidad a su propietario seleccionar personal idóneo para el debido funcionamiento de su negocio, basándose en las competencias tanto básicas como experimentales que cada persona posee. La propuesta del diccionario de competencias y comportamientos le ayudara al administrador a la selección del personal de una manera más eficiente.

ABSTRACT

Proposal dictionary skills and behaviors for jean´s collections.

By: Luis Guillermo Castaño C y Maria Adelaida Preciado V

Advised by Flor Ángela Toro y María Cecilia Arcila

Faculty of Administrative Sciences

Julio 29 de julio

This monograph was inspired by one of a lot problems presented by small and family businesses, which are often based in the selection of personnel in closeness with the people, not skills or competencies that may be, this the time is the only thing that brings but little organizational personal convenience, most of which carry such serious problems as liquidations of companies for lack of adequate staff and training

With this implementation, we want to give a solution to the problem of human talent to presents Jeans Collections. This monograph will serve to look at the company's current condition, is shaped and as has been sustained over time also will give his owner the opportunity to recruit staff ideal for proper functioning of your business, based on both basic skills experimental each individual possesses. The offer of the dictionary of competitions and behaviors was helping the administrator to the most efficient selection of the personnel of a way

GLOSARIO

ASERTIVIDAD: Es una habilidad social que indica la capacidad para poder expresarse socialmente de forma adecuada. Estaría entre pasividad y agresividad. La asertividad incluye todas las formas del lenguaje, verbal y no verbal, además de todas las señas que nos indican una buena relación entre emisor y receptor, como puede ser la mirada, la postura etc.

COGNOSCITIVO: Dícese de lo que es capaz de conocer

COLABORADOR: Persona que participa con otros en la consecución de un trabajo o un logro.

COMPETITIVIDAD: Es la capacidad que tiene una persona u organización que le permite participar con otros en un nivel determinado para la consecución de un mismo fin.

COMPORTAMIENTO: Es la manera de conducirse o portarse, se trata de la forma de proceder de las personas frente a los estímulos y en relación a su entorno.

CONOCIMIENTO CIENTÍFICO: Es aquella verdad descubierta a través del proceso de investigación, basado en todas aquellas evidencias que nos llevan a indagar en la realidad para obtener una verdad con certeza.

DESEMPEÑO: Realización, por parte de una persona, un grupo o una organización de las labores que le corresponden

DICCIONARIO COMPETENCIAS: Es la definición de las competencias tanto cardinales como específicas desagrada en el nivel más alto o bajo en que se de cumplir con la competencia.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS: Es la defunción de cada competencia como está siendo realizada en el día a día por parte del colaborador, de igual manera se tiene en cuenta.

EFICIENCIA: Es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

ESTRATEGIA: Es una serie de acciones encaminadas hacia un fin personal u organizacional, dependiendo de la meta a cumplir.

GESTIÓN: Es el conjunto de medios, personas o procesos que se ejecutan para llegar a una meta u objetivo determinado.

MEJORAMIENTO CONTINUO: Es un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones y de las personas para lograr entregar a clientes un valor agregado.

MOTIVACIÓN: Es un estímulo que anima a una persona a mostrar interés por una situación determinada.

PENSAMIENTO LÓGICO: Es la acción generada de las relaciones entre los objetos y su elaboración por parte de las personas, las cuales surgen a través de la coordinación previa.

PERFIL: Conjunto de cualidades o rasgos propios de una persona u organización.

POTENCIALIZAR: Es hacer que crezcan las cualidades en las personas para lograr cumplir con una meta propuesta.

PRESCRITAS: Perder efectividad o valor, es una acción o una responsabilidad que caduca por haber transcurrido el tiempo fijado por las personas u organizaciones.

RENTABILIDAD: La definición es la producción de un beneficio que compensa la inversión o el esfuerzo que se ha hecho por parte de las personas u organizaciones en un campo determinado

SUBYACENTE: Significa que está escondido o poco definido. En la vida cotidiana se puede encontrar en todo lo que nos rodea, como por ejemplo: el futuro es subyacente, ya que nadie sabe con seguridad lo que nos puede pasar el día de mañana aunque lo planifiquemos de lo mejor

INTRODUCCIÓN

Las prácticas de evaluación de desempeño no son nuevas, desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse, Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon solo de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad, pero esto no logró resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización, debido a lo anterior es que se revirtió ese enfoque y la principal preocupación de los administradores pasó a situarse frente al hombre. De ahí que surgieron preguntas tales como: ¿cómo potencializarlo?, ¿que lo lleva a ser más eficiente? y ¿cuál ambiente es el más adecuado para su funcionamiento?

Los tiempos alborotados, y a la vez exigentes, por los que atravesamos nos exigen asumir un compromiso hacia los gestores de dichos procesos, es decir las personas. No podemos considerar todavía hoy, que la "Mano de Obra" es insensible a lo esencial del funcionamiento empresarial, por ello en este espacio hablaremos de la importancia de contar con un sistema de evaluación integral sobre lo que las personas hacemos, con la finalidad de establecer una cultura dirigida hacia la competencia empresarial, concepto que por desgracia se interpreta como lucha por lograr o destacar en el mercado, cuando en realidad es la manera en que obtenemos las capacidades que nos permiten como personas y como integrantes de una organización empresarial obtener resultados de productividad. Lo anterior se traduce en obtener el máximo resultado al más bajo costo y con el menor esfuerzo, es decir establecer como filosofía que al estar mejor preparados, realizaremos nuestra actividad con menos rechazo, y mayor interés

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO SOBRE COMPETENCIAS

1.1 HISTORIA Y SITUACIÓN ACTUAL DE JEAN'S COLLECTIONS

1.1.1 Origen, creación, comportamiento y sostenibilidad de Jean's Collections. A finales del año 2008 se creó la empresa Jean's Collections, como una buena alternativa de negocio, ya que en el momento se estaban conformando varios grupos de pequeños empresarios con ganas de crear empresa y brindarle a la comunidad oportunidades de trabajo y mejoras en su calidad de vida, siendo así pues, como surgió esta empresa.

El índigo ha sido, es y será una prenda fundamental en los armarios de las personas y Jean's Collections no podía perder la oportunidad de hacer parte de los proveedores de esta prenda: hablamos de Jeans para hombre y mujer, vestidos, shorts, pantalones, overoles, faldas, chalecos y chaquetas entre otros más.

Laura Durango, propietaria y administradora creó la empresa inicialmente con 1 colaborador, hoy existen 2 vendedoras de planta, 1 vendedora temporal para los fines de semana, 1 impulsador y en temporadas de altas ventas hasta 3 vendedoras más, para un total de 8 empleados.

Esta empresa se basa en la combinación de dos grandes pilares para su funcionamiento, uno es la parte comercial, para la cual han conseguido hacer escuela con los vendedores que tiene su conocimiento de forma empírica; y la otra es la formación académica como Administradora de Negocios de su propietaria.

En esta pequeña pero valiosa empresa, ha pasado por varios momentos difíciles, pero también han existido momentos felices y de prosperidad; Ha sido testigo del crecimiento y desarrollo de las personas que trabajan allí; es el caso de una de las trabajadoras que comenzó siendo una de las tres vendedoras temporales que prestaban su servicio en las temporadas de vacaciones o en fechas especiales y hoy es la vendedora de tiempo completo, la cual, cuando su propietaria no está, ella es la que hace las funciones de administradora encargada.

Esta empresa fue creciendo a medida que pasaban los meses y su reconocimiento en el mercado no se hizo esperar. Su almacén principal está ubicado en el Centro Comercial Atlantic, en el centro de la ciudad de Medellín, con el tiempo, Jean's Collections., vio la necesidad de conseguir más puntos de venta donde sus fieles clientes podrían adquirir más productos y la empresa poder crecer, entonces, así como se fue expandiendo, creando dos puntos de ventas adicionales igualmente situados en el centro de Medellín, estos dos nuevos locales fueron muy exitosos en su momento, eran muy visitados por los clientes, los proveedores confiaban en esta empresa al ver el crecimiento que tenía, pero la

buena racha llego a su fin, por condiciones no favorables del mercado, y un fraude interno que uno de sus empleados de mayor confianza le realizo, su propietaria se vio obligada a cerrar estos dos nuevos puntos de venta, uno tras otro, comenzando de nuevo en el lugar de origen, donde actualmente funciona Jean's Collections

Pese a las condiciones negativas del mercado y gracias al buen manejo administrativo con que su propietaria lo ha llevado, y con clientes fieles dispuestos a seguir comprando y vistiéndose a la moda es que esta empresa hoy por hoy sigue sosteniéndose en el mercado. Y aunque esté ubicada en el centro de la ciudad, lugar donde se concentra la mayor parte del comercio de la ciudad, esta empresa ha tenido la ventaja de no tener grandes competidores que le permiten seguir creciendo.

1.2 QUÉ SON LAS COMPETENCIAS

1.2.1 Definición de competencias. La competencia es una característica subyacente en el individuo que causalmente está relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

- Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar, un ejemplo podría ser, el volumen de ventas visto desde el valor monetario para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas

características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización que pueden ser:

- Las más adecuadas a la realidad actual y futura
- Realmente sean observables y medibles
- De fácil identificación.

Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano en pos de los objetivos del puesto, área y organización; como también desarrollar al ser humano, por lo tanto ya no se trata de una filosofía de la formación clásica del “saber hacer” sino que ahora se incorporan nuevas necesidades que la sitúan en un contexto cognoscitivo de aprendizaje, definido por el “saber ser” y “saber pensar”.

La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente

Cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia que supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”.

Abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras, las competencias se refieren a un “saber hacer en contexto”. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables, medibles y evaluables como ya se habían mencionado anteriormente. “Las competencias se visualizan, se actualizan y se desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana”

1.2.2 ¿De qué hablamos cuando nos referimos al concepto de competencia?.

A continuación presentamos algunos elementos que la caracterizan:

- Es personal, es decir, está presente en todos los seres humanos, está ligado a sus conocimientos, destrezas y habilidades para la búsqueda de un fin, lo cual se refleja en un servicio satisfactorio. Esta condición se observa inclusive en nuestro lenguaje cotidiano cuando decimos que “aquella persona es muy competente”; esto no ocurre con respecto a los objetos, que aunque son muy útiles no son “competentes”, porque carecen de estas cualidades.
- La competencia siempre está referida a un ámbito o un contexto en el cual se materializa, en la medida en que el ámbito de referencia es más delimitado, es

más fácil caracterizarla. Por ejemplo, es más sencillo explicar que es un “conductor competente” que un “ciudadano competente”.

- La competencia representa potenciales que siempre son desarrollados en contextos de relaciones disciplinares significativas, es decir las competencias que cada uno posee se evidencian en las acciones que emprendemos en cada situación que se presenta en el día a día y de acuerdo al impacto que generen las experiencias se adoptaran nuevas competencias o se mejoraran las que se tienen.
- Las competencias se ejecutan a través de las habilidades. Una competencia puede contener varias habilidades que funcionan como anclas para referirlas a los ámbitos en los cuales las competencias se visualizan o se aplican.
- Las competencias están asociadas a una movilización de saberes. No son un “conocimiento acumulado”, sino la vinculación de una acción, la capacidad de acudir a lo que se sabe para realizar lo que se desea.
- Los comportamientos que se establecen repetitivamente son patrones de articulación del conocimiento al servicio de la inteligencia, pueden ser asociadas a los esquemas de acción, desde los más sencillos hasta las formas más elaboradas de movilización del conocimiento.
- Las competencias representan la potencialidad para la realización de intenciones referidas: Articular los Elementos del par conocimiento-inteligencia, así como el de conocimiento tácito – conocimiento explícito.

1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Tipos de competencias. Los principales tipos de competencias son los siguientes cinco:

- **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

Ejemplo de lo anterior es que las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

- **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Un ejemplo el tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no molestan a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan como se desempeñaran las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

El ejemplo es la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación son parte del concepto de sí mismo. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen como se desempeñaran en sus puestos a corto y en situaciones donde otras personas están a cargo.

- **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas. Un ejemplo claro de esto es el conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

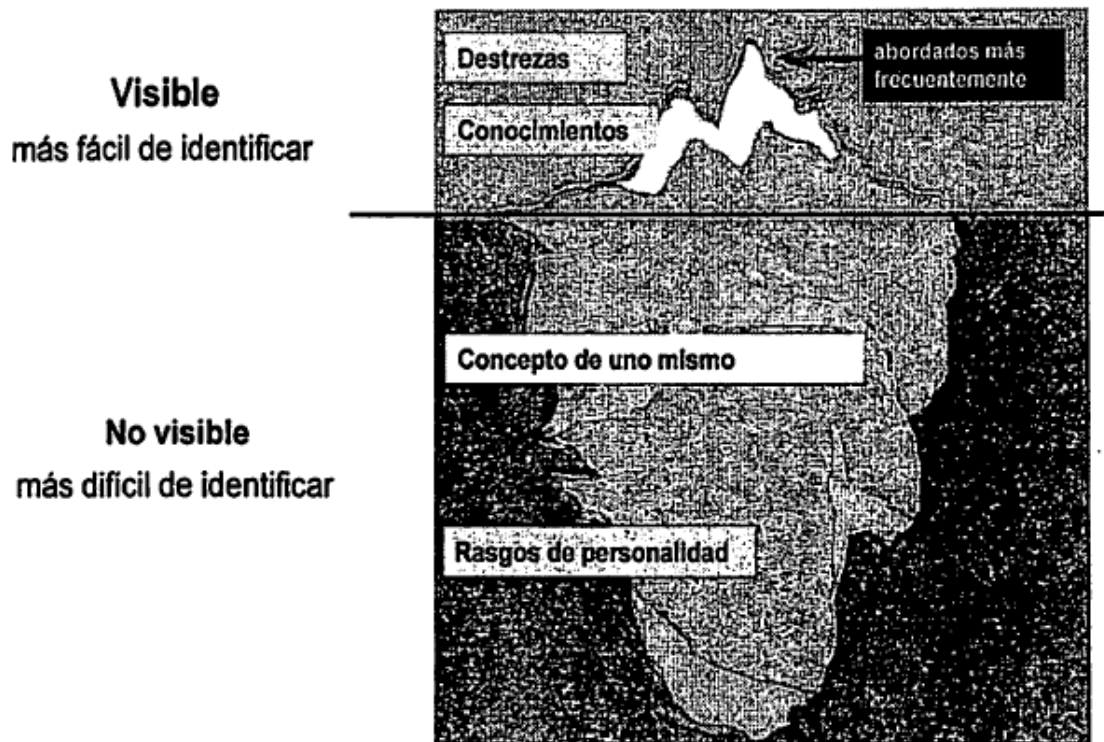
El conocimiento es una competencia compleja, en general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando realmente lo que importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y donde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

- **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Un ejemplo es la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar un nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o nivel de competencias tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de talento humano. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de uno mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

Figura 1.1 Iceberg



El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Algunas organizaciones seleccionan a base de conocimientos y habilidades y se asume que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante una buena **dirección (management)**. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y

habilidades que se requieren para los puestos específicos, “se puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales para predecir un desempeño superior. Esto se debe a algo llamado “efecto restringido de rango”. En empleos de niveles superiores técnicos, de dirección (management) y profesionales casi todos poseen un coeficiente intelectual alto e incluso más y un grado avanzado de una buena universidad. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica para cubrir estas posiciones.

Las competencias se pueden clasificar en:

- **Competencias de logro y acción:** Orientación al logro, preocupación por el orden la calidad y precisión, iniciativa, búsqueda de información.
- **Competencia de ayuda y servicio:** Entendimiento interpersonal, orientación al cliente.
- **Competencia de influencia:** Influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
- **Competencias gerenciales:** Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
- **Competencias cognoscitivas:** Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica/profesional/de dirección.
- **Competencias de eficacia personal:** Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos flexibilidad.

Las competencias pueden clasificarse también en dos categorías: “punto inicial” y “diferenciales” según el desempeño laboral que predicen:

- **Competencias de punto inicial:** Son características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Una competencia de punto inicial es por ejemplo, conocimiento del producto o la capacidad de hacer facturas.
- **Competencias diferenciales:** Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores, por ejemplo, Orientación a establecer objetivos más altos que

los que la organización requiere, es una competencia que diferencia a las personas de niveles superiores al personal de ventas.

Competencias genéricas o transversales

Llamamos competencias transversales a las que sirven para todas las profesiones. Son aquellas competencias genéricas, comunes a la mayoría de las profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.

Decimos que un profesional es competente o posee competencia profesional cuando utiliza los conocimientos y destrezas que ha aprendido en su formación (Competencia técnica). Además, aplica esos conocimientos a diversas situaciones profesionales y los adapta en función de los requerimientos de su trabajo (Competencia metodológica). Pero no basta con eso. Para ser verdaderamente competente debe ser capaz de relacionarse y participar con sus compañeros de trabajo en las acciones de equipo necesarias para su tarea profesional. (Competencia participativa). Y por último debe ser capaz de resolver problemas de forma autónoma y flexible, colaborar en la organización del trabajo (Competencia personal).

Competencia técnica, lleva al manejo de contenidos y tareas de su ámbito profesional, así como conocimientos y destrezas requeridos en un amplio entorno laboral (es lo que denominamos Saber).

Competencia metodológica, nos prepara para saber reaccionar a tiempo ante los problemas, aplicando procedimientos adecuados a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, así como encontrar de forma autónoma vías de solución y transferir adecuadamente las experiencias adquiridas a otras situaciones de trabajo (es lo que denominamos Saber hacer).

Competencia participativa, nos prepara para saber colaborar en el trabajo con otras personas de forma comunicativa y constructiva, así como demostrar un comportamiento orientado al grupo y al entendimiento interpersonal (es lo que denominamos Saber estar).

Competencia personal, nos prepara para saber participar en organización del puesto de trabajo y en su entorno laboral, ser capaz de organizar y decidir y estar dispuesto a aceptar responsabilidades (es lo que denominamos Saber ser).

¿Para qué sirven?. Las competencias sirven para facilitar el desempeño profesional.

Beneficios de las competencias transversales:

- Incrementa más el protagonismo en el lugar de desempeño del profesional.
- Aproxima mejor el conocimiento entre la oferta y la demanda profesional.
- Crea una dinámica de colaboración mucho más estrecha.
- Ofrece mayor capacidad de respuesta: agilidad en los procesos.
- Profundiza la colaboración en forma comunicativa y constructiva para las instituciones a la hora de contar con una única interlocución.
- Implica un ahorro importantísimo de tiempo y costos añadidos para las Instituciones.

También se presentan las siguientes competencias que podemos llamar genéricas y son:

- Presentación oral.
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Análisis de problemas de la organización
- Comprensión de los problemas de la organización
- Análisis de los problemas de fuera de la organización
- Comprensión de los problemas de fuera de la organización
- Planificación y organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre colaboradores
- Autoridad sobre grupos
- Tenacidad
- Negociación
- Vocación para el análisis
- Sentido común
- Creatividad
- Toma de riesgos
- Decisión
- Conocimientos técnicos y profesionales
- Energía
- Apertura a otros intereses
- Iniciativa
- Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación

¿Por qué son importantes las competencias genéricas?

Porque los trabajos hoy requieren la flexibilidad, iniciativa y la habilidad de emprender muchas tareas. Estas no son prescritas y definidas como en el pasado y generalmente están más orientadas al servicio, por lo que las habilidades sociales y la producción de información han tenido un crecimiento importante. Generando la adaptación reducción de costos, aumento en la productividad, nuevos mercados, productos y servicios.

Competencias específicas o funcionales

Las competencias funcionales se refieren a los atributos necesarios para desarrollar una tarea o función específica, en el puesto de trabajo, de una manera superior al promedio. Estas competencias están relacionadas con el "¿qué hace y cómo lo hace?".

Son aquellas propias de una ocupación, profesión o ámbito de conocimiento. Suponen la capacidad de transferir las destrezas y los conocimientos a nuevas situaciones dentro del área profesional y a profesiones afines

Son los comportamientos observables que se relacionan directamente con la utilización de conceptos, teorías o habilidades propias de la titulación.

A modo de ejemplo, se pueden mencionar los siguientes verbos para formularlas:

- Si la competencia se relaciona con un objetivo de memorización: Definir, señalar, describir, nombrar, identificar, indicar, mentar, mencionar.
- Si la competencia se relaciona con un objetivo de comprensión: Reconocer, relacionar, expresar, discutir, resumir, traducir.
- Si la competencia se relaciona con un objetivo de aplicación: Calcular, aplicar, utilizar, solucionar, practicar, demostrar.
- Si la competencia se relaciona con un objetivo de análisis: Diferenciar, relacionar, discriminar, inferir, distinguir, analizar.
- Si la competencia se relaciona con un objetivo de síntesis: Diseñar, elaborar, reconstruir, esquematizar, documentar, organizar.
- Si la competencia se relaciona con un objetivo de evaluación: Juzgar, evaluar, revisar, justificar, seleccionar, validar.

