UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII

DISEÑO DE PLANES DE CARRERA BASADOS EN COMPETENCIAS PARA LOS DEPARTAMENTOS DE OPERACIONES Y VENTAS, Caso: GRUPO SAVAKE – FERRETOTAL

Presentado por
Lic. Gloria Rodríguez Valery
para optar al título de
Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Tutor
Dra. Elizabeth Martinez Lozada

Enero 2009

DEDICATORIA

A mis Padres por haberme enseñado el valor de la educación y la importancia del continuo desarrollo profesional. Por haber sido mí guía, mi ejemplo, mi fuerza y mi apoyo incondicional para iniciar este proyecto. Gracias por haberme impulsado a luchar y no dejarme vencer por los obstáculos. Gracias haberme motivado a seguir adelante para concluir esta etapa de mi vida.
Gracias por haberme acompañado cada día de este reto.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a la Virgen y a San Onofre por haberme bendecido con capacidades, salud, recursos, posibilidades y la fortaleza para poder iniciar y culminar este proyecto personal.

A Recursos Humanos de Savake – Ferretotal por haberme brindado la oportunidad de desarrollar mi Trabajo de Grado en su empresa, por su confianza y por su apertura. Y en especial gracias a mi amiga Miriam por haberme recomendado para el desarrollo de este proyecto y por haberme apoyado en sus distintas fases.

Al profesor Naranjo por sus enseñanzas, por sus constantes retos, por compartir conmigo sus innumerables conocimientos en Recursos Humanos, por guiar mis pasos y por darme la posibilidad de pensar en grande.

A la profesora Elizabeth Martínez por su apoyo, por sus consejos, su practicidad, su estrategia, por su empuje y por haberme acercado a la realidad de este día.

A mi amiga Vanesa por su tiempo, sus recomendaciones, su apoyo incondicional, su paciencia y por haber compartido conmigo esta etapa de mis estudios.

A mi Tía Yantany por su disposición para asesorarme en cada una de mis inquietudes, por su dedicación y por sus acertadas recomendaciones.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA ..... **ii**

AGRADECIMIENTOS ..... **iii**

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS ..... **vi**

INDICE DE ANEXOS ..... **vii**

RESUMEN ..... **viii**

INTRODUCCION ..... **ix**

CAPITULO I **10**

ASPECTOS GENERALES **10**

Planteamiento del Problema *10*

Justificación *16*

Objetivos *18*

Objetivo General: 18

Objetivos Específicos: 18

CAPITULO II **19**

Marco Referencial **19**

CAPITULO III **23**

Marco Teórico **23**

Competencias: *23*

Gestión por competencias *24*

Planificación Estratégica de Recursos Humanos *25*

Planes de Carrera *27*

¿Cómo evaluar las Competencias? *29*

CAPITULO IV **32**

Marco Metodológico **32**

Diseño y Tipo de la Investigación *32*

Unidad de Estudio y de Análisis *35*

Universo y Muestra *36*

Universo *36*
Muestra *38*
Procedimiento de Recolección de Datos, Técnicas e Instrumentos *41*
Estrategias de Medición *43*
Procedimiento para la Investigación *44*

CAPITULO V 55

Presentación, análisis y discusión de resultados 55

Análisis Funcional de los cargos *55*
Panel de Expertos Savake y Ferretotal *56*
Entrevistas de Incidentes Críticos *63*
Assessment *75*
Ponderación de las competencias *77*
Autoevaluación *79*
Medición de brechas *80*

CONCLUSIONES 88

RECOMENDACIONES 93

GLOSARIO DE TERMINOS 95

BIBLIOGRAFÍA 96

ANEXOS 103

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Tabla 1: Listado de cargos y sus objetivos del Departamento de Ventas y Operaciones del Grupo Savake y Ferretotal. 38
Tabla 2 Universo, Población y Muestra calculada para empleados de alto desempeño seleccionadas por la organización. 40
Tabla 3 Distribución de sujetos de la muestra clasificados por empresa, cargos y cantidad. 41
Gráfico 1: Modelo para Realizar Mapa Funcional. Naranjo, J. R. Solo última edición 1999. (Inédito) Venezuela. 42
Tabla 4: Cuadro resumen de técnicas e instrumentos utilizados para la recopilación de la información. 43
Tabla 5 Listado de participantes en el grupo 1 del Assessment. 51
Tabla 6 Listado de participantes en el grupo 2 del Assessment. 51
Tabla 7 Listado de participantes en el grupo 3 del Assessment. 51
Tabla 8 Listado de participantes en el grupo 4 del Assessment. 52
Tabla 9 Listado de competencias y sus definiciones. 59
Tabla 10 Tabla competencias criticas seleccionadas para los cargos de Savake. 60
Tabla 11 Tabla competencias criticas seleccionadas para los cargos de Ferretotal. 60
Tabla 12 Resultados Panel de Expertos Savake 62
Tabla 13 Resultados Panel de Expertos Ferretotal. 63
Tabla 14: Tabla de preguntas focalizadas para medir las competencias criticas de cada cargo de Savake. 65
Tabla 15: Tabla de preguntas focalizadas para medir las competencias criticas de cada cargo de Ferretotal. 68
Tabla 16 Listado de competencias y sus indicadores conductuales. 71
Tabla 17 Cuadro de Consistencia de Desviación Estándar. 72
Tabla 18: Cuadro resumen resultados cuantitativos entrevistas de incidentes críticos de Savake. 73
Tabla 19: Cuadro resumen resultados cuantitativos entrevistas de incidentes críticos de Ferretotal. 74
Tabla 20: Cuadro resumen resultados del Assessment realizado al grupo 1 de Savake Ferretotal. 76
Tabla 21: Cuadro resumen resultados del Assessment realizado al grupo 2 de Savake Ferretotal. 76
Tabla 22: Cuadro resumen resultados del Assessment realizado al grupo 3 de Savake Ferretotal. 77
Tabla 23: Cuadro resumen resultados del Assessment realizado al grupo 4 de Savake Ferretotal. 77
Tabla 24: Cuadro de resultados ponderación de las competencias Savake. 78
Tabla 25: Cuadro de resultados ponderación de las competencias Ferretotal. 79
Tabla 26: Cuadro resumen autoevaluación Sujeto 2. 79
Tabla 27: Cuadro resumen autoevaluación Sujeto 4. 80
Tabla 28: Cuadro resumen autoevaluación Sujeto 5. 80
Tabla 29: Cuadro resumen autoevaluación Sujeto 6. 80
Tabla 30: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 1. 81
Tabla 31: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 3 81
Tabla 32: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 7 y Sujeto 8. 82
Tabla 33: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 9. 83
Tabla 34: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 11. 83
Tabla 35: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 13 y Sujeto 14. 84
Tabla 36: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 15. 84
Tabla 37: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 15, 16 y 17. 86
Tabla 38: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 19, 20, 21,23, 25 y 26. 87

INDICE DE ANEXOS

ANEXO I. Descripciones de Cargo Savake – Ferretotal 104
ANEXO II. Presentación Panel de Expertos 137
Anexo III. Entrevistas Incidentes Críticos 141
ANEXO IV. Resultados Cualitativos Entrevistas Incidentes Críticos Savake..... 227
ANEXO V. Resultados Cualitativos Entrevistas Incidentes Críticos Ferretotal 231
ANEXO VI. Ejercicios de Assessment Center Cargos Gerenciales 241
ANEXO VII. Ejercicios de Assessment Center Cargos No Gerenciales 246
ANEXO VIII. Autoevaluaciones..... 251

RESUMEN

La exigencia actual en el mundo de los negocios en la atención al detal, constituye una batalla por atraer, retener y mantenerse en la mente de visitantes, clientes y usuarios, como principal objetivo. Para llevar a cabo esta direccionalidad, ciertas estrategias organizacionales le son propias. Una de ellas es el perfil de la organización, el cual esta compuesto por la alineación de personas, equipos y organización, considerando las características particulares, que le permita desarrollar modelos de gestión de recursos humanos que precisamente, les otorgue la posibilidad de resaltar esas particularidades que se convierten en una ventaja diferenciadora. El presente trabajo de grado mediante una estrategia investigación - acción para en un estudio de caso: Diseño de Planes de Carrera basados en competencias para los Departamentos de Operaciones y Ventas del Grupo Savake Ferretotal a los efectos de considerar un elemento de alineación. Para ello se diseñó una metodología de investigación, constituida por diferentes fases con base en una perspectiva de 360° que involucra a los trabajadores con el mejor desempeño en cada una de las posiciones en estudio, con un muestreo no probabilístico a nivel nacional; a sus pares, a sus supervisores y a sus respectivos gerentes, en procesos validatorios progresivos, para establecer un punto de referencia para los diferentes sub procesos de recursos humanos. Los resultados obtenidos indican que el proceso evidencia áreas de mejora organizacional e indica acciones inmediatas de superación en materia de selección, adiestramiento y desarrollo además de seguimiento para lograr un mayor nivel de perfil organizacional. Esto establece una útil referencia para el futuro desarrollo de nuevos proyectos a nivel organizacional enfocados en el ánimo de un desarrollo constructivista de la organización.

Palabras claves:
Plan de Carrera, Competencias, Calidad de Servicio, Panel de expertos, Autoevaluación.

INTRODUCCION

El desarrollo del presente proyecto se realizó siguiendo una ruta establecida desde su propuesta inicial, en tal sentido se plantea un resumen de lo logrado y los elementos a considerados para su desarrollo. Así como introducir en la aventura investigativa en el contexto del trabajo.

Luego se indican los Aspectos Generales de la Investigación, realizando un viaje por el origen del Marco Conceptual, evaluando ciertas consideraciones para la pertinencia de la investigación en lo espacial, temporal, organizacional y las corrientes de propuestas sobre el tema de Planes de Carrera, como eje de la Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos o del Talento en las Organizaciones, definiendo un conjunto de Objetivos a lograr como norte de la investigación.

Se continúa con el Marco Referencial de la empresa involucrada en la investigación y en donde se realizó el objeto de la misma, a los efectos de ubicarse en la realidad pasada, presente y futura de la empresa en estudio.

A continuación se despliega el Marco Teórico como una referencia vital del marco dentro del cual se desarrollará todo este trabajo de investigación; es la incorporación de los temas necesarios para llevar a cabo el presente reto académico.

Luego se expresa toda la estrategia metodológica planteada, que a su vez es la consecuencia de aplicación de enfoques y herramientas, que van de la mano con las experiencias de los autores citados en el Marco Teórico.

Se presentan, analizan y discuten los resultados obtenidos a través de la fase de la investigación de campo realizada y de igual manera concomitante con los supuestos teóricos para este trabajo.

A partir de esos resultados se realizan Conclusiones y Recomendaciones como colofón de este trabajo.

Se considera pertinente incluir un Glosario de Términos para facilitar la comprensión y aplicación de los mismos en la estructura de la investigación.

Finalmente, se presentan Referencias Bibliográficas, publicaciones hemerográficas y electrónicas que se utilizaron en el desarrollo de la investigación. Se incorporan los anexos respectivos clasificados en orden de uso y que son una referencia de soporte de los datos efectivamente obtenidos.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

Planteamiento del Problema

Hoy en día las empresas han vivido diversos procesos de cambios y transformaciones en sus estructuras organizativas. Muchos se han debido a la situación que se vive por el proceso de globalización, a los constantes avances tecnológicos y a su posicionamiento en el mercado laboral, orientándolas a cambiar su misión, visión, estrategias, objetivos y metas hacía un enfoque basado en el Talento Humano, con altos niveles de competencias. También en los ciclos recesivos de la economía, se establece otra historia: se cuestionan tanto elementos de la estructura que deben apoyar la estrategia y hasta la redefinición del tipo de gente para hacerle frente a esas situaciones. Esta tendencia la describe Gómez Mejía, Balkin y Cardy (1998) como un proceso de reestructuración de las organizaciones [para crecer o para mantenerse o sencillamente para un proceso de downsizing] (Biasca, 1998) cuando principalmente se dio un paso de las estructuras jerárquicas y con numerosos niveles de cargos a empresas con estructuras menos jerarquizadas y estratificadas denominadas horizontales, para otras además relacionadas en redes virtuosas, eso sí con una clara distinción establecida de cara al cliente para satisfacerlo y halagarlo mediante calidad de servicio (Berry, 1999).

De igual forma, Chiavenato (2002) hace énfasis en el cambio que sufrieron las organizaciones de la etapa denominada “Recursos Humanos”, donde aún las organizaciones estaban creciendo, adaptándose a nuevos procesos, proponiendo estructuras más planas a la etapa denominada “Gestión del Talento Humano”, tendencia a la que se orientan hoy en día la mayoría de las organizaciones a nivel mundial.

La etapa de “Gestión del Talento Humano” descrita por Chiavenato (2002) se centra en los siguientes pilares fundamentales:

- Descentralización de las funciones, enfoque integral de los empleados e Ideas originadas en los equipos de trabajo,
- Planificación estratégica del negocio y preocupación por el capital humano.

En esta nueva era de las organizaciones, muchos procesos han sido transformados. Las actividades operativas pasan al manejo de terceros; los

Gerentes asumen actividades estratégicas del negocio, los Departamentos de Recursos Humanos se convierten en equipos orientados principalmente a brindar asesoría a sus clientes internos, los empleados son considerados indispensables para el alcance de los objetivos del negocio y se hace más énfasis en las metas propuestas y en los resultados (Urquijo, 2005).

Adicionalmente, Burack (1990) señala la relevancia e integración dinámica de planificación estratégica de la empresa y en correspondencia, la planificación de los Recursos Humanos en un concepto para delinear orientaciones generales organizativas, de una mejora de los planteamientos de operaciones y de las relaciones humanas – ontológicamente vistas – en los procesos estratégicos de negocio. Para ello sugiere la reflexión a largo plazo de la cultura y clima de apoyo; considerar el ¿Por qué? Y ¿el Para qué? antes del cómo; un arreglo conjunto de estructura; sistemas y procesos; una interfaz dinámica y contingentemente balanceada son sustratos de éxito para avanzar en un escenario de competitividad implacable.

Por otra parte Gómez Mejía et al (1998) plantea que la planificación estratégica de Recursos Humanos debe considerar aspectos como la contratación de personal externo e interno, el cese de empleados por las diferentes causas, evaluaciones de desempeño, relaciones laborales y principalmente el desarrollo de carrera.

Hace un tiempo en países como Venezuela las empresas sufrieron el fenómeno del crecimiento acelerado (Francés, 2001). Con el aumento de los negocios, con la ampliación en el mercado y con la presencia de competencia para sus productos las empresas se vieron obligadas a crecer de una forma violenta y sin tiempo para guiarse por los objetivos de una planificación estratégica. La contratación de personal se hacía de forma masiva, los cargos se iban creando a la medida de los ocupantes o en función de los problemas operativos emergentes, las estructuras se hacían cada vez más complejas y el adiestramiento estaba visto únicamente como una herramienta para solucionar una carencia en los empleados. Las empresas familiares fueron las principales protagonistas de este fenómeno, en periodos cortos de tiempo pasaron de ser negocios pequeños para convertirse en líderes en el mercado con nóminas que representaban un crecimiento del 300% de sus empleados iniciales (Francés, 2001).

Como describe el autor Chiavenato (2002) en su libro Gestión del Talento Humano la mayoría de las organizaciones exitosas constantemente complementan y retan su misión. Aunque la misión pueda verse como algo estático y poco cambiante, con el paso del tiempo debe adaptarse y enfocarse a los cambios que producen en el negocio. Las organizaciones han tenido que cambiar su visión del negocio y por supuesto reformular sus

objetivos de alcance, en un principio la meta era crecer, posicionarse en el mercado, competir, generar nuevos productos e invertir en su crecimiento, durante los últimos años la estrategia para la mayoría de las empresas ha sido estabilizarse, mantenerse firmes en el mercado sin perder negocios, conservar sus nóminas sin aumentar Head Count[1] e innovar para fomentar la productividad del negocio.

Los Departamentos de Recursos Humanos se vieron directamente afectados por estos cambios, ya que tuvieron que desarrollar modelos y estrategias que les permitiera contar con personal calificado para desempeñarse exitosamente en sus puestos de trabajo, como explica la autora Martha Alles (2005), en su libro Desarrollo del Talento Humano, "… cuando una organización decide implementar gestión por competencias, la posibilidad de lograr un cambio dependerá de cómo se hayan definido las competencias y, en consecuencia, del modelo diseñado" (p.99).

La preocupación inicial radicó en el tema de las competencias y como medirlas, las empresas centraron sus esfuerzos en llevar sus procesos de selección de personal a evaluaciones basadas únicamente en las competencias requeridas para cada uno de los cargos. La tendencia se orientó hacía diversos modelos de selección por competencias, creados en su mayoría a partir de competencias criticas (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath, 1994), indicadores conductuales (Flanagan en Hay Group, 2004), panel de expertos (Hay Group, 2004), assessment center (Byham, 2004) y predictores de futuros comportamientos (Wayne y Noe, 2005).

En la actualidad, la preocupación continúa siendo el tema de competencias pero esta vez orientadas hacia otros niveles más exigentes y de ajuste referidos con el mediano y largo plazo: no solo con el entorno de negocios sino con los requerimientos en los *Planes de Carrera* para los empleados de las organizaciones, el plan de carrera es un concepto antiguo que pretendía decir al trabajador qué iba a hacer en unos años, lo cual levantaba falsas expectativas. Sin embargo, tiene que ser un proceso muy dinámico que permita conocer los perfiles de que dispone la organización, formarlos y desarrollarlos para adelantarse a las necesidades que puedan surgir en el futuro (Gómez-Mejía et al 1998). Lo cual no se debe confundir con rutas de carrera, éstas más centrados en posiciones que debe cubrir alguien para escalar en la estructura de responsabilidad y de decisión (Gómez Mejía et al, 1998) y cada vez es más difícil ejecutarlos, dado que la competitividad hace inciertos los futuros, en ambos casos solo algunas

[1] NA: El término en Inglés Head Count se refiere a la cuantificación de la cantidad de personas en una organización y que tienen una característica o serie de ellas, ej.: No. Total o parcial, distribución por departamentos u área geográfica. Se suele también llamar plantilla de personal.

empresas – como las firmas de auditores – pueden tener ambas cosas muy reguladas (Juan Fajardo; 2007, s/f)

Han sido muchas las empresas que a nivel mundial han diseñado estos tipos de programas, en el caso puntual de Venezuela empresas como Makro durante el año 2004[2] desarrollaron para todos sus cargos el Modelo de Selección por Competencias bajo la metodología Hay Group. Uno de los objetivos planteados para el año (2006) en Makro fue trabajar en el diseño de un modelo de Planes de Carrera formal, que les permitiera identificar individuos con potencial, medir brechas entre sus competencias actuales y las requeridas para el nuevo cargo y desarrollarlas oportunamente. Hoy en día, este proceso se lleva a cabo de una manera informal donde los Gerentes de Tienda son los responsables de evaluar los individuos clasificados como *Potenciales, con criterios basados en su propia experiencia* y definir sus posibles rutas de crecimiento dentro de la organización, en la medida de las posibilidades.

Otro ejemplo de esto lo representa en Venezuela la empresa Cativen quienes a través de su programa *Desarrollo Sustentable* se plantearon como objetivo del 2005 la Construcción de Planes de Carrera, propuesta orientada principalmente a brindar oportunidades de crecimiento para los empleados de la organización, en donde la rotación alta es un elemento a considerar. (Tatiana Russián; 2004, s/f)

Otras empresas del ramo ferretero a nivel de Retail[3], siempre son exigentes en su esquema de selección pensando en gerentes potenciales de área y desde luego de Tiendas y hasta potenciales gerentes generales en un horizonte de 10 años, pero para estos dos últimos renglones son egresados universitarios de alto desempeño y bilingües capaces de ser trainees[4], luego tener responsabilidades locales, posteriormente regionales y ese es un implacable plan de carrera, para organización y para los miembros del Plan.

Resaltando el aspecto relacionado con Formación y Planes de Desarrollo, las organizaciones se han visto en la necesidad de preparar a su Recurso Humano para las exigencias del entorno y de su propio puesto de

---

[2] Nota: esta información fue obtenida en entrevista personal realizada a la Sra. América Averiano, Directora de Recursos Humanos de la Corporación Makro en Venezuela en el día 20 del mes de Agosto del 2005, hoy en día Gerente General de la misma Organización.

[3] Retail es una palabra anglosajona para señalar cierto tipo de negocios conformados por Departamentos especializados de mercancía y generalmente de atención a públicos masivos.

[4] El término Trainees se utiliza para señalar una condición temporal de miembros de una organización que está en fase de formación bajo un programa de metas, recursos y conductas establecidas o bien para situaciones generalmente comerciales pero también de producción, a nivel local, regional y en algunos casos internacionalmente hablando.

trabajo (Dessler y Varela, 2004). A través de la formación se pretende solventar una situación presente, relacionada la mayoría de las veces con el desempeño de los individuos y su objetivo es aumentar los resultados en su puesto actual de trabajo. En cambio, los Planes de Desarrollo están enfocados a preparar a los individuos para futuras oportunidades de trabajo que se le puedan presentar y que requieran de un dominio superior en sus habilidades y competencias, no solo dentro de la empresa sino en el mercado, de allí la noción de empleabilidad como un nivel superior a los requerimientos de empleos (Mertens, L. (2002).

Como lo define Gómez Mejía et al (1998) “El desarrollo de la carrera profesional no consiste en un programa de formación instantáneo, o en un taller de planificación de carrera profesional, sino que se trata de una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recursos vital de la empresa” (p.287).

Esta definición juega hoy en día un papel relevante en las organizaciones tendiendo cada vez a buscar un equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y las necesidades particulares de los empleados. Una de las ventajas más importantes de los Planes de Desarrollo de Carrera es determinar las oportunidades profesionales que tienen los empleados dentro de la organización y sobre los requisitos necesarios para asumir nuevas posiciones, pero también es útil reconocer la condición de empleabilidad (Mertens, 2002), que es una marca que señala que aunque las personas dejen a la organización, estas llevan la impronta de los procesos formativos y elementos culturales que destacan en el mercado como hombre ex (en sentido genérico, aunque pueda ser también mujer ex) que es apetecido por otras empresas medianas o emergentes en la misma área o sector de negocios.

En esta misma línea Martha Alles (2005) se refiere a los Planes de Formación como aquellos relacionados directamente con aspectos técnicos o de conocimiento requeridos por el individuo para desempeñarse en su puesto de trabajo, mientras que los Planes de Desarrollo están orientados hacía conocimientos y competencias que requiere el individuo en su actual puesto de trabajo o en futuras posiciones. A este respecto la autora resalta las iniciativas que han tomado las empresas para el desarrollo del talento humano, pero admitiendo las dificultades del proceso, su propuesta se alinea hacía determinar el significado de talento para un puesto de trabajo y luego formularlo en términos de competencias, siendo este el enfoque que se adoptará para efectos de esta investigación.

En otro orden de ideas, el talento en las organizaciones (Chiavenato, 2002) se refiere a las competencias que se requieren para ocupar una

determinada posición, al comparar dichas competencias con las que posee cada individuo se evalúa el nivel de compatibilidad con el cargo, es por ello que la autora anteriormente mencionada, plantea que la manera más adecuada para el desarrollo del talento humano es el desarrollo de las competencias. El rol principal en este proceso es llevado a cabo por Recursos Humanos por ser el responsable de definir las estrategias que permitan desarrollar dichos planes. Sin embargo, hay autores que refieren al talento como una capacidad que va más allá de la competencia, y no es nada más que la maestría de ejecución de la propia competencia (Quinn, R., 1994) no solo en su propia capacidad sino referido para con otros: pares, supervisados y superiores e inclusive con referencia a su respectivo mercado laboral.

De allí la importancia que tiene para las empresas definir los planes de desarrollo para sus empleados de manera concomitante con su respectivo plan de formación, comenzando recomendablemente por aquellas áreas críticas del negocio (Wayne y Noe, 2005), como son para efectos de este trabajo de grado, los departamentos de Operaciones y Ventas del grupo Savake - Ferretotal, donde se pretende llevar a cabo la propuesta de Planes de Carrera basados en Competencias,

Finalmente, es importante resaltar que para efectos de esta investigación se hizo en primer lugar una revisión de tipo documental y bibliografía (Seltiz, C.; Whrightsman, L.; Cook, S., 1965) con la finalidad de obtener los basamentos teóricos necesarios para el desarrollo de este trabajo de grado. De igual forma se realizó una revisión sobre trabajos de grado previos relacionados de competencias y gestión de Recursos Humanos basados en competencias, desarrollados en principales casas de estudios superiores de nuestro país a manera de recopilar las investigaciones previas sobre el tema.

Justificación

Para efectos de esta investigación es importante resaltar las transformaciones que han sufrido los departamentos de Recursos Humanos en sus objetivos y funciones (Urquijo, 2005). En la actualidad, su principal responsabilidad radica en captar y mantener en las organizaciones un Talento Humano con alto nivel de competencia capaz de contribuir con los objetivos del negocio y asumir con responsabilidad los constantes retos a los que se enfrenta. En segundo lugar deben garantizar un óptimo proceso de adaptación entre los individuos y las empresas, se pudiera mencionar en un tercer lugar fomentar el compromiso organizacional garantizando el continuo mejoramiento del recurso humano.

La temática de la Planificación de Carrera se ha convertido actualmente en un foco de atención para los Departamentos de Recursos Humanos de empresas a nivel mundial (Frantreb, 1981; Prahalad y Hamel, 1990; Gómez Mejía et al, 1998; Price y Walker, 1999; Wayne y Mondy, 2005; Dessler y Varela, 2004), la necesidad de mantener a sus empleados en constante crecimiento y desarrollo ha fomentado que este punto pase a ser primordial dentro de las actuales y futuras estrategias del negocio. Al mantener al Talento Humano motivado dentro de la empresa las posibilidades de obtener un desempeño exitoso dentro del cargo son cada vez mayores.

Los modelos de Planes de Carrera en su mayoría (Gómez Mejía et al, 1998) tienen como objetivo satisfacer tanto las necesidades individuales de los empleados como las necesidades de las organizaciones, sin que ello se corresponda con evoluciones sincrónicas y simétricas, el ambiente tanto externo como interno de las organizaciones hoy en día no lo permiten (Schneier, C. 1995). La finalidad de los empleados es lograr realizar un aporte a sus cargos a través del desempeño excelente, la finalidad de las empresas es brindarles a los empleados las herramientas necesarias para desarrollar al máximo sus competencias y prepararlos para ocupar futuras posiciones.

Al no existir esquemas genéricos y globales para el diseño de Modelos de Planes de Carrera, las mejores prácticas o lo denominado benchmarking han ocupado un lugar importante en el mundo de las organizaciones (Levit y Girakis, 1994). Por esta razón las empresas se han visto en la necesidad de partir desde la revisión de las estrategias y tipo de negocio de la empresa, clase de personal que requiere desarrollar, esquema de promociones y/o ascensos, niveles de rotación y reclutamiento de talentos, para seleccionar aquella metodología que mejor se adapte a sus necesidades y partiendo de

los lineamientos establecidos por el modelo escogido, diseñar la propuesta de Planes de Carrera para sus empleados.

Para el grupo Savake – Ferretotal el reto consistió en avanzar, esta vez dentro de los objetivos planteados por Recursos Humanos se encontraba el desarrollo de un modelo de Planes de Carrera que permitiera definir de manera formal las posibles rutas que tienen aquellos empleados con alto potencial dentro de la organización. Luego analizar las principales áreas de negocio, sus cargos críticos y sus necesidades inmediatas se decidió para efectos de esta investigación que la propuesta de Planes de Carrera estaría orientada a los Departamentos de Operaciones y de Ventas del Grupo Savake – Ferretotal, por ser consideradas como las áreas críticas de negocio, de cara frontal al Cliente.

La presente investigación no solo sirvió al Grupo Savake - Ferretotal como guía para poder extender los alcances de este trabajo hacía los demás departamentos de su empresa. Sino que, de igual forma servirá de apoyo para quienes posteriormente quieran desarrollar modelos de planes de carrera basados en competencias para empresas de la rama ferretera u otras que tengan a bien considerar, siempre evaluando razones de aplicabilidad y la respectiva razonabilidad.

Objetivos

Objetivo General:

Diseñar Planes de Carrera basados en competencias para agentes comerciales en los Departamentos de operaciones y ventas: Caso Grupo Savake – Ferretotal.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del las áreas de operaciones y ventas de las empresas del Grupo Savake - Ferretotal.
2. Determinar las necesidades específicas de dichas áreas.
3. Elaborar un listado de las competencias de ventas Savake y Operaciones Ferretotal.
4. Establecer los retos y responsabilidades de los cargos existentes en cada estructura.
5. Identificar los cargos iniciales y cargos metas a partir de los cuales se desarrollará el Plan de Carrera.
6. Diseñar Matriz de Rutas de Desarrollo.
7. Proponer la ejecución de los Planes de Carrera
8. Comparar los resultados obtenidos.

CAPITULO II
Marco Referencial

El desarrollo de este proyecto surgió de la necesidad de definir e implementar los Planes de Carrera para los distintos Departamentos y sus respectivos agentes comerciales que a manera de estudio de caso se realizó en el Grupo Savake y Ferretotal. Para efectos de este trabajo nos centramos en una de las áreas claves del negocio, el Departamento de Ventas.

Para efectos de esta investigación resultó necesario realizar una recolección de información sobre el Grupo Savake – Ferretotal referente a su misión, visión, valores culturales, objetivos de Recursos Humanos y planificación, así como de los departamentos con los que se trabajarán para efectos de esta investigación, con la finalidad de realizar un diagnostico organizacional del tema en estudio y que sirviera de marco referencial.

Antecedentes [5]de Grupo Savake – Ferretotal

El grupo Savake, comenzó a operar originalmente en 1951, como una casa de representaciones de artículos de plomería y artículos varios, integrado por tres socios, bajo la dirección de su fundador el Sr. Ladislao Keri, en un modesto local de Quinta Crespo. El origen de la palabra Savake se explica por sus tres miembros fundadores, Santini, Valero y Keri.

En 1952, dos socios deciden vender sus acciones y la empresa comienza a dar sus primeros pasos para convertirse en un pequeño mayorista, comprando y almacenando mercancía, principalmente de proveedores extranjeros.

En 1961, Savake comienza a fortalecerse y a sentirse como importador y distribuidor ferretero en el ámbito nacional y se forma una nueva sociedad entre Sr. Ladislao Keri y su hermano Américo Keri. Es entonces cuando surge en nuevo logo, que significa Keri Hermanos, iniciales enmarcadas entre conexiones galvanizadas, las cuales eran de los productos que distinguían la distribución de la empresa en esa época.

[5] La presente información se tomó a partir de un folleto corporativo con motivo de los 50 años de ser fundada la empresa.

En esta misma época la empresa se traslada de Quinta Crespo a Boleíta Norte, primero a la calle Capitolio y luego a la calle Tiuna, sede actual.

La década de los setenta (70) fue muy importante para la organización, pues marcó el cambio más importante en el perfil de los productos, que los convirtieron en un mayor de ferretería la compañía fue pionera en importar herramientas y suministros desde Taiwán. En esta misma década comenzó sus actividades el Sr. Alejandro Keri, actual presidente. En el año 1976, Savake tuvo su primer computador y en 1978 su primer centro de operaciones en Santa Teresa del Tuy, considerado actualmente uno de los más modernos de Latinoamérica.

Corría el año 1989 cuando el entorno económico de Venezuela, luego de largas restricciones a la importación, fue cambiando para adaptarse al esquema de globalización. La organización Savake, que se había dedicado por casi cuatro décadas a la distribución a ferreterías, percibió una oportunidad de dirigir su crecimiento hacía el área de los retails, con tres propósitos en mente:

1. Producir una unidad de negocios que ayudara al crecimiento económico del grupo.
2. Entender al público consumidor, para lograr así una mejora de la actividad del mayor.
3. Potenciar y estimular una mejora del sector de los retails de ferretería, que para esa etapa presentaba un gran atraso con respecto a otras áreas de detal.

Se inicia el proyecto de una tienda piloto en Boleíta Sur y la organización asignó un equipo de personas, a concebir lo que sería un moderno detal de ferretería. El 6 de enero de 1990, nació la primera tienda Ferretotal Boleíta.

Los comentarios generales del mercado eran pesimistas, se pensaba que este negocio no tenía capacidad para sostenerse. Después de los primeros años el negocio comenzó una expansión acelerada de las ventas. El 16 de diciembre de 1994, luego de haber ajustado los detalles de operación por 4 años, se inauguró la tienda Ferretotal Maracaibo, que fue constituida en tan sólo 4 meses y medio. Nueve meses después, el 4 de agosto de 1995 se inició la construcción de la tercera tienda Ferretotal Panamericana, que fue inaugurada el 14 de Octubre del mismo año, y en 1998 se inauguró la cuarta tienda Ferretotal Sambil. En el año 2000, mudaron la tienda original de Boleíta Norte, al centro Boleíta Center, donde instalaron el formato de tienda más grande que posee la cadena. El 14 de

Octubre del mismo año nace la tienda de Bello Monte. En agosto de 2001, inauguran la tienda del centro comercial el Recreo, primer formato de tienda Express, denominación que será utilizada para formato de tiendas pequeñas. Hoy en día para el año 2008 cuentan a nivel nacional con 10 tiendas de diferentes modalidades y tamaños.

Hoy siguen siendo una organización innovadora, tanto al mayor como al detal, con más de 50 años de historia.

El grupo esta conformado por dos empresas:

- Savake: Dedicada a la operación de ventas al mayor.
- Ferretotal: Comprende cadenas de tiendas al detal y esta concebida como centro de mejoras para el hogar.

Misión y Visión del Grupo Savake – Ferretotal

Misión: "Nuestro grupo será líder en el mercado ferretero, constituyéndose en la fuerza impulsora y motivadora, que proveerá lineamientos y recursos para potenciar al máximo sus unidades de negocios, creando y aprovechando su sinergia, mediante la optimización de sus procesos, explotando las palancas tecnológicas y dando apoyos corporativos de máxima calidad, fortaleciendo sus vínculos con actores clave. Actuará siempre de una manera innovadora y estratégica, maximizando así su valor económico como grupo, todo esto construido por gente capaz, motivada, comprometida y leal".

Visión: "Ser los mejores en nuestro país en nuestro ramo de actividad, siempre en búsqueda del crecimiento y la prosperidad, con una actitud dinámica y de alta motivación y compromiso en todo lo que emprendemos".

Misión y Visión de RRHH del Grupo Savake – Ferretotal

Misión: "La Gerencia de Recursos Humanos garantizará la provisión y permanencia de gente capaz, comprometida y alineada con los objetivos organizacionales, lo cual será un elemento diferenciador y de competitividad para nuestro grupo; proporcionando un clima laboral favorable que asegure la lealtad de sus trabajadores, para de esta manera aumentar el valor agregado del grupo de empresas".

Visión: "La gerencia de RRHH será reconocida como una unidad técnica, de trabajo especializado, y cuya contribución es indispensable para el apoyo y la consecución de los objetivos estratégicos.
Su personal será reconocido por la prestación de un excelente servicio a la comunidad laboral del Grupo, y por la calidad de su desempeño profesional".

Principios Culturales:

- √ Actitud a la mejora continua,
- √ Orientación al cliente
- √ Responsabilidad en sus labores
- √ Respeto y consideración por los demás
- √ Trabajo en equipo
- √ Lealtad y honestidad con la empresa

CAPITULO III
Marco Teórico

Competencias:

El tema de competencias tiene muchos autores, corrientes y propuestas pero es importante destacar que uno de los pioneros en el tema fue David MacClelland (Hay Group, 2004; Mondy y Noe, 2005; Martha Alles, 2006) quien en los años 70 comenzó a utilizar el término competencias para sus diferentes investigaciones, las cuales estaban orientadas a identificar las variables que diferenciaran el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo.

Uno de los grandes aportes de McClelland (Hay Group, 2004; cp. Martha Alles, 2006) fue comprobar el corto alcance que tenían las pruebas psicológicas para predecir el comportamiento futuro del individuo y por lo tanto el éxito en el puesto de trabajo. Es relevante señalar que este enfoque de Mc Clelland y luego de Hay – McBer es catalogado por Mertens (2002) como psicologicista para diferenciarlo a su vez del énfasis inglés centrado en tareas - previo a su trabajo - y del reciente enfoque constructivista de Gonczi en los mitad de los 90`s (Mertens, 2002).

A raíz de esta investigación, McClelland (Hay Group, 2004) comenzó a utilizar las técnicas de la observación y las entrevistas para determinar aquellas características centradas en las personas y en base a conductas o de incidentes críticos que diferenciaban el desempeño y rendimiento de los empleados.

McClelland (Hay Group, 2004, Mondy y Noe, 2005) centró su atención en las características y comportamientos de los individuos, dejando atrás antiguas teorías sobre las descripciones de las tareas y los atributos de los puestos de trabajo.

Otra autora que se adentra en la temática de las competencias es Claude Levy Leboyer, en su libro Gestión de las Competencias (2003), presenta la siguiente definición de competencias "…aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los individuos difieren unos de otros". (p.35)

Martha Alles en su libro Gestión por competencias (2002), interpreta y adopta el concepto de competencias de Spencer y Spencer (1993) como "…características fundamentales del hombre e indican formas de

comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”. (p. 22)

Las competencias han sido definidas por una gran cantidad de autores, a continuación se presenta una recopilación realizada por Lucena y Navarro (1998):

- Mc. Clelland (1974). Son características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo determinado de una organización particular.
- Klemp (1980). Una característica resaltante de una persona cuyo resultado es efectivo y/o superior al desempeño en un trabajo determinado.
- Boyatzis (1982.) Es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.
- Spencer y Spencer (1993). Es una característica subyacente en un individuo, causalmente relacionada con un criterio de referencia efectivo o un desempeño superior en el trabajo.

Otras definiciones del concepto de competencias son las siguientes:

- Sagi-Vela (2004). Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional aseguran un buen logro.

Gestión por competencias

David MacClelland (cp. Mertens, 2002) es uno de los primeros autores en describir y analizar la motivación humana y su relación con las competencias. Sus estudios fueron utilizados a nivel mundial como punto de inicio para desarrollar teorías relacionadas con gestión por competencias (Hay Group, 2004)

David McClelland (cp. Gallego, s/f) encuentra en la motivación humana un interés, una razón, una causa para alcanzar un determinado objetivo, es un impulso que guía al individuo de forma natural hacía la meta.