También se presentan otras competencias que incluso son más puntuales o específicas:

- **Intelectuales:** Perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización.
- **Interpersonales:** Dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral.
- **Adaptabilidad:** Gran adaptación al medio
- **Orientación a resultados:** Energía e iniciativa, deseos de éxito y sensatez para los negocios.

Competencias básicas

Las competencias básicas están relacionadas con el pensamiento lógico y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. De igual manera, permiten el desarrollo de otras competencias.

Las competencias básicas como las matemáticas se relacionan con el “saber hacer en el contexto mismo de las matemáticas, que no es otra cosa que el uso por parte del individuo de la matemática en sí para comprender, utilizar, aplicar y comunicar conceptos y procedimientos”.

A su vez, una competencia como la comunicación o de uso del lenguaje, se refiere al “uso del lenguaje para acceder a la comprensión y a la producción de diferentes tipos de textos. Es decir, a la manera como el individuo emplea su lenguaje en los diferentes procesos con los que se relaciona como ejemplo una negociación”.

El énfasis dado en la actualidad a las competencias básicas ha transformado el concepto básico de la memorización de cuerpos estables de conocimiento al desarrollo de competencias cognitivas superiores relacionadas. Estas competencias apuntan a la capacidad para utilizar el conocimiento científico para la resolución de problemas de la vida cotidiana, y no sólo de un espacio determinado, y de aprender a aprender para poder enfrentar el ritmo con sé que producen nuevos conocimientos, informaciones, tecnologías y técnicas.

En el contexto laboral, las competencias básicas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos propósitos, interprete información registrada en cuadros y gráficos, analice

problemas y sus posibles soluciones, comprenda y comunique sentidos diversos con otras personas.

Las competencias individuales y competencias clave de la organización están en estrecha relación. Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y coordinación de las competencias individuales al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de destreza (“savoir-faire”), conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su existencia (stock) de competencias individuales tanto actuales como potenciales. En síntesis, así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también lo son para el empresa.

Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evaluación de los proyectos de la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo.

Las competencias individuales son propiedad del colaborador. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa, concluyendo la supervivencia de las empresas dependen de su capacidad para crear conocimientos en sus talento humano y utilizarlos.

Todas las competencias se pueden desarrollar, pasar de un nivel menor a otro mayor, aunque no de una manera tan inmediata como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica. Además todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias, que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas

Las competencias laborales

Existen una profunda confusión sobre términos que, siendo parecidos, significan cosas, muy diferentes: las competencias laborales y las competencias conductuales.

Cuando se habla de “Gestión por Competencias” se hace referencia a un modelo de dirección (Management) o de gestión, una manera de manejar el talento humano de una organización para lograr alinearlos a la estrategia del negocio. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados.

Existen algunas definiciones en torno de la competencia laboral, un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias.

Si bien las competencias laborales se relacionan con oficios, las personas que obtienen la certificación en competencias laborales pueden laborar bajo diferentes modalidades incluyendo su dependencia de una organización, Para la certificación en competencia laboral, existe un proceso por medio del cual un organismo externo, reconoce y certifica que un individuo ha demostrado ser competente para una función laboral determinada, independientemente de la forma en que ésta haya sido adquirida y con base en una norma reconocida a nivel nacional o en dado caso a nivel internacional. Esta certificación es voluntaria, con validez nacional, imparcial y con libre acceso.

En esta parte las competencias laborales requeridas serán aquellas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la organización misma. No por ello constituyen parte de un modelo de dirección (management), los modelos de dirección (management) son diseñados en función de las competencias conductuales y modifican los distintos subsistemas de talento humano de las organizaciones.

Competencias laborales generales

Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa;

generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas.

A continuación se presentan las principales características de las competencias laborales generales.

Características de las competencias laborales generales

- **Genéricas:** no están ligadas a una ocupación particular
- **Transversales:** son necesarias en todo tipo de empleo
- **Transferibles:** se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje
- **Generativas:** permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades
- **Medibles:** su adquisición y desempeño es evaluable

Las competencias laborales generales cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo. Las organizaciones actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

Los cambios recientes en el mercado laboral reflejados en los elevados índices de desempleo e informalidad y las nuevas formas de contratación han incidido en que la capacidad para emprender actividades productivas tales como asociaciones, cooperativas, unidades de trabajo familiar o comunitario o crear empresa, sea considerada hoy en día una competencia laboral general.

Varios estudios nacionales e internacionales han permitido identificar algunas competencias laborales generales que el sector productivo ha considerado fundamentales para que las personas puedan ingresar y adaptarse a un ambiente productivo, relacionarse adecuadamente con otros y con los recursos disponibles y aprender sobre su trabajo.

A continuación se presentan estos hallazgos.

- **Intelectuales:** Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.

- **Personales:** Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
- **Interpersonales:** Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
- **Organizacionales:** Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
- **Tecnológicas:** Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
- **Empresariales o para la generación de empresa:** Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

Competencias laborales específicas

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”. Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

En una gran parte de países las ocupaciones se han agrupado por afinidad de funciones, buscando con ello hacer ofertas que permitan la movilidad entre varios

campos ocupacionales, es decir, formar en áreas que sirvan a varias ocupaciones, logrando con ello polivalencia y movilidad ocupacional de quienes poseen dicha formación. En Colombia el SENA construyó la Clasificación Nacional de Ocupaciones, para lo cual identificó 450 ocupaciones agrupadas en las siguientes áreas:

- Finanzas y administración
- Ciencias naturales y aplicadas
- Salud
- Ciencias sociales, educativas, religiosas y servicios gubernamentales
- Arte, cultura, esparcimiento y deporte
- Ventas y servicios
- Explotación primaria y extractiva
- Oficios, operación de equipos y transporte
- Procesamiento, fabricación y ensamble

Importancia de la motivación humana para la aplicación de las competencias

Es importante mencionar que para la aplicación de las competencias se hace necesario describir los tres sistemas de motivación, que permiten mostrar como las personas tienen un deseo que los impulsa a realizar las actividades dentro de la organización y posteriormente colocan a disposición las habilidades, destrezas y conocimientos que tienen y todo aquello que van adquiriendo en su quehacer diario. A continuación se detallan los tres sistemas:

1. **Los logros como motivación.** Históricamente, la primera en ser intensamente investigada fue la motivación por el logro. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia. Mejorar significa obtener la eficiencia con menos trabajo, obtener una mayor eficiencia con el mismo trabajo.

De esta manera la gente con alta motivación prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No son atraídas y por lo tanto no trabajan más duro por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Es lo más adecuado, porque toda la información obtenida brinda la posibilidad de analizar cuán bien o mal están haciendo las cosas enfocadas desde el punto de vista individual. Los empresarios exitosos tienen una alta motivación.

2. El poder como motivación. La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alto poder.

Altos niveles de poder están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo, desde que la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía grandemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

3. La pertenencia como motivación. Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un acercamiento dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva del talento humano, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en su puesto de trabajo. El desarrollo y movilidad de empleados y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre de un esquema de dirección del empleo y de las competencias.

Los diferentes escenarios del mundo laboral requieren:

- Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto siempre más complejo y desafiante.
- Planificar las organizaciones y el talento humano para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.
- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

Teniendo claro los conceptos de motivación para la aplicación de las competencias por parte de los colaboradores se debe considerar posteriormente la creación de confianza entre los mismos colaboradores, lo cual ayuda a compartir la visión que se tiene de la organización y así estos individuos sienten la importancia de su participación dentro de la misma y crean mayor responsabilidad

y sentido de pertenencia, para tener esta confianza o integralidad se cuenta con el empoderamiento (empowerment) como herramienta para conseguirlo.

Para la creación del empoderamiento (empowerment) en el personal y las organizaciones la clave es compartir la información con otros, en realidad con todos. El personal sin información no puede actuar responsablemente. El personal con información se ve impulsado a actuar responsablemente.

Que significa realmente compartir la información con todos:

- Es la primera clave para el empoderamiento (empowerment) del personal y las organizaciones.
- Hace que el personal comprenda la situación con claridad
- Comienza a fomentar la confianza en todo el ámbito de la organización.
- Quiebra el tradicional pensamiento jerárquico.
- Contribuye a que el personal sea más responsable.
- Anima al personal a comportarse como propietario de la empresa.

La segunda clave, crear autonomía a través de los límites de la estructura organizacional:

- Se fundamenta en compartir la información.
- Clarifica la visión (la gran panorámica) a través de los aportes de todos y cada uno.
- Contribuye a traducir la visión en roles y objetivo (panorámicas más reducidas)
- Define los valores y las normas que subyacen en las acciones deseables, si los valores están claros, la toma de decisiones resulta más fácil.
- Desarrolla estructuras y procedimientos para lograr el empoderamiento (empowerment) del personal.
- Nos recuerda que estamos embarcados en unos viajes.

La tercera, reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos:

- Los equipos que trabajan con empoderamiento (empowerment) pueden rendir más que los empleados trabajando aisladamente con empoderamiento (empowerment).
- Al principio el personal no sabe cómo trabajar en equipos autodirigidos.
- La insatisfacción es una etapa natural del proceso.
- Cada persona tiene que recibir formación sobre trabajos en equipos.
- El compromiso y el apoyo tienen que proceder de arriba.
- Los equipos que dispongan de información y de técnica pueden reemplazar a la jerarquía antes existente.

Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

Ahora considerando lo anteriormente mencionado debemos tener en cuenta la relación existente entre conocimientos y competencias en sí mismas para que la herramienta (empoderamiento) que se utiliza logre la realización de las diferentes actividades en un puesto o situación de trabajo donde contar con bases teóricas ayudan al desempeño del colaborador de manera más eficiente y por ende con una(s) competencia(s) de mejor enfoque.

Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias y es por esto que, por ejemplo, en los procesos de selección se evalúan primero siempre que sea posible. Es por esto que están en la parte inferior de la pirámide, no porque sean menos importantes; por el contrario son la base

Algunos ejemplos de conocimientos:

- Informática
- Contabilidad Financiera
- Impuestos
- Leyes laborales
- Cálculo matemático
- Idiomas

Algunos ejemplos de competencias:

- Iniciativa, autonomía
- Orientación al cliente
- Relaciones públicas (como competencia, no como conocimiento)
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Habilidad analítica

Las competencias difieren según las especializaciones o áreas y los niveles o funciones de las personas. Las organizaciones definen sus modelos de manera diversa. En ocasiones una misma competencia como liderazgo puede ser requerida para jóvenes profesionales y para los máximos ejecutivos pero tener diferente importancia o grado entre los diversos puestos. “Capacidad de aprendizaje” puede ser definida como una competencia para niveles iniciales y no incluirse en los niveles de dirección o definirse un grado o nivel menor para estos.

Las competencias y la inteligencia emocional

En partes del texto se ha mencionado que el colaborador forma parte de una organización, es decir existe una relación de empleabilidad entre organización y colaborador lo que significa un factor importante en el desarrollo de las competencias, esto puede conllevar a tener oportunidades de sostenibilidad dentro de la organización actual o por el contrario prestarse para una oportunidad de cambio de lugar de trabajo, ante esta relación para mantenerse interesante a los ojos de las organizaciones se señala capacidades actualizadas como compromisos, disponibilidad para los trabajos y las actitudes frente a las demás personas con las cuales se interactúa (solo se mencionan algunas), lo anterior se encuentra dentro del marco de “factores emocionales”

Inteligencia emocional no significa simplemente ser simpático, en momentos estratégicos puede requerir por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado de alguna manera evitando. La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos; por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importa solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quien no, a quien se retiene y a quien se deja ir, a quien se asciende y a quien se pasa por alto.

Las nuevas reglas vaticinan quien tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quien es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente, miden características cruciales que nos hacen apto para futuros empleos.

Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante, para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarse en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

No se trata de una moda pasajera, de la panacea gerencial del momento. Al coeficiente intelectual debe adicionarse el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales. El poder hacer que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el querer hacer representado por competencias tales como motivación para el logro, deseo de

asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

Entre los aspectos clave para mantenerse interesante a los ojos de un futuro empleador se señala: capacidades actualizadas permanentemente, compromiso, disponibilidad para el trabajo y la actitud frente a una búsqueda. Todos estos aspectos se encuentran dentro de los factores emocionales.

Se hace referencia al proceso de selección por competencias, sobre todo al punto de la entrevista por competencias donde a la persona se evalúa cada vez más la inteligencia emocional, es decir cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás para decidir quién será contratado y quién no.

¿Quién define las competencias?

Para este tema es imprescindible el compromiso y participación de la máxima línea de conducción. La definición de las competencias no puede dejarse en manos de un nivel menor dentro de la organización, aunque sean expertas. En la mayoría de los casos se recurre a la ayuda de una consultoría externa la cual deberá trabajar sin excepción con los número uno de la empresa para definir las competencias. Los llamados diccionarios de competencias son infinitos por lo tanto como la empresa no es de los consultores, será ella misma (la empresa) la que deberá definir sus propias competencias o factores clave del éxito.

Las competencias así definidas se aplican a las diferentes funciones y procesos de talento humano.

Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias, para entender mejor esta parte se propone el siguiente ejemplo, una competencia como “capacidad de aprendizaje” tiene un contenido e importancia diferentes si observamos a un joven profesional y a un directivo de área. De ese mismo modo y viceversa, la competencia “pensamiento estratégico”, si bien es importante en los jóvenes, futuros directivos de una empresa, será un requisito excluyente cuando se observa o analiza a la máxima conducción de la misma.

Otro buen ejemplo de lo mencionado se puede identificar en la competencia “liderazgo”. No se requiere el mismo liderazgo para el gerente de una organización que para el jefe de empleos o el de capacitación. Estas dos últimas posiciones requieren las competencias de liderazgo pero en un grado o nivel diferente.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la poseen.

Grados de competencias

Además de realizar la definición de competencias, es necesario fijar los distintos grados de esas mismas competencias. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presente se definen a través de frases explicativas. Un ejemplo para explicar lo anterior sería tomar una competencia como Liderazgo y desagregarla por cada grado calificado.

Liderazgo

A: Alto. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

B. Bueno. Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio, y estas depositan su confianza en él.

C. Mínimo necesario. Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

D. Insatisfactorio. El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en él solo se ve una figura autoritaria.

A partir de esta desagregación de la competencia Liderazgo en niveles, se debe, en un segundo paso, asignar los niveles requeridos a cada puesto. No se requiere el mismo grado de liderazgo en un gerente comercial que en un analista programador, por mencionar diferentes puestos de trabajo. Se aclara que el nivel D o insatisfactorio no parece adecuado o deseable para posición alguna, por lo tanto si una competencia no fuese necesario para un puesto de trabajo simplemente no se asigna esta competencia porque asignarla generaría un grado negativo dentro de la evaluación lo cual no es recomendable.

Es necesario mencionar que las nuevas formas de gerenciar en la actualidad hacen que la flexibilidad y el cambio sean piezas clave dentro de las organizaciones, por lo tanto. La “capacidad” tiende a ser concebida ya no como un producto sino como parte de un proceso continuo de aprendizaje y enfrentamiento de problemas para su solución, lo que hace necesario que se desarrollen

habilidades para trabajar de formas no convencionales ni rutinarias y enfrentar problemas cada vez más exigentes y complejos.

Entre algunos beneficios que se pueden obtener y solo por mencionar algunos si realiza una administración basada en competencias serían las siguientes.

- Conocimiento de las capacidades de los trabajadores.
- Genera desarrollo individual y de alguna manera organizacional.
- Disminuye el tiempo extra y el reproceso.
- Enfoca las necesidades de capacitación.
- Establece un plan de vida y de carrera.
- Fomenta una cultura de certificación.
- Previene el desperdicio.
- Apoya a los sistemas de reclutamiento y selección.
- Disminuye la Rotación.

CAPÍTULO 2. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU ALCANCE

QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU ALCANCE

Se trata de ligar la evaluación del colaborador a su desempeño laboral, mediante la concertación entre jefe y colaborador de objetivos a alcanzar en un periodo, de definirlo como un proceso permanente, mediante la adopción de formas; adoptar la entrevista de la evaluación como un proceso de encuentro que maximiza positivamente sus resultados, con indudable beneficio para la organización, el evaluador y el evaluado. Todo ello apuntando a fomentar, una nueva cultura, una nueva forma de concebir y vivenciar la evaluación, tratando de convertirla en generadora de cambio positivo organizacional y personal.

2.1 PRINCIPIOS ORIENTADORES

El sistema pretende que la evaluación sea:

1. Permanente

Que cubra todo el periodo, que se convierta en una labor cotidiana, que se lleve un registro continuo de las actividades que realizan los colaboradores en el desarrollo de sus funciones y en cumplimiento de sus objetivos, de manera que la evaluación sea lo más real posible.

2. Participativa

Que parta del encuentro entre el evaluador y el evaluado caracterizándose por la capacidad de relación en la que los dos estén abiertos a la participación y al cambio en función de los objetivos particulares y de los propósitos organizacionales compartidos.

Cada una de las partes del instrumento se debe desarrollar a través de una entrevista de evaluación del desempeño, en donde el evaluador y el evaluado exploren el desempeño presente y las áreas de posible mejoramiento; es importante dejar constancia por escrito de las fechas en las que se realizan las entrevistas.

3. Productiva

Que sirva para favorecer el desarrollo de la institución y de cada funcionario y no para castigar las deficiencias que se posean. Para lograr una evaluación productiva, tanto el evaluador como el evaluado deben tener claridad sobre: Que se hace en el puesto de trabajo a evaluar cual es el producto o servicio que se

obtiene, cual es el aporte del funcionario para el cumplimiento del plan de acción de la dependencia; los conocimientos y calidades técnicas para el desempeño del cargo en evaluación; el valor agregado que ofrece el puesto de trabajo a la organización, así como el aporte del puesto a la persona y viceversa.

4. Objetiva

El proceso deber ser justo para con el funcionario y la organización, asignando el puntaje que cada uno se merece, valorando tanto las actuaciones positivas como negativas del empleado y basarse en hechos concretos, en las condiciones demostradas por el evaluado durante el lapso que cubre la evaluación, apreciados dentro de las circunstancias en que desempeña sus funciones y con base en los objetivos concertados.

Para la evaluación de desempeño y considerando lo anteriormente dicho, en el formato 2.1 “Evaluación de desempeño” y en formato 2.2 “Seguimiento y mejora de empleados” se logra cubrir estos principios.

2.2 ÁREAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El instrumento evalúa el desempeño laboral a través de tres áreas:

1. Productividad

Relación entre la efectividad con la cual se cumplen los objetivos de la organización en cada puesto de trabajo y la optimización con que se manejen los recursos en el transcurso de ese mismo cumplimiento. La productividad de una persona en el trabajo es una proporción de su efectividad en relación con su eficiencia. Este indicador permite apreciar si se han logrado los resultados previstos para un periodo dado dentro de un plan y la eficiencia que se ha obtenido, tanto en forma cualitativa, (juzgando como satisfactorio o no un nivel alcanzado de productividad) como cuantitativa asignando valores numéricos a los distintos recursos durante el transcurso de ese mismo cumplimiento.

Los factores que inciden de manera directa en la productividad son:

- Planeación
- Responsabilidad
- Utilización de recursos
- Oportunidad
- Calidad
- Cantidad
- Competencia técnica
- Conocimiento del trabajo

2. Administración de personal

Se refiere a los métodos, acciones y procedimientos para conducir, dirigir y potenciar a las personas que conforman un grupo de trabajo. La responsabilidad por los resultados de una organización es compartida con todos los demás miembros que dirigen personal; cada persona con funcionarios a cargo responde por el funcionamiento de su unidad de trabajo mediante la conducción de sus colaboradores hacia la optimización de los recursos disponibles. Toda persona que tenga bajo su responsabilidad recursos tecnológicos, económicos, además de un grupo humano para alcanzar los objetivos organizacionales, es un administrador independientemente de su autoridad su área de responsabilidad y su cargo. Esta área se mide en los siguientes factores:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Organización
- Supervisión
- Evaluación
- Delegación

3. Conducta laboral

Esta área hace referencia a los comportamientos, habilidades, actitudes y estrategias orientadas hacia el cumplimiento de la misión, políticas y objetivos organizacionales. Para su normal funcionamiento las organizaciones establecen una serie de normas y estándares que constituyen el reglamento interno o procedimientos de trabajo, en donde se involucra la doctrina global de la entidad y su conjunto de valores. Las normas o reglas desarrolladas tanto a nivel formal como informal, se convierten en los patrones de comportamiento apropiados que la institución espera que sean cumplidas por todos los integrantes. En esta área se incluyen indicadores comportamentales que contribuyen a evidenciar el rendimiento laboral de los empleados. Los factores con los que se mide esta área son:

- Compromiso institucional
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales
- Confiabilidad
- Iniciativa
- Atención al usuario
- Tratamiento de la información
- Colaboración

2.3 LA ENTREVISTA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El sistema de evaluación del desempeño sienta sus bases en la concertación, de ahí que la entrevista de evaluación sea vista como un proceso de encuentro que maximiza positivamente los resultados que se alcancen tanto para la organización, como para el evaluador y evaluado. Esta puede desarrollarse utilizando alguno de los siguientes métodos:

1. Convencimiento

La habilidad requerida en este método incluye la de persuadir al empleado para que logre un mejoramiento en su desempeño laboral. Se pasa revista al desempeño y se procura orientarlo hacia el alcance de los niveles de eficiencia establecidos.