Martha Alles (2002) en su libro Gestión por Competencias: El Diccionario presenta las siguientes como los tres sistemas de motivación humana según David MacClelland o lo que se denomina también necesidades socialmente aprendidas (cp. Romero- García, 1994):

- Motivación al Logro: Descrita como aquel interés continúo del individuo por hacer las cosas cada vez de mejor forma. Los individuos con orientación al logro están constantemente en la búsqueda de situaciones que les garantice alcanzar mejoras en las condiciones u objetivos que posee en la actualidad.
- Motivación al Poder: Descrita como el interés que tiene el individuo por demostrar fortaleza, por sentir admiración, por alcanzar posiciones altas dentro de la estructura. El manejo del poder esta directamente relacionada con los valores y creencias del individuo, esto determina en la mayoría de los casos lo que el individuo es capaz de hacer para alcanzar el poder.
- Motivación a la pertenencia: Descrita como la necesidad de afiliación y de relación que tienen los individuos con los demás.

Planificación Estratégica de Recursos Humanos

Es relevante comentar que en la década de los 80´s y 90´s las empresas preparaban planes extensivos (amplios y detallados) de carrera, sin embargo en la medida que las empresas hoy en día: revisan sus estructuras permanentemente, sus procesos, los reingenierizan[6] a las tendencias del mercado, flexibilización laboral en su ambiente, hay una marcada tendencia a delegar esto en sus propios empleados y en sus propias iniciativas, si la empresa los puede acompañar bien en caso contrario es una zona de no confort para las partes (Robbins, 1996).

Uno de las metas más importantes de una empresa es lograr que sus objetivos organizacionales se conviertan en estrategias de Recursos Humanos y esto se obtiene a través de lo que conocemos como planificación estratégica de Recursos Humanos, definida por Chiavenato (2002) como "proceso de decisión relacionado con los Recursos Humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado periodo". (p. 66)

La planificación estratégica de Recursos Humanos es un proceso que brinda herramientas que permiten contar con una clara visión sobre los talentos que se requieren para llevar a cabo cada uno de los objetivos planteados por la organización. De igual forma permite realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa y la forma en que debemos manejar al recurso humano para alcanzar la posición donde se quiere llegar. Pero no todo es diagnóstico sino que también es acción

[6] Palabra no aceptada en el castellano pero que en la jerga de RRHH se admite como la aplicación de revisión de procesos a la luz de los postulados de Michel Hammer y James A. Champy (1990) Reingeniería de la Empresa. Madrid Parramon Ediciones S.A.

precisamente aplicando principios y herramientas específicas (Frantzeb, 1981; Burack, 1990; Mondy y Noe, 2005).

Por otro lado Gómez Mejía et al (1998) en su libro Gestión de Recursos Humanos plantea que la Planificación de Recursos Humanos debe convertirse en un proceso de desarrollo continuo fundamentado sobre las bases de la flexibilidad, que permita hacer modificaciones sobre las iniciativas propuestas para el logro de algún objetivo, jamás debe ser un proceso estricto orientado únicamente al cumplimiento del factor tiempo.

Al no existir empresas exactamente iguales, el proceso de Planificación Estratégica de Recursos Humanos debe derivarse de la planificación estratégica de la organización y ajustarse por completo a las necesidades específicas de la misma. No tiene sentido tratar de copiar modelos de otras empresas, ya que cada una responde a una misión, a unos objetivos y a un estilo gerencial diferente.

Hay Group en su libro Gestión Integrada de Recursos Humanos (1996) define los sistemas de planificación de Recursos Humanos como: “Forma en que las empresas intentan conseguirla adaptación entre la organización y las personas, con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva”. Para diseñar un sistema de planificación de recursos humanos debemos comenzar por evaluar todos aquellos aspectos que influyen de forma directa como son los relacionados con el puesto de trabajo y los relacionados con las personas pero fundamentalmente con los planes de negocio (Mondy y Noe, 2005).

La presente investigación se focaliza en aquellos aspectos relacionados con las personas, específicamente en el tema de Planes de Carrera. Como describe Hay Group (1996), en un pasado los modelos de planes de carrera estaban orientados hacía el crecimiento y desarrollo de los empleados en estructuras totalmente verticales, lo que se buscaba con esa orientación era la forma de llevar a los empleados a los cargos cima, entendidos como aquellos cargos más altos dentro de la estructura organizacional.

En la actualidad, las organizaciones han adoptado estructuras horizontales, más planas obligando a Recursos Humanos a reformular sus lineamientos orientando los modelos de planes de carrera hacía la satisfacción de estas necesidades (Hodge; Gales, 2005). Uno de los aspectos fundamentales de esta nueva propuesta radica en la posibilidad del empleado de ocupar posiciones laterales o en otros departamentos con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos, capacidades y competencias, contribuyendo de esta forma a su continuo desarrollo, que constituya un

aporte tanto profesional para su sitio laboral, como personal para el mismo individuo.

Planes de Carrera

Las organizaciones siempre se han preocupado por evaluar y desarrollar las competencias de sus trabajadores, en el pasado este proceso se fundamentaba únicamente en la preparación de un individuo por parte de un Gerente con el objetivo principal de ayudarlo a adquirir todas las competencias necesarias para ocupar esta posición en un futuro (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996). Poco a poco se comenzaron a desarrollar técnicas y metodologías orientadas a medir las competencias y capacidades de los individuos de una manera formal, fundamentadas en su mayoría en situaciones prácticas que reflejaban si el individuo contaba o no con las competencias requeridas para el óptimo desempeño en el puesto de trabajo.

Los llamados planes de desarrollo también han ido evolucionando con el tiempo. En un principio los mismos eran elaborados tomando como punto de partida solo las necesidades y requerimientos de las organizaciones (Burack, 1990), el capital humano era visto como el medio por el cual que podían alcanzar todas la metas propuestas. Hoy en día la tendencia de las organizaciones apunta hacía la satisfacción de dos aspectos: necesidades de la organización y necesidades individuales de los trabajadores. Como ejemplo de esto describiremos la postura de algunos autores de la actualidad relacionada con la temática de Planes de Carrera.

Recio Figueras (1986) señala que los planes de carrera son un componente inter activo y algunas veces con relativa autonomía en un proceso mayor de Planificación de Recursos Humanos, cuyo fin es el de ofrecer con criterios compartidos (trabajador – empresa) para la maduración de los respectivos conocimientos, habilidades, destrezas con evaluaciones sucesivas.

Carrel, Elbert y Hatfield (s/f) utilizan el término de gestión de carrera definido como el proceso de diseño e implantación de objetivos, planes y estrategias que posibilita a los profesionales de recursos humanos y directivos satisfacer las necesidades en materia de fuerza de trabajo y permite a los individuos alcanzar sus propios objetivos.

Por otra parte para Hay Group (1996), Planes de Carrera basados en Competencias se define de la siguiente forma "… es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos". (p. 54)

Para Hay Group (1996) los pasos básicos para desarrollar un modelo de planes de carrera basados en competencias son:

- Panel de expertos donde se determinarán los niveles de rendimiento esperados en al cargo.
- Definir también en el panel de expertos tareas y características de los cargos y explorar a través de los empleados aquellas que contribuyen o influyen directamente para obtener éxito en esa posición.
- Realizar las entrevistas de incidentes críticos de los candidatos con desempeño superior y promedio para determinar lo que hacen y de qué forma lo hacen.
- Diseñar un modelo de competencias tomando como punto de inicio el cargo meta.
- Analizar los resultados del proceso y proponer un plan de desarrollo basado en el cargo metas y los cargos contribuyentes.
- Implantar los planes de carrera tomando en cuenta la finalidad de los mismos.

Para Chiavenato (2004) Planes de Carrera se define como el proceso formal y continuo que determina la planificación de carrera de los empleados preparados para ocupar en el futuro cargos de mayor nivel. El autor en su libro Gestión del Talento Humano describe un nuevo elemento que está presente en Modelos de Planes de Carrera a nivel Mundial, este elemento no es otro que la posibilidad que se le otorga al empleado de forma creciente para administrar su propio Plan de Carrera. El autor presenta el siguiente ejemplo:

- British Petroleum (BP): Motiva a los individuos a administrar su propia carrera brindándoles a través de un programa la posibilidad de potenciar sus competencias y mejorar su desempeño.

Siguiendo en este orden, la autora Martha Alles (2005) presenta la siguiente propuesta. La palabra formación engloba todas aquellas actividades que deben llevar a cabo las organizaciones con la finalidad de preparar a sus empleados en aspectos técnicos que le permitan desempeñarse de forma óptima en su puesto de trabajo y en otras posiciones que pudiera llegar a ocupar a corto o mediano plazo. Por tal razón cuando nos referimos a la formación de los empleados, no solo en el aspecto técnico sino también en materia de competencias, plantea que se debe referir a la palabra desarrollo. La responsabilidad de Recursos Humanos está en garantizar que los planes de desarrollo abarquen aspectos técnicos o de conocimientos, como aspectos relacionados directamente con las competencias de los individuos.

Para la autora Matha Alles (2005) los métodos más utilizados para el desarrollo de los empleados dentro de sus puestos de trabajo son los siguientes:

- Coaching / Mentoring: Metodología fundamentada en el feedback otorgado por un supervisor a sus empleados con una cierta continuidad en el tiempo. Puede presentar diferencias en el proceso dependiendo del nivel del cargo de la persona a orientar.
- Rotación de puestos: Asignación de los empleados a otros puestos de trabajo dentro de la organización con la finalidad de mejorar sus habilidades y competencias.
- Asignación de task forces[7]: Como la expresión lo indica se trata de incluir a los empleados en grupos especiales de trabajo, esto puede llevarse a cabo adicionalmente a las responsabilidades diarias del puesto.
- Nuevos proyectos: Se involucra a los empleados en comités o proyectos divididos a su vez, por áreas o temas con la finalidad de solucionar problemas reales del negocio al igual que ampliar el conocimiento de los empleados sobre los objetivos de la empresa.
- Asignación como asistente de posiciones de dirección: Se le asigna a un director importante de la organización un empleado proveniente de otra área como asistente o apoyo a su cargo con la finalidad de entrenarse para futuras posiciones con mayor nivel.
- Paneles de Gerentes para entrenamiento: Es una modalidad del punto anterior pero, se lleva a cabo con grupos de trabajo.

¿Cómo evaluar las Competencias?

Actualmente, la preocupación de las empresas también se centra en abordar la temática de cómo evaluar las competencias, cómo definir aquellas necesarias para una posición o para un grupo de cargos y cómo detectar aquellas aptitudes y actitudes que conducen al individuo a desarrollar o adquirir otras competencias.

Estas interrogantes dan paso a la aplicación de la metodología de análisis del puesto de trabajo, la cual tiene como objetivo la medición de competencias que se requieren en el cargo para que el individuo alcance un

[7] Se refiere en este caso a grupos tarea o grupos de conformación adhocratica que se establecen de manera voluntaria o no y que pretenden alcanzar un objetivo de excelencia, en asignaciones de sus tareas o paralelas a ellas.

óptimo desempeño, lo cual representa el punto de partida para desarrollar Planes de Carrera dentro de las organizaciones (Dalziel et al, 1996).

Existen diversas tendencias y propuestas relacionadas con el análisis del puesto, unas se centran en procesos minuciosos y estructurados, mientras que otros requieren de una sola herramienta para obtener la información que se busca (Leal Millán y col 1999).

Lo verdaderamente importante en este proceso es tener claro desde el principio cual es el objetivo de la aplicación de esta metodología, que se quiere lograr con esto, para luego seleccionar el método de análisis más adecuado con los cargos a evaluar, con la cultura de la organización, con las competencias que voy a medir. De igual forma hay que recordar que estos métodos no son excluyentes sino complementarios, cada uno brinda un tipo de información distinta y necesaria para tomar decisiones ajustadas en un alto porcentaje con la realidad de la situación (Palella y Martins, 2006).

Para empresas como Hay Group, en su libro Gestión Integrada de Recursos Humanos (1996) indica que uno de los métodos más frecuentes para el análisis del puesto de trabajo es la entrevista de incidentes críticos técnica establecida por Flanagan en 1955 (Hay Group, 2002), que tiene por objetivo “concretar las conductas requeridas por el ocupante de un puesto de trabajo para tener éxito. La finalidad de esta técnica radica en identificar a través de indicadores conductuales concretos como el individuo manejará situaciones de trabajo en un futuro”. (Danziel, Cubeiro y Fernández, 1996. (p. 34)

Por otra parte Claude Levy-Leboyer en su libro Gestión de la Competencias (2002), describe los métodos de análisis del puesto de la siguiente forma:

No estructurados:

Aquellos que no requieren de un instrumento predefinido para su aplicación como son:

- ***La Observación***: Método en el que se observa al empleado durante el tiempo que está realizando todas las actividades inherentes a su cargo.
- ***La auto descripción***: Método por medio del cual el ocupante del cargo lleva un control de las diferentes actividades que desempeña.

- ***Entrevistas descriptivas****:* Método utilizado con la finalidad de obtener información sobre la percepción que tiene el individuo que ocupa el cargo sobre las actividades que lleva a cabo.
- ***Incidentes Críticos****:* Método que permite la recopilación de aquellos incidentes definidos como críticos para cada una de las tareas del cargo. Esta información debe ser lo más detallada posible.
- ***La cuadricula de Kelly****:* Este método tiene como objetivo definir aquellas competencias que requieren los individuos para desempeñarse de forma optima en el puesto de trabajo, colocando en dos ejes los puestos y los puntajes de complejidad respectiva en una serie progresiva.

Estructurados:

Aquellos que si requieren de un instrumento predefinido para su aplicación.

- Cuestionarios: Instrumentos diseñados de forma estructurada que buscar medir los aspectos principales del puesto de trabajo.

Por otro lado, la autora Martha Alles (2005) presenta la evaluación del grado de desarrollo de competencias de un colectivo o particular como uno de los pasos fundamentales para la evaluación de competencias. A través de esta metodología podemos seleccionar un colectivo particular de la organización y determinar cómo se encuentra cada uno de los ocupantes del cargo en relación con el perfil requerido, es decir lo que se busca es precisar las brechas que existen entre el grado de desarrollo de las competencias que tiene cada empleado y el grado de desarrollo de las competencias que se requieren para ese y futuros cargos.

De igual manera (Quinn, et al 1996) indican que el desarrollo de la competencia es una escalera progresiva de dominios cognitivos, perceptuales y responsabilidades de menor foco y alcance a otros estadios más superiores y que está presente siempre en términos de conductas organizadas dentro y fuera del trabajo.

En definitiva, la generación de planes de carreras centrados en competencias, es una respuesta actual a viejos retos con sus respectivas soluciones en su propio tiempo quizás con más audacia, e introspección.

CAPITULO IV
Marco Metodológico

Diseño y Tipo de la Investigación

Como menciona la autora Miriam Balestrini (2002) el Marco Metodológico es definido como "…conjunto de procedimientos lógicos, tecno – operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto o sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos de estudio y reconstruir los datos, a partir de conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados", tiene como objetivo, ubicar al lector en aspectos como el tipo de investigación, población, muestra, métodos para el levantamiento de la información, medición y análisis de los resultados obtenidos.

Para lograr el objetivo de la investigación se realizó un estudio descriptivo definido por Balestrini (2002) y Danke en Hernández, Fernández y Baptista (1998) como la inferencia a la descripción de las singularidades de una realidad estudiada, que podrá estar referida a una comunidad, una organización, de un hecho delictivo, las características de un tipo de gestión, conducta de un individuo o grupales, comunidad, de un grupo religioso, electoral, etc. También como señala Salkind (1997) la investigación es descriptiva al reseñar la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio. En este trabajo, se realizó pues una investigación descriptiva, porque se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis que generalmente no son tan flexibles en su ejecución como los exploratorios por lo tanto requieren cierta disciplina para una economía de la acción de los investigadores involucrados (Seltiz, Wrightsman y Cook, 1980)

El propósito de esta investigación se orientó a describir y comparar variables con la finalidad de producir un resultado, entendiendo variable como "Cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores; es decir, que puede variar aunque el objeto determinado que se considere pueda tener un valor fijo" (Sabino, 1992).

El tipo de estudio y diseño fue (Hernández, Fernández y Baptista,1998) no experimental al no considerar manipulación de las variables consideradas y ex post facto porque se tomaron tal cual como estaban presentes al momento del estudio, transversal pues el estudio se recolectó en un tiempo determinado y definido.

Descriptivo porque se pretende explicitar y medir en diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Hernández, Fernández y Baptista ,1998).

Hernández et al (1998) en su libro Metodología de la Investigación define el objetivo de las investigaciones transeccionales o transversales como aquellas que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es además describir variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado.

La investigación descriptiva contó con la modalidad de estudio de caso, dado que las variables observadas y estudiadas tienen lugar en un marco geográfico y tiempo determinado y precisamente el estudio de caso es un elemento importante para identificar aspectos en profundidad en una realidad específica (Hernández et al, 1998).

O como acota Salkind (1997) es un método para estudiar un individuo o a una institución en un entorno único y de una forma lo más intensa y detallada posible. Es pues la calidad de la unicidad lo que separa a esa empresa o persona de otras. Precisamente, señala Salkind (1997) ”entre sus ventajas que es el examen, escrutinio muy de cerca y la recopilación de una gran cantidad de datos detallados, los cuales son obtenidos mediante el uso de varias técnicas distintas para obtener la información necesaria”. (p.212)

También el caso es singular: solamente un tal caso existe, y es importante y digno de estudiar de allí su tipicidad dada las características culturales de cada organización (Schein, 1992). Son pues típicos tales objetos o fenómenos, son acontecimientos históricos trascendentales, hombres y mujeres prominentes, estadistas, grandes pensadores y artistas, organizaciones políticas y religiosas, obras de arte o ingeniería renombradas o situaciones muy particulares que pueden generar elementos relevantes para investigaciones posteriores.

El propósito es a menudo documentar el caso antes de que la información sobre ella se consiga perdida. El caso es complicado, típicamente una persona y su actividad, y debe ser estudiada a fondo. El caso pertenece a una clase de casos prácticamente idénticos, por ejemplo un producto industrial de un tipo y modelo dado o de un proceso de Gestión de Recursos Humanos como para ser un punto de interés. Sería inútil estudiar más de un caso, porque todos los resultados de él pueden ser generalizados. Usted quisiera a veces estudiar una clase de casos, pero solamente un caso está disponible para el estudio. Routio (s/f).

Un estudio de caso es un método empleado para estudiar un individuo o una institución en un entorno o situación único y de una forma lo más intensa y detallada posible; es una investigación que se le define como descriptiva, es decir, describe la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio. La palabra único es crítica aquí porque el investigador está tan interesado en las decisiones existentes que rodean a la persona como en la persona misma. Es la calidad de unicidad lo que separa a esa persona, organización (y al caso) de otras. Castillo, M (s/f).

Para el desarrollo del presente estudio fue necesaria la combinación de aspectos cualitativos y cuantitativos de investigación, basándose en el método de estudio de casos. Galeano y Vélez (2000:19), definen el estudio de casos como una estrategia investigativa de descripción, interpretación y evaluación (diagnóstica o de intervención), a partir de un conjunto de materiales concretos y reales, estructurados con ese fin. A su vez esta metodología se fundamenta en un proceso inductivo permite llegar a un entendimiento comprensivo de los grupos objeto de estudio y desarrollar afirmaciones teóricas generales sobre regularidades en los procesos sociales. (Routio, s/f).

Bajo este esquema de investigación se estudia un solo objeto o un caso, debido a que se considera a priori que el objeto es tan complicado que el investigador debe centrar todas sus energías en el estudio del objeto singular para revelar sus múltiples atributos y relaciones complejas con el contexto (Bermejo, 2006). Cuando se tienen varios objetos de estudio y se considera que son similares con algunas diferencias leves, se selecciona el caso tipo, para estudiarlo.

Cerda (1998), comenta que aunque los estudios de casos, son mas aplicables a las ciencias sociales que a las naturales, en estos es válido usar técnicas de investigación de tipo cualitativo y cuantitativo. Con lo cual se facilita la integración de ambas estrategias de la investigación para profundizar más en un tema.

Al respecto Bonilla y Rodríguez (1997:41), recomiendan la utilización de los métodos de investigación cualitativos y cuantitativos como herramientas complementarias de indagación, para mejorar la comprensión de la compleja realidad social.

Al mismo tiempo se utilizó la modalidad de proyecto factible definido por Ballestrini (2002) como aquellos estudios prospectivos basados en un modelo operativo, de un campo de acciones enfocadas a proporcionar soluciones a situaciones detectadas en una realidad de organizaciones,

economías o sociedades. Primero se planteó un problema determinado y, luego en base al diagnóstico se formularon propuestas de acción para la solución de la problemática.

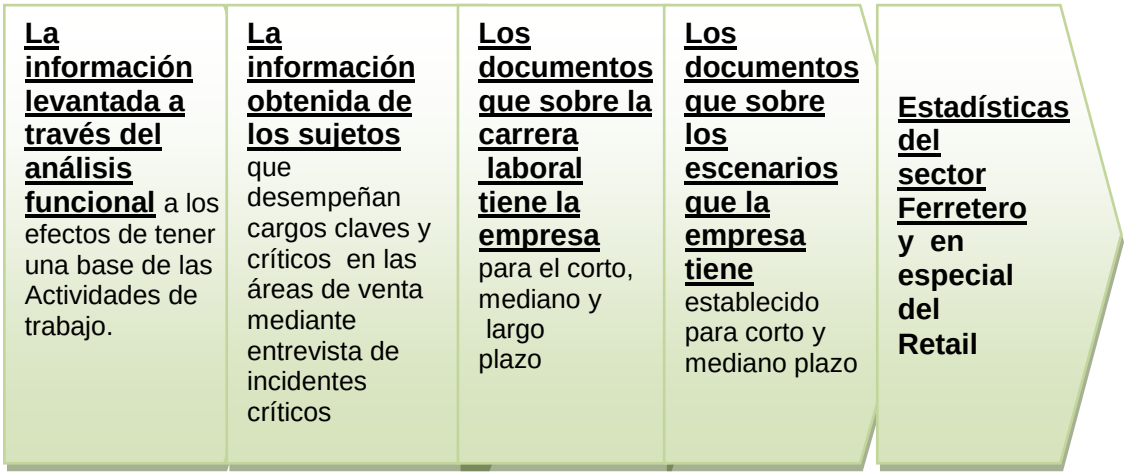
Sin embargo, ha sido la modalidad indicada por Argyris y Schön de Investigación – Acción (I - A) como el patrón finalmente el que se siguió de manera definitiva, sin entrar en conflicto con lo que inicialmente se tomó, de Proyecto Factible. Realmente, un proceso I – A es una opción constructivista que se adecuó para poder avanzar en la presente investigación Argyris y Schön (1974, 1978, 1982 a, 1982 b).

De igual manera, la Universidad Pedagógica Libertador en su Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y de Tesis Doctorales (2005) señala que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.

El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. Pero para ser consistentes y en la revisión detallada de los trabajos relacionados con la experiencia tanto inicial de Argyris y Schön (1985a, 1985b) señalan también la relevancia de ciertos aspectos que permiten considerar la Teoría expuesta o presentada y efectivamente la Teoría en uso, y es esa diferencia es una base poderosa para logra resultados progresivos en investigaciones de estas características que buscan incrementar la efectividad de la labor investigativa y de los resultados a obtener.

Unidad de Estudio y de Análisis

A los efectos de la investigación realizada, se consideró como unidad de estudio a ambas organizaciones: Savake y Ferretotal por separado en un primer momento y luego se integraron en una secuencia lógica y comparativa de los planes y rutas de carrera y como unidad de análisis varios elementos que de manera concurrente dieran una información considerada importante en un primer momento, pero también se consideró todos los resultados tabulados de cada sujeto para cada posición en las diferentes actividades de los análisis funcionales, Assessment Center realizados así como las diferentes tabulaciones y comentarios obtenidos a lo largo de la investigación realizada.



El universo a estudiar definido por Ballestrini (2002) como el conjunto de elementos que queremos investigar y conocer, para el que serán de utilidad las conclusiones alcanzadas en la investigación.

Para efectos de esta investigación el universo estuvo representado por la totalidad de los empleados que se encontraban fijos, en los departamentos de operaciones y ventas de las empresas del Grupo Savake – Ferretotal al momento de realizar la presente investigación.

A continuación se presenta el universo de cargos del Grupo Savake – Ferretotal definidos para efectos de este estudio:

Empresa	Cargo	Objetivo del Cargo	Número de Ocupantes
Grupo Savake	Gerente División Ventas	Planificar, diseñar, coordinar y controlar las estrategias de comercialización, ventas, mercadeo y cobranzas orientadas a la compra - venta - distribución – postventa de productos de Savake, con el propósito de alcanzar los objetivos de rentabilidad, siguiendo las políticas establecidas por la Directiva de la empresa.	1
	Gerente de Ventas	Implantar y controlar el presupuesto y las estrategias de ventas / cobranzas, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de ventas / cobranzas establecidos para Savake, siguiendo las políticas emanadas de la Directiva del grupo Savake – Ferretotal.	1

Grupo Savake	Supervisor de Ventas	Planificar, coordinar y supervisar la gestión de los representantes de ventas bajo su responsabilidad en el proceso de ventas y cobranzas de las líneas de productos que comercializa Savake, con el propósito de gestionar para que se efectúen ventas que procuren en retorno de la inversión a la empresa, en concordancia con el presupuesto establecido y de acuerdo a la normativa establecida por la gerencia de ventas.	2
	Representante de Ventas	Atender, vender y cobrar a los clientes de se territorio de trabajo, a partir del ofrecimiento y venta de los productos comercializados por Savake, con el propósito de satisfacer las necesidades de adquisición de mercancía de los clientes y realizar operaciones de ventas y cobranzas que cumplan con el presupuesto establecido por la empresa de acuerdo a la normativa establecida por la gerencia de ventas y el área de crédito y cobranzas.	35
	Telemarketer	Ofrecer, notificar y tramitar información, documentos y pedidos hechos por los representantes de ventas y por los clientes, como también ofrecer los productos que comercializa Savake en sus distintas líneas a los distribuidores de ferretería en general, efectuando estas actividades a través del contacto telefónico, con el propósito de tramitar y efectuar ventas que contribuyan al logro del presupuesto de ventas estipulado por la empresa para un periodo de tiempo, de acuerdo a las políticas y normativas establecidas por la gerencia de ventas.	2
Ferretotal	Gerente de la Sucursal	Planificar, dirigir, controlar y auditar todos los procesos operativos y administrativos de las distintas sucursales de Ferretotal bajo responsabilidad, con el propósito de garantizar el óptimo funcionamiento de los procesos y recursos asignados, de acuerdo a las políticas, normar y procedimientos establecidos por la vicepresidencia de operaciones.	2
	Gerente de Tienda	Administrar, dirigir y supervisar las funciones operativas y administrativas de la tienda Ferretotal con el propósito de asegurar que se alcancen las metas presupuestarias y se cumplan los procesos operativos y administrativos dentro de la tienda de acuerdo a las normas, políticas y procedimientos establecidos por la vicepresidencia de operaciones.	5

Ferretotal	Sugerentes	Dirigir, controlar y supervisar los procesos operativos de la tienda Ferretotal con el propósito de asegurar la eficiencia operativa de la sucursal y contribuir al logro de los objetivos económicos estipulados para la tienda de acuerdo a las políticas y normativas establecidas por la vicepresidencia.	11
	Supervisor de Tienda	Coordinar y supervisar al personal de trabajo en las distintas áreas de la tienda (patio de ventas, caja, módulos de atención al cliente entre otros) con el propósito de garantizar un servicio que satisfaga a la clientela, eficiencia en la exhibición de mercancía, como también asegurar que los procedimientos de trabajo se realicen de manera correcta, de acuerdo a los parámetros establecidos por la gerencia de tienda.	21
	Supervisor de Recepción	Coordinar y supervisar el proceso de recepción de mercancía (recepción, almacenaje, codificación y despacho) de la tienda Ferretotal con el propósito de garantizar la correcta recepción y despacho de productos a la tienda y al patio de ventas para que sean ofrecidos a los clientes, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la vicepresidencia de operaciones.	5
	Asistente de Tienda	Brindar técnico de productos a los clientes y efectuar los procesos de afiliación, facturación, conformación de formas de pago y servicios post venta en las tiendas Ferretotal, con el propósito de satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos establecidos en la empresa.	30
		TOTAL personal del área de ventas	**115**

Tabla 1: Listado de cargos y sus objetivos del Departamento de Ventas y Operaciones del Grupo Savake y Ferretotal.
Fuente: Manual Descriptivo de cargos y listado de personal proporcionados por RRHH del Grupo Savake – Ferretotal.

Muestra

Si bien es cierto que la población de ocupantes de los cargos sujetos al estudio es 115 empleados como se muestra en la tabla anterior, sólo 27 son considerados por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa como empleados de alto desempeño, medidos en función a sus procesos y estándares de medición de desempeño.

Se consideró de vital importancia e imprescindible para la propuesta de los planes de carrera basados en competencia considerar esté número como la muestra del estudio, por lo que se decidió trabajar bajo sujetos tipo representativos para la investigación, de lo contrario no hubiese correspondencia con el basamento teórico de las competencias como herramienta de gestión en recursos humanos. Que lo relevante no es la cantidad sino los mejores, los de mayor desempeño efectiva y socialmente admitidos como tales (Hay – Mc Ber, citado en Mitrani, A., Dalziel, M. y Suárez, I. (1994); Spencer & Spencer, (1993).

Además del sustento de los expertos en la materia, desde el punto de vista metodológico Hernández et al (1998) propone los muestreos de sujetos tipos para estudios donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no la cantidad ni la estandarización.

Adicionalmente, se quiso estimar un mínimo de sujetos a evaluar en caso que no fuese posible acceder a la totalidad de los empleados con alto desempeño, aplicando la fórmula para poblaciones finitas (Sierra-Bravo, 1991), donde el error muestral escogido fue de 0,06 y una confiabilidad del 95%, ya que es razonable en investigaciones sociales como margen de certeza para unos resultados parsimoniosos (Sierra-Bravo, 1991).

Formula:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{(e^2 * (N-1)) + (z^2 * p * q)}$$

Donde:
N= tamaño de la población.
n= tamaño de la muestra.
p= Probabilidad de éxito.
q= Probabilidad de fracaso.
e= error de estimación, que es la máxima diferencia entre el estadístico muestral y el parámetro poblacional.
Z= Es el valor tipificado de la confiabilidad, que indica la dirección y grado en que un valor individual obtenido se aleja de la media, en una escala de unidades de desviación estándar.

Sustituyendo los valores que se presentan a continuación en la ecuación se obtiene que:

N=28
p= 0,5
q= 0,5
e= 0,06
Z=1,96 que corresponde a un 95% de confiabilidad.

$$n = \frac{1{,}96^2 * 28 * 0{,}5 * 0{,}5}{(0{,}06^2 * (28-1)) + (1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5)}$$

n **= 24,99 ≈ 25**

Para el cálculo de cuantas veces está incluida la muestra en el universo o Coeficiente de Elevación Muestral (CE) se determinó así:

CE= 27 / 25 = 1.08

A los efectos de establecer la fracción de muestreo correspondiente se utilizó la fórmula propuesta por Sierra-Bravo (1991) para realizar una distribución armónica con afijación proporcional para cada uno de los estratos de personal considerado en tal sentido.

FM= 25 / 27 = 0.9259

Ese valor se multiplicó por cada uno de los ocupantes (27) seleccionados y se obtuvo el valor para cada estrato. Al aplicar la fracción de muestreo se obtuvo que la muestra correspondiera a 25 empleados.

EMPRESA	CARGO	Universo	Poblaciòn (Ocupantes Alto Desempeño)	FM sin redondeo	FM Redondeado	%
Grupo Savake	Gerente División Ventas	1	1	0,9259	1	4,00%
Grupo Savake	Gerente de Ventas	1	1	0,9259	1	4,00%
Grupo Savake	Supervisor de Ventas	2	1	0,9259	1	4,00%
Grupo Savake	Representante de Ventas	35	3	2,7777	2	8,00%
Grupo Savake	Telemarketer	2	2	1,8518	2	8,00%
Ferretotal	Gerente de la Sucursal	2	1	0,9259	1	4,00%
Ferretotal	Gerente de Tienda	5	3	2,7777	3	12,00%
Ferretotal	Sugerentes	11	2	1,8518	2	8,00%
Ferretotal	Supervisor de Tienda	21	1	0,9259	1	4,00%
Ferretotal	Supervisor de Recepción	5	3	2,7777	3	12,00%
Ferretotal	Asistentes de Tienda	30	9	8,3331	8	32,00%
		115	**27**	**24,9993**	**25**	**100%**

Tabla 2 Universo, Población y Muestra calculada para empleados de alto desempeño seleccionadas por la organización.
Fuente: Datos proporcionados por la Corporación y cálculos propios

Finalmente se logró entrevistar a la totalidad de los 27 empleados de alto desempeño, por lo que en resumen la muestra quedo de la siguiente forma:

Empresa	Cargo	Número de Empleados
Savake	Gerente División de Ventas	1
Savake	Gerente de Ventas	1
Savake	Supervisor de Ventas	1
Savake	Representante de Ventas	3
Savake	Telemarketer	2
Ferretotal	Gerente de Sucursal	1
Ferretotal	Gerente de Tienda	3
Ferretotal	Subgerente	2
Ferretotal	Supervisor de Recepción	1
Ferretotal	Supervisor de Tienda	3
Ferretotal	Asistente de Tienda	9
Sub Total Savake		8
Sub Total Ferretotal		19
Total		27

Tabla 3 Distribución de sujetos de la muestra clasificados por empresa, cargos y cantidad.
Fuente: Cálculos propios

La diferencia entre la muestra determinada y la población quedó igual al incrementar las siguientes dos personas, un (1) representante de ventas y un (1) asistente de tienda.

Procedimiento de Recolección de Datos, Técnicas e Instrumentos

En relación con los objetivos de la presente investigación, se utilizaron una serie técnicas y sus correspondientes instrumentos para el levantamiento de información que permitan obtener los objetivos previstos.

Para el Análisis Funcional de los Cargos, se utilizó la metodología desarrollada por la Organización Internacional del Trabajo / Cinterfor, (en www. Ilo.org) con la finalidad de evaluar mediante esta técnica la ejecución del cargo, las exigencias o áreas de resultado, las unidades de competencia (Conocimientos, Habilidades, Actitudes, Destrezas y Motivaciones) además de los indicadores de gestión, técnica adaptada al contexto venezolano por el Profesor José Ramón Naranjo (1996).

Para ello se dictó un Taller para 11 empleados ocupantes de cada uno de los cargos seleccionados para la investigación. Para esta muestra se tomaron en cuenta aquellos empleados que posean un desempeño

excelente o promedio dentro de sus puestos de trabajo y que sean seleccionados mediante consenso para establecer así una legitimidad en su elección de cara a su ejecución cotidiana.

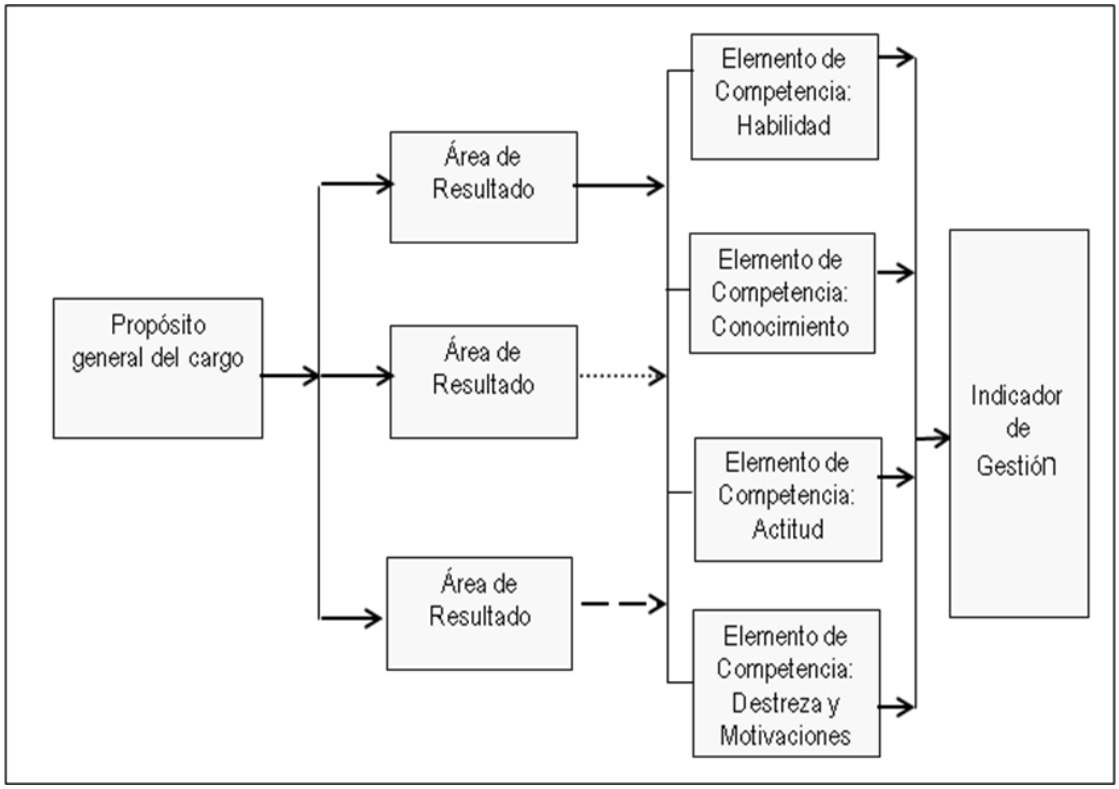


Gráfico 1: Modelo para Realizar Mapa Funcional. Naranjo, J. R. Solo última edición 1999. (Inédito) Venezuela.

Como paso siguiente se realizó un panel de expertos bajo la metodología Hay, con directores y especialistas del área de ambas empresas, con la finalidad de definir las competencias y conductas requeridas en el puesto de trabajo. De igual forma se seleccionará el cargo o cargos metas hacía el que se orientaran los planes de carrera.

Tomando en cuenta los resultados del panel de expertos se procedió a realizar la entrevista de incidentes críticos con el objetivo de validar las competencias específicas requeridas por el ocupante del cargo para lograr éxito en su desempeño, dichas entrevistas se realizarán de igual forma bajo la metodología Hay.

Finalmente, se procesó toda la información obtenida a través del análisis funcional, panel de expertos y entrevistas conductuales produciendo como resultado la propuesta de planes o rutas carrera para los departamentos de Ventas y Operaciones del Grupo Savake – Ferretotal.