2. Dialogo

Las habilidades requeridas incluyen la de comunicar los puntos fuertes y débiles del desempeño del evaluado en el trabajo y luego explorar sus sentimientos acerca de la evaluación. Se motiva al empleado para que manifieste sus reacciones, sus dificultades y limitaciones y se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un mejor desempeño.

3. Solución de problemas

El objetivo es ir más allá de un interés en los sentimientos del evaluado. En este método se busca estimular el progreso y desarrollo del empleado discutiendo los problemas, las necesidades, las innovaciones, las satisfacciones y las inconformidades que haya encontrado en el desempeño de su trabajo. Identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado, a partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación incentivos asesoría y reubicación.

Criterios

Es importante tener en cuenta para el desarrollo de la entrevista conclusiones obtenidas en diferentes investigaciones:

- La crítica al evaluado generalmente tiene efectos negativos sobre su trabajo ulterior se valora es el rendimiento no la persona.
- Las alabanzas deben utilizarse cuidadosamente, utilizándose como refuerzo de actuaciones positivas. Recordar que las alabanzas inmerecidas pueden tener consecuencias negativas.

- La fijación de objetivos concretos, preferiblemente de manera conjunta, mejora ostensiblemente el desempeño.
- Las discusiones durante la entrevista generan resentimientos y resistencias posteriores, pues pasan del plano racional al emocional.
- La fijación de plazos hace posible el seguimiento e implementación de las decisiones tomadas.
- La entrevista constituye tanto una interacción verbal como no verbal de los participantes, por ende, resulta más constructiva la posición sincera y espontánea del evaluador que la argumentación disfrazada.
- La entrevista es un medio inigualable de retroalimentación por ello no debe convertirse en un monólogo del evaluador.

2.4 CONCLUSIÓN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Una vez cumplidas las etapas del proceso de evaluación del desempeño se realiza un informe sobre los resultados obtenidos por los colaboradores y se procede de acuerdo a lo establecido con las evaluaciones insatisfactorias, las satisfactorias enviarlas a los respectivos superiores.

2.5 RESPONSABILIDADES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En el proceso de evaluación se encuentran involucradas varias personas, las cuales se detallan a continuación:

1. Jefe de departamento de selección y evaluación

Corresponde al jefe de selección y Evaluación velar por la oportuna y adecuada aplicación del sistema de evaluación y calificación de servicios. Para tal efecto deberá:

- Capacitar a los evaluadores sobre normas, políticas, y procedimientos que rigen la materia en sí.
- Suministrar oportunamente todo el apoyo necesario para proceder a las evaluaciones y a las calificaciones.
- Presentar al jefe del organismo informes sobre los resultados obtenidos en las calificaciones de servicios.
- Efectuar los análisis estadísticos para obtener la evaluación definitiva y así comunicársela al colaborador.
- Sistematizar los resultados de cada evaluación y generar los listados o informes correspondientes.
- Generar estadísticas que permitan analizar las tendencias o comportamientos de la muestra estudiada con relación a los resultados de la evaluación.

2. Funcionario evaluador

Hacer seguimientos periódicos a sus colaboradores, ya que es responsabilidad de quienes administran selección y Evaluación identificar sus capacidades y habilidades, mediante la observación permanente de su desempeño, como también darles la orientación requerida. Por lo tanto esta actividad o debe delegarse.

El jefe del colaborador debe ser un asesor, un facilitador que acompañe durante todo el proceso, no debe ser el inspector que al final del periodo evalúa para castigar o premiar. Igualmente debe saber que pasa en su área y valorar los planes, programas e instrucciones que imparte para lograr los objetivos.

Cuando se termina con la evaluación, el evaluador debe informar lo más pronto posible al evaluado el resultado de dicho procedimiento.

3. Funcionario evaluado

El colaborador tiene el derecho a saber el resultado de la evaluación correspondiente, así mismo tendrá el derecho de solicitar el apoyo para el mejoramiento de aquellos puntos donde presentan falencias.

Por otro lado en los casos donde no se presenten las evaluaciones antes mencionadas por medio de su jefe inmediato solicitar dicha evaluación.

Dentro de la racionalidad del modelo, el concepto de logro de los objetivos concertados se refiere a los resultados concretos, los cuales se obtienen a través de un uso racional de los recursos adecuados de las tecnologías y de la estructura de la organización. En otros términos el logro de los objetivos concertados es una función directa de la eficiencia en el uso de los recursos y de la eficacia de los resultados.

Por su parte, el concepto de factores de desempeño se orienta a humanizar el trabajo y busca que el colaborador logre cumplir satisfactoriamente los objetivos teniendo en cuenta variables de productividad como la planeación, el uso adecuado de los recursos, la calidad, la competencia técnica y la responsabilidad; de administración de personal, la cual hace énfasis en el estilo para orientar el trabajo; y de conducta laboral, la cual abarca nuestra capacidad para interactuar y promover un ambiente de trabajo gratificante.

CAPITULO 3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN JEAN´S COLLECTIONS

3.1 DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

3.1.1 Misión. Satisfacer plenamente a clientes, colaboradores y público en general a través de la comercialización de prendas de vestir y accesorios de calidad, utilizando una línea comercial acorde a la economía actual lo que permite el fortalecimiento de nuestra presencia y penetración en el mercado de la moda a nivel regional.

3.1.2 Visión. Ser la empresa líder en venta y distribución de ropa de índigo para todo tipo de gustos, igualmente su venta será al mayoreo o menudeo en el territorio regional. Siempre contando con los mejores precios para el fácil acceso de los productos por parte de nuestros clientes actuales y potenciales.

3.2 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

3.2.1 Análisis de la situación. El mercado de prendas de vestir en la actualidad sigue siendo un fuerte para la industria regional, lo anterior debido a que la ciudad aun continua siendo un epicentro de moda y renovación de estilos que hacen que las nuevas tendencias estén a flor de piel, esto nos indica que el constante cambio de estilos impulsan a los clientes a estar actualizados en su forma de vestir no solo por las tendencias sino por las pölicitas sociales, empresariales y familiares que existen en el entorno.

Cabe decir que siempre se consideran las ideas nuevas provenientes de diferentes puntos lo que hace que se creen otros productos para llegar a diferentes mercados, pero se respeta la cultura de elaborar prendas para las personas adultas por tener arraigadas la costumbre con la que se criaron donde lo más importante para ellos es el estilo clásico y elegante.

Para los clientes contemporáneos se dan las opciones causales e informales donde el desarrollo de sus actividades muestran una tendencia de sobriedad pero respetable y aceptada en su medio.

Para los clientes jóvenes la tendencia es lo diferente pero conservando la idea de libertad y presencia que hacen que su atuendo sea considerado como una forma de expresión y entrada al medio social en el que se desenvuelven.

Por lo anteriormente dicho se tienen muchas opciones por la cuales se pueden desarrollar productos que impacten sobre los diferentes clientes y además se tiene claro el poder de consumo que cada uno de ellos cuenta.

3.2.2 Diagnóstico de la situación. Actualmente el almacén presenta una tendencia de sostenibilidad en el mercado lo que hace que su visión empresarial sea más amplia, los competidores con lo que actualmente cuenta son aquellos que se han especializado en un rama de la moda, lo que hace que se tenga una ventaja ante ellos por la diversidad de productos que se tiene para la oferta, esto es factor importante porque muestra clientes potenciales a los que se les puede aún llegar y retener, solo se tiene en contra es la capacidad de almacenamiento del almacén lo que limita los inventarios y hace que las prendas a ofrecer sean solicitadas en un momento determinado y esto afecte el ciclo de rotación del producto que es lo que genera los ingresos del almacén.

3.2.3 Objetivos estratégicos

- Mantener una búsqueda constante, entre los miembros de su empresa, para mejorar las operaciones administrativas y productivas, buscando siempre la manera de obtener mayores utilidades con menos inversión y esfuerzo.
- Evitar la acumulación e inmovilización de mercancías para posteriormente ser utilizadas en los procesos productivos y finalmente ser vendidas.
- Realizar una constante verificación del mercado para identificar las tendencias de la moda casual logrando así adecuar las políticas de ventas y rotación del producto generando mejores ingresos operacionales a la empresa.

3.2.4 Estrategias corporativas.

- Manejar un concepto de imagen impactante donde se proyecte el tipo de productos que se ofrecen en el almacén mostrando así el punto diferenciador con otros tipos de ofertas.
- Para expandir la oferta de los nuevos productos contando con una base de datos actualizadas de los clientes fieles y/o de los potenciales para hacerles llegar por vía electrónica y así de primera mano conocerlos más detalladamente.
- Diseñar un programa de promociones en épocas puntuales del año para lograr rotar aquellos productos que han quedado por fuera de la temporada y de esta forma recuperar la inversión realizada.
- Realizar ventas por grupos de productos y no de manera individual, la idea es ofrecer un jean y a su vez una chaqueta, chaleco o vestidos para que el cliente observe que en conjunto su opción de compra es más completa y de esta manera no solo se ofrece un producto si no un servicio de asesoramiento.

3.3 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS TANTO CARDINALES COMO ESPECIFICAS POR LA MISMA DIRECCIÓN DE LA COMPAÑÍA

La definición de las competencias cardinales y específicas para la empresa Jean's collection están dadas por la misma dirección de la empresa, las cuales se

enfocan al desempeño de sus colaboradores para lograr el cumplimiento de metas y objetivos propuestos. Las competencias definidas son:

Tabla 3.1. Competencias

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
APRENDIZAJE	Capacidad de adquirir conocimientos y habilidades a través del estudio, la experiencia o la enseñanza.
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	Capacidad de organizar, dirigir y controlar de manera eficiente los recursos del área que tiene a cargo y determinar eficazmente las metas y prioridades definiendo plazos y recursos. Incluye la aplicación de mecanismos para el seguimiento y control
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	Es la capacidad para concretar acuerdos y establecer alianzas beneficiosas para las partes. Es un intercambio de concesiones a través de los cuales se alcanzan acuerdos satisfactorios de ganancia mutua
DIRECCIÓN DE PERSONAS	Orienta y compromete a otros para alcanzar o superar los objetivos teniendo en cuenta las metas empresariales.
EMPODERAMIENTO	Es la capacidad de desarrollar personas otorgándoles autonomía para tomar decisiones y asumir riesgos
INICIATIVA	Capacidad de emprender acciones proactivamente para dar respuesta o soluciones a situaciones específicas en el desarrollo de sus funciones.
INNOVACIÓN	Es la capacidad de introducir aspectos nuevos en la realización de una labor.
INTEGRIDAD - ÉTICA	Capacidad para mantenerse bajo las normas sociales, morales, organizacionales y éticas dentro de las actividades relacionadas con el trabajo.
LIDERAZGO	Facilita y orienta la acción de otros direccionándolos hacia el objetivo
MANEJO DE CONFLICTOS	Capacidad para solucionar situaciones complicadas y lograr acuerdos que beneficien a las partes
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Es la capacidad para identificar, resolver y anticiparse en forma oportuna a las necesidades de los clientes para lograr relaciones a largo plazo.
PLANEACIÓN	Capacidad para identificar actividades y responsabilidades, ejecutándolas con los recursos disponibles,
RELACIONES INTERPERSONALES	Capacidad de relacionarse con las personas en forma positiva y creativa buscando siempre la mejor comunicación con los demás
RESPONSABILIDAD	Capacidad de asumir actos que sean realizados de manera íntegra, basándose en el cumplimiento de las actividades asignadas.
SENTIDO DE PERTENENCIA	Capacidad de adaptarse al equipo de trabajo, sintiéndose contento con lo que hace y aporta y de ocupar una posición dentro

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
	de ese equipo de trabajo.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición para cooperar con otros compartiendo funciones y responsabilidades para el logro de los objetivos comunes.
VISIÓN ESTRATÉGICA	Es la capacidad de comprender las tendencias cambiantes del entorno y establecer líneas de actuación para crear una visión de futuro que posibilite el logro de la misión.
VISIÓN COMERCIAL	Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afecten la rentabilidad y el crecimiento de la empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.
TOLERANCIA	Respetar a las demás personas en su entorno, formas de pensar, puntos de vista sobre situaciones específicas o sentimientos y saber discernir de forma cordial en lo que no se está de acuerdo. Capacidad para controlar y aceptar situaciones molestas sin necesidad de entrar en estados de desesperación y agresividad.
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Dirige o encamina sus acciones a lograr los resultados esperados, con una adecuada gerencia de los recursos disponibles y cumpliendo con los compromisos adquiridos.
MANEJO DEL STRESS	Capacidad para mantener el carácter firme bajo presión y oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de presión.
COMPROMISO	Sentir como propios los objetivos de la empresa, apoyar e instrumentar decisiones enfocadas por completo con el logro de objetivos comunes.
TOMA DE DECISIONES	Conducta adecuada sobre una situación en la que existe una serie de sucesos inciertos y que deben ser resueltos para lograr un fin específico.

Después de determinar las competencias con la dirección de Jean's Collection, se realiza un comparativo de estas mismas competencias Vs Objetivos estratégicos y se determinaron cuáles serían las competencias cardinales que apuntarían a lo esperado por la organización, es decir son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la empresa:

- a. **Empoderamiento:** Es la capacidad de desarrollar personas otorgándoles autonomía para tomar decisiones y asumir riesgos.
- b. **Iniciativa:** Capacidad de emprender acciones proactivamente para dar respuesta o soluciones a situaciones específicas en el desarrollo de sus funciones.
- c. **Innovación:** Es la capacidad de introducir aspectos nuevos en la realización de una labor.

- d. **Integridad - Ética:** Capacidad para mantenerse bajo las normas sociales, morales, organizacionales y éticas dentro de las actividades relacionadas con el trabajo.
- e. **Relaciones interpersonales:** Capacidad de relacionarse con las personas en forma positiva y creativa buscando siempre la mejor comunicación con los demás
- f. **Responsabilidad:** Capacidad de asumir actos que sean realizados de manera íntegra, basándose en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- g. **Trabajo en equipo:** Disposición para cooperar con otros compartiendo funciones y responsabilidades para el logro de los objetivos comunes.

CAPITULO 4. PROPUESTA DE DICCIONARIO DE COMPETENCIA Y COMPORTAMIENTOS PARA JEAN'S COLLECTIONS

4.1 DICCIONARIOS DE COMPETENCIAS

Cada competencia por su parte, además de estar presente en una dimensión específica, se desagrega o divide en niveles, donde cada uno de ellos describe los comportamientos que debe demostrar una persona ocupante de un cargo.

El siguiente formato desarrollado para Jean's Collection los define así:

<p>Jean's Collection Diccionario de competencias Especificación de los niveles estandarizados de cada competencia</p> <hr/> <p>A. Alto, exige el más alto nivel de desarrollo de la competencia.</p> <p>B. Bueno, por encima del estándar, manifiesta un desarrollo importante de la competencia.</p> <p>C. Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido)</p> <p>D. No indica ausencia de la competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.</p>

A continuación referenciamos el diccionario de competencias el cual cuenta con una definición de cada una de ellas, así como el desempeño esperado en cada uno de los niveles descritos anteriormente:

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Jean´s Collection	
Competencia Liderazgo	Definición: Facilita y orienta la acción de otros direccionándolos hacia el objetivo.
Niveles de competencia	
A	Capacidad para orientar la acción de su grupo con profundo compromiso con la misión de la empresa, compromete a los demás con sus propuestas, consiguiendo que participen de sus objetivos, responsabilidades, políticas y criterios.
B	Es modelo de actuación para los demás al transmitir credibilidad, persuade y convence a otros para alcanzar los objetivos previstos, haciendo uso de datos o argumentos valiosos.
C	Define en interacción con otros, acciones y roles para el logro de un objetivo.
D	Mantiene con los demás una relación de confianza, muestra interés y sensibilidad por sus asuntos.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Jean´s Collection	
Competencia Innovación	Definición: Es la introducción de aspectos nuevos en la realización de una labor no considerados anteriormente
Niveles de competencia	
A	Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de las necesidades identificadas.
B	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones con los clientes.
C	Capacidad para aplicar, recomendar soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia
D	Aplica/recomienda respuestas estándar para resolver problemas similares a los presentados en diferente situaciones.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Jean´s Collection	
Competencia Visión Estratégica	Definición: Es la capacidad de comprender las tendencias cambiantes del entorno y establecer líneas de actuación para crear una visión de futuro que posibilite el logro de la misión.
Niveles de competencia	
A	Impulsa cambios en los métodos de respuesta a futuras tendencias o desarrollos para el sector al que corresponde, estructura su área para alcanzar los objetivos a futuro.
B	Identifica anticipadamente oportunidades y dificultades relacionadas con el negocio, Define estrategias que se anticipan a las necesidades del entorno, contribuyendo a los resultados de la empresa.
C	Actúa de acuerdo con las políticas y los objetivos establecidos en la empresa.
D	Comprende el direccionamiento estratégico de la empresa.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Jean´s Collection	
Competencia Capacidad Administrativa.	Definición: Capacidad de organizar, dirigir y controlar de manera eficiente los recursos del área que tiene a cargo y determinar eficazmente las metas y prioridades definiendo plazos y recursos. Incluye la aplicación de mecanismos para el seguimiento y control.
Niveles de competencia	
A	Implementa ajustes que contribuyen a mejorar los procesos internos y además administra simultáneamente las diversas situaciones que se presentan en la empresa.
B	Verifica la calidad del trabajo asegurándose que se han realizado las acciones correspondientes e identifica y analiza las causas de los inconvenientes.
C	Establece objetivos y plazos.
D	Organiza las actividades de su trabajo teniendo en cuenta las necesidades y recursos que tiene a disposición.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Jean´s Collection	
Competencia Dirección de Personas	Definición: Orienta y compromete a otros para alcanzar o superar los objetivos teniendo en cuenta las metas empresariales.
Niveles de competencia	
A	Capacidad de hacer seguimiento individual o grupal de la gestión realizada y de retroalimentar basado en el desempeño.
B	Concertar y clarificar las metas a alcanzar, monitoreando el cumplimiento de las metas a través de la gestión del colaborador.
C	Identificar y garantizar los recursos necesarios para el desarrollo de la gestión.
D	Especifica rol y actividades que el cargo debe realizar.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Jean´s Collection	
Competencia Capacidad de Negociación	Definición: Concreta acuerdos y establece alianzas beneficiosas para las partes. Es un intercambio de concesiones a través de los cuales se alcanzan acuerdos satisfactorios de ganancia mutua.
Niveles de competencia	
A	Persiste para conservar la negociación con la otra parte, cierra ventas obteniendo acuerdos satisfactorios para las partes asegurando una relación de largo plazo.
B	Comprende los deseos, inquietudes, puntos de vista y necesidades de la otra parte, ofrece alternativas para negociar.
C	Brinda argumentos claros orientados al beneficio de la venta, capacidad para realizar acuerdos satisfactorios.
D	Escucha activamente a la otra parte, tiene la capacidad para entender las necesidades del cliente y busca satisfacerles lo más ajustado posible.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Jean´s Collection	
Competencia Planeación	Definición: Identificación de actividades y responsabilidades, ejecutándolas con los recursos disponibles.
Niveles de competencia	
A	Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema con todas sus variables, estableciendo mecanismos de coordinación, verificación de datos y buscando información externa para asegurar la sostenibilidad de la empresa.
B	Capacidad para administrar simultáneamente varias situaciones a la vez, estableciendo prioridades y mecanismos con base en la información obtenida.
C	Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controla la calidad del trabajo y verifica la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones correctamente.
D	Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente la gestión.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Jean´s Collection	
Competencia Compromiso	Definición: Sentir como propios los objetivos de la empresa, apoyar e instrumentar decisiones enfocadas por completo con el logro de objetivos comunes.
Niveles de competencia	
A	Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la empresa y de los objetivos comunes. Habilidad para establecer para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio, y alcanzarlos con éxito.
B	Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir, al fijarse objetivos altos que logra cumplir.
C	Capacidad para instrumentar adecuadamente las directivas recibidas y fijar objetivos de alto rendimiento para el grupo.
D	Demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en el grupo o la empresa.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Jean´s Collection	
Competencia Tolerancia	Definición: Respetar a las demás personas en su entorno, formas de pensar, puntos de vista sobre situaciones específicas o sentimientos y saber discernir de forma cordial en lo que no se está de acuerdo. Capacidad para controlar y aceptar situaciones molestas sin necesidad de entrar en estados de desesperación y agresividad.
Niveles de competencia	
A	Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, imprevistos, desacuerdos, oposición o agresividad.
B	Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté siendo presionado y mantener su desempeño alto.
C	Capacidad de manejar la situación de presión dentro de los límites mínimos para el logro del objetivo o la venta.
D	El desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, por los imprevistos, desacuerdos, oposición o agresividad.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Jean´s Collection	
Competencia Empoderamiento	Definición: Es la capacidad de desarrollar personas otorgándoles autonomía para tomar decisiones y asumir riesgos
Niveles de competencia	
A	Da la oportunidad de cometer errores y a aprender de ellos en un ambiente de no crítica y de orientación al mejoramiento continuo, reconoce públicamente el logro de los colaboradores.
B	Esta dispuesto a dar apoyo y autonomía a los colaboradores en el desarrollo de las responsabilidades.
C	Acepta que sus colaboradores tengan métodos de trabajo diferentes al propio.
D	Confía sencillamente en lo que las personas hacen.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Jean´s Collection	
Competencia Orientación al logro	Definición: Dirige o encamina sus acciones a lograr los resultados esperados, con una adecuada gerencia de los recursos disponibles y cumpliendo con los compromisos adquiridos.
Niveles de competencia	
A	Asume riesgos para alcanzar las metas, establece objetivos retadores y valor agregado para la empresa.
B	Crea sus propias formas de trabajo y mide el resultado; aunque sus medidas no sean realmente retadoras.
C	Se enfoca en la tarea, trabaja duro pero no se muestra evidencia de manejo sobre estándares en el trabajo. Se trabaja por satisfacer los estándares establecidos por otros.
D	Se cumple con los objetivos del cargo, no se muestra estándares de excelencia en el trabajo, se hace lo estrictamente necesario.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Jean´s Collection	
Competencia Aprendizaje	Definición: Capacidad de adquirir conocimientos y habilidades a través del estudio, la experiencia o la enseñanza.
Niveles de competencia	
A	Fácil asimilación de conocimientos de una gran variedad de fuentes para aplicarlo a la empresa.
B	Se considera necesario que el aprendizaje se logra con diferentes situaciones y personas.
C	Es necesaria la interacción en otros ambientes para adquirir nuevas habilidades y conocimientos los cuales se relacionan con la responsabilidad asignada.
D	Investigación solo en los temas relacionados con su área de responsabilidad.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Jean´s Collection	
Competencia Iniciativa	Definición: Capacidad de emprender acciones proactivamente para dar respuesta o soluciones a situaciones específicas en el desarrollo de sus funciones.
Niveles de competencia	
A	Anticipación a los acontecimientos con acciones para crear oportunidades o evitar posibles dificultades, se aborda un problema desde diferentes enfoques.
B	Construcción de planes de acción para resolver las situaciones en el corto plazo, se actúa decididamente en situaciones difíciles o de crisis.
C	Implementación de acciones que mejoran los procedimientos y métodos de trabajo, capacidad de trabajar sin supervisión constante, son acciones de mediano plazo.
D	Propuesta de ideas que permiten mejoras, se da la ejecución de órdenes bajo supervisión y las situaciones presentadas se manejan en el mismo momento.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Jean´s Collection	
Competencia Manejo del stress	Definición: Capacidad para mantener el carácter firme bajo presión y oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de presión
Niveles de competencia	
A	Capacidad de manejar la situación bajo condiciones por fuera de la relación cliente-colaborador donde se busca el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción del cliente, donde la única meta es la fidelización del mismo.
B	Da manejo a la situación de la forma más tranquila basado en las necesidades del cliente pero solo considera el cliente y deja a un lado la fidelidad.
C	Maneja de manera sencilla la relación cliente-colaborador para así concretar el negocio.
D	Se pierde fácilmente el enfoque de la situación y se deja llevar por los momentos de emocionalidad.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Jean´s Collection	
Competencia Sentido de pertenencia	Definición: Capacidad de adaptarse al equipo de trabajo, sintiéndose contento con lo que hace y aporta, y de ocupar una posición dentro de ese equipo de trabajo.
Niveles de competencia	
A	Se maneja las situaciones presentadas en la empresa como si fueran propias y la solución de las mismas está condicionada bajo el mismo criterio donde se busca la satisfacción con el valor agregado.
B	Se relaciona con los clientes como si fuera parte de la empresa para lograr identificar a más profundidad sus necesidades o inquietudes para así presentar una oferta adecuada al cliente pero considerando como suya esa necesidad.
C	Se da la interacción con los demás colaboradores buscando nuevas técnicas de desarrollo para lograr cumplir a cabalidad con lo propuesto donde su aplicación está sujeta a los criterios propios del colaborador.
D	Se realiza la labor con lo necesario para cumplir con la meta establecida.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Jean´s Collection	
Competencia Orientación al cliente.	Definición: Es la capacidad para identificar, resolver y anticiparse en forma oportuna a las necesidades de los clientes para lograr relaciones a largo plazo.
Niveles de competencia	
A	Existe un compromiso con el cliente haciendo un seguimiento para satisfacer sus necesidades y expectativas.
B	Se hace más de lo que el cliente espera dando un valor agregado.
C	Se realiza adecuación de los procesos internos de la empresa para satisfacer las necesidades del cliente.
D	Se muestra una actitud positiva para la solución de las inquietudes de los clientes en general.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Jean´s Collection	
Competencia Toma de Decisiones	Definición: Conducta adecuada sobre una situación en la que existe una serie de sucesos inciertos y que deben ser resueltos para lograr un fin específico.
Niveles de competencia	
A	Son consideradas todas las variables existentes que influyen sobre una situación determinada para así lograr determinar el rumbo más apropiado para la empresa.
B	Se revisan los elementos que tienen gran influencia sobre la situación y de esta manera se hace una organización interna que garantice que no se presentaran de nuevo.
C	Se hace la evaluación de la situación en el momento que se presenta y se establece la forma de actuar para dar solución inmediata y garantiza que sea el mismo procedimiento para ocasiones futuras.
D	Se analiza la situación presentada y se sale de ella solo para que no afecte a la organización.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Jean´s Collection	
Competencia Visión Comercial	Definición: Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afecten la rentabilidad y el crecimiento de la empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.
Niveles de competencia	
A	Prevención de los hechos externos e internos que afectan a la empresa y la adecuación de las acciones a tomar de manera anticipada para lograr que no afecten de manera negativa a la empresa, se busca que el impacto sea positivo.
B	De manera anticipada se realiza las acciones pertinentes para adecuarse al entorno cambiante para lograr sacar el mayor provecho de empresa y prestar una mejor alternativa a los colaboradores y usuarios.
C	Se hacen los cambios necesarios para que la organización y los clientes no se vean afectando por el entorno cambiante que se presenta.
D	De manera reactiva organiza a la empresa para enfrentar la situación que la está afectando.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Jean´s Collection	
Competencia Manejo de conflictos	Definición: Capacidad para solucionar situaciones complicadas y lograr acuerdos que beneficien a las partes
Niveles de competencia	
A	Se evalúa la situación presentada donde se obtiene la información de las partes involucradas y de esta manera se establece su origen y se toma la acción correctiva más apropiada para garantizar que no se repita de nuevo.
B	Se realiza la revisión correspondiente y se implementa un proceso para tener bien establecido la acción a utilizar cuando se presente de nuevo.
C	Se analiza la situación y las partes involucradas solo se les hacen mención correctiva.
D	Se soluciona la situación del problema solo para que no se vea afectada la imagen de la empresa pero no se realiza acción preventiva y correctiva.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Jean´s Collection	
Competencia Trabajo en Equipo	Definición: Disposición para cooperar con otros compartiendo funciones y responsabilidades para el logro de los objetivos comunes.
Niveles de competencia	
A	Capacidad de Interactuar con los colaboradores de los distintos equipos de la empresa.
B	Participación de los integrantes para la toma de decisiones.
C	Respeto por las opiniones de los diferentes integrantes del equipo.
D	Participación en las actividades del equipo donde se realiza estrictamente lo que corresponde.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Jean´s Collection	
Competencia Responsabilidad	Definición: Capacidad de asumir actos que sean realizados de manera íntegra, basándose en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
Niveles de competencia	
A	Cumplimiento de todos los compromisos adquiridos dando un valor agregado a expectativas o necesidades generadas, de esta manera se crea una imagen positiva de la organización.
B	Se da el logro al cumplimiento de las expectativas por partes de colaboradores de manera oportuna y eficaz.
C	Se cumple con lo establecido solo en el acuerdo de servicio para con el cliente.
D	Capacidad de cumplir solo por lo que le corresponde.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Jean´s Collection	
Competencia Relaciones Interpersonales.	Definición: Capacidad de relacionarse con las personas en forma positiva y creativa buscando siempre la mejor comunicación con los demás.
Niveles de competencia	
A	Se da la interacción con todos los colaboradores de la empresa independiente del equipo de trabajo al cual pertenezca y además se logra consolidar lazos de afinidad laboral respetando en todo momento el plano personal.
B	Capacidad de establecer vínculos donde se enfoquen al logro de los objetivos comunes y se creen redes de cooperación entre los miembros del equipo.
C	Se hace la relación con miras a cumplir lo establecido por la empresa solo entre aquellas personas que sean convenientes para el logro.
D	Se da la relación solo con los miembros del equipo de trabajo.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Jean´s Collection	
Competencia Integridad – Ética.	Definición: Capacidad para mantenerse bajo las normas sociales, morales, organizacionales y éticas dentro de las actividades relacionadas con el trabajo.
Niveles de competencia	
A	Se identifican los valores personales y empresariales puestos a disposición de las partes que los muestran como elementos fundamentales, correctos, respetables y honestos que componen la empresa.
B	Prevalece el comportamiento adecuado de los colaboradores ante el resto del entorno con el cual interactúa.
C	Se respeta las reglas establecidas por la empresa y los entes sociales y civiles.
D	Se cumple estrictamente con los valores dados por la empresa.

4.2 DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

El manejo de los dos diccionarios propuestos (competencias y comportamientos) se fundamenta en lo siguiente:

- Las competencias definen las características de personalidad (capacidad para hacer cosas de una determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente.
- Los comportamientos son indicadores que permiten la medición de las competencias

Por lo anterior para la propuesta del diccionario de comportamiento también se da la desagregación por niveles o grados en cada competencia, las cuales son:

<p>Jean´s Collection Diccionario de comportamientos Especificación de los niveles en cada competencia</p> <hr/> <p>A. Alto, exige el más alto nivel de desarrollo de la competencia. B. Bueno, por encima del estándar, manifiesta un desarrollo importante de la competencia. C. Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) D. No indica ausencia de la competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo</p>
--

A continuación presentamos el formato propuesto para Jean´s Collection donde referenciamos la competencia y el comportamiento más adecuado para cada nivel:

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO	
Jean´s Collection	
Competencia Liderazgo	Definición: Facilita y orienta la acción de otros direccionándolos hacia el objetivo.
Niveles	
A	Hace partícipe a los integrantes del equipo de trabajo del manejo y las directrices de la empresa, además sirve de apoyo a los mismos colaboradores.
B	Permite que los colaboradores expresen libremente sus ideas o sugerencias y las orienta cuando están desenfocadas por medio de retroalimentaciones.
C	Crea los espacios de integración para que se expresen libremente sobre situaciones que afectan a la empresa y aprovecha para dar información importante sobre cambios que ocurren en la empresa.
D	Solo tiene en cuenta a las personas para buscar soluciones de último momento es decir resultados de objetivos concretos.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO Jean´s Collection	
Competencia Innovación	Definición: Es la introducción de aspectos nuevos en la realización de una labor no considerados anteriormente
Niveles	
A	Está en la búsqueda constante de propuestas diferentes que ayudan a la mejora de la empresa a largo plazo.
B	Presenta soluciones o problemas a situaciones que la empresa no había considerado en ningún momento.
C	Crea alternativas que apoyan el funcionamiento interno de la empresa a mediano plazo, además recomienda soluciones utilizando su experiencia en situaciones similares.
D	Propone soluciones diferentes de corto plazo solo para remediar una situación en el mismo momento que ocurre en el área específica.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO Jean´s Collection	
Competencia Visión Estratégica	Definición: Es la capacidad de comprender las tendencias cambiantes del entorno y establecer líneas de actuación para crear una visión de futuro que posibilite el logro de la misión.
Niveles	
A	Asiste constantemente a eventos donde identifica claramente las nuevas ideas del medio y las lleva al interior de la empresa para su mejora y sostenibilidad.
B	Entiende el entorno de la empresa y actúa de manera rápida y eficaz, además hace adecuaciones propias con base en los cambios que se presentan también genera planes de acción para el logro de objetivos.
C	Se mantiene informado de todo lo que ocurre con respecto al negocio enfocado principalmente en el mercado y clientes.
D	Hace cambios de último momento basados en información general solo para evitar que la empresa tenga impactos negativos.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO Jean´s Collection	
Competencia Capacidad Administrativa.	Definición: Capacidad de organizar, dirigir y controlar de manera eficiente los recursos del área que tiene a cargo y determinar eficazmente las metas y prioridades definiendo plazos y recursos. Incluye la aplicación de mecanismos para el seguimiento y control.
Niveles	
A	Analiza, coordina, delega y reorienta a las personas hacia el campo de más desarrollo para que se logre cumplir con las metas y/o objetivos propuestos.
B	Evalúa todas las herramientas administrativas existentes y elige la más adecuada para implementarla dentro de la empresa y así dar cumplimiento con lo propuesto.
C	Tiene presente todo lo que pasa al interior de la empresa y actúa de manera acertada cuando una situación se presenta y esta afecte el desarrollo normal de la gestión.
D	Considera que retroalimentar y tener rigidez es la manera correcta de manejar la empresa.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO Jean´s Collection	
Competencia Dirección Personas	de Definición: Orienta y compromete a otros para alcanzar o superar los objetivos teniendo en cuenta las metas empresariales.
Niveles	
A	Organiza los espacios con cada colaborador e interactúa con cada uno para analizar las expectativas o sugerencias y organiza un método de trabajo para el cumplimiento de dicha expectativa o sugerencia y así coordinarla con el rumbo de la empresa.
B	Realiza reuniones de integración donde busca entender el ideal de cada colaborador y de esta manera encaminarlo para el logro de su objetivo.
C	Hace grupos de trabajo donde se concentra en las debilidades y fortalezas de cada colaborador buscando la mejora y potencialización de cada una de ellas
D	Se limita únicamente al acompañamiento para el logro de una meta u objetivo puntual dejando a un lado las observaciones y acompañamiento del colaborador.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO Jean´s Collection	
Competencia Capacidad de Negociación	Definición: Concreta acuerdos y establece alianzas beneficiosas para las partes. Es un intercambio de concesiones a través de los cuales se alcanzan acuerdos satisfactorios de ganancia mutua.
Niveles	
A	Se le reconoce la capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios utiliza herramientas y diseña estrategias para cada tipo de situación, además maneja una buena comunicación entre las partes, la forma como lo hace es clara y entendible y le permite que se exprese libremente buscando así entender a fondo la necesidad que existe.
B	Permite que se dé una interacción continua entre las partes donde busca llegar al último detalle de lo esperado de la otra parte, con esto logra realizar una gran cantidad de acuerdos.
C	Maneja las cosas de forma objetiva donde deja el espacio para que surgan naturalmente razones y argumentos de la otra parte pero por momentos se pierde en el interés del cliente.
D	Hace la negociación como una manera de manifestar poder y no la presenta como una forma de buscar una ganancia para las dos partes, en ocasiones deja que la negociación la realice otra persona.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO Jean´s Collection	
Competencia Planeación	Definición: Identificación de actividades y responsabilidades, ejecutándolas con los recursos disponibles.
Niveles	
A	Presenta propuestas organizados que son coherentes con el desarrollo de la empresa, los cuales están bien estructurados y tiene en cuenta todas la variables que puedan afectar de manera positiva o negativa a los involucrados.
B	Presenta alternativas de desarrollo que hacen que la visión de la empresa sea una meta posible de alcanzar de forma ordenada, coordinada y sostenible.
C	Realiza acciones que van en búsqueda de una mejor opción de mejoramiento para la empresa y así logra concretar acertadamente lo propuesto.
D	Maneja las cosas de forma improvisada lo cual devenga en acciones erradas que impactan fuertemente en la empresa por la falta de organización.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO	
Jean´s Collection	
Competencia Compromiso	Definición: Sentir como propios los objetivos de la empresa, apoyar e instrumentar decisiones enfocadas por completo con el logro de objetivos comunes.
Niveles	
A	Su conducta es una clara muestra para los demás integrantes del equipo, se le reconoce la entrega para con las acciones realizadas buscando en todo momento el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
B	Transmite claramente las ideas, metas de la empresa; ha logrado que generalmente estas ideas o metas se reflejen en su conducta diaria.
C	Demuestra entusiasmo por lo que hace y trabaja en actividades para difundir los objetivos de la empresa es proactivo.
D	Necesita de ayuda para comprender los objetivos de la empresa, le es difícil llevarlos a la práctica.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO	
Jean´s Collection	
Competencia Tolerancia	Definición: Respetar a las demás personas en su entorno, formas de pensar, puntos de vista sobre situaciones específicas o sentimientos y saber discernir de forma cordial en lo que no se está de acuerdo. Capacidad para controlar y aceptar situaciones molestas sin necesidad de entrar en estados de desesperación y agresividad.
Niveles	
A	Mantiene su predisposición y positivismo, transmite a todo el equipo de trabajo esta misma actitud en especial en las ocasiones que son estresantes y que enfrentan límites muy estrictos de tiempo y exigencia de resultados.
B	A pesar de atravesar situaciones de alta tensión logra desempeñarse adecuadamente manteniendo en todo la calidad del trabajo realizado.
C	Mantiene la calma, nivel de desempeño, tranquilidad y buen clima laboral aun cuando las exigencias o las situaciones presentadas que son altamente cambiantes le exigen esfuerzos mayores que los habituales.
D	Maneja situaciones de alta exigencia y presión donde logra evitar actitudes o comportamientos impropios o de reacción fuerte aun cuando no logre alcanzar los objetivos propuestos.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO	
Jean´s Collection	
Competencia Empoderamiento	Definición: Es la capacidad de desarrollar personas otorgándoles autonomía para tomar decisiones y asumir riesgos
Niveles	
A	Muestra gran confianza y manejo por las actividades o gestión que tiene a cargo lo cual le permite estar en un ambiente de trabajo que siempre está enfocado en el bien de la empresa.
B	Tiene integralidad con el equipo de trabajo donde ofrece sus conocimientos para que los colaboradores entiendan el grado de compromiso y se desarrollen de acuerdo a sus iniciativas.
C	Muestra participación en todas las áreas de la empresa lo cual hace que conozca en detalle a la misma y de esta manera su actuar está basado en su propio método de trabajo buscando cumplir con lo establecido.
D	Realiza las actividades propias de su puesto de trabajo de acuerdo a su plan de trabajo establecido.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO	
Jean´s Collection	
Competencia Orientación al logro	Definición: Dirige o encamina sus acciones a lograr los resultados esperados, con una adecuada gerencia de los recursos disponibles y cumpliendo con los compromisos adquiridos.
Niveles	
A	Realiza la planificación de actividades buscando en todo momento aumentar la producción de la empresa y el cubrimiento de las necesidades de los clientes.
B	Maneja de la forma más adecuada situaciones que requieren de una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos por fuera de lo inicialmente planeado.
C	Realiza capacitaciones, entrenamiento y orienta a quienes lo necesitan buscando así mejorar el rendimiento del equipo de trabajo.
D	Realiza adecuadamente su trabajo y facilita el de los demás buscando el logro de objetivos pero por momentos da muestras de frustración ante las cosas.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO Jean´s Collection	
Competencia Aprendizaje	Definición: Capacidad de adquirir conocimientos y habilidades a través del estudio, la experiencia o la enseñanza.
Niveles	
A	Muestra una actitud muy abierta para dejar a un lado prácticas que le ayudan a leer la realidad de las cosas, e implementa nuevas novedades o métodos de corto plazo que lo diferencia del resto del grupo.
B	Es flexible e incorpora nuevas formas de trabajo que modifica su habitual modo de proceder.
C	Es muy permisible a escuchar o asimilar diferentes alternativas de actuar.
D	Aprende la información básica para lograr los objetivos asociados al puesto de trabajo.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO Jean´s Collection	
Competencia Iniciativa	Definición: Capacidad de emprender acciones proactivamente para dar respuesta o soluciones a situaciones específicas en el desarrollo de sus funciones.
Niveles	
A	Actúa de forma preventiva creando oportunidades y así evitar problemas potenciales que no son evidentes para los demás.
B	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo.
C	Realiza toma de decisiones en momentos de crisis, tratando de esta manera anticiparse a situaciones problemáticas que surgan en corto plazo.
D	Resuelve problemas no muy complejos sin consultar con sus superiores por tratarse de situaciones del momento.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO Jean´s Collection	
Competencia Manejo del stress	Definición: Capacidad para mantener el carácter firme bajo presión y oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de presión
Niveles	
A	Realiza el alcance de las metas propuestas aun con la presión de tiempos, imprevistos, oposición o negaciones mostrando un alto desempeño en la realización de sus tareas.
B	Resuelve habitualmente los problemas que son obstáculos para el logro de metas sin tener en cuenta el esfuerzo devengado.
C	Logra alcanzar sus metas u objetivos aun la presión existente pero el desempeño es un estándar de acuerdo al puesto de trabajo que tiene a cargo.
D	Su rendimiento muestra signos de disminución en situaciones de mucha presión independiente de cuál sea su origen.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO Jean´s Collection	
Competencia Sentido de pertenencia	Definición: Capacidad de adaptarse al equipo de trabajo, sintiéndose contento con lo que hace y aporta, y de ocupar una posición dentro de ese equipo de trabajo.
Niveles	
A	Presenta diferentes alternativas de trabajo integral que involucra a todos los colaboradores y así logra unificar los conceptos de desempeño que termina en una gestión altamente productiva.
B	Maneja las relaciones con los clientes de forma sencilla donde identifica de manera puntual todo lo que las personas quieren satisfacer y con base en esta información es que desarrolla su gestión diaria.
C	Ha demostrado seguridad dentro del grupo de trabajo lo cual ha elevado su sentido comunitario por lo tanto esta mas dispuesto a seguir normas y relacionarse mejor.
D	Ha demostrado que su desempeño se limita única y exclusivamente a lo asignado al puesto de trabajo, cumple con las funciones en lo estrictamente necesario.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO	
Jean´s Collection	
Competencia Orientación al cliente.	Definición: Es la capacidad para identificar, resolver y anticiparse en forma oportuna a las necesidades de los clientes para lograr relaciones a largo plazo.
Niveles	
A	Crea necesidades para fidelizar al cliente está en una búsqueda constante de gana-gana y ha logrado que sea reconocido con rapidez por parte de los mismo clientes.
B	Ha logrado identificar las necesidades del cliente y por esto actúa de forma anticipada a los requerimientos de los mismos.
C	Actúa a pedido de cada cliente con un manejo estándar y la atención es cortés y educado al momento del trato.
D	Demuestra poco interés para la atención de los clientes y en ocasiones su gestión ha generado algún tipo de inconformismo.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO	
Jean´s Collection	
Competencia Toma de Decisiones	Definición: Conducta adecuada sobre una situación en la que existe una serie de sucesos inciertos y que deben ser resueltos para lograr un fin específico.
Niveles	
A	Ha demostrado que considera toda la información que le llega y la analiza para reducir el grado de complejidad facilitando así la elección de la mejor opción.
B	Busca constantemente ir más allá de los acontecimientos para predecir futuras situaciones que impacten a la empresa.
C	Ha demostrado que considera el procedimiento estándar establecido para realizar la toma de decisión correcta.
D	Realiza la toma de decisiones solo cuando está presente el inconveniente, no tiene en cuenta futuras situaciones lo cual hace perder competitividad del negocio.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO	
Jean´s Collection	
Competencia Visión Comercial	Definición: Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afecten la rentabilidad y el crecimiento de la empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.
Niveles	
A	Tiene un conocimiento amplio de la competencia que tiene la empresa al igual que sus productos, por lo tanto conoce puntualmente las ventajas y desventajas para el negocio y con base en esta información realiza sus estrategias.
B	Ha logrado obtener información suficiente de sus clientes, los contacta y les realiza un seguimiento para lograr tener en un futuro otros negocios.
C	Se encarga de tener contactos o relaciones para el cumplimiento de logros y objetivos propuestos por la empresa.
D	Conoce superficialmente el negocio, se mantiene al tanto solo de los objetivos o metas del área.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO	
Jean´s Collection	
Competencia Manejo de conflictos	Definición: Capacidad para solucionar situaciones complicadas y lograr acuerdos que beneficien a las partes
Niveles	
A	Muestra una actitud abierta a la comunicación, evalúa las causas que lo originan y por tanto su modo de actuar está acorde a la evaluación, también logra la comprensión y la cooperación para interpretar los problemas tal como son.
B	Logra identificar y dirigir los problemas dentro del equipo, realiza pregunta de forma tal que llega a la raíz del problema.
C	Demuestra seguridad en el manejo ante el grupo para expresar abiertamente sus opiniones y respeta ampliamente los puntos de vista de cada uno y los dirige hacia una solución en común.
D	Escucha y respeta las opiniones de cada uno, además formula cuestionamiento constructivo pero no pasa de la solución del conflicto en el mismo instante que ocurre, es decir no mira más allá de las cosas.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO	
Jean´s Collection	
Competencia Trabajo en Equipo	Definición: Disposición para cooperar con otros compartiendo funciones y responsabilidades para el logro de los objetivos comunes.
Niveles	
A	Promueve el trabajo con todas las áreas de la empresa, crea un buen clima laboral donde tiene claro la idea del funcionamiento grupal.
B	Tiene gran colaboración para el logro de los objetivos de la empresa, considera como más importante el cumplimiento de las metas de cada área de trabajo.
C	Está en la búsqueda constante de logros compartidos priorizando logros empresariales sobre los personales.
D	Prioriza las metas personales por encima que las grupales y presenta dificultad para involucrarse en las tareas grupales.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO	
Jean´s Collection	
Competencia Responsabilidad	Definición: Capacidad de asumir actos que sean realizados de manera íntegra, basándose en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
Niveles	
A	Se fija objetivos altos exigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo asignado.
B	Logra identificar con claridad tareas de mayor dedicación y redistribuye los tiempos para desarrollarlas adecuadamente.
C	Muestra una actitud comprometida con las actividades asignadas y logra los resultados esperados en el puesto de trabajo.
D	Cumple con las tareas asignadas lográndose involucrar en lo estrictamente encomendado.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO	
Jean´s Collection	
Competencia Relaciones Interpersonales.	Definición: Capacidad de relacionarse con las personas en forma positiva y creativa buscando siempre la mejor comunicación con los demás.
Niveles	
A	Establece rápidamente nexos logrando la cooperación de los colaboradores para llegar a un plano de entendimiento empresarial en el cual todos ganan.
B	Crea fácilmente redes con todo tipo de personas para cumplir con sus metas y objetivos
C	Establece los nexos con todos los colaboradores de la empresa y respeta la opinión de cada uno.
D	Le resulta difícil establecer contacto con los demás, se maneja adecuadamente cuando se encuentra en un ambiente conocido.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTO Jean´s Collection	
Competencia Integridad – Ética.	Definición: Capacidad para mantenerse bajo las normas sociales, morales, organizacionales y éticas dentro de las actividades relacionadas con el trabajo.
Niveles	
A	Demarca una forma de trabajo que siempre respeta las políticas de la empresa así como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas laborales.
B	Guía sus decisiones y acciones basado en los valores morales donde se involucra personal y laboralmente.
C	Guía sus decisiones y acciones basado en los valores morales y motiva a los colaboradores para que actúen de la misma manera.
D	Dependiendo de la acción da cuenta de los valores que lo llevaron a realizar una determinada gestión.