TECNICA	OBJETIVO	INSTRUMENTO
Análisis Funcional de Cargos	Evaluar mediante esta técnica la ejecución del cargo, las exigencias o áreas de resultado, las unidades de competencia (Conocimientos, Habilidades, Actitudes, Destrezas y Motivaciones)	Formato de levantamiento de información del cargo. Hoja de reporte sumarizado
Panel de Expertos	Definir situaciones y Tareas críticas. Definición de Competencias requeridas para cada cargo. Selección de los cargos metas.	Instrumento Inventario de Competencias. Tabla de tabulación cruzada Expertos vs. hallazgos
Entrevista de Incidentes Críticos	Concretar las conductas requeridas por el ocupante de un puesto de trabajo para tener éxito. La finalidad de esta técnica radica en identificar a través de indicadores conductuales concretos como el individuo manejará situaciones de trabajo en un futuro.	Formato de entrevista conductual. Tabulación de conductas
Assessment	Validar la información obtenida en la fase de entrevistas y medir las brechas existentes entre el nivel de las competencias requeridas para el desempeño excelente en el puesto de trabajo y el nivel de desarrollo de las competencias que tienen los empleados evaluados durante el proceso.	Actividades del assessment Formato de tabulación de conductas.

Tabla 4: Cuadro resumen de técnicas e instrumentos utilizados para la recopilación de la información.

Estrategias de Medición

La medición estuvo directamente relacionada con las técnicas o procedimientos descritos anteriormente que se llevaron a cabo durante el desarrollo de la investigación para medir las características o atributos en los sujetos. Para Ballestrini (2002) citando a Campbell medir significa la acción de otorgar números al modelo de propiedades de los sistemas materiales no numéricos considerando leyes que rigen estas propiedades.

Los cuatro pasos descritos anteriormente, análisis funcional de los cargos, panel de expertos, entrevistas de incidentes críticos y assessment permitieron medir las competencias y sus brechas, las habilidades y conductas individuales requeridas para los cargos estudiados en esta investigación.

Los datos obtenidos fueron tratados bajo dos vertientes:

A. Análisis Cualitativo:
    a. Análisis funcional de los cargos.
    b. Panel de Expertos
    c. Entrevistas incidentes críticos y
    d. Assessment Center

B. Análisis Cuantitativo: para la medición de brechas de los niveles de desarrollo en las competencias
    a. Ponderación de los valores obtenidos

Procedimiento para la Investigación

Análisis Funcional de los cargos

1. La unidad de Recursos Humanos corporativa organizó una sesión para realizar el evento de análisis funcional.
2. El evento se realizó en Enero 2006, para un grupo de Once (11) participantes y fue dictado por el Prof. José R. Naranjo a manera de facilitador y tutor en el proceso de investigación.
3. El evento fue un taller titulado: "**Competencias y Análisis Funcional de los Cargos**", dirigido a los representantes de cada uno de los cargos en estudio para la presente investigación.
4. El taller tuvo una duración de 4 horas, se comenzó con una breve presentación de cada uno de los participantes, tocando puntos claves como antigüedad en los cargos que ocupan, empresa donde trabajan y expectativas sobre los objetivos que creían se debían ser alcanzados con el Taller.
5. Siguiendo la agenda establecida para el Taller el profesor Naranjo dio inicio a la temática de competencias explorando los conocimientos que los participantes tenían sobre el tema.
    a. Una vez trabajadas las diferentes definiciones sobre competencias el Profesor Naranjo enfoco el tema hacía el reto que tenían actualmente las organizaciones para lograr establecer un equilibrio entre las competencias personales y las competencias organizacionales.
    b. Práctica de análisis funcional de los cargos, donde se les solicitó a cada uno de los representantes de los cargos en estudio que completaran la siguiente información sobre sus puestos de trabajo:
        i. Propósito del Cargo
        ii. Áreas de Resultado

iii. Unidad de Competencia
iv. Evidencias de conocimiento, criterios de desempeño y rango de aplicación.

c. Se planteó realizar un foro mediante chat para considerar los avances, áreas de mejora y precisión de resultados pero queda sujeto a la disponibilidad que sea en horario de trabajo de las respectivas personas involucradas: Tesista, RH de la corporación, Gerentes, Supervisores de tienda. Al final esto no se pudo realizar debido a disparidad de agendas tanto de participantes como Gerentes involucrados e investigadores.

Panel de Expertos Savake

El día Miércoles 29 de Marzo, se realizó en las instalaciones de Ferretotal el Panel de Expertos con la participación de una representante de Recursos Humanos Savake Ferretotal, la Gerente División Ventas, el Gerente de Ventas y el Supervisor de Ventas del Grupo Savake, teniendo una duración de 4 horas.

El Panel de Expertos se llevo a cabo bajo los lineamientos de la metodología Hay Group (2004), dando inicio a la actividad con la explicación de los siguientes objetivos que se debían alcanzar:

1. Selección del cargo meta para el Plan de Carrera
2. Discusión de los retos, responsabilidades, situaciones críticas y claves de cada cargo.
3. Identificación de los ocupantes con mejor desempeño de los cargos en estudio.
4. Identificación de las cinco competencias criticas para cada cargo.

Luego de la presentación de los objetivos, se dio una explicación detallada sobre el formato a utilizar para el levantamiento de los cargos que se trabajarían dentro de la ruta de carrera, las habilidades técnicas y competencias requeridas para el excelente desempeño en el puesto de trabajo y las habilidades técnicas y competencias a desarrollar con la finalidad de ocupar futuras nuevas posiciones. Para ello fue necesario través de una discusión con los participantes del Panel de Expertos definir la ruta de carrera directa para el área de Ventas Savake.

Antes de iniciar el levantamiento de la información relacionada con las competencias criticas requeridas para cada cargo y que debían ser plasmadas en el formato seleccionado, se hizo una revisión general de las descripciones de los cargos de ventas de Savake partiendo desde el

cargo más bajo de la serie hasta llegar al cargo meta más superior, donde se identificó como punto de participa un número muy alto (Naranjo, 1997) de competencias imprescindibles para cada cargo, este número variaba entre 8 y 14 competencias dependiendo del cargo.

Con la finalidad de reducir significativamente el número de competencias exigidas se seleccionaron solo cinco competencias criticas para cada cargo, se tomo la decisión de ponderar todas las competencias catalogadas como imprescindibles, otorgándoles valores que partían del número más alto como la más importante hasta el número uno la menos importante, con la condición de no poder repetirse ningún valor. Las cinco competencias ponderadas con los valores más altos fueron seleccionadas como criticas para cada cargo y discutidas con el equipo.

Luego se continúo la actividad complementando la información relacionada con las habilidades técnicas indispensables para el desempeño excelente el puesto de trabajo. Se comenzó trabajando desde el cargo de inicio hasta llegar al cargo meta. Al igual que con las competencias humanas se definieron las habilidades necesarias para el cargo y las que se debían ir desarrollando para ocupar en el futuro el cargo siguiente en la ruta de carrera.

Esta actividad se llevó a cabo en todo momento a través de la discusión y análisis por parte de los miembros del Panel de Expertos, y se centró principalmente en la definición en primer lugar de las competencias humanas criticas e indispensable del cargo y en segundo lugar por aquellos conocimientos técnicos requeridos para poder llevar a cabo de forma efectiva las responsabilidades definidas en el cargo. Esta actividad se hizo por separado para cada uno de los cargos evaluados para esta investigación.

La actividad culminó en el momento que se completó la información requerida para cada cargo en estudio.

Panel de Experto Ferretotal

Siguiendo la misma metodología aplicada con Savake, el día Miércoles 05 de Abril, se realizó en las instalaciones de Ferretotal el Panel de Expertos con la participación de una representante de Recursos Humanos Savake Ferretotal, (Grupo de Ferretotal).

Al igual que con el grupo de Savake El Panel de Expertos se llevo a cabo bajo los lineamientos de la metodología Hay Group, dando inicio a la

actividad con la explicación de los siguientes objetivos que se debían alcanzar:

1. Selección del cargo meta para el Plan de Carrera.
2. Discusión sobre los retos, responsabilidades, situaciones críticas y claves de cada cargo.
3. Identificación de los ocupantes con mejor desempeño de los cargos en estudio.
4. Identificación de las cinco competencias criticas para cada cargo.

Luego de la presentación de los objetivos, se dio una explicación detallada sobre el formato a utilizar para el levantamiento de los cargos que se trabajarían dentro de la ruta de carrera, las habilidades técnicas y competencias requeridas para el excelente desempeño en el puesto de trabajo y las habilidades técnicas y competencias a desarrollar con la finalidad de ocupar futuras nuevas posiciones. Para ello fue necesario través de una discusión con los participantes del Panel de Expertos definir la ruta de carrera directa para el área de Operaciones Ferretotal.

Al revisar las descripciones de los cargos de Operaciones Ferretotal partiendo desde el cargo mas bajo de la serie hasta llegar al cargo meta, se identificó el mismo problema que en Savake es decir, cada cargo tenia un número muy alto de competencias imprescindibles. Este número también variaba entre 8 y 14 competencias dependiendo del cargo.

Al encontrar alto el número de competencias exigidas para cada cargo y analizando la dificultad real de lograr que los empleados desarrollaran todas las competencias se tomó la decisión de de seleccionar solo cinco competencias criticas para cada cargo, ponderando todas las competencias catalogas como imprescindibles otorgándoles valores que partían del número más alto como la más importante hasta el número uno la menos importante, con la condición de no poder repetirse ningún valor. Las cinco competencias ponderadas con los valores más altos fueron seleccionadas como criticas para cada cargo.

Una vez definidas las competencias críticas se continúo la actividad levantando y complementando la información relacionada con las habilidades técnicas indispensables para el desempeño excelente el puesto de trabajo. Se comenzó trabajando desde el cargo de inicio hasta llegar al cargo meta. Al igual que con las competencias humanas se definieron las habilidades necesarias para el cargo y las que se debían ir desarrollando para ocupar en el futuro el cargo siguiente en la ruta de carrera.

Esta actividad se llevó a cabo en todo momento a través de la discusión y análisis por parte de los miembros del Panel de Expertos, esta actividad se centró principalmente en la definición en primer lugar de las competencias humanas criticas e indispensable del cargo y en segundo lugar por aquellos conocimientos técnicos requeridos para poder llevar a cabo de forma efectiva las responsabilidades definidas en el cargo. Esta actividad se hizo por separado para cada uno de los cargos evaluados para esta investigación. La actividad culminó en el momento que se completo la información requerida para cada cargo en estudio.

Entrevistas de Incidentes Críticos

Una vez definidas en el Panel de Expertos las competencias críticas que se debían evaluar en cada uno de los cargos en estudio, se diseñaron los formatos de entrevista de incidentes críticos, orientados a validar toda la información definida como relevante para garantizar el desempeño excelente en el puesto de trabajo.

Con la finalidad de validar las competencias críticas previamente definidas y de evaluar los indicadores conductuales que determinan el desempeño excelente en el puesto de trabajo, se seleccionaron dos metodologías de trabajo. Se utilizó la metodología de Hay Group (2004) y la metodología de Martha Alles (2003), ambas fundamentadas en el levantamiento de información a través de preguntas focalizadas, con la finalidad de identificar la presencia o ausencia de las competencias en los ocupantes del cargo.

Las entrevistas se realizaron a partir de mayo del 2006 de acuerdo a una agenda convenida entre la empresa y la investigadora. En una secuencia de acuerdo a las diferentes ocupaciones y el tiempo libre disponible de los involucrados. Se coordinó con Recursos Humanos para realizar las entrevistas de forma individual manejando un tiempo máximo de 1 hora para cada uno. En primer lugar se realizaron las entrevistas de los 3 Representantes de Ventas por ser personal que no trabaja en Caracas y luego se continúo con el resto de los empleados, logrando entrevistar toda la muestra seleccionada en un total de 4 días.

Diseño de Assessment

Una vez culminada la fase de entrevistas basadas en incidentes críticos se procedió a diseñar el assessment con el objetivo de validar la información obtenida durante las diferentes entrevistas y medir las brechas

existentes entre nivel de desarrollo de la competencia requerido para el desempeño excelente en el puesto de trabajo vs. el nivel de desarrollo que tienen actualmente los empleados evaluados durante el proceso.

La fase de diseño estuvo fundamentada principalmente en la creación de actividades, problemas y ejercicios que los participantes debían resolver durante la sesión de trabajo. Todas las actividades estaban compuestas por dos partes, la primera parte donde el participante tendría la oportunidad de trabajar de forma individual con el objetivo de obtener una única respuesta posible, la segunda parte donde los participantes debían reunirse para lograr obtener una única respuesta grupal a través de la discusión y el dialogo, no era valido llegar a una solución por votación.

Otro aspecto importante en el assessment fue el factor tiempo, todas las actividades debían ser resueltas dentro del margen de tiempo comunicado por el facilitador del proceso al inicio de cada ejercicio. Aquellos participantes que no hubieran culminado la fase individual dentro del tiempo definido debían dejar el ejercicio incompleto y pasar a la fase grupal.

Tomando en cuenta que no todos los cargos en estudio correspondían al mismo nivel dentro de la estructura de la organización se diseñaron dos assessment con diferentes niveles de complejidad en sus ejercicios:

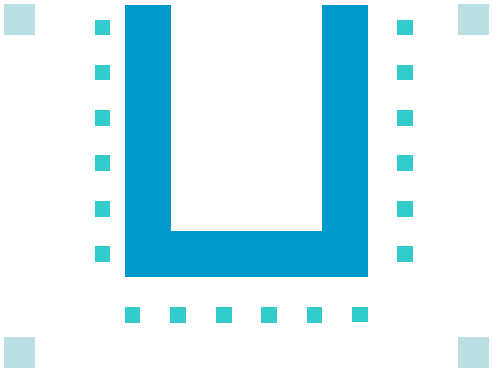
- Assessment A: Cargos Gerenciales
- Assessment B: Cargos Supervisorios y bases.

Durante el desarrollo de las diferentes sesiones de trabajo se contó también con el apoyo de tres observadores externos del área de Recursos Humanos quienes participaron activamente en el proceso llevando un registro detallado de todos los indicadores conductuales de presencia o ausencia de las competencias que se evidenciaron durante el desarrollo de las distintas actividades. Todos los observadores contaron con el formato denominado *tabulación de conductas* donde se debían llegar los registros y puntuaciones de cada participante que le tocara observar.

Las indicaciones para el assessment y la distribución del salón para todos los grupos fue la siguiente:

El salón estuvo dispuesto en forma de “U” donde los participantes se sentaron uno al lado del otro, dejando un puesto vació de por medio entre ellos. La pantalla con la presentación estaba de frente a las mesas y los observadores se situaron en los cuatro puntos alrededor de los participantes.

Pantalla



Al estar todos los participantes del assessment en el salón, el facilitador del proceso se dieron unas palabras de bienvenida, se presento al grupo de observadores y explico la metodología de las actividades que se estarían llevando a cabo durante toda la mañana. Se exploraron las expectativas de los participantes y se respondieron todas las dudas que tenían sobre la sesión de trabajo. Una vez finalizado este punto introductorio se dio inicio al asessment repartiendo a los participantes el material del trabajo. Al finalizar cada ejercicio el Facilitador realizó un cierre conjuntamente con los participantes donde se compartió la experiencia de cada actividad y se analizaron los resultados alcanzados.

Una vez concluida toda la sesión el Facilitador recogió las impresiones generales del proceso y agradeció a los participantes por la asistencia al asessment.

Todas las evaluaciones de los observadores fueran discutidas en grupo y se acordó promediar los puntajes de cada candidato con la finalidad de obtener un único resultado del proceso.

La fase final de logística, división de los grupos por niveles de cargos e invitación de los participantes estuvo en manos de la Gerencia de Recursos Humanos Savake Ferretotal, quienes definieron los meses de Julio y Agosto de 2006 para el desarrollo de estas sesiones de trabajo. La distribución de los grupos en la sesiones de assessment fue la siguiente:

Assessment Grupo 1

Se llevó a cabo en las instalaciones de Savake Ferretotal el día jueves 27 de Julio 2006, de 8:00 de la mañana a 12:00 del medio día, con los siguientes empleados:

Sujeto	Cargo	Empresa
Sujeto 25	Asistente de Tienda	Ferretotal
Sujeto 22	Asistente de Tienda	Ferretotal
Sujeto 21	Asistente de Tienda	Ferretotal

Tabla 5 Listado de participantes en el grupo 1 del Assessment.

Cinco de los empleados citados a participar en esta sesión de trabajo no pudieron asistir, por lo que serían evaluados posteriormente en un nuevo grupo.

Assessment Grupo 2

Se llevó a cabo en las instalaciones de Savake Ferretotal el día jueves 27 de Julio 2006, de 2:00 a 5:00 de la tarde, con los siguientes empleados:

Sujeto	Cargo	Empresa
Sujeto 8	Telemarketer	Savake
Sujeto 7	Telemarketer	Savake
Sujeto 15	Supervisor de Recepción	Ferretotal
Sujeto 17	Supervisor de Tienda	Ferretotal
Sujeto 18	Supervisor de Tienda	Ferretotal
Sujeto 16	Supervisor de Tienda	Ferretotal

Tabla 6 Listado de participantes en el grupo 2 del Assessment.

Assessment Grupo 3

Se llevó a cabo en las instalaciones de Savake Ferretotal el día lunes 31 de Julio 2006, de 1:30 a 5:00 de la tarde, con los siguientes empleados:

Nombre	Cargo	Empresa
Sujeto 14	Subgerente	Ferretotal
Sujeto 13	Subgerente	Ferretotal
Sujeto 3	Supervisor de Ventas	Savake
Sujeto 1	Gerente División de Ventas	Savake
Sujeto 9	Gerente de Sucursal	Ferretotal

Tabla 7 Listado de participantes en el grupo 3 del Assessment.

Assessment Grupo 4

Se llevó a cabo en las instalaciones de Savake Ferretotal el día viernes 11 de Agosto 2006, de 8:00 de la mañana a 12:00 del medio día, con los siguientes empleados:

Sujeto	Cargo	Empresa
Sujeto 20	Asistente de Tienda	Ferretotal
Sujeto 19	Asistente de Tienda	Ferretotal
Sujeto 26	Asistente de Tienda	Ferretotal
Sujeto 23	Asistente de Tienda	Ferretotal
Sujeto 27	Asistente de Tienda	Ferretotal

Tabla 8 Listado de participantes en el grupo 4 del Assessment.

Ponderación de las competencias

La idea principal era poder diferenciar el nivel de importancia de las cinco competencias críticas entre ellas, una de las principales condiciones de este proceso era no otorgar porcentajes idénticos a todas las competencias, el resultado de esta fase nos debía dar porcentajes diferenciadores.

Hasta esta fase del proyecto teníamos claro cuáles eran las cinco competencias críticas que debían fortalecer todos los ocupantes de cada cargo y cuales son las competencias críticas que debe desarrollar en un futuro si quiere ocupar posiciones superiores dentro de la estructura. La metodología de ponderación nos proporciona también la herramienta de focalizar los planes de desarrollo en aquellas competencias que además de críticas tienen un porcentaje de importancia superior a las otras.

Con el apoyo y coordinación del Departamento de Recursos Humanos Savake Ferretotal, se les solicito a los Gerentes de línea y a los supervisores de área definir los pesos porcentuales que debían tener las competencias críticas de cada cargo.

En primer lugar se sostuvo una reunión en Recursos Humanos para explicar la metodología y las instrucciones que debían transmitir a sus empleados para alcanzar el objetivo propuesto. La ponderación de las competencias debía realizarse en reuniones de trabajo donde los responsables del proceso tuvieran la oportunidad de dialogar, discutir y llegar a una decisión grupal sobre los porcentajes solicitados.

Autoevaluación

Como estrategia para solventar la ausencia de data de los Representantes de Ventas de Savake que operan desde el interior del país y que no pudieron participar activamente en las sesiones de assessment, se diseñó un formato de autoevaluación que nos permitió obtener y validar con los supervisores inmediatos la información relacionada con el nivel de desarrollo de las competencias criticas de dichos empleados. De igual forma fue necesario utilizar este instrumento de levantamiento de información con el Gerente de Ventas de Savake quien por falta de disponibilidad de tiempo no puso asistir a la sesión de Assessment destinada para los cargos Gerenciales de ambas compañías.

Conjuntamente con la Gerencia de Recursos Humanos Savake Ferretotal se acordó que dichos formatos debían ser completados por los empleados y debían se validados por los supervisores inmediatos y por Recursos Humanos. En este caso tanto el Supervisor como Recursos Humanos tenían la potestad de realizar observaciones y modificar el puntaje colocado por el empleado.

El formato de Autoevaluación contó con los siguientes elementos básicos:

- Información General del Empleado:
    - Apellido y Nombre
    - Cargo
    - Nombre del Supervisor Inmediato
    - Fecha de la Autoevaluación.

- Instrucciones del Formato
- Cuadro de Competencias:
    - Definición de las cinco competencias criticas del cargo.
    - Escala de Evaluación

- Observaciones Supervisor Inmediato
- Observaciones Recursos Humanos.

  El proceso de Autoevaluación fue completado por la siguiente muestra:

- Gerente de Ventas (1)
- Representante de Ventas (3)

Medición de Brechas

A los efectos de la medición de brechas éstas se calcularon a partir de valores absolutos de cada competencia y conductas indicadoras, luego se les dio una participación relativa a partir de opinión de jueces expertos que en su momento así lo señalaron, y todo ello para que a los efectos de considerar de manera pertinente lo relevante y determinante con su peso idéntico y lo menos relevante con menor peso para tener una equifinalidad plausible (Boscán y Díaz, 1995).

Es decir la presencia o la ausencia efectivamente se consideran pero con el valor correspondiente para evitar que atributos o competencias de baja consideración presentes afecten la data total definitiva y generen unos resultados desviados de la verdadera importancia de las competencias y habilidades necesarias, y de igual manera las iniciativas para trabajar las aéreas de mejora tengan la secuencia respectiva en orden de urgencia e importancia debida.

CAPITULO V
Presentación, análisis y discusión de resultados

Análisis Funcional de los cargos

Uno de los principales puntos de partida para el desarrollo del Taller era explorar el nivel de conocimiento que tenía el grupo sobre la temática de competencias, para ello el Profesor Naranjo inicio una discusión donde los participantes tuvieron la oportunidad de compartir lo que para ellos significaba la palabra competencias, anexo encontrarán algunos ejemplos de esas definiciones:

a. “Habilidades y elementos que destacan en el individuo”.
b. “Destrezas que diferencian a los seres humanos”.
c. “Actitudes que orientan hacia los resultados exitosos”.

El profesor Naranjo realizó el cierre de la discusión sobre competencias definiéndole al grupo competencias laborales como la capacidad demostrada por una persona para lograr un resultado es decir, la capacidad real de realizar determinadas tareas y funciones dentro de un proceso establecido. Esta definición permitió dar comienzo a la parte práctica del Taller donde cada participante fue responsable por completar la siguiente información sobre su posición:

i. Propósito del Cargo
ii. Áreas de Resultado
iii. Unidad de Competencia
iv. Evidencias de conocimiento, criterios de desempeño y rango de aplicación.

Al culminar el Taller se les solicito a los participantes que hicieran entrega del material que habían estado completando durante la sesión de trabajo, esta información conjuntamente con las impresiones levantadas por el facilitador y observadores del proceso, nos permitió llegar a las siguientes conclusiones:

Cuando hablamos de cargos Gerenciales y Supervisorios podemos observar que los resultados obtenidos en esta fase muestran una relación directa con la información suministrada por la empresa, los ocupantes de los cargos están bastante claros sobre las exigencias, propósito y alcance de sus posiciones, al igual que de los indicadores utilizados para evaluar su desempeño, es una información que manejan y entienden.

En el caso de los cargos de menor nivel en la estructura, el escenario fue distinto, fue difícil medir el nivel de relación entre la información suministrada por la empresa y la información levantada en el taller ya que, los ocupantes no estaban claros con el alcance e impacto de sus posiciones y mucho menos con los indicadores utilizados para medir su desempeño.

A través del Taller pudimos encontrar una estrecha relación entre el nivel del cargo y la información manejada por el ocupante, mientras más bajo se hacía ese nivel más confusa y escasa se hacía la información suministrada por el ocupante del cargo.

La información de cada unos de los cargos analizados en este Taller forma parte de los anexos de esta investigación.

Panel de Expertos Savake y Ferretotal

Tal como se describe en el capítulo anterior las sesiones de Panel de Expertos se llevaron a cabo bajo los lineamientos establecidos en la metodología Hay Group (2004), para ello lo primero fue explicarles a los participantes en que consistía la actividad y cuales serían los objetivos a alcanzar.

Una vez concluida la introducción se dio inicio a la sesión seleccionando para cada una de las áreas de las empresas en estudio, cual debía ser el cargo meta con que estaríamos trabajando. Este cargo tal como lo explica la metodología Hay Group (2004) debía estar representado por la posición de mayor nivel dentro de la estructura seleccionada y que constituiría la posición final en la ruta de carrera del área.

Anexo encontrarán el cargo meta definido para cada una de las empresas:

Savake – Área de Ventas:

- ***Cargo meta:*** ***Gerente de la División de Ventas***

Ferretotal – Área Comercial:

- ***Cargo meta:*** ***Gerente de Sucursal***

Luego se continuaron las sesiones definiendo la ruta de carrera que debían seguir los empleados para desarrollarse en el área de ventas y área comercial de Savake Ferretotal, para ello fue necesario que los participantes del Panel analizarán y discutieran sobre el cargo inicio y los cargos intermedios que debían ser considerados dentro de la Ruta y que permitirían de forma lógica conducir al empleado hasta el cargo meta.

En el caso de Savake la ruta de desarrollo para el área de Ventas quedo definida de la siguiente forma:

- ***Cargo de Inicio:*** ***Telemarketer***
  Representante de Ventas
  Supervisor de Ventas
  Gerente de Ventas
- ***Cargo meta:*** ***Gerente de la División de Ventas***

En el caso de Ferretotal la ruta de desarrollo para el área Comercial quedo definida de la siguiente forma:

- ***Cargo de Inicio:*** ***Asistente de Tienda***
  Supervisor de Tienda
  Supervisor de Recepción
  Subgerente
  Gerente de Tienda
- ***Cargo meta:*** ***Gerente de Sucursal***

Al concluir esta parte se le dio continuidad a las sesiones explicándoles detalladamente a los participantes del Panel el formato con que estarían trabajando para levantar la información relacionada con las competencias críticas y habilidades técnicas necesarias para alcanzar un desempeño excelente en el puesto de trabajo. De la misma forma al estar hablando de Rutas de Carrera también fue necesario definir aquellas competencias y habilidades técnicas que un individuo debía desarrollar para ocupar a futuro una posición de mayor nivel en la estructura.

Ya con las rutas de carrera definidas ara el área de ventas de Savake y para el área comercial de Ferretotal se continúo la discusión seleccionando del diccionario de competencias de la empresa, aquellas que tenían una relación directa con los cargos en estudio, de la misma manera se revisaron

los diccionarios de competencias de Martha Alles (2003) y de Hay Group (2004).

Luego de analizar y revisar la información antes mencionada, se seleccionaron un total de 16 competencias para ambas empresas, de las cuales 14 pertenecen al diccionario de competencias de Savake Ferretotal, 1 al diccionario de comportamientos Martha Alles (2004) y 1 al diccionario de Hay Group obtenido del Manual del curso "Desarrollo de Carrera basado en competencias" (2004). A continuación se anexa el listado:

Competencias y Definiciones:

Competencia	Definición
Liderazgo / Coaching (Martha Alles)	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.
Toma de Decisiones	Es la capacidad para tomar un curso de acción respecto a situaciones y/o problemas, considerando y asumiendo la responsabilidad por sus consecuencias.
Conocimiento del Entorno	Se refiere a la disposición para mantenerse informado en relación a las tendencias actuales y futuras del mercado, con el fin de prever y aprovechar neutralizar sus efectos en el contexto organizacional.
Planificación	Es la habilidad para establecer objetivos y metas, con amplitud y visión de conjunto.
Conocimiento Técnico (Hay Group)	Incluye en afán de poner en práctica, ampliar y mantener los conocimientos técnicos así como de transferir a otros aquellos conocimientos relacionados con el trabajo.
Impacto e Influencia	Capacidad para persuadir, convencer o influir a los demás para lograr una acción o meta organizacional.
Liderazgo	Capacidad o potencialidad de conducir la actuación de otras personas o de un equipo de trabajo.
Comunicación	Es la habilidad de intercambiar información verbal y escrita, de manera eficaz.
Trabajo bajo presión	Es la capacidad de responder efectivamente mantenimiento el control y la calma, bajo situaciones de estrés.
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para trabajar e integrarse genuinamente con otros, en la consecución de objetivos comunes.
Orden y Capacidad Volumétrica	Es la habilidad para organizar el espacio de manera óptima.
Servicio al Cliente	Es la disposición para ayudar o servir a los demás y satisfacer sus necesidades.
Organizar del Trabajo	Manera de organizar las rutinas diarias, tales como: visitas de clientes, productos a ofrecer, entre otros, lo cual no implica un proceso de planificación formal.
Estrategia de Venta	Se refiere a la habilidad para inventar, crear y establecer las bases necesarias para concretar una venta, ya sea en el momento o a futuro.
Compromiso	Es la disposición de alinear los valores e intereses personales, con los objetivos e intereses de la organización.

Responsabilidad	Es la disposición para cumplir con las normas y estándares valorados en la empresa.
Proactividad y Motivación al Logro	Es la disposición de actuar de forma anticipada con el fin de mejorar sus procesos de trabajo, sobrepasar constantemente los estándares, así como responder responsablemente ante cualquier situación.

Tabla 9 Listado de competencias y sus definiciones.

Una vez definido el listado de competencias para Savake Ferretotal, la discusión del Panel de Expertos se centro en determinar las cinco competencias críticas requeridas en cada uno de los diferentes cargos seleccionados en la Rutas de Carrera y que garantizarían un desempeño excelente en el puesto de trabajo.

Este análisis se comenzó tomando como punto de partida el cargo inicio de cada empresa y determinando que competencia o competencias distintas requería un individuo para alcanzar un desempeño excelente en su puesto actual y a futuro en puestos de mayor nivel, el alcance de este análisis era definir las competencias críticas requeridas para cada uno de los cargos en estudio.

A continuación se anexa la tabla con las competencias críticas seleccionadas por el panel para los cargos de Savake:

Cargos	Competencias												
	Liderazgo (Coaching)	Planificación	Liderazgo	Conocimiento del Entorno	Trabajo bajo Presión	Toma de Decisiones	Impacto e Influencia	Servicio al Cliente	Proactividad y Motivaciòn al Logro	Estrategias de Ventas	Capacidad para el Trabajo bajo Presión	Comunicación	Trabajo en Equipo
Gerente de la División de Ventas	■	■		■	■	■							
Gerente de Ventas	■	■		■	■	■							
Supervisor de Ventas		■	■				■	■			■		
Representante de Ventas		■					■	■	■	■			
Telemarketer							■	■			■	■	■

Tabla 10 Tabla competencias criticas seleccionadas para los cargos de Savake.

De la misma forma se anexa la tabla con las competencias críticas seleccionadas por el panel de expertos para los cargos de Ferretotal:

Cargos	Competencias																
	Liderazgo (Coaching)	Planificación	Liderazgo	Conocimiento Técnico Hay Group	Conocimiento del Entorno	Trabajo bajo Presión	Toma de Decisiones	Impacto e Influencia	Servicio al Cliente	Proactividad y Motivaciòn al Logro	Estrategias de Ventas	Compromiso	Comunicación	Responsabilidad	Orden y Capacidad Volumetrica	Organización del Trabajo	Trabajo en Equipo
Gerente de Surcusal	■	■		■	■		■										
Gerente de Tienda	■				■	■	■						■				
Subgerente		■	■							■		■	■				
Supervisor de Recepción						■						■		■	■	■	
Supervisor de Tienda			■			■		■					■				■
Asistente de Tienda						■			■			■		■			■

Tabla 11 Tabla competencias criticas seleccionadas para los cargos de Ferretotal.

Para finalizar la sesión de trabajo los participantes del Panel se centraron en completar la información solicitada en el formato, relacionada con competencias y habilidades técnicas indispensables para el desempeño excelente en el puesto de trabajo.

Los resultados del Panel de Expertos de Savake fueron los siguientes:

Cargo	Habilidades Técnicas Requeridas	Habilidades Técnicas a Desarrollar	Competencias Requeridas	Competencias a Desarrollar
Gerente de la División de Ventas	Dominio del proceso comercial. Dominio del proceso administrativo de Almacén.		1. Coaching. 2. Planificación. 3. Conocimiento del Entorno. 4. Toma de Decisiones. 5. Trabajo bajo presión.	
Gerente de Ventas	Conocimientos Estadísticos. Conocimientos de nómina y costos de compensación. Dominio procesos administrativos de Ventas.	Dominio del proceso comercial. Dominio del proceso administrativo de Almacén.	1. Coaching 2. Planificación. 3. Toma de decisiones. 4. Trabajo bajo presión. 5. Conocimiento del entorno.	1. Coaching. 2. Planificación. 3. Conocimiento del Entorno. 4. Toma de Decisiones. 5. Trabajo bajo presión.
Supervisor de Ventas	Manejo de herramientas de planificación y presupuesto. Manejo del idioma inglés.	Conocimientos Estadísticos. Conocimientos de nómina y costos de compensación Dominio procesos administrativos de Ventas.	1. Liderazgo 2. Capacidad para planificar. 3. Impacto e influencia. 4. Capacidad para el trabajo bajo presión. 5. Servicio al Cliente.	1. Liderazgo. 2. Planificación. 3. Toma de decisiones. 4. Trabajo bajo presión. 5. Conocimiento del entorno.
Representante de Ventas	Conocimientos productos ferreteros. Habilidad y conocimientos de la gestión de cobranzas. Manejo de herramientas bajo ambiente Windows.	Manejo de herramientas de planificación y presupuesto. Manejo del idioma inglés.	1. Capacidad para planificar. 2. Servicio al Cliente. 3. Impacto e Influencia. 4. Proactividad y motivación al logro. 5. Estrategias de ventas.	1. Liderazgo 2. Capacidad para planificar. 3. Impacto e influencia. 4. Capacidad para el trabajo bajo presión. 5. Servicio al Cliente.
Telemarketer	Conocimientos en productos ferreteros. Manejo de herramientas bajo ambiente Windows. Conocimiento y manejo de las políticas de ventas.	Conocimientos productos ferreteros. Habilidad y conocimientos de la gestión de	1. Comunicación. 2. Servicio al Cliente. 3. Impacto e Influencia. 4. Trabajo en	1. Capacidad para planificar. 2. Servicio al Cliente. 3. Impacto e Influencia. 4. Proactividad y

		cobranzas. Manejo de herramientas bajo ambiente Windows.	equipo. 5. Capacidad para el trabajo bajo presión.	motivación al logro. 5. Estrategias de ventas.

Tabla 12 Resultados Panel de Expertos Savake

Los resultados del Panel de Expertos de Ferretotal fueron:

Cargo	Habilidades Técnicas Requeridas	Habilidades Técnicas a Desarrollar	Competencias Requeridas	Competencias a Desarrollar
Gerente de Sucursal	Presupuesto. Manejo de procesos comerciales. Contabilidad. Almacén. Merchandising y exhibiciones.		1. Conocimiento del entorno. 2. Toma de decisiones. 3. Capacidad para planificar. 4. Coaching. 5. Conocimiento Técnico (Hay Group)	
Gerente de Tienda	Project Dominio Básico del idioma inglés. Conocimientos de aspectos legales laborales.	Presupuesto. Manejo de procesos comerciales. Contabilidad. Almacén. Merchandising y exhibiciones.	1. Conocimiento del entorno. 2. Toma de decisiones. 3. Liderazgo. 4. Trabajo bajo presión 5. Comunicación.	1. Conocimiento del entorno. 2. Toma de decisiones. 3. Capacidad para planificar. 4. Coaching. 5. Conocimiento Técnico (Hay Group)
Subgerente	Manejo de inventario. Estrategias de venta. Dominio básico del idioma inglés.	Project Dominio Básico del idioma inglés. Conocimientos de aspectos legales laborales	1. Liderazgo 2. Comunicación. 3. Proactividad. 4. Capacidad para planificar. 5. Compromiso.	1. Conocimiento del entorno. 2. Toma de decisiones. 3. Liderazgo. 4. Trabajo bajo presión 5. Comunicación.
Supervisor de Recepción	Manejo de Almacén. Desarrollo de trabajos empoletizados. Habilidad numérica. Manejo órdenes de compra. Manejo de relaciones de empaque. Manejo de procesos recepción de mercancía.	Manejo de inventario. Estrategias de venta. Dominio básico del idioma inglés	1 .Responsabilidad. 2. Compromiso. 3. Orden y capacidad volumétrica. 4. Trabajo bajo presión. 5. Organización del trabajo.	1. Liderazgo 2. Comunicación. 3. Proactividad. 4. Capacidad para planificar. 5. Compromiso.
Supervisión de Tienda	Manejo de bajo ambiente Windows. Manejo de office. Conocimiento del producto. Habilidad numérica. Manejo de Bóveda.	Manejo de Almacén. Desarrollo de trabajos empoletizados. Habilidad numérica. Manejo órdenes de compra. Manejo de relaciones de	1. Liderazgo. 2. Impacto e Influencia. 3. Trabajo en equipo. 4. Trabajo bajo presión.	1. Responsabilidad. 2. Compromiso. 3. Orden y capacidad volumétrica. 4. Trabajo bajo presión. 5. Organización del trabajo.

	Cuadres de Caja. Planning.	empaque. Manejo de procesos recepción de mercancía.	5. Comunicación.	
Asistente de Tienda	Manejo de Office. Manejo de sistemas operativos. Manejo de medidas. Manejo de conversiones. Sistema Said. Sistema Post. Conocimiento del Producto. Merchadising.	Manejo de bajo ambiente Windows. Manejo de office. Conocimiento del producto. Habilidad numérica. Manejo de Bóveda.	1. Responsabilidad 2. Compromiso 3. Trabajo bajo presión. 4. Trabajo en equipo. 5. Servicio al Cliente.	1. Liderazgo. 2. Impacto e Influencia. 3. Trabajo en equipo. 4. Trabajo bajo presión. 5. Comunicación.

Tabla 13 Resultados Panel de Expertos Ferretotal.