4.3 ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS, SUS GRADOS O NIVELES DE LOS DIFERENTES PUESTOS DE TRABAJO

Para la empresa Jean´s Collection los puestos de trabajo definidos son los siguientes:

- Impulsador(a)
- Vendedor(a)
- Administrador(a)

Donde a cada uno de ellos se le realiza el perfil correspondiente y la asignación de competencias con lo grados o niveles correspondientes:

Cargo de impulsador - Ver anexo 4.1

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NIVEL DEL CARGO: III	
ÁREA: Operaciones	
NOMBRE DEL CARGO: impulsador	
NOMBRE DEL CARGO JEFE INMEDIATO: Administrador	
MISIÓN	
Establecer oportuna y efectivamente relaciones con los clientes actuales y potenciales, de acuerdo con las directrices de la compañía dentro del contexto ético y legal, para garantizar el acceso al mercado con el fin de ofrecer la oferta existente en la empresa y de este modo la generación del ingreso.	
FINALIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer contactos con los clientes actuales y potenciales. 2. Ofrecer los productos existentes con los que cuenta la empresa en determinado momento. 3. Hacer seguimiento en lo referente a las posibles ventas contactadas contra la venta realmente realizada. 4. Organizar la presentación de los productos de la empresa de tal manera que sean llamativos para los clientes. 5. Brindar apoyo de servicio al cliente. 6. Diligenciar documentos de ventas (garantías, cuando el producto así lo devengue). 7. Eventualmente participar en eventos promocionales. 	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Relaciones Internas	Administrador Vendedor
Relaciones Externas	Relaciones con el cliente
REQUISITOS	
FORMACIÓN BÁSICA	Bachiller.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Atención al cliente, Digitación
EXPERIENCIA PREVIA	6 meses en actividades promoción.
PERIODO DE ENTRENAMIENTO	1 semana.
COMPETENCIAS	
Cardinales	Grados o niveles
Empoderamiento	A
Iniciativa	A
Innovación	A
Integridad – Ética	A
Relaciones interpersonales	B
Responsabilidad	B
Trabajo en equipo	A
Específicas	Grados o niveles
Orientación al cliente	A
Sentido de pertenencia	B
Orientación al logro	A
Manejo del estrés	A
Aprendizaje	A
ASPECTOS RELEVANTES DEL CARGO	
Debe caracterizarse por tener buena fluidez verbal de acuerdo a las características del cargo.	

Cargo de vendedor(a). Ver anexo 4.2

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NIVEL DEL CARGO: II	
ÁREA: Operaciones	
NOMBRE DEL CARGO: Vendedor	
NOMBRE DEL CARGO JEFE INMEDIATO: Administrador	
MISIÓN	
Comercializar directamente los productos de la empresa mediante la asesoría y mantenimiento con los clientes, de acuerdo con el mercado objetivo asignado para cumplir con el presupuesto de ventas y contribuir así a la rentabilidad de la empresa y la fidelización de clientes.	
DIMENSIONES	
Gestión en las ventas.	
FINALIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar la estrategia comercial para llegar acertadamente al cliente. 2. Realizar la atención correcta al cliente garantizando la buena asesoría y el cierre de la venta. 3. Realizar el mantenimiento continuo a los clientes para lograr una mayor fidelización y establecer relaciones de largo plazo. 4. Garantizar una venta rentable dentro del contexto manejado por la empresa. 5. Garantizar el promedio de venta con base en lo establecido. 6. Manejar oportunamente los inventarios y rotación de mercancía. 	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Relaciones Internas	Administrador Impulsador
Relaciones Externas	Relaciones con el cliente
REQUISITOS	
FORMACIÓN BÁSICA	Bachiller
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Atención al cliente.
EXPERIENCIA PREVIA	1 año en atención al cliente o en ventas.
PERIODO DE ENTRENAMIENTO	1 semana
COMPETENCIAS	
Cardinales	Grados o niveles
Empoderamiento	A
Iniciativa	A
Innovación	A
Integridad – Ética	A
Relaciones interpersonales	B
Responsabilidad	B
Trabajo en equipo	A
Específicas	Grados o niveles
Aprendizaje	A
Capacidad de negociación	A
Orientación al cliente	A
Sentido de pertenencia	B
Tolerancia	B
Compromiso	B
Toma de decisiones	A
OTROS ASPECTOS RELEVANTES DEL CARGO	
Debe tener muy buen trato con las personas y manejar acertadamente la comunicación.	

Cargo de Administrador(a). Ver anexo 4.3

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NIVEL DEL CARGO: I	
ÁREA: Administración	
NOMBRE DEL CARGO: Administrador(a)	
NOMBRE DEL CARGO JEFE INMEDIATO: N/A	
MISIÓN	
Gestionar, controlar y dirigir la operación comercial y administrativa del punto de venta. Así mismo es considerado un cargo estratégico dentro de la empresa por lo que resulta de vital importancia conocer muy detalladamente el negocio en el que se encuentra e implementar planes de acción para el sostenimiento y rentabilidad del mismo.	
DIMENSIONES	
NUMERO DE PERSONAS A CARGO: 3 Vendedoras de planta 1 Impulsador	
PROCESOS POR LOS QUE RESPONDE	
Comercial Inventarios Almacenamiento Distribución	
FINALIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe garantizar el funcionamiento del almacén. 2. Cumplir con los objetivos y metas propuestas. 3. Manejar la logística e inventarios 4. Mantener organizada la bodega. 5. Manejar adecuadamente el personal a cargo. 6. Establecer excelentes relaciones con los proveedores. 7. Programar los horarios de trabajo. 	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Relaciones Internas	Vendedor Impulsador Socio
Relaciones Externas	Relaciones con el cliente Relaciones con proveedores Entidades bancarias
REQUISITOS	
FORMACIÓN BÁSICA	Nivel Superior. Administrador
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Especialización en Mercadeo, tener formación en conceptos financieros, Herramientas de Office
EXPERIENCIA PREVIA	Manejo de Personal, experiencia 2 años en manejo de almacenes especialmente en ventas al detal.
PERIODO DE ENTRENAMIENTO	1 mes

COMPETENCIAS	
Cardinales	Grados o niveles
Empoderamiento	A
Iniciativa	A
Innovación	A
Integridad – Ética	A
Relaciones interpersonales	B
Responsabilidad	B
Trabajo en equipo	A
Específicas	Grados o niveles
Capacidad administrativa	A
Dirección de personas	A
Liderazgo	B
Manejo de conflictos	A
Planeación	A
Visión estratégica	B
Visión comercial	A
Toma de decisiones	A
OTROS ASPECTOS RELEVANTES DEL CARGO	
Debe manejar una presentación personal impecable, gran habilidad para comunicar ideas y ser muy proactivo donde entienda perfectamente el entorno del negocio.	

4.4 BRECHAS EXISTENTES ENTRE LAS COMPETENCIAS ASIGNADAS Y LAS QUE TIENEN LOS INTEGRANTES

IDENTIFICACIÓN DE INCONSISTENCIAS EN EL CARGO		
	PROPUESTO	RESULTADO DEL CARGO POR PARTE DEL EMPLEADO
NIVEL DEL CARGO	III	III
ÁREA	Operaciones	Operaciones
NOMBRE DEL CARGO	Impulsador	Impulsador
NOMBRE DEL CARGO JEFE INMEDIATO	Administradora	Administradora
MISIÓN	Establecer oportuna y efectivamente relaciones con los clientes actuales y potenciales, de acuerdo con las directrices de la compañía dentro del contexto ético y legal, para garantizar el acceso al mercado con el fin de ofrecer la oferta existente en la empresa y de este modo la generación del ingreso.	Conoce la misión de su cargo: SI
PROCESOS POR LOS QUE RESPONDE		
PROCESOS	* Comercial * Distribución	Conoce los procesos en los que participa: SI
FINALIDADES		
FINALIDADES	* Establecer contactos con los clientes actuales y potenciales. * Ofrecer los productos existentes con los que cuenta la empresa en determinado momento. * Hacer seguimiento en lo referente a las posibles ventas contactadas contra la venta realmente realizada. * Organizar la presentación de los productos de la empresa de tal manera que sean llamativos para los clientes. * Brindar apoyo de servicio al cliente. * Diligenciar documentos de ventas (garantías, cuando el producto así lo devengue). * Eventualmente participar en eventos promocionales.	Conoce la finalidad del cargo: SI

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		
RELACIONES INTERNAS	* Administrador * Vendedor	* Administrador * Vendedor
RELACIONES EXTERNAS	* Relaciones con el cliente	* Relaciones con el cliente
REQUISITOS		
FORMACIÓN BÁSICA	Bachiller.	Bachiller.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Atención al cliente, Digitación	No
EXPERIENCIA PREVIA	6 meses en actividades de promoción.	trabajó en varios almacenes promocionando artículos
PERIODO DE ENTRENAMIENTO	1 semana	
COMPETENCIAS		
CARDINALES	<ul style="list-style-type: none"> * Empoderamiento * Iniciativa * Innovación * Integridad - Ética * Relaciones Personales * Responsabilidades * Trabajo en Equipo 	<p>Después de observar cada una de las competencias Cardinales y de realizar el comparativo en el lugar de trabajo se identifica el cumplimiento de cada una de la siguiente manera:</p> <p>Integridad y Ética (A) Relaciones Interpersonales (B) Responsabilidad (B) trabajo en equipo (A)</p> <p>Se debe trabajar más en Innovación, Iniciativa y Empoderamiento porque de acuerdo a los establecido el grado es (C)</p>
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> * Orientación al cliente * Sentido de pertenencia * Orientación al logro * Manejo del estrés * Aprendizaje 	<p>Después de observar cada una de las Competencias Específicas y de realizar el comparativo en el lugar de trabajo se identifica el cumplimiento de cada una de la siguiente manera:</p> <p>Orientación al cliente (A) sentido de pertenencia (B) Orientación al logro (A) Aprendizaje (A)</p> <p>Se debe fortalecer el manejo del estrés (B) ya que mejorando esta competencia sería una buena ventaja para aspirar a un cargo de vendedor</p>
OTROS ASPECTOS RELEVANTES DEL CARGO		
	Debe caracterizarse por tener buena fluidez verbal de acuerdo a las características del cargo.	Este aspecto relevante se cumple satisfactoriamente.

IDENTIFICACIÓN DE INCONSISTENCIAS EN EL CARGO		
	PROPUESTO	RESULTADO DEL CARGO POR PARTE DEL EMPLEADO
NIVEL DEL CARGO	II	II
ÁREA	Operaciones	Operaciones
NOMBRE DEL CARGO	Vendedor	Vendedor
NOMBRE DEL CARGO JEFE INMEDIATO	Administradora	Administradora
MISIÓN	Comercializar directamente los productos de la empresa mediante la asesoría y mantenimiento con los clientes, de acuerdo con el mercado objetivo asignado para cumplir con el presupuesto de ventas y contribuir así a la rentabilidad de la empresa y la fidelización de clientes.	Conoce la misión de su cargo: SI
PROCESOS POR LOS QUE RESPONDE		
PROCESOS	* Comercial * Distribución	Conoce los procesos en los que participa: SI
FINALIDADES		
FINALIDADES	* Aplicar la estrategia comercial para llegar acertadamente al cliente. * Realizar la atención correcta al cliente garantizando la buena asesoría y el cierre de la venta. * Realizar el mantenimiento continuo a los clientes para lograr una mayor fidelización y establecer relaciones de largo plazo. * Garantizar una venta rentable dentro del contexto manejado por la empresa. * Garantizar el promedio de venta con base en lo establecido. * Manejar oportunamente los inventarios y rotación de mercancía.	Conoce la finalidad del cargo: SI
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		
RELACIONES INTERNAS	* Administrador * Impulsador * Vendedor	* Administrador * Impulsador * Vendedor
RELACIONES EXTERNAS	* Relaciones con el cliente	* Relaciones con el cliente

REQUISITOS		
FORMACIÓN BÁSICA	Bachiller.	No
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Atención al cliente	No
EXPERIENCIA PREVIA	1 año en atención al cliente o en ventas.	No tenía experiencia Laboral
PERIODO DE ENTRENAMIENTO	1 semana	
COMPETENCIAS		
CARDINALES	<ul style="list-style-type: none"> * Empoderamiento * Iniciativa * Innovación * Integridad - Ética * Relaciones Personales * Responsabilidades * Trabajo en Equipo 	<p>Después de observar cada una de las competencias Cardinales y de realizar el comparativo en el lugar de trabajo se identifica el cumplimiento de cada una de la siguiente manera:</p> <p>Integridad y Ética (A) Relaciones Interpersonales (B) Responsabilidad (B) trabajo en equipo (A) Iniciativa (A)</p> <p>Se debe trabajar más en Innovación (C) y Empoderamiento (B) porque de acuerdo a los establecido los grados de desarrollo son insuficientes.</p>
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> * Aprendizaje * Capacidad de negociación * Orientación al cliente * Sentido de pertenencia * Tolerancia * Compromiso * Toma de decisiones 	<p>Después de observar cada una de las Competencias Específicas y de realizar el comparativo en el lugar de trabajo se identifica el cumplimiento de cada una de la siguiente manera:</p> <p>Orientación al cliente (A) sentido de pertenencia (B) Capacidad de negociación(A) Aprendizaje (A) Compromiso(B)</p> <p>Se debe fortalecer la tolerancia(C) y la toma de decisiones(D) debido a que el desarrollo de la competencia ante clientes muy difíciles es insuficiente.</p>
OTROS ASPECTOS RELEVANTES DEL CARGO		
	Debe tener muy buen trato con las personas y manejar acertadamente la comunicación.	Estos aspectos relevantes se cumplen adecuadamente.