Entrevistas de Incidentes Críticos

Una vez concluidas las sesiones de Panel de Expertos, se dio inicio a la preparación y coordinación de la fase de entrevistas de incidentes críticos, para ello uno de los principales pasos fue solicitarle a Recursos Humanos de Savake Ferretotal la lista de empleados con desempeño excelente que debían ser entrevistados en este proceso. Al obtener la lista definitiva de empleados que participarían en esta fase, Recursos Humanos de Savake Ferretotal coordino las fechas de las entrevistas y cito a cada empleado para el día y la hora seleccionada.

Luego se procedió al diseño de los formatos de entrevista de incidentes críticos tomando como referencia los lineamientos establecidos por Hay Group en su manual de Selección por Competencias del año 2002, para ello debían seleccionarse aquellas preguntas focalizadas, que nos permitieran validar la información de las competencias criticas definida como relevante para garantizar el desempeño excelente en el puesto de trabajo. Las preguntas focalizadas para cada competencias critica fueron seleccionadas del Diccionario de Comportamientos de la Autora Martha Alles (2004) quien define preguntas focalizadas como aquellas que están directamente relacionadas con el nivel y responsabilidades del cargo en estudio y que nos brindarán información sobre el qué y el como hace cada individuo la situación consultada. Es importante destacar que tanto para la metodología de Hay Group como para la metodología de Martha Alles las preguntas focalizadas constituyen una pieza fundamental dentro de la estructura de entrevistas de incidentes críticos, tal cual como lo señalara en su momento Flanagan (1955) cp Hay Group (2004).

A continuación se detalla el listado con las preguntas focalizadas seleccionadas para cada cargo a los efectos de explorar las cinco competencias críticas de cada cargo en estudio de Savake:

Cargo	Competencias	Preguntas Focalizadas
Gerente División de Ventas	Liderazgo (Coaching)	¿Cómo motivas a tus colaboradores directos o indirectos? ¿Qué métodos consideras que dan mejores resultados?
	Planificación	Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los pasos establecidos, como realizó la planificación.
	Conocimiento del Entorno	¿Cómo ves la competencia? ¿Quiénes son tus competidores? ¿Qué empresas consideras similares a la tuya?
	Toma de Decisiones	¿Cuál es la decisión laboral más complicada que hayas tenido que tomar? ¿Por qué? ¿Qué paso? ¿Qué hiciste?
	Trabajo bajo Presión	Descríbeme la situación laboral mas tensa que hayas debido resolver. ¿Qué hiciste?
Gerente de Ventas	Liderazgo (Coaching)	Si fueras promovido mañana ¿cuentas en tu equipo con alguna persona que este lista para reemplazarte?
	Planificación	Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los pasos establecidos, como realizó la planificación.
	Toma de Decisiones	¿Cuál es la decisión laboral más complicada que hayas tenido que tomar? ¿Por qué? ¿Qué paso? ¿Qué hiciste?
	Trabajo bajo presión	Descríbeme la situación laboral mas tensa que hayas debido resolver. ¿Qué hiciste?
	Conocimiento del entorno	¿Cómo ves la competencia? ¿Quiénes son tus competidores? ¿Qué empresas consideras similares a la tuya?
Supervisor de Ventas	Liderazgo	¿Cómo hace para reunir a personas que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?
	Planificación	Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los pasos establecidos, como realizó la planificación.

	Impacto e Influencia	¿Piensa que los demás hacen lo que les dices? Cuéntame una experiencia positiva y una negativa.
	Trabajo bajo presión	Descríbeme la situación laboral mas tensa que hayas debido resolver. ¿Qué hiciste?
	Servicio al Cliente	¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos.
Representante de Ventas	Planificación	Cuénteme sobre alguna implementación en su área donde usted haya sido el responsable llevarla adelante, aunque usted no fuese el responsable máximo del mismo.
	Servicio al Cliente	¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos?
	Impacto e influencia	¿Piensa que los demás hacen lo que les dices? Cuéntame una experiencia positiva y una negativa.
	Proactividad y motivación al logro	¿Piensa que los demás hacen lo que les dices? Cuéntame una experiencia positiva y una negativa.
	Estrategias de venta	Cuéntame haces para concretar una venta. ¿Cómo es tu estrategia?
Telemarketer	Comunicación	Cuénteme sobre alguna situación donde no hayas estado de acuerdo con lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?
	Servicio al Cliente	¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos?
	Impacto e influencia	¿Piensa que los demás hacen lo que les dices? Cuéntame una experiencia positiva y una negativa.
	Trabajo en equipo	Relate una situación en que un compañero haya propuesto una nueva idea. ¿Qué hiciste?, ¿Se implemento?, ¿Qué paso?
	Trabajo bajo presión	Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?

Tabla 14: Tabla de preguntas focalizadas para medir las competencias criticas de cada cargo de Savake.

A continuación se detalla el listado con las preguntas focalizadas seleccionadas para cada explorar las cinco competencias críticas de cada cargo en estudio de Ferretotal:

Cargo	Competencias	Preguntas Focalizadas
Gerente de Sucursal	Conocimiento del entorno	¿Cómo ves la competencia? ¿Quiénes son tus competidores? ¿Qué empresas consideras similares a la tuya?
	Toma de decisiones	¿Cuál es la decisión laboral más complicada que hayas tenido que tomar? ¿Por qué? ¿Qué paso? ¿Qué hiciste?
	Planificación	Cuéntame sobre algún proyecto de cuya implementación tu hayas sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los planes establecidos, como realizo la planificación.
	Liderazgo (Coaching)	Si fueras promovido mañana ¿cuentas con alguna persona de tu equipo que este lista para reemplazarte?
	Conocimiento Técnico	Cuéntame que metodología llevas a cabo para transferir a tu equipo conocimientos relacionados con el trabajo
Gerente de Tienda	Conocimiento del entorno	¿Cómo ves la competencia? ¿Quiénes son tus competidores? ¿Qué empresas consideras similares a la tuya?
	Toma de decisiones	¿Cuál es la decisión laboral más complicada que hayas tenido que tomar? ¿Por qué? ¿Qué paso? ¿Qué hiciste?
	Liderazgo (Coaching)	Si fueras promovido mañana ¿cuentas con alguna persona de tu equipo que este lista para reemplazarte?
	Trabajo bajo presión	Cuéntame sobre la situación laboral más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo lo hizo?
	Comunicación	Reláteme algún episodio en que durante una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo resuelto y que además tengas algo positivo que aportar. ¿Cómo actúas?
Subgerente	Liderazgo	¿Cómo hace para mantener a su equipo de trabajo informado sobre actividades de la compañía que puedan afectar su sector?

	Comunicación	Reláteme algún episodio en que durante una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo resuelto y que además tengas algo positivo que aportar. ¿Cómo actúas?
	Proactividad y Motivación al logro.	Cuéntame sobre alguna idea nueva que usted haya propuesto acerca del método de trabajo. ¿Cómo lo propuso? ¿Qué resultados tuvo?
	Planificación	Cuéntame sobre algún proyecto cuya implementación haya sido tu responsabilidad. Precisa pasos, tiempos del mismo y como realizarte la planificación.
	Compromiso	La empresa donde trabajas tiene actualmente una serie de objetivos. ¿Qué opinas sobre ellos?
Supervisor de Recepción	Responsabilidad	¿En cuanto tiempo cursaste la carrera? ¿Trabajabas mientras estudiabas?
	Compromiso	¿En cuanto tiempo cursaste la carrera? ¿Trabajabas mientras estudiabas?
	Orden y capacidad volumétrica.	Cuéntame como haces en tu trabajo para organizar los espacios de la manera más óptima.
	Trabajo bajo presión.	Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?
	Organización del trabajo	Cuéntame como determinas las tareas, acciones, proyectos que debes llevar a cabo dentro de tu puesto de trabajo.
Supervisor de Tienda	Liderazgo	¿Cómo hace para mantener a su equipo de trabajo informado sobre actividades de la compañía que puedan afectar su sector?
	Impacto e Influencia	¿Piensas que otros hacen lo que tú dices? Cuéntame anécdotas positivas y negativas.
	Trabajo en equipo	Relate una situación en que un compañero haya propuesto una nueva idea. ¿Qué hiciste?, ¿Se implemento?, ¿Qué paso?
	Trabajo bajo presión	Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?

	Comunicación	Cuénteme sobre alguna situación donde no hayas estado de acuerdo con lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?
Asistente de Tienda	Responsabilidad	¿En cuanto tiempo cursaste la carrera? ¿Trabajabas mientras estudiabas?
	Compromiso	La empresa donde trabajas tiene actualmente una serie de objetivos. ¿Qué opinas sobre ellos?
	Trabajo bajo presión	Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?
	Trabajo en equipo	Relate una situación en que un compañero haya propuesto una nueva idea. ¿Qué hiciste?, ¿Se implemento?, ¿Qué paso?
	Servicio al cliente	¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos.

Tabla 15: Tabla de preguntas focalizadas para medir las competencias criticas de cada cargo de Ferretotal.

Es importante destacar que durante esta fase y como guía para puntuar y determinar el nivel de desarrollo que tiene cada empleado en las competencias en estudio, se desarrollo un listado con los indicadores conductuales requeridos para un desempeño promedio en el puesto de trabajo, esta información también fue levantada a partir del libro Diccionario de Comportamientos de Martha Alles (2004).

Anexo encontrarán el listado con los indicadores conductuales levantado para el total de las competencias de la investigación:

Competencia	Indicadores Conductuales – Nivel Requerido de Desarrollo
Liderazgo / Coaching	• Orientación de la acción de grupo de trabajo. • Capacidad para fijas objetivos, hacer seguimiento y dar Feedback de los resultados. • Esfuerzo por desarrollar a sus supervisados tomando en cuenta sus necesidades.
Toma de Decisiones	• Evaluación completa de la situación o problema. • Capacidad para tomar acciones que permitan solventar una situación. • Selección de aquella acción que genere el menor impacto para la organización.
Conocimiento del Entorno	• Manejo de información sobre mercado. • Conocimiento sobre las empresas de la competencia. • Comprensión de las necesidades de los clientes.
Planificación	• Capacidad para determinar eficazmente las metas a alcanzar. • Elaboración de planes de acción, plazos y recursos requeridos. • Manejo de controles de seguimiento y verificación de la información.
Conocimiento Técnico (Hay Group)	• Transmitir a otros conocimientos relacionados con el trabajo. • Afán por poner en práctica, ampliar o aplicar conocimientos técnicos del negocio. • Preocupación por compartir información clave con el equipo de trabajo.

Impacto e influencia	• Capacidad de influir sobre los demás. • Impresionar para lograr la ejecución de ciertas acciones. • Intensión de alcanzar un objetivo especifico.
Liderazgo	• Deseo de guiar a los demás. • Desarrollo de la acción en el grupo. • Motivar e inspirar confianza.
Comunicación	• Capacidad para escuchar y expresar ideas de forma efectiva. • Comprensión de las dinámicas de los grupos y diseño efectivo de las reuniones. • Capacidad para expresarse con precisión y claridad.
Capacidad para el Trabajo bajo presión	• Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presión. • Capacidad de respuesta. • Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
Trabajo en Equipo	• Intensión de colaborar y cooperar con terceros. • Manejo de funciones, procesos, tareas u objetivos compartidos. • Trabajo en conjunto.
Orden y Capacidad Volumétrica	• Habilidad para organizar el espacio de forma óptima.
Servicio al Cliente	• Demostrar sensibilidad por las necesidades de los clientes. • Actitud permanente de servicio. • Conceder la más alta calidad de servicio a los

	clientes.
Organización del Trabajo	• Capacidad para fijar objetivos y tareas diarias de forma efectiva. • Elaboración de rutinas diarias de trabajo. • Flexibilidad para atender aquellas tareas que se encuentran fuera de la planificación.
Estrategia de Venta	• Capacidad para generar acciones que permitan concretar la venta. • Habilidad para crear y mantener metodologías que le permitan alcanzar las metas propuestas. • Dinamismo para buscar oportunidades de negocio tanto en el momento como en el futuro.
Compromiso	• Apoyo en el logro de objetivos comunes. • Prevenir obstáculos que puedan afectar el logro en logro de los objetivos. • Disposición para alinear objetivos personales con los intereses de la organización.
Responsabilidad	• Compromiso con las tareas encomendadas. • Preocupación por el cumplimiento de lo asignado. • Disposición para cumplir normas y estándares.
Proactividad y Motivación al Logro	• Disposición para actuar de forma anticipada para el alcance de los objetivos. • Capacidad para responder de forma activa ante dificultades diarias. • Capacidad para proponer mejoras sin que haya un problema que resolver.

Tabla N° 16 Listado de competencias y sus indicadores conductuales.

Una vez concluido el total de las entrevistas coordinadas conjuntamente con Recursos Humanos de Savake Ferretotal se dio inicio a la fase de preparación y análisis de los resultados obtenidos. Uno de los primeros pasos fue la definición de la escala que se utilizaría en esta y todas las fases futuras de la evaluación, para determinar el nivel de desarrollo que posee cada empleado en las competencias, se anexa la escala definida:

- Desempeño muy superior: Nivel 5
- Desempeño superior: Nivel 4
- Desempeño promedio Nivel 3
- Desempeño bajo de promedio Nivel 2
- Desempeño muy bajo Nivel 1

Ya con la información correspondiente a indicadores conductuales y escala de nivel de desarrollo se procedió a analizar la información obtenida durante las entrevistas realizadas a cada uno de los empleados.

Como resultado de esta fase se mostrarán los resultados cuantitativos de las entrevistas de incidentes críticos, tomando como base para los cálculos el puntaje obtenido por el individuo en cada una de las competencias, la media de todos los puntajes y la desviación estándar de los mismos, esta data nos permitió visualizar el nivel de desempeño promedio que tiene cada individuo en el puesto de trabajo actual y de igual forma poder comparar como es el desempeño promedio del grupo en estudio.

Antes de mostrar los resultados mencionados anteriormente se anexa la Tabla de Consistencia de Desviación Estándar, diseñada de forma arbitraria para efectos de la presente investigación con la finalidad de establecer un marco de referencia que permitiera analizar los resultados de la fase de entrevistas y assessment:

DESEMPEÑO			
	Rangos Desviación Estándar		
Rangos Media	0,00 a 0,45	0,46 a 0,69	0,7 en adelante
4,6 - 5	Muy Superior Muy Consistente	Muy Superior Consistente	Muy Superior inconsistente
3,6 - 4,5	Superior Muy Consistente	Superior Consistente	Superior inconsistente
2,5 - 3,5	Promedio Muy Consistente	Promedio Consistente	Promedio inconsistente
0 - 2,5	Bajo Muy Consistente	Bajo Consistente	Bajo inconsistente

Tabla N° 17 Cuadro de Consistencia de Desviación Estándar.

A continuación se anexan tabla resumen con resultados cuantitativos de la fase de entrevistas del grupo Savake. Los resultados están basados en las cinco competencias críticas seleccionadas para cada uno de los cargos:

Cargo	Sujetos	Liderazgo	Planificación	conocimiento del entorno	toma de Decisiones	Trabajo bajo Presión	Media	Desviación estándar	Resultado
Gerente División de Ventas	Sujeto 1	4	5	4	3	3	3,8	0,84	Desempeño superior inconsistente
Gerente de Ventas	Sujeto 2	4	4	4	4	3	3,8	0,45	Desempeño superior muy consistente
Cargo	**Sujetos**	**Liderazgo**	**Planificación**	**Impacto e Influencia**	**Trabajo bajo presión**	**Servicio al Cliente**	**Media**	**Desviación estándar**	**Resultado**
Supervisor de Ventas	Sujeto 3	3	4	4	3	4	3,6	0,55	Desempeño superior consistente
Cargo	**Sujetos**	**Planificación**	**Servicio al Cliente**	**Proactividad y Motivación al Logro**	**Impacto e Influencia**	**Estrategia de Ventas**	**Media**	**Desviación estándar**	**Resultado**
Representante de Ventas	Sujeto 4	4	4	3	3	4	3,6	0,55	Desempeño superior consistente
Representante de Ventas	Sujeto 5	4	3	4	3	4	3,6	0,55	Desempeño superior consistente
Representante de Ventas	Sujeto 6	4	3	4	3	3	3,4	0,55	Desempeño superior consistente
Cargo	**Sujetos**	**Comunicación**	**Servicio al Cliente**	**Impacto e Influencia**	**Trabajo en Equipo**	**trabajo bajo Presión**	**Media**	**Desviación estándar**	**Resultado**
Telemarketer	Sujeto 7	2	4	3	3	4	3,2	0,84	Desempeño promedio inconsistente
Telemarketer	Sujeto 8	4	4	4	3	3	3,6	0,55	Desempeño superior consistente

Desempeño muy superior	5
Desempeño superior	4
Desempeño promedio	3
Desempeño bajo de promedio	2

Tabla 18: Cuadro resumen resultados cuantitativos entrevistas de incidentes críticos de Savake.

A continuación tabla resumen de los resultados cuantitativos de la fase de entrevistas del grupo Ferretotal. Los resultados están basados en las cinco competencias críticas seleccionadas para cada uno de los cargos:

Cargo	Sujetos	Conocimiento del Entorno	Toma de Decisiones	Planificaciòn	Coaching / Liderazgo	Conocimiento Técnico	Media	Desviación estándar	Resultado
Gerente de Surcursal	Sujeto 9	4	4	5	4	3	4,0	0,71	Desempeño superior inconsistente
Cargo	**Sujetos**	**Conocimiento del Entorno**	**Toma de Decisiones**	**Trabajo bajo presión**	**Coaching / Liderazgo**	**Comunicación**	**Media**	**Desviación estándar**	**Resultado**
Gerente de Tienda	Sujeto 10	3	4	3	5	4	3,8	0,84	Desempeño superior inconsistente
Gerente de Tienda	Sujeto 11	3	3	3	2	3	2,8	0,45	Desempeño promedio muy consistente
Gerente de Tienda	Sujeto 12	3	3	3	2	4	3,0	0,71	Desempeño promedio inconsistente
Cargo	**Sujetos**	**Liderazgo**	**Comunicación**	**Proactividad**	**Planificación y Organización**	**Compromiso**	**Media**	**Desviación estándar**	**Resultado**
Subgerente	Sujeto 13	3	3	4	4	3	3,4	0,55	Desempeño promedio consistente
Subgerente	Sujeto 14	3	2	4	4	3	3,2	0,84	Desempeño promedio inconsistente
Cargo	**Sujetos**	**Responsabilidad**	**Compromiso**	**Orden y Capacidad Volumetrica**	**Trabajo bajo presión**	**Organización del trabajo**	**Media**	**Desviación estándar**	**Resultado**
Supervisor de Recepción	Sujeto 15	4	3	3	3	4	3,4	0,55	Desempeño promedio consistente
Cargo	**Sujetos**	**Liderazgo**	**Impacto e Influencia**	**Trabajo en Equipo**	**Trabajo bajo presión**	**Comunicación**	**Media**	**Desviación estándar**	**Resultado**
Supervisor de Tienda	Sujeto 16	3	3	3	3	3	3,0	0,00	Desempeño promedio muy consistente
Supervisor de Tienda	Sujeto 17	3	3	3	3	4	3,2	0,45	Desempeño promedio muy consistente
Supervisor de Tienda	Sujeto 18	4	3	3	3	3	3,2	0,45	Desempeño promedio muy consistente
Cargo	**Sujetos**	**Responsabilidad**	**Compromiso**	**Trabajo bajo presión**	**Trabajo en equipo**	**Servicio al Cliente**	**Media**	**Desviación estándar**	**Resultado**
Asistente de Tienda	Sujeto 19	3	3	3	4	3	3,2	0,45	Desempeño promedio muy consistente
Asistente de Tienda	Sujeto 20	3	3	3	4	3	3,2	0,45	Desempeño promedio muy consistente
Asistente de Tienda	Sujeto 21	4	4	3	3	3	3,4	0,55	Desempeño promedio consistente
Asistente de Tienda	Sujeto 22	4	4	3	3	4	3,6	0,55	Desempeño promedio consistente
Asistente de Tienda	Sujeto 23	3	3	3	4	3	3,2	0,45	Desempeño promedio muy consistente
Asistente de Tienda	Sujeto 24	3	3	3	3	3	3,0	0,00	Desempeño promedio muy consistente
Asistente de Tienda	Sujeto 25	2	3	2	3	3	2,6	0,55	Desempeño promedio consistente
Asistente de Tienda	Sujeto 26	3	3	3	4	3	3,2	0,45	Desempeño promedio muy consistente
Asistente de Tienda	Sujeto 27	4	3	3	3	4	3,4	0,55	Desempeño promedio consistente

Tabla 19: Cuadro resumen resultados cuantitativos entrevistas de incidentes críticos de Ferretotal.