IDENTIFICACIÓN DE INCONSISTENCIAS EN EL CARGO		
	PROPUESTO	RESULTADO DEL CARGO POR PARTE DEL EMPLEADO
NIVEL DEL CARGO	I	I
ÁREA	Administración	Administración
NOMBRE DEL CARGO	Administradora	Administradora
NOMBRE DEL CARGO JEFE INMEDIATO	N/A	N/A
MISIÓN	Gestionar, controlar y dirigir la operación comercial y administrativa del punto de venta. Así mismo es considerado un cargo estratégico dentro de la empresa por lo que resulta de vital importancia conocer muy detalladamente el negocio en el que se encuentra e implementar planes de acción para el sostenimiento y rentabilidad del mismo.	Conoce la misión de su cargo: SI
DIMENSIONES		
NUMERO DE PERSONAS A CARGO:	3 Vendedoras de planta 1 Impulsador	3 Vendedoras de planta 1 Impulsador
PROCESOS POR LOS QUE RESPONDE		
PROCESOS	* Comercial * Inventarios * Almacenamiento * Distribución	Conoce los procesos en los que participa: SI
FINALIDADES		
FINALIDADES	* Debe garantizar el funcionamiento del almacén. * Mantener organizada la bodega. * Cumplir con los objetivos y metas propuestas. * Manejar la logística e inventarios * Manejar adecuadamente el personal a cargo. * Establecer excelentes relaciones con los proveedores. * Programar los horarios de trabajo.	Conoce la finalidad del cargo: SI
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		
RELACIONES INTERNAS	* Vendedor * Socios	* Vendedor * Socios
RELACIONES EXTERNAS	* Relaciones con el cliente * Proveedores * Entidades Bancarias	* Relaciones con el cliente * Proveedores * Entidades Bancarias

REQUISITOS		
FORMACIÓN BÁSICA	Nivel Superior. Administrador	Administradora de Negocios Internacionales
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Especialización en Mercadeo, tener formación en conceptos financieros, Herramientas de Office	Cursos de Actualización y Seminarios
EXPERIENCIA PREVIA	Manejo de Personal, experiencia 2 años en manejo de almacenes especialmente en ventas al detal.	Trabajaba como coordinadora de ventas en Legis y como asistente de presidencia en la ANDI
PERIODO DE ENTRENAMIENTO	1 mes	
COMPETENCIAS		
CARDINALES	<ul style="list-style-type: none"> * Empoderamiento * Iniciativa * Innovación * Integridad - Ética * Relaciones Personales * Responsabilidades * Trabajo en Equipo 	<p>Después de observar cada una de las competencias Cardinales y de realizar el comparativo en el lugar de trabajo se identifica el cumplimiento de cada una de la siguiente manera:</p> <p>Empoderamiento(A) Iniciativa (A) Integridad y Ética(A) Relaciones Personales(B) Responsabilidad(B) Trabajo en equipo(A) Debe Trabajar más la parte de la innovación(B), ya que esta última competencia le puede ayudar no solo a abrir nuevos puntos de ventas si no también a tener mejores campañas comerciales para llegarle mejor a los clientes.</p>
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad administrativa * Dirección de personas * Liderazgo * Manejo de conflictos * Planeación * Visión estratégica * Visión comercial * Toma de decisiones 	<p>Después de observar cada una de las Competencias Específicas y de realizar el comparativo en el lugar de trabajo se identifica el cumplimiento de cada una de la siguiente manera:</p> <p>Capacidad Administrativa(A) Dirección de personas(A) Liderazgo(B) Planeación(A) Visión Estratégica(B) Visión comercial(A) Toma de decisiones(A) El Manejo de conflictos (C) se debe fortalecer, debido a que es una persona con carácter pero muy sensible.</p>

OTROS ASPECTOS RELEVANTES DEL CARGO		
	Debe manejar una presentación personal impecable, gran habilidad para comunicar ideas y ser muy proactivo donde entienda perfectamente el entorno del negocio.	Estos aspectos se cumplen satisfactoriamente y se debe adicionar el sentido de pertenencia, además de crear espacios más para compartir con los compañeros y no solo dedicarse a realizar el trabajo del día a día.

4.5 DISEÑO POR COMPETENCIAS DE CADA UNO DE LOS PROCESOS PARA LA SELECCIÓN, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN

Selección por competencias

La selección por competencias se basa en una serie de factores y los conceptos a utilizar se aplican a personas de diferentes profesiones y niveles. Selección por competencias no se refiere a selección de jóvenes con potencial, ni profesionales universitarios, ni personas con alto promedio. Selección por competencias significa selección de personas con talento para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que sea.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante definir las competencias y capacidades para cubrir exitosamente los cargos que en la actualidad existen y los que en un futuro se espera de esa posición o de otra, si se planea que la persona ocupe, más adelante, otro puesto o función.

Por otra parte, si bien el talento está conformado por competencias (conductuales) los conocimientos son necesarios e imprescindibles en todos los casos y de acuerdo con la posición a cubrir. Por último, y quizás sea un requisito de primer orden, en un proceso de selección por competencias es necesario evaluar la motivación de las personas, ya que quienes tienen las competencias necesarias alcanzan el éxito sólo si están motivados. En apretada síntesis: Hay dos tipos de motivación, la que cada persona genera por sí misma y la derivada del entorno donde esa persona se desempeña.

La selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las competencias requeridos; de la mezcla de ambos elementos surgirá el talento; pero esto aún no alcanza, se debe considerar la motivación.

Para hacer una selección por competencias se requiere tener un modelo de competencias, de acuerdo con su misión y visión

1. Objetivo.

Garantizar la vinculación e ingreso de personal calificado, teniendo como referente las competencias, los conocimientos y la motivación de los aspirantes según la descripción del cargo y satisfaciendo las necesidades del Almacén Jean's Collections.

2. Alcance.

Comprende desde la Identificación de la necesidad de personal hasta la vinculación e ingreso del personal.

3. Campo de Aplicación.

Aplica para todos los puestos de trabajo vacantes del Almacén Jean's Collections

4. Responsables.

Son responsables de velar por la aplicación de este procedimiento el Administrador y Representante Legal.

5. Contenido

Descripción de la Actividad	Responsable
1. Identificación de la necesidad o vinculación o ingreso de personal. El almacén Jean's Collections identifica la necesidad de cubrir un puesto vacante.	Cliente interno (Representante Legal)
2. Revisión de la descripción y perfil del cargo Revisar la descripción y perfil del cargo, especialmente las competencias dominantes, es decir las más importantes sin dejar de lado las demás, esto con el fin de focalizar en ellas las preguntas de la entrevista de selección.	Administrador
3. Definición de fuentes de reclutamiento externo Se definen los medios de reclutamiento bien sea anuncios, bases de datos del almacén o digitales o sitios laboral en internet, contactos, agencias de empleo y otras consultoras.	Cliente interno (Representante Legal) Administrador
4. Recolección de hojas de vida y revisión de antecedentes Una vez definido el medio se recolectan las hojas de vida físicas o magnéticas y de acuerdo con el análisis realizado a las mismas se procede a seleccionar las que cumplan con la descripción del cargo y las necesidades del puesto a cubrir y se hace lectura del curriculum vitae o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de internet o intranet.	Administrador
5. Entrevistas (una sola o varias rondas) Se le presenta al postulante del puesto que desea cubrir; análisis y	Administrador

Descripción de la Actividad	Responsable
<p>evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.</p> <p>También se realizan preguntas que permitan identificar los conocimientos que tienen con relación al cargo e indagar acerca del entorno familiar, auto concepto, proyecto de vida y demás aspectos que sean de interés. (Ver anexo 4.4 “Guía de Entrevista General y cuestionario motivacional”)</p> <p>Para la ejecución de la entrevista se tendrá en cuenta el anexo 4.5 “Guía de Entrevista por competencias”, donde se describe como realizar adecuadamente un proceso de selección y se establece un formato para el registro de los comportamientos de cada competencia y sus grados para la identificación de las competencias. Ver anexo 4.6 “Registro de Competencias”</p>	
<p>6. Evaluaciones específicas</p> <p>Se aplican las evaluaciones de conocimientos que tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad de la puesta en práctica de los diferentes conocimientos teóricos y de la experiencia que el candidato posee. Según la descripción y perfil del cargo se formularan las pruebas que sean necesarias para evaluar los conocimientos del candidato bien sea: Exámenes escritos, entrevistas estructuradas, entrevistas abiertas sobre temas técnicos, pruebas de conocimientos específicos o método assessment.</p>	Administrador
<p>7. Formación de candidaturas</p> <p>Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con la descripción del cargo, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.</p>	Administrador
<p>8. Elaboración de cuadro comparativo de los candidatos opcionados</p> <p>Se elabora un cuadro comparativo de los candidatos entrevistados sobre la experiencia, educación, competencias y otros datos de interés, con base a la entrevista, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos al cliente interno. Ver anexo 4.7 “Cuadro comparativo de los candidatos opcionados”</p>	Administrador
<p>9. Presentación de finalistas al cliente interno</p> <p>El Administrador debe brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno, ofreciendo ayuda en aquello que este puede necesitar.</p>	Administrador
<p>10. Selección del finalista por parte del cliente interno</p> <p>Asesorar al cliente interno en el momento en que este deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno con relación con la búsqueda en sí y sobre el desarrollo en general del proceso de selección.</p>	Cliente interno (Representante Legal) Administrador
<p>11. Presentación de la oferta</p> <p>Según las decisiones tomadas se proceden a llamar a la persona</p>	Administrador

Descripción de la Actividad	Responsable
elegida para el cargo, se indica claramente el día, la hora y los documentos que se requieren para la elaboración del Contrato.	
12. Vinculación del empleado Se realiza previamente la revisión de los documentos presentados por el postulante para contratar, se realiza el contrato, las afiliaciones a la EPS, pensión, caja de compensación y demás trámites pertinentes para la ejecución de sus funciones. Ver lista de chequeo para constatar todos los documentos necesarios para la contratación del nuevo empleado. Ver anexo 4.8 “Lista de chequeo”	Administrador
13. Comunicación a los postulantes que quedaron por fuera del proceso de selección Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado al almacén Jean’s Collections.	Administrador

6. Documentos de Referencia.

- Hojas de vida
- Descripción y perfil del cargo
- Entrevista por competencias

7. Registros.

- Contrato
- Hoja de vida
- Informe de recolección de datos
- Documentos exigidos según el tipo de contratación.
- Descripción de cargos

8. Anexos

- 4.4 Guía de Entrevista General y cuestionario motivacional.
- 4.5 Guía de Entrevista por Competencias
- 4.6 Registro de Competencias
- 4.7 Cuadro comparativo de los candidatos opcionados
- 4.8 Lista de chequeo

Inducción

1. Objetivo

Brindar al empleado una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social del Almacén JEAN’S COLLECTIONS y facilitar la adaptación del nuevo empleado.

2. Alcance.

Comprende desde la identificación del ingreso de nuevo empleado al almacén JEAN'S COLLECTIONS hasta la evaluación de la calidad del proceso de inducción.

3. Campo de Aplicación.

Aplica para los empleados nuevos del almacén JEAN'S COLLECTIONS.

4. Responsables.

Son responsables de velar por la aplicación de este procedimiento el Administrador y Representante Legal.

5. Contenido

Descripción de la Actividad	Responsable	Tiempo
1. Identificación de Nuevos Funcionarios. Una vez se identifique el nuevo empleado, se realizara la agenda de inducción según la fecha acordada con el Representante Legal y Administrador, posteriormente se presenta la agenda para su revisión y aprobación y la entrega al empleado que recibirá la inducción. Ver anexo 4.9 "Agenda de Inducción"	Administrador	Máximo 1 día Hábil
2. Presentación JEAN'S COLLECTIONS Se brinda la bienvenida al nuevo empleado para fortalecer un contacto colaborativo, se realiza una presentación por las diferentes áreas del almacén y sus compañeros de trabajo de tal forma que conozca los tipos de relación con cada una de las áreas y el ciclo general de mercadeo y ventas. También se le informa sobre las ventas en pesos o promedios establecidos que se realizan al año, los logros del almacén y su contribución a la sociedad, además si existe un proyecto o un plan en desarrollo también se le detallara durante el proceso Se le explica además los horarios, ubicación de los baños y las pautas generales de convivencia al interior del almacén JEAN'S COLLECTIONS.	Administrador	Según Agenda
3. Entrega de Documentación Se entrega por escrito la historia, Misión, Visión, plan estratégico, estructura, artículos y productos que se comercializan con sus precios, sectores que atiende y demás documentos necesarios para el conocimiento del almacén JEAN'S COLLECTIONS. Se hace la explicación de los productos que se	Administrador	Según Agenda

Descripción de la Actividad	Responsable	Tiempo
comercializan con sus características, las pautas de convivencia, los protocolos de atención y servicio al cliente y al mismo tiempo se hará énfasis en la motivación del empleado.		
<p>4. Descripción del Cargo Se le comunica al empleado las funciones del cargo que debe cumplir y al mismo tiempo se le explica su interacción con sus compañeros de trabajo, el código de Actitud de Servicio, el protocolo de servicio al cliente y atención telefónica con los clientes y proveedores del almacén JEAN'S COLLECTION. Además se hará especial énfasis en las competencias del cargo, las cuales posee el empleado o las que se deben fortalecer.</p> <p>Se le informara los aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso, permisos y vacaciones entre otros) y las metas propuestas.</p>	Administrador	Según Agenda
<p>5. Presentación de las normas y programas Se le informara sobre los programas de desarrollo y promoción general del personal dentro del almacén y las generalidades sobre seguridad social, el panorama de riesgos y las disposiciones legales, normativas y reglamentarias del almacén JEAN'S COLLECTIONS.</p>	Administrador	Según Agenda
<p>6. Entrega de Elementos de Trabajo. De acuerdo al cargo y las funciones asignadas se le entrega al nuevo empleado los elementos y herramientas de trabajo necesarias para el cumplimiento de sus obligaciones, advirtiéndole sobre el control de los bienes y el uso de los mismos.</p> <p>Al mismo tiempo se le informa sobre el uso de la papelería, la mensajería, el teléfono, el correo electrónico, y demás equipos necesarios para el desempeño de sus funciones.</p>	Administrador	Según Agenda
<p>7. Evaluación de la Calidad del Proceso. Entrevista con el Administrador para que diligencie la evaluación de la inducción donde evaluará la inducción realizada, con fines de mejoramiento y reforzamiento de aspectos débiles que den a lugar. Ver Anexo 4.10 "Evaluación del proceso de Inducción"</p>	Administrador	Máx 3 días hábiles después de haber terminado la Agenda

6. Documentos de Referencia.

- Reglamento Interno del Almacén JEAN'S COLLECTIONS.
- Protocolos de Actitud de servicio al cliente y atención telefónica
- Descripción del Cargo
- Contrato

7. Registros.

- Agenda de Inducción
- Evaluación del Proceso de Inducción

8. Anexos:

- 4.9 Agenda de Inducción
- 4.10 Evaluación del Proceso de Inducción

Capacitación

La formación no es otra cosa que enseñar a los empleados las habilidades que necesitan en este momento para poder hacer su trabajo, mientras que el desarrollo consiste en enseñar a los empleados la clase de habilidades que necesitarán en el futuro a medida que progresen en sus carreras. Tanto un objetivo como otro necesitarán esfuerzo, tiempo y compromiso por parte del directivo y del empleado.

La capacitación sobre la base del modelo de gestión por competencias conlleva tres aspectos importantes: Control eficaz, una parte de laboratorio donde se entregan herramientas teóricas para desarrollar las competencias necesarias y una evaluación en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido.

1. Objetivo.

Impulsar el fortalecimiento de competencias actuales y potenciales de los empleados, contribuyendo al desarrollo y a la expansión de habilidades, conocimientos y motivaciones con el fin de lograr un desempeño satisfactorio.

2. Alcance.

Comprende desde la identificación de las necesidades de capacitación hasta la evaluación de la efectividad de la capacitación.

3. Campo de Aplicación.

Aplica para todos los empleados del Almacén Jean's Collections.

4. Contenido.

Descripción de la Actividad	Responsable
<p>a. Identificación de las necesidades de capacitación Se identifican las necesidades de capacitación a través de encuestas, evaluaciones de desempeño realizadas a los empleados, teniendo en cuenta el potencial del empleado y el plan estratégico del Almacén Jean's Collections. Ver anexo 4.11 "Encuesta sobre necesidades de capacitación"</p>	Administrador y Representante Legal
<p>b. Diseño de un plan de capacitación Una vez obtenido los comentarios de los empleados y las evaluaciones, se diseña un plan a corto, mediano y largo plazo para fortalecer las competencias requeridas por el perfil del cargo y las competencias potenciales del empleado. Ver anexo 4.12 "Plan de capacitación"</p>	Administrador
<p>c. Solicitud de formato En caso de que la capacitación no haya sido planificada y esté interesado algún empleado en alguna capacitación ofrecida por alguna institución, el interesado solicitará el formato de necesidades de formación, y luego lo enviará al Administrador. Ver anexo 4.13 "Necesidades de formación"</p>	Empleado
<p>d. Estudio de solicitud El Administrador estudiara las solicitudes, teniendo en cuenta el presupuesto, el plan de capacitación y las necesidades del empleado.</p>	Administrador y Representante Legal
<p>e. Inscripción a la capacitación Se procede a realizar la inscripción y se le explica al funcionario que debe remitir el certificado de capacitación y las memorias a la Administración.</p>	Administrador
<p>f. Realización del programa de capacitación Se realiza la capacitación siguiendo los parámetros establecidos para la misma con los métodos de instrucción establecidos. Durante la capacitación se tomara la asistencia. Ver anexo 4.14 "Registro de asistencia"</p>	Administrador
<p>g. Evaluación de la Capacitación Una vez terminada la capacitación se distribuirá el formato de evaluación de capacitación para determinar la calidad del curso, del facilitador, la organización del evento de capacitación ofrecida y en general la satisfacción del curso por parte de los asistentes. Ver anexo 4.15 "Evaluación de capacitación"</p>	Empleado participantes
<p>h. Evaluación de la efectividad de la capacitación Cuando se termina la capacitación, un mes posterior se diligenciará el formato para determinar su efectividad, el aprendizaje y los resultados generales de la capacitación. Ver anexo 4.16 "Evaluación de la efectividad de la capacitación" Nota: Para realizar la evaluación se verificará la efectividad de la capacitación con detenimiento y objetividad en el puesto de trabajo y se revisarán los criterios de evaluación establecidos en el plan de capacitación.</p>	Administrador

5. Documentos de Referencia.

- Hoja de vida
- Resultados de Evaluaciones de Desempeño
- Encuesta de Necesidades de Capacitación

6. Registros.

- Encuesta sobre necesidades de capacitación
- Plan de Capacitación
- Necesidades de Formación
- Registro de asistencia
- Evaluación de la efectividad de la capacitación
- Evaluación de Capacitación
- Certificado de asistencia
- Memorias de capacitación

7. Anexos

- 4.11. Encuesta sobre necesidades de capacitación
- 4.12. Plan de Capacitación
- 4.13. Necesidades de Formación
- 4.14. Registro de asistencia
- 4.15. Evaluación de Capacitación
- 4.16. Evaluación de la efectividad de la capacitación

4.6 SUGERENCIA

Se sugieren fortalecer las siguientes competencias para el diseño del plan de capacitación y desarrollo de los empleados del Almacén Jean's Collections.

Administrador:

- Innovación
- Manejo de conflictos

Vendedor:

- Innovación
- Empoderamiento
- Tolerancia
- Toma de decisiones

Impulsador:

- Innovación
- Iniciativa
- Empoderamiento
- Manejo del estrés

Como ya se mencionan las competencias a desarrollar es importante comenzar el entrenamiento para el desarrollo de las mismas. El entrenamiento comienza desde la base de la pirámide (conciencia). El desarrollo de las competencias requiere la “complicidad” de la persona y/o equipo a entrenar. No es posible imponer una actitud a una persona que no cree en ella. Por eso, si no existe un compromiso previo para desarrollar una competencia específica, es necesario trabajar en principio con los modelos mentales y emocionales de la persona o equipo, a fin de desarrollar la conciencia sobre la importancia de la/s competencia/s a entrenar. Con el Método CORE se recomienda realizar un proceso de desarrollo de la conciencia en tres aspectos:

Conciencia de uno mismo: Implica la capacidad de darse cuenta de las propias emociones, fortalezas, espacios de aprendizaje, intereses, motivaciones, modelos mentales, paradigmas, etc. Es el espacio que permite el auto desarrollo.