Assessment

Recapitulando lo descrito en el capítulo anterior, durante el desarrollo de la fase del Assessment lo primero que se hizo fue el diseño de aquellas actividades, ejercicios, problemas y situaciones que nos permitiera validar la información obtenida en las entrevistas de incidentes críticos y lograr medir las brechas existentes entre el nivel de desarrollo en las competencias requerido para alcanzar un desempeño excelente en el puesto de trabajo y el nivel de desarrollo actual que posee cada empleado evaluado en dichas competencias.

De igual forma es importante recordar que el diseño de las actividades de evaluación se hizo tomando en consideración el nivel de la posición, eso nos dio como resultado la siguiente diferenciación en los grupos:

- Cargos Gerenciales
- Cargos Supervisorios y bases

Cada uno de estos Assessment contó con dos partes, primero una parte individual donde el objetivo principal era alcanzar una única respuesta valida en el tiempo definido para el desarrollo de las diferentes actividades y una parte donde el objetivo era alcanzar una única respuesta grupal valida, esto debían hacerlo por medio del análisis y la discusión, la votación o el azar no estaban permitidos y al igual que la primera parte esto también debían resolverlo durante el tiempo establecido para dicha actividad.

Una vez concluida la fase de diseño del Assesment Recursos Humanos de Savake Ferretotal coordino los diferentes grupos y los convocó a los empleados en estudio a participar también en esta actividad.

Todas las sesiones se realizaron el días diferentes y se estableció con anterioridad de cada una debía tener una duración máxima de cuatro horas. Por otra parte para garantizar una evaluación objetiva de todas las sesiones se contactaron tres observadoras externas estudiantes de Recursos Humanos para que nos apoyaran en el registro de los indicadores conductuales de cada competencia y en la evaluación final de todos los individuos.

Al finalizar con cada una de las sesiones de trabajo, el facilitador y el grupo de observadores se reunieron a discutir los resultados alcanzados durante el Assessment y sobre el desempeño de cada uno de los

participantes en la competencias en estudio, en las conversación también consideraron aspectos críticos como: participación, compromiso con las actividades, respeto de la reglas de los ejercicios, compañerismo. Durante estas reuniones cada observador compartió su evaluación individual y con la finalidad de obtener un puntaje final objetivo se procedió a calcular un promedio de todas las evaluaciones.

A continuación se anexan los resultados finales de cada uno de los grupos en estudio:

Grupo 1

Cargo	Sujetos	Responsabilidad	Compromiso	Trabajo bajo presión	Trabajo en equipo	Servicio al Cliente	Media	Desviación estándar	Resultado
Asistente de Tienda	Sujeto 21	3	4	4	3	3	3,4	0,55	Desempeño promedio consistente
Asistente de Tienda	Sujeto 22	4	4	4	3	3	3,6	0,55	Desempeño superior consistente
Asistente de Tienda	Sujeto 25	2	0	3	0	1	1,2	1,3	Desempeño bajo inconsistente

Tabla 20: Cuadro resumen resultados del Assessment realizado al grupo 1 de Savake Ferretotal.

Grupo 2

Cargo	Sujetos	Comunicación	Servicio al Cliente	Impacto e Influencia	Trabajo en Equipo	trabajo bajo Presión	Media	Desviación estándar	Resultado
Telemarketer	Sujeto 7	5	4	4	5	4	4,4	0,55	Desempeño muy superior consistente
Telemarketer	Sujeto 8	4	3	0	0	3	2	1,87	Desesmpeño bajo inconsistente
Supervisor de Recepción	Sujeto 15	4	3	4	4	4	3,8	0,45	Desempeño superior muy consistente
Supervisor de Tienda	Sujeto 16	1	3	2	3	3	2,4	0,89	Desempeño bajo inconsistente
Supervisor de Tienda	Sujeto 17	3	3	3	3	3	3	0	Desempeño promedio muy consistente
Supervisor de Tienda	Sujeto 18	3	2	3	3	2	2,6	0,55	Desempeño promedio consistente

Tabla 21: Cuadro resumen resultados del Assessment realizado al grupo 2 de Savake Ferretotal.

Grupo 3

Cargo	Sujetos	Liderazgo	Planificación	conocimiento del entorno	toma de Decisiones	Trabajo bajo Presión	Media	Desviación estándar	Resultado
Gerente División de Ventas	Sujeto 1	4	4	4	4	5	4,2	0,45	Desesmpeño superior muy consistente
Supervisor de Ventas	Sujeto 3	3	3	3	4	3	3,2	0,45	Desempeño promedio muy consistente
Gerente de Surcursal	Sujeto 9	3	5	4	4	4	4,0	0,71	Desempeño superior inconsistente
Subgerente	Sujeto 13	3	4	4	3	2	3,2	0,84	Desempeño promedio inconsistente
Subgerente	Sujeto 14	2	2	3	2	2	2,2	0,45	Desempeño bajo muy consistente

Tabla 22: Cuadro resumen resultados del Assessment realizado al grupo 3 de Savake Ferretotal.

Grupo 4

Cargo	Sujetos	Responsabilidad	Compromiso	Trabajo bajo presión	Trabajo en equipo	Servicio al Cliente	Media	Desviación estándar	Resultado
Asistente de Tienda	Sujeto 19	3	4	4	4	3	3,6	0,55	Desempeño superior consistente
Asistente de Tienda	Sujeto 20	4	4	5	4	3	4	0,71	Desempeño superior inconsistente
Asistente de Tienda	Sujeto 23	3	4	4	3	4	3,6	0,55	Desmpeño superior consistente
Asistente de Tienda	Sujeto 27	4	4	3	3	4	3,6	0,55	Desempeño superior consistente

Tabla 23: Cuadro resumen resultados del Assessment realizado al grupo 4 de Savake Ferretotal.

Ponderación de las competencias

Con la finalidad de diferenciar el nivel de importancia de las cinco competencias definidas como criticas para cada cargo en estudio, se les solicito a los Gerentes y Supervisores de Savake Ferretotal que les otorgaran porcentajes diferenciadores a cada competencia, las únicas condiciones eran:

- No estaba permitido otorgar porcentajes iguales.
- Gerentes y Supervisores de cada empresa debían reunirse para llegar al consenso de los porcentajes diferenciadores solicitados.

Recursos Humanos de Savake Ferretotal fue el responsable de explicarles a los Gerentes y Supervisores involucrados con el proceso la metodología del Ponderación y las condiciones para ello, de igual forma les comunico que la información debía ser entregada en máximo dos semanas.

A continuación se anexa tabla de Ponderación final para las competencias críticas de los cargos de Savake:

Cargos	Competencias												
	Liderazgo (Coaching)	Planificación	Liderazgo	Conocimiento del Entorno	Trabajo bajo Presión	Toma de Decisiones	Impacto e Influencia	Servicio al Cliente	Proactividad y Motivación al Logro	Estrategias de Ventas	Capacidad para el Trabajo bajo Presión	Comunicación	Trabajo en Equipo
Gerente de la División de Ventas	15%	25%		10%	20%	30%							
Gerente de Ventas	23%	22%		10%	20%	25%							
Supervisor de Ventas		17%	28%				22%	18%			15%		
Representante de Ventas		12%					27%	17%	19%	25%			
Telemarketer							24%	15%			13%	27%	21%

Tabla 24: Cuadro de resultados ponderación de las competencias Savake.

A continuación se anexa tabla de Ponderación final para las competencias críticas de los cargos de Ferretotal:

Cargos	Competencias																
	Liderazgo (Coaching)	Planificación	Liderazgo	Conocimiento Técnico Hay Group	Conocimiento del Entorno	Trabajo bajo Presión	Toma de Decisiones	Impacto e Influencia	Servicio al Cliente	Proactividad y Motivación al Logro	Estrategias de Ventas	Compromiso	Comunicación	Responsabilidad	Orden y Capacidad Volumetrica	Organización del Trabajo	Trabajo en Equipo
Gerente de Surcusal	30%	20%		10%	15%		25%										
Gerente de Tienda	25%				20%	15%	20%						20%				
Subgerente		20%	25%							15%		20%	20%				
Supervisor de Recepción						15%						20%		25%	20%	20%	
Supervisor de Tienda			25%			15%		20%					20%				20%
Asistente de Tienda						20%			30%			15%		20%			15%

Tabla 25: Cuadro de resultados ponderación de las competencias Ferretotal.

Autoevaluación

A continuación se presentan los resultados de las autoevaluaciones realizadas a los empleados de Savake:

En el caso del Gerente de Ventas se pudo observar una coincidencia entre la autoevaluación y la validación realizada por su Supervisor Inmediato y por Recursos Humanos. No hubo ningún cambio sugerido en los niveles de desarrollo seleccionados por el Sujeto 2 para cada competencia, lo que nos muestra una clara alineación entre la propia percepción del Sujeto y la forma en que lo están evaluando otras personas. Los planes de acción para el Gerente de Ventas deben estar orientados en primer lugar al desarrollo de la competencias como Capacidad para Planificar y Conocimiento del Entorno, donde su desempeño se encuentra respectivamente en Promedio y Superior.

Cargo	Sujeto	Supervisor	Competencia	Puntuacion Obtenida	Escala de Desempeño
Gerente de Ventas Savake	2	1	Capacidad para Planificar	3	Desempeño Promedio
			Liderazgo / Coaching	5	Desempeño muy superior
			Toma de Decisiones	5	Desempeño muy superior
			Conocimiento del Entorno	4	Desempeño Superior
			Trabajo bajo presión	5	Desempeño muy superior

Tabla 26: Cuadro resumen autoevaluación Sujeto 2.

Para la posición de Representante de Ventas incluimos en el proceso de Autoevaluación a los tres ocupantes que operan desde el interior del país y que estuvieron presentes en las primeras fases de esta investigación. Es importante destacar que al igual que sucedió con el Gerente de Ventas no hubo diferencias entre la autoevaluación realizada por cada Sujeto y la validación realizada por el Supervisor Inmediato y Recursos Humanos, los puntajes para cada uno quedaron sin modificaciones.

Con los resultados presentados a continuación se puede concluir que el Sujeto 4 y el Sujeto 6 tienen un desarrollo bastante similar en las competencias criticas de sus cargos, aunque no coinciden exactamente en las mismas puntuaciones su desempeño se mueve entre las escalas de superior y muy superior dependiendo de la competencia evaluada. En cuanto a los planes de desarrollo la estrategia para cada uno debe ser diferente, en el caso del Sujeto 4 el principal foco es la competencia de Impacto e Influencia, la cual tiene en un nivel de desarrollo inferior a las demás. Si observamos los puntajes obtenidos por el Sujeto 6 podemos definir que las estrategias de desarrollo deben estar orientadas al mejoramiento de las

competencias de Impacto e Influencia y Proactividad, en ambas el Sujeto 6 presenta un área de oportunidad.

En el caso del sujeto 2 se observa un desarrollo bastante equilibrado en las competencias, su desempeño total es evaluado como superior en su puesto trabajo, las estrategias de desarrollo para este sujeto deben estar orientadas a potenciar cada una hasta alcanzar un nivel de desarrollo muy superior que le permita estar preparado para posiciones de mayor nivel dentro de la estructura.

Cargo	Sujeto	Supervisor	Competencia	Puntuacion Obtenida	Escala de Desempeño
Representante de Ventas Savake	4	3	Capacidad para Planificar	5	Desempeño muy superior
			Servicio al Cliente	5	Desempeño muy superior
			Impacto e Influencia	4	Desempeño Superior
			Proactividad	5	Desempeño muy superior
			Estrategia de Ventas	5	Desempeño muy superior

Tabla 27: Cuadro resumen autoevaluación Sujeto 4.

Cargo	Sujeto	Supervisor	Competencia	Puntuacion Obtenida	Escala de Desempeño
Representante de Ventas Savake	5	2	Capacidad para Planificar	4	Desempeño Superior
			Servicio al Cliente	4	Desempeño Superior
			Impacto e Influencia	4	Desempeño Superior
			Proactividad	4	Desempeño Superior
			Estrategia de Ventas	4	Desempeño Superior

Tabla 28: Cuadro resumen autoevaluación Sujeto 5.

Cargo	Sujeto	Supervisor	Competencia	Puntuacion Obtenida	Escala de Desempeño
Representante de Ventas Savake	6	3	Capacidad para Planificar	5	Desempeño muy superior
			Servicio al Cliente	5	Desempeño muy superior
			Impacto e Influencia	4	Desempeño Superior
			Proactividad	4	Desempeño Superior
			Estrategia de Ventas	5	Desempeño muy superior

Tabla 29: Cuadro resumen autoevaluación Sujeto 6.

Medición de brechas

Para efectos de estos resultados se trabajará con la siguiente leyenda para diferenciar ambas empresas:

Azul Oscuro Savake	Azul Claro Ferretotal

A continuación se presentan los resultados cuantitativos de la fase de Medición de Brechas de Savake. Los resultados están plasmados respetando únicamente la jerarquía de los cargos independientemente del nivel de la brecha obtenido por el ocupante del cargo.

De las cinco competencias criticas evaluadas, el Sujeto 1 posee una sola en el nivel máximo de desarrollo presentando oportunidades en las restantes cuatro. Si se considera la ponderación otorgada a cada una, los focos de intervención deben estar dirigidos al desarrollo de la competencia de Toma de Decisiones la cual posee un peso del 30% y en segundo lugar a la competencia de planificación con un peso del 25%.

Sujeto Evaluado	Competencias	Puntaje Obtenido Nivel de Desarrollo de la Competencia	Ponderación	Valor Calculado Máximo Ponderado Posible	Valor Efectivo Admitido	Brecha	Rankeo de Intervención
Gerente División de Ventas Sujeto 1	Liderazgo - Coaching	4	15%	0,75	0,60	-0,15	3
	Planificación	4	25%	1,25	1,00	-0,25	2
	Conocimiento del Entorno	4	10%	0,50	0,40	-0,10	4
	Toma de Decisiones	4	30%	1,50	1,20	-0,30	1
	Trabajo bajo Presión	5	20%	1,00	1,00	0,00	5
			100%	**5,00**	**4,20**	**-0,80**	

Tabla 30: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 1.

El Sujeto 3 presenta una brecha mucho mayor que la observada en el Sujeto 1 ya que, el 100% de las competencias criticas presentan áreas de oportunidad en su desarrollo. La competencia con mejor desempeño es Trabajo Bajo Presión mas sin embargo no se encuentra en su nivel máximo de desarrollo. En cuanto a los planes de desarrollo deben estar orientados principalmente hacía aquellas competencias con mayor ponderación que para este Sujeto serían: Liderazgo con un 28% e Impacto e Influencia con un 22%.

Sujeto Evaluado	Competencias	Puntaje Obtenido Nivel de Desarrollo de la Competencia	Ponderación	Valor Calculado Máximo Ponderado Posible	Valor Efectivo Admitido	Brecha	Rankeo de Intervención
Supervisor de Ventas Sujeto 3	Liderazgo	3	28%	1,40	0,84	-0,56	1
	Planificación	3	17%	0,85	0,51	-0,34	4
	Impacto e Influencia	3	22%	1,10	0,66	-0,44	2
	Trabajo bajo Presión	4	15%	0,75	0,60	-0,15	5
	Servicio al Cliente	3	18%	0,90	0,54	-0,36	3
			100%	**5,00**	**3,15**	**-1,85**	

Tabla 31: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 3

En el caso de los Telemarketer evaluados se puede observar una gran diferencia en el nivel de desarrollo de los sujetos en estudio. Si vamos al

detalle de cada uno se observa que el Sujeto 7 posee áreas de oportunidades en tres de las competencias criticas del cargo por lo que sus estrategia de intervención deben estar orientadas en primer lugar al desarrollo de Impacto e Influencia con una ponderación del 21%, atacando en segundo lugar la competencia de Servicio al Cliente con un peso del 15%.

Los resultados del Sujeto 8 muestran una realidad distinta ya que, presenta claras oportunidades de desarrollo en el 100% de las competencias de su cargo, con una situación crítica en el caso de Impacto e Influencia y Trabajo en Equipo las cuales poseen una ponderación que se sitúa por encima del 20%. Tal como muestran los resultados ambas competencias deben formar parte de las estrategias de intervención del Sujeto 8 otorgándole por supuesto, un mayor foco a Impacto e Influencia la cual posee un peso del 24%.

Sujeto Evaluado	Competencias	Puntaje Obtenido Nivel de Desarrollo de la Competencia	Ponderación	Valor Calculado Máximo Ponderado Posible	Valor Efectivo Admitido	Brecha	Rankeo de Intervención
Telemarketer Sujeto 7	Comunicación	5	27%	1,35	1,35	0,00	5
	Servicio al Cliente	4	15%	0,75	0,60	-0,15	3
	Impacto e Influencia	4	24%	1,20	0,96	-0,24	1
	Trabajo en Equipo	5	21%	1,05	1,05	0,00	2
	Trabajo bajo Presión	4	13%	0,65	0,52	-0,13	4
			100%	5,00	4,48	-0,52	
Telemarketer Sujeto 8	Comunicación	4	27%	1,35	1,08	-0,27	5
	Servicio al Cliente	3	15%	0,75	0,45	-0,30	4
	Impacto e Influencia	0	24%	1,20	0,00	-1,20	1
	Trabajo en Equipo	0	21%	1,05	0,00	-1,05	2
	Trabajo bajo Presión	3	13%	0,65	0,39	-0,26	4
			100%	**5,00**	**1,92**	**-3,08**	

Tabla 32: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 7 y Sujeto 8.

A continuación se presentan los resultados cuantitativos de la fase de Medición de Brechas de Ferretotal. Los resultados están plasmados respetando únicamente la jerarquía de los cargos independientemente del nivel de la brecha obtenida por el ocupante del cargo.

Analizando los resultados obtenidos por el Sujeto 9 podemos observar que solo posee la competencia de Toma de Decisiones en el máximo nivel de desarrollo, la estrategia de intervención diseñada para este sujeto debe estar orientada al desarrollo de aquellas competencias con un alto porcentaje de ponderación, como son el caso de: Liderazgo con un 30% y Planificación con un 20%, para luego trabajar aquellas que de igual forma se encuentran en niveles más bajos