Conciencia del /lo otro: Un grupo se define como “un grupo de personas con un objetivo en común, y que se necesitan unos a otros para cumplir ese objetivo”. La conciencia del otro surge del reconocimiento de dicha necesidad, y de la aceptación del otro como un legítimo otro. La conciencia del otro actúa en el espacio relacional. También incluimos aquí la conciencia de “lo otro”, como un espacio de reconocimiento de los recursos disponibles.

Conciencia del sistema: Con un espacio de reconocimiento del contexto, la cultura organizacional, el discurso histórico y la importancia de una visión sistemática en nuestro accionar.

El método CORE (Conciencia por la observación reflexiva de la Experiencia) propone una metodología de entrenamiento no impositiva y no agresiva, respetando tanto los intereses del individuo como los de la empresa. En esta conjunción de intereses, donde se puede lograr los mejores resultados.

Es una metodología desarrollada luego de años de trabajo en empresas, en capacitaciones, entrenamientos y conferencias, focaliza en el logro de resultados efectivos, con bienestar y sustentables en el tiempo; pues investiga, amplía y transforma la base de toda acción: los modelos mentales, emocionales, paradigmas y discursos culturales en los cuales nos movemos.

Figura 4.1 La Pirámide



Es evidente que para mejorar los resultados que obtenemos debemos cambiar las acciones que realizamos (interacciones en el ámbito empresarial). Para ello debemos comprender que dichas acciones e interacciones no son realizadas caprichosamente, sino que son el producto del comportamiento, hábitos, actitudes de la persona o equipo.

A su vez, los comportamiento, individuales y grupales, surgen de las expectativas y decisiones tomadas previamente. Y estas expectativas y decisiones son el producto de las emociones, pensamientos, opiniones, valores, conocimientos y creencias. Los cuales están previamente condicionados por los modelos mentales y emocionales, personales y culturales, de la propia organización como de la sociedad en que ésta se desarrolla.

Es importante intervenir en aquella parte de la pirámide que nos está apartando de los resultados o evaluar qué contiene cada porción de la pirámide y tomar decisiones al respecto... pero mientras más cerca de la pirámide se encuentre lo que debemos cambiar, más difícil resultará porque es la parte en que estamos más ciegos para verla.

El problema es que no somos conscientes del origen del problema, y entonces sólo intervenimos en lo que vemos, o sea, en la parte superior de la pirámide. La conciencia es el espacio en que ocurre todo y es simplemente darse cuenta, o percatarse de algún aspecto de la realidad (externa o interna). La conciencia es la puerta que nos permite intervenir para mejorar resultados, pues no podemos intervenir aquellos espacios que no podemos distinguir.

Si sólo actuamos sobre las consecuencias (los síntomas) nuestra acción será sumamente inefectiva y con efectos en el corto plazo. Para ahondar en las causas debemos ampliar la conciencia para ampliar la capacidad de acción efectiva, y por ende, el mejoramiento de los resultados obtenidos. Para ello es necesario

desentrañar los modelos mentales y emocionales del equipo y sus integrantes, del mismo modo que los modelos culturales reinantes en la organización, pues son estos modelos los que, en definitiva, determinan el resultado logrado.

Ahora sí, siendo más conscientes de todo el proceso que nos lleva el resultado, podemos desarrollar el nivel más adecuado, tanto sea con una capacitación clásica o a través de un desarrollo de competencias actitudinales, que implica un cambio más profundo. De esta manera aseguramos un buen retorno de la inversión en capacitación o desarrollo de competencias y, en definitiva, un resultado mucho más efectivo y sostenible en el tiempo.

Por último es importante que el Administrador o Representante Legal estén alertas a las necesidades de desarrollo de sus empleados y a cualquier oportunidad que se presente para ello se sugiere que:

1. Habla con tus empleados acerca de sus carreras

La comunicación es fundamental entre las partes para conocer las inquietudes del empleado, sus metas y expectativas. De nada sirve obligar al empleado a seguir una dirección que no le gusta, motiva o ilusiona.

2. Habla con tus empleados de sus puntos fuertes y débiles

Habla francamente con ellos de sus fortalezas y debilidades, con el fin de identificar los recursos y esfuerzos que necesitará.

3. Evalúa la situación actual del empleado

¿Necesita formación? ¿Le gusta el nuevo objetivo? ¿Existe otro empleado más apto o con mejor disposición para esa nueva actividad? ¿Tiene el carácter o la proactividad necesaria?

4. Establece el plan de desarrollo profesional

Acuerda con tu empleado el plan, sus objetivos, recursos, fecha de culminación y parámetros para medir la culminación y alcance de los objetivos.

5. Vigila el proceso

Sigue el desarrollo de los acuerdos y cerciérate de que el empleado hace lo mismo. El control, feedback y seguimiento de todos estos planes es conveniente que sea con cierta frecuencia, lo ideal es que sea trimestralmente como máximo.

5. CONCLUSIONES

Las organizaciones para competir y sostenerse exitosamente, deben centrarse en el entrenamiento de su fuerza laboral, en donde el individuo asuma una mayor responsabilidad por su propio desarrollo, convirtiéndose en actor de su proceso de aprendizaje y de la definición de sus propias necesidades en función de los requerimientos de su cargo dentro de la organización.

Llevar a cabo el proceso de detección de necesidades basado en el modelo por competencias logra una mayor efectividad en el mismo porque pone de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que deberá ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas y por ende tanto el trabajador como la organización se benefician con este proceso.

Las organizaciones encuentran la importancia de un sistema de entrenamiento estructurado adecuadamente porque le permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales. La eficacia del modelo debe ser evaluada a partir de los criterios propios de las organizaciones y de la demanda que los mismos tienen.

El paradigma de las competencias crece en importancia y más cuando ya ocupa un papel más central en las diferentes formaciones académicas, certificación, empleabilidad y gestión de personas en las organizaciones.

El proceso de implementación de la gestión por competencias implica cambios profundos en nuestra forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución, el desarrollo de carrera. Pone el énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado. Por lo mismo, resulta una guía para quien se integre a un puesto de trabajo, disminuyendo la incertidumbre que genera el no saber qué es lo que se espera que realice o en el caso de una posible evaluación se deja atrás el resaltar sólo las conductas que se efectúan deficientemente, sino que se muestra una forma de evitar esto, además de las fortalezas que se han manifestado a través de su desempeño, lo que incentiva a mantener esas conductas.

El desarrollo del modelo, implica el ordenamiento de los procesos y de la organización en general, ya que requiere precisar claramente cuál es la dirección a seguir, en concordancia al plan estratégico que la organización se haya planteado, logrando de esta manera esclarecer las directrices que permitirán el logro de las metas generales de la organización. Además este tipo de gestión, permite que existan parámetros concretos de conductas y de esta manera lograr acceder a un seguimiento constante de los resultados obtenidos, permite que haya

un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores, llevando así, un mayor control de los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha Alicia (2006). *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias*. 2da edición 4ta reimpresión. Buenos Aires (Argentina). Granica 2006

Alles, Martha Alicia (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. 2da edición. Buenos Aires (Argentina). Granica 2006

Alles, Martha Alicia (2007). *Gestión por competencias: el diccionario*. 2da edición 2da reimpresión. Buenos Aires (Argentina). Granica 2007

Alles, Martha Alicia (2008). *Comportamiento organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. 1ra edición 1ra reimpresión. Buenos Aires (Argentina). Granica 2008.

Alles, Martha Alicia (2007). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. 1ra edición 4ta reimpresión. Buenos Aires (Argentina). Granica 2007.

Alles, Martha Alicia (2006). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. 1ra edición 2da reimpresión. Buenos Aires (Argentina). Granica 2006.

Alles, Martha Alicia (2006). *Selección por competencias*. 1ra edición. Buenos Aires (Argentina). Granica S.A.

Hetcher, Shirley (1992). *Técnicas para evaluar con base en la capacidad individual*. Bogotá (Colombia). Legis Editores S.A

Leboyer, Claude Lévy (1996) *Gestión de las Competencias*.

ANEXOS

ANEXO 2.1. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		CODIFICACIÓN	
				Página _ de _	
NOMBRE DEL EMPLEADO:					
PUESTO:					
FECHA DE LA EVALUACIÓN:					
OBJETIVO: DETENCIÓN DE NECESIDADES					
INSTRUCCIONES: LA EVALUACIÓN CUENTA CON 10 PREGUNTAS POR SECCIÓN. MARQUE CON UNA "X" EN SI O NO, HAGA OBSERVACIONES CUANDO CONSIDERE NECESARIO.					
SECCIÓN 1: COMPETENCIA					
1	TIENE INICIATIVA EN LO REFERENTE A MÉTODOS DE TRABAJO				
2	SU FORMA DE PARTICIPACIÓN ES				
3	HA DEMOSTRADO SER UNA PERSONA QUE CREA CONFIANZA				
4	ES DIFÍCIL DE ASIMILAR NUEVAS OBLIGACIONES				
5	MUESTRA ENTUSIASMO A LA HORA DE REALIZAR LA GESTIÓN.				
6	REACCIONA FUERTEMENTE ANTE UNA SITUACIÓN INESPERADA				
7	SE DEJA LLEVAR POR LA SITUACIÓN Y NO ES CAPAZ DE MANTENER CONTROL DE SI MISMO.				
8	ES MUY ANALÍTICO Y CONSIDERA TODA LAS SITUACIONES POSIBLES.				
9	ES ALGUIEN CON QUIEN ES FÁCIL HABLAR Y DE EXPRESARSE.				
10	EXPONE ACTITUDES DE SERVICIO.				
SECCIÓN 2: CONOCIMIENTO EN NORMATIVIDAD Y REGLAMENTOS					
1	SABE QUE ES EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO				
2	LLEGA CUMPLIDAMENTE A SU HORARIO DE TRABAJO				
3	LA PRESENTACIÓN PERSONAL ES ACORDE A LA IMAGEN CORPORATIVA				
4	LA FORMA DE EXPRESARSE ES LA ADECUADA CONOCIENDO EL TIPO DE NEGOCIO EN EL QUE SE ENCUENTRA.				
5	CUMPLE CON LAS NORMAS DE SEGURIDAD MÍNIMAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN				
6	ACEPTA RETROALIMENTACIONES CUANDO SE PRESENTA ALGUNA INCONSISTENCIA EN EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN.				
7	EN UN MOMENTO DADO SABE COMO ACTUAR ANTE CUALQUIER CUESTIONAMIENTO POR PARTE DE UNA ENTIDAD DE CONTROL				
8	SABE ACTUAR EN UN MOMENTO DE EMERGENCIA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN				
9	TIENE CONOCIMIENTO DE PRIMEROS AUXILIOS				
10	CONOCE PLENAMENTE LAS FUNCIONES DEL CARGO EN EL QUE SE ENCUENTRA.				
SECCIÓN 3: CONOCIMIENTO EN LINEAMIENTOS					
1	CONOCE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DENTRO DEL NEGOCIO				
2	TIENE BUENAS RELACIONES CON EL PERSONAL CON EL QUE INTERACTÚA.				
3	APLICA CORRECTAMENTE LOS PROTOCOLOS DE ATENCIÓN O RELACIÓN TANTO CON LOS CLIENTES INTERNOS COMO EXTERNOS.				
4	REALIZA LAS ACCIONES ENCAMINADAS AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS O METAS				
5	CUMPLE CON LAS NORMAS ESTABLECIDAS POR LA ORGANIZACIÓN EN LO REFERENTE AL NEGOCIO.				
6	CONOCE BIEN EL ENTORNO EN QUE SE DESARROLLA EL NEGOCIO.				
7	MANIFIESTA ABIERTAMENTE SUS ESTADOS DE ÁNIMO				
8	SABE CONTROLAR LAS ACCIONES QUE AFECTAN SUS RENDIMIENTO Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD PRINCIPAL DEL NEGOCIO.				
9	EXPRESA ACTITUD DE SERVICIO PARA CON TODOS LOS QUE LO RODEAN O POR EL CONTRARIO ACTÚA CON UNA ACTITUD EGOÍSTA.				
10	ES RESPETUOSO EN EL TRATO CON LOS DEMÁS				
Comentarios del Empleado			Comentarios del Evaluador		
Nombre y Firma del Empleado			Nombre y Firma del Evaluador		

ANEXO 2.2. SEGUIMIENTO Y MEJORA DE EMPLEADOS

Esta parte puede diligenciarse sin previa programación cuando se evidencia una mejora de acción inmediata.

1. DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS O COMPETENCIAS A MEJORAR		
2. COMPROMISOS EMPLEADO	FECHA INICIAL (DD/MM/AAAA):	FECHA FINAL (DD/MM/AAAA):
3. COMPROMISOS JEFE PARA APOYAR LA MEJORA	FECHA INICIAL (DD/MM/AAAA):	FECHA FINAL (DD/MM/AAAA):
4. SEGUIMIENTO		
<p>MEJORA OBTENIDA: SI _____ NO _____</p> <p>ASPECTOS MEJORADOS:</p> <p>ASPECTOS A SEGUIR MEJORANDO:</p> <p>SE RENUEVA UN NUEVO ACUERDO DE SERVICIO: SI _____ NO _____</p>		

FIRMA EMPLEADO: _____
FIRMA JEFE INMEDIATO: _____

ANEXO 4.1 CARGO DEL IMPULSADOR

ANEXO 4.1	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	FECHA ELABORACIÓN: 21/08/2011
		FECHA ACTUALIZACIÓN:
		VERSIÓN: 1
		PÁGINA: 100

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NIVEL DEL CARGO: III
ÁREA: Operaciones
NOMBRE DEL CARGO: Impulsador
NOMBRE DEL CARGO JEFE INMEDIATO: Administrador

MISIÓN

--

FINALIDADES

--

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

<p>Relaciones Internas Administrador (a) Vendedor (a)</p> <p>Relaciones Externas Relaciones con el cliente</p>

REQUISITOS

FORMACIÓN BÁSICA	
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	
EXPERIENCIA PREVIA	
PERIODO DE ENTRENAMIENTO	

ELABORO: Luis Guillermo Castaño Colorado	REVISO: María Adelaida Preciado Villa	APROBÓ: Luis Guillermo Castaño Colorado y María Adelaida Preciado Villa
---	--	---

ANEXO 4.1	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	FECHA ELABORACIÓN: 21/08/2011
		FECHA ACTUALIZACIÓN:
		VERSIÓN: 1
		PÁGINA: 2

COMPETENCIAS
<p>Cardinales</p> <ul style="list-style-type: none"> Empoderamiento Iniciativa Innovación Integridad – Ética Relaciones personales Responsabilidad Trabajo en equipo <p>Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> Orientación al cliente Sentido de pertenencia Orientación al logro Manejo del estrés Aprendizaje

ASPECTOS RELEVANTES DEL CARGO

- La Misión es la razón de ser principal y global del cargo. Identifica para que esta el básicamente dentro de la organización.
- Las finalidades es donde se responde a la pregunta sobre cuáles son las áreas básicas en las que el cargo es responsable de conseguir resultados para cumplir con su misión y cuáles son los resultados y el valor aportado a la organización a través de las mismas.
- Las relaciones deben tener estricta relación con las finalidades descritas, las cuales son: Relaciones internas, son aquellas significativas que mantiene el cargo con otros cargos de la organización.
- Relaciones externas, Son aquellas significativas que mantiene el cargo con el entorno de la organización (competidores, proveedores, clientes, bancos, organismos oficiales etc)

ANEXO 4.2 CARGO DE VENDEDOR

ANEXO 4.2	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	FECHA ELABORACIÓN: 21/08/2011
		FECHA ACTUALIZACIÓN:
		VERSIÓN: 1
		PÁGINA: 102

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
NIVEL DEL CARGO: II
ÁREA: Operaciones
NOMBRE DEL CARGO: Vendedor
NOMBRE DEL CARGO JEFE INMEDIATO: Administrador

MISIÓN

DIMENSIONES

FINALIDADES

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Relaciones Internas Administrador (a) Vendedor (a)	Relaciones Externas Relaciones con el cliente

REQUISITOS	
FORMACIÓN BÁSICA	
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	
EXPERIENCIA PREVIA	
PERIODO DE ENTRENAMIENTO	

ELABORO: Luis Guillermo Castaño Colorado	REVISÓ: María Adelaida Preciado Villa	APROBÓ: Luis Guillermo Castaño Colorado y María Adelaida Preciado Villa
---	--	--

ANEXO 4.2	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	FECHA ELABORACIÓN: 21/08/2011
		FECHA ACTUALIZACIÓN:
		VERSIÓN: 1
		PÁGINA: 2

COMPETENCIAS
<p>Cardinales Empoderamiento Iniciativa Innovación Integridad – Ética Relaciones personales Responsabilidad Trabajo en equipo</p> <p>Específicas Orientación al cliente Sentido de pertenencia Orientación al logro Manejo del estrés Aprendizaje</p>

ASPECTOS RELEVANTES DEL CARGO

- La Misión es la razón de ser principal y global del cargo. Identifica para que esta el básicamente dentro de la organización.
- La dimensión relaciona las principales magnitudes impactadas directamente por el desarrollo de las responsabilidades del cargo.
- Las finalidades y procesos es donde se responde a la pregunta sobre cuáles son las áreas básicas en las que el cargo es responsable de conseguir resultados para cumplir con su misión y cuáles son los resultados y el valor aportado a la organización a través de las mismas.
- Las relaciones deben tener estricta relación con las finalidades descritas, las cuales son: Relaciones internas, son aquellas significativas que mantiene el cargo con otros cargos de la organización.
- Relaciones externas, Son aquellas significativas que mantiene el cargo con el entorno de la organizaciónn (competidores, proveedores, clientes, bancos, organismos oficiales etc).

ANEXO 4.3 CARGO DEL ADMINISTRADOR

ANEXO 4.3	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	FECHA ELABORACIÓN: 21/08/2011
		FECHA ACTUALIZACIÓN:
		VERSIÓN: 1
		PÁGINA: 104

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NIVEL DEL CARGO: I	
ÁREA: Administración	
NOMBRE DEL CARGO: Administrador(a)	
NOMBRE DEL CARGO JEFE INMEDIATO: N/A	
MISIÓN	
DIMENSIONES	
PROCESOS POR LOS QUE RESPONDE	
FINALIDADES	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Relaciones Internas Administrador (a) Vendedor (a) Socios	Relaciones Externas Relaciones con el cliente Proveedores Entidades Bancarias

REQUISITOS	
FORMACIÓN BÁSICA	
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	
EXPERIENCIA PREVIA	
PERIODO ENTRENAMIENTO	DE

ELABORO: Luis Guillermo Castaño Colorado	REVISO: María Adelaida Preciado Villa	APROBÓ: Luis Guillermo Castaño Colorado y María Adelaida Preciado Villa
---	--	---

ANEXO 4.3	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	FECHA ELABORACIÓN: 21/08/2011
		FECHA ACTUALIZACIÓN:
		VERSIÓN: 1
		PÁGINA: 2

COMPETENCIAS
<p>Cardinales Empoderamiento Iniciativa Innovación Integridad – Ética Relaciones personales Responsabilidad Trabajo en equipo</p> <p>Específicas Orientación al cliente Sentido de pertenencia Orientación al logro Manejo del estrés Aprendizaje</p>

ASPECTOS RELEVANTES DEL CARGO

- La Misión es la razón de ser principal y global del cargo. Identifica para que esta el básicamente dentro de la organización.
- La dimensión relaciona las principales magnitudes impactadas directamente por el desarrollo de las responsabilidades del cargo.
- Las finalidades y procesos es donde se responde a la pregunta sobre cuáles son las áreas básicas en las que el cargo es responsable de conseguir resultados para cumplir con su misión y cuáles son los resultados y el valor aportado a la organización a través de las mismas.
- Las relaciones deben tener estricta relación con las finalidades descritas, las cuales son: Relaciones internas, son aquellas significativas que mantiene el cargo con otros cargos de la organización.
- Relaciones externas, Son aquellas significativas que mantiene el cargo con el entorno de la organización (competidores, proveedores, clientes, bancos, organismos oficiales etc)

ANEXO 4.4. GUÍA DE ENTREVISTA GENERAL Y CUESTIONARIO MOTIVACIONAL

GUÍA DE ENTREVISTA GENERAL Fecha ____ / ____ / ____ Nombre _____ Puesto _____	
Temas a relevar	Comentarios
<u>Estudios (Formales y otros)</u> Máximo nivel alcanzado. Por qué estudió esa carrera. Desempeño como estudiante (Tiempos y notas). Materias preferidas. Cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas	
<u>Historia Laboral</u> Empresas. Puestos. Funciones y niveles. Salario. Motivos de cambio. Trayectoria (ascendente, estable y descendente). Antigüedad en el empleo actual. Si está desempleado: Tiempo que lleva en esa situación. Relaciones con jefes, pares y subordinados.	
<u>Experiencia para el puesto</u> Qué experiencia aporta para el puesto requerido	
<u>Motivación para el puesto</u> Qué tipo de motivación: Económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice.	
<u>Aspectos económicos</u> Salario actual y pretendido (incluir bonos, y otros beneficios monetarios y no monetarios)	Actual Pretendido
<u>Relaciones interpersonales</u> En función del perfil buscado. Como se prevé que pueda adaptarse en su relación con jefes, pares y subordinados)	
<u>Personalidad (Competencias)</u> Aspectos generales y los especialmente requeridos por el puesto	
<u>Habilidades gerenciales</u> (Cuando sea necesario) Experiencia en conducción de grupos humanos, estilo de conducción, Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal (solicitar el relato de experiencias reales)	
<u>Apariencia exterior</u> Aspecto físico y modales. Comunicación verbal: Tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: Seguro, agresivo, tímido, etc.	

La motivación del postulante buscada más allá del compromiso de la persona con lo que hace, y se observa cuando la tarea a realizar coincide con las motivaciones personales, íntimas de la persona, ya sea por sus propios intereses, por coincidir con sus preferencias, o cualquier otro motivo. Es muy importante indagar durante la entrevista este aspecto porque puede ser muy atractivo el puesto, debido a que se mejora el nivel y la retribución, pero resultan sorpresas como por ejemplo que la persona no se siente motivada con ello, y prefiere su actual situación.

Las personas tienen motivación para diferentes cosas, unas en relación con el trabajo y otras con relación a otras actividades; también se pueden encontrar personas con motivaciones compartidas, hallando estímulo tanto en temas extra laborales como en su trabajo.

En todo proceso de selección es de vital importancia indagar sobre la motivación del postulante tanto en relación con un eventual cambio de empleo como respecto de su carrera profesional por lo tanto es necesario realizar el siguiente cuestionario que es complemento a la guía de entrevista general

Preguntas para evaluar en el cuestionario motivacional:

	Preguntas sugeridas
Expectativas de desarrollo profesional	1. ¿Por qué quiere ingresar a? 2. ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en.....? 3. ¿Qué imagina que estará haciendo dentro de tres años? 4. ¿Dónde podría realizar un mejor aporte a nuestra empresa?
Motivaciones para el cambio	1. ¿Qué elementos considera para un cambio? 2. En caso de una respuesta a un anuncio, indagar si está en una búsqueda intensa o contestó a esta por un interés en particular. 3. ¿En cuántas búsquedas está participando? ¿Qué expectativas tiene respecto a ellas? 4. ¿Alguna vez hicieron alguna contraoferta cuando usted presentó la renuncia? ¿Qué lo motivó a cambiar cuando se fue de.....?

En la entrevista se debe prestar especial atención a que la conversación no transcurra en un plano hipotético, sino que, por el contrario, el entrevistado diga lo que realmente siente y piensa, en relación con hechos concretos y reales.

ANEXO 4.5. GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Las técnicas sobre cómo preguntar para evaluar las competencias requieren, como cualquier otra cosa, práctica; luego se incorporan al esquema habitual de preguntas, desterrando las de carácter hipotético como Usted qué haría si...., utilizando en su reemplazo otras del tipo Cuénteme qué ocurrió cuando...

La correcta evaluación de las competencias en el proceso de selección tiene un grado de importancia superlativo. En algunos casos, un conocimiento puede ser adquirido en un espacio de tiempo no muy largo. En cambio, las competencias requieren períodos de tiempo extensos para su desarrollo y, en ocasiones, es muy difícil. Por ello es siempre conveniente que las personas posean, al momento de su incorporación al puesto, las competencias requeridas en el grado indicado.

La denominada estructura estrella (STAR) para la formulación de preguntas en gestión por competencias

Uno de los propósitos de la entrevista es evaluar la adecuación o no del candidato al puesto vacante, y uno de los caminos para ello es evaluar las competencias requeridas para la posición. Para lograr este propósito es fundamental bucear en la historia del candidato como preguntas tales como ¿qué paso?, ¿Dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, estas preguntas corresponden a la situación. Apuntando también a las tareas específicas: ¿cuál era su tarea concreta en la situación?, ¿qué resultados debía obtener?, ¿por qué eran importantes esos resultados? Se puede completar con las acciones: ¿qué hizo usted?, ¿qué dijo?, ¿qué paso?, ¿qué paso después? Y finalmente hacer preguntas que apuntan al resultado ¿cuál fue el resultado?, como lo supo el candidato?

Entrevistar por competencias es una parte del proceso de selección; una parte muy importante por cierto. Sin embargo, cuando una organización necesita un especialista en un determinado software, primero deberá asegurarse de que la persona lo conoce y lo maneja adecuadamente, y luego se analizarán las competencias.

La entrevista por competencias es un tipo de entrevista dirigida donde se integran preguntas por competencias a lo que se podría ser una entrevista de tipo tradicional. Se sugiere iniciar con una pregunta abierta, tal como Cuénteme sobre su historia laboral, y una vez que el entrevistador se haya formado una idea sobre los conocimientos técnicos y la experiencia laboral necesaria para cubrir el puesto, comenzar con las preguntas específicas para evaluar competencias.

Por lo tanto, trabajar por competencias y, sobre todo, entrevistar por competencias presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos necesarios para cubrir la posición. A continuación, en la misma entrevista o en otra, se analizarán las competencias. Hacer la primera selección o preselección

despejando parte de los requisitos excluyentes del perfil, y concentrar los esfuerzos en evaluar competencias en la entrevista respectiva en la etapa de selección.

Se podrá destinar una reunión íntegra para entrevistar por competencias o bien incluir preguntas para evaluar competencias en el transcurso de una entrevista más general. Esto dependerá del tiempo disponible, del nivel del candidato a entrevistar, de la posibilidad o no de convocarlo o más de una reunión, etc. Como en tantas otras cosas, no hay una única forma de proceder.

En el análisis de comportamientos pasados, durante la entrevista se deben detectar las competencias relevantes para la posición que el postulante aspira a cubrir, es decir en una entrevista de selección por competencias no se formulan preguntas para explorar todas las competencias requeridas por el puesto de trabajo sino que se eligen algunas de ellas a estos efectos. Por lo cual, la importancia de definir las competencias dominantes se relaciona con la posibilidad de focalizar sobre ellas las preguntas. Las competencias dominantes son aquellas que se definen como imprescindibles o más relevantes para una posición en un determinado momento o circunstancia.

Esquema de una entrevista por competencias

“Hola, ¿cómo llegó hasta aquí? (30 segundos para romper el hielo).

“Cuénteme sobre su historia laboral”... (Pregunta abierta de sondeo; incluye despejar requisitos “duros” del perfil)

Preguntas para explorar competencias

Otras preguntas

Explorar motivación

Cierre (informar respecto de cómo sigue el proceso y preguntar si el entrevistado tiene alguna duda)

El entrevistador cuenta con tres elementos que deberá combinar para el análisis de las respuestas y la evaluación de competencias:

1. Perfil por competencias. Cada puesto de trabajo requiere de una serie de competencias en diferentes grados. Se ha sugerido elegir las más relevantes en el momento de hacer la selección.

2. Preguntas por competencias: El entrevistador deberá tener como mínimo preparadas cuatro preguntas para evaluar competencias en relación con el perfil y las competencias dominantes.
3. Comportamientos observados: Al postulante se le han planteado preguntas y este ha proporcionado respuestas. Para el análisis de esas respuestas hay que trabajar con el siguiente método:
 - a. Se sugiere consultar el Diccionario de comportamientos, donde se registran ejemplos de comportamientos en relación con los grados de las competencias, junto con ejemplos de comportamientos que evidencian la competencia en un grado no desarrollado.
 - b. Por otro, a partir de hechos del postulante deben observarse comportamientos, y estos deben ser relacionados con los ejemplos disponibles en el Diccionario de Comportamientos a fin de establecer analogías.

A partir de la comparación realizada en el punto 3, según la observación de comportamientos, se obtiene el nivel identificado en el postulante de cada una de las competencias analizadas.

En síntesis, el entrevistador formula preguntas específicas para evaluar competencias. Para ello deberá tener preparadas una serie de preguntas relacionadas con las competencias más importantes o dominantes según el perfil requerido. En respuesta a estas preguntas el postulante elabora un relato, del cual se extraen los comportamientos. Estos pueden ser comparados con el Diccionario de comportamientos en su versión estándar o bien con el específico de la organización. De este modo se puede determinar el grado de la competencia.

ANEXO 4.6. REGISTRO DE COMPETENCIAS

La entrevista estructurada

Una entrevista estructurada cuando se ha planificado en todos sus detalles; es decir, se han dispuesto todas las preguntas en un formulario específico.

Este documento será de mucha utilidad para la evaluación de competencias. Igualmente, se sugiere su diseño cuando a lo largo del año se deban realizar muchas entrevistas referidas a puestos similares. En ese caso, tener una entrevista tipo ya prediseñada a modo de cuestionario simplifica la tarea.

Una entrevista de competencias estructurada se compone de las preguntas tradicionales de selección justamente con otras preguntas sugeridas para evaluar competencias, al estilo ya mencionado “Diccionario de preguntas”.

La entrevista estructurada presenta la ventaja de que luego de un corto periodo de entrenamiento pueda ser utilizada por los clientes internos.

Entrevista por competencias: comparación de opiniones de distintos evaluadores sobre el mismo candidato. Si se realizan preguntas específicas para evaluar competencias, las opiniones se pueden registrar bajo un esquema como el siguiente:

REGISTRO DE COMPETENCIAS

Área de trabajo	
Búsqueda	
Postulante evaluado	

Competencia Evaluada (nombre)	Evaluador 1		Evaluador 2		Evaluador 3	
	Grado	Comportamientos observados	Grado	Comportamientos observados	Grado	Comportamientos observados

Área de trabajo: Donde se ha originado la vacante a cubrir

Búsqueda: Nombre del puesto a cubrir

Postulante evaluado: Nombre de la persona

Competencia evaluada (nombre): Utilizar el Diccionario de competencias con la definición y apertura en grados o niveles.

Grado: Esta columna se puede completar luego de haber observado comportamientos en la entrevista y de haber comparado éstos con el diccionario de comportamientos respectivo para la determinación del grado o nivel.

Comportamientos evaluados: Se recomienda que cada evaluador trabaje con el Diccionario de comportamientos.

ANEXO 4.7. CUADRO COMPARATIVO DE LOS CANDIDATOS OPCIONADOS

Perfil del cargo	Aspirante A	Aspirante B	Aspirante C	Aspirante D
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Características personales requeridas /Competencias				
Otros aspectos				

ANEXO 4.8. LISTA DE CHEQUEO

	LISTA DE CHEQUEO
--	------------------

REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN	
EXÁMENES MÉDICOS	
1	Serología
2	Órganos de los sentidos
3	Pulmones
4	Vacuna de tétano
5	Médico general
DOCUMENTOS NECESARIOS	
1	Hoja de Vida
2	Dos (2) fotocopias de la cédula ampliadas
3	Fotocopia de los certificados de estudio
4	Dos (2) cartas de recomendación
5	Certificados Laborales (Donde haya laborado)
6	Libreta Militar (cuando aplique y si la tiene)
7	Fotocopia de la matrícula profesional (cuando aplique)
8	Certificado del DAS
9	Número de cuenta en bancaria para consignar la nómina.
DOCUMENTOS PARA LA EPS (SALUD) Y CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILAR POR LOS BENEFICIARIOS	
1	Fotocopia de la cédula del cónyuge e hijos, o tarjeta de identidad.
2	A falta del cónyuge e hijos presentar documentos de los padres sin son mayores de sesenta años. Puede cobrar el subsidio, siempre y cuando no reciban subsidio en otros lugares: presentar cédula de los padres, supervivencia, declaración extrajuicio donde conste dependencia económica con los padres, estos mismos documentos sirven para afiliación a la EPS (Salud) no importa la edad de los padres.
3	Certificado de estudio si los hijos son mayores de 12 años.
4	Certificado laboral del cónyuge donde conste el salario y el Nit de la empresa y el teléfono.
5	Registro Civil de matrimonio o declaración extrajuicio si tiene unión libre.
7	Registro civil de nacimiento de los hijos donde conste el nombre de los padres.
Fecha de entrega: _____ Fecha de recibo de documentos: _____ Fecha de afiliación a la seguridad social: _____ Observaciones: _____ _____	

ANEXO 4.9. AGENDA DE INDUCCIÓN

	AGENDA DE INDUCCIÓN	Código:
		Versión: 0
		Fecha de Aprobación:
		Página 1 de 1

Nombre: _____ Cédula: _____ Cargo: _____ Área: _____

FECHA	HORA	TEMAS	RESPONSABLE

Revisado y Aprobado por:

Representante Legal

Administrador

Empleado

ANEXO 4.10. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

	EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN	Versión:
		Fecha:
		Página 1 de 2

INFORMACIÓN DEL EMPLEADO
Nombre del Empleado: _____ Cédula _____ Fecha _____ Cargo: _____

INFORMACIÓN SOBRE LA INDUCCIÓN
Facilitadores que realizan la inducción: _____ _____
Temas de la Inducción: _____ _____
Fecha de Inicio: _____ Fecha de terminación: _____ Duración: _____

CALIFICACIÓN DE LA INDUCCIÓN (5: Excelente, 4: Buena, 3: Aceptable, 2: Regular, 1: Mala)	
ASPECTOS	Calificación
1. Documentos entregados para su lectura, entendimiento y aplicación.	
2. Orientación e información necesaria para ocupar el cargo	
3. Descripción de las funciones del cargo	
4. Descripción de los protocolos de actitud y servicio al cliente y atención telefónica y ciclo de mercadeo y ventas almacén JEAN'S COLLECTIONS.	
5. Difusión del plan estratégico, misión, visión y la presentación general del almacén JEAN'S COLLECTIONS	
6. Presentación de los empleados y descripción de las áreas y su relación con cada una de ellas.	
7. Logística del proceso de inducción	
Calificación Promedio (Espacio para Administrador)	

¿Qué aspectos positivos le causó el Programa?

¿Cuáles recomendaciones de mejora propondría usted para futuros procesos de inducción?

Gracias por su Colaboración

Firma del Evaluador: _____,

Fecha: _____

ANEXO 4.11. ENCUESTA SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

	ENCUESTA SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	
		Fecha de
		Página X de X

1) El objetivo de la encuesta es obtener una mayor idea de las necesidades de capacitación que siente el personal del almacén Jean's Collections no se trata de un examen o una crítica. No hay respuestas correctas o incorrectas. Lo que se quiere es que cada uno exprese su criterio sobre la capacitación según el formato de la encuesta. Deben ser honestos y pensativos en sus repuestas. Lo que se quiere a largo plazo, a través de un programa de capacitación bien organizado, es contar con un personal de tal manera que pueda cumplir con los objetivos propuestos.

I. Identificación del Almacén

- 1.- Nombre del Almacén _____
- 2.- RUT del Almacén Jean's Collections _____
- 3.- Dirección del Almacén Jean's Collections _____
- 4.- Fax del Almacén Jean's Collections _____
- 6.- Sitio web del Almacén Jean's Collections _____

II. Identificación del empleado

- 1.- Nombre completo _____
- 2.- Cargo _____
- 3.- Cédula _____
- 4.- Dirección _____
- 5.- Sexo : Fem _____ Masc _____
- 6.- Edad _____ Años
- 7.- Nivel de escolaridad
 - Básica:
 - Completa _____ Incompleta _____ Último curso terminado _____
 - Media:
 - Completa _____ Incompleta _____ Último curso terminado _____
 - Técnica:
 - Completa _____ Incompleta _____
 - Titulo obtenido _____
 - Universitaria
 - Completa _____ Incompleta _____
 - Titulo obtenido _____
 - Otros (Indicar) _____

III. ¿Qué programas de Office sabe manejar? (coloque una x donde aplique)

- a. Word _____ b. Excel _____
c. Power Point _____ d- Otro, cuál? _____

IV. Indique a continuación todos los cursos de capacitación en que Ud. ha participado. (Nombre del curso, año, organizado por y duración).

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

V. ¿Qué tareas de tu puesto se relacionan con estos conocimientos, habilidades y competencias?

VI. En forma general, califique los cursos organizados por el Almacén Jean's Collections en que Ud. ha participado. (Indique con una "x", seleccionando únicamente una respuesta).

Excelente _____ Regulares _____
Buenos _____ Malos _____

Favor explicar las razones por la calificación que Ud. ha puesto.

VII. Si usted tuviera la oportunidad de organizar cursos de capacitación para personal de su propio nivel, qué temas/materias piensa que se deben enfocar? es decir, cuáles son las necesidades de capacitación que Ud. Siente imprescindibles o valiosos para mejorar su actuación en el desempeño de sus funciones.

1. _____

2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

VIII. ¿Qué temas de capacitación cree usted facilitan la cooperación y comunicación entre el equipo de trabajo para alcanzar los resultados y además contribuyen a su bienestar?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

ESTA SECCIÓN ES ÚNICAMENTE PARA EL ADMINISTRADOR Y EL REPRESENTANTE LEGAL

Favor comentar sobre las necesidades de capacitación que Ud. siente importantes para el personal del Almacén Jean's Collections.

ANEXO 4.12. PLAN DE CAPACITACIÓN

	PLAN DE CAPACITACIÓN	
		Fecha
		Página X de X

FECHA	
DIAGNÓSTICO	
APROBADO CON	
ASISTENTES	
VERSIÓN No.	

Nro.	TIPO DE CAPACITACIÓN	TEMAS	OBJETIVO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	FECHAS TENTATIVAS DE REALIZACIÓN	FACILITADOR	COBERTURA	COMPETENCIA A FORTALECER	LUGAR

Aprobado por:

Representante Legal

Administrador

ANEXO 4.14. REGISTRO DE ASISTENCIA

	REGISTRO DE ASISTENCIA	
		Fecha:
		Página X de X

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN:
NOMBRE DEL FACILITADOR:
LUGAR DE CAPACITACIÓN:
FECHA:
DURACIÓN EN HORAS:

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO QUE OCUPA	CÉDULA DE CIUDADANÍA	FIRMA

FIRMA DEL FACILITADOR	NOMBRE ADMINISTRADOR
NOMBRE DEL FACILITADOR	FIRMA

ANEXO 4.15. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	Fecha:
		Pagina X de X

Señale con una X, 1: Malo 2: Deficiente 3:Regular 4: Bueno 5: Excelente						
EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN						
1. EL CURSO						
1.	Conocimiento de los objetivos y finalidad de la capacitación, antes de recibir el curso.	1	2	3	4	5
2.	Relación entre los contenidos del curso y sus objetivos					
3.	Nivel de profundidad de los contenidos del curso					
4.	Duración del curso					
5.	Satisfacción de necesidades de formación					
6.	Adquisición de conocimientos nuevos					
2. FACILITADOR						
7.	Presentación de los contenidos, objetivos y alcances en forma clara y ordenada	1	2	3	4	5
8.	Conocimiento del tema					
9.	Estimulación para la participación activa de los empleados					
10.	Disposición para resolver preguntas y consultas					
11.	Empleo de lenguaje de fácil comprensión					
12.	Presentación personal					
13.	Desarrollo de todos los temas propuestos					
14.	Utilización de ejemplos, casos y vivencias apropiadas para facilitar la comprensión del tema					
15.	Utilización de ayudas audivisuales e informáticas apropiados para el curso.					
3. SATISFACCIÓN ACERCA DEL CURSO						
16.	Mejora su desempeño laboral	1	2	3	4	5
17.	Mejora sus competencias, conocimientos y habilidades					
18.	Cumplimiento de expectativas					
4. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO						
19.	Información previa del curso	1	2	3	4	5
20.	Homogeneidad del grupo					
21.	Espacio utilizado					
22.	Aseo y orden					
23.	Cumplimiento de horarios					
24.	Refrigerios					
25.	Material suministrado					
5. OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS						
OBSERVACIONES (Aspecto a resaltar)						
SUGERENCIAS (Aspectos a mejorar)						

ANEXO 4.16. EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN

	EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN	
		Fecha
		Página X de X

El presente informe tiene como objetivo evaluar la efectividad de la capacitación proporcionada al personal. Esta información será utilizada por el Almacén Jean's Collections para la mejorar las capacitaciones.	
Nombre del Evaluado	
Cargo	
Curso/ Programa asistido	
Fecha de la Capacitación	
Criterios de evaluación	
EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN (Ver criterios de evaluación en el puesto de trabajo)	

¿LA CAPACITACIÓN FUE EFECTIVA?	SI	NO	
Observaciones o Comentario Adicionales:			
Nombre/s Evaluador/es			
Firma			
Cargo/s			
Fecha de Evaluación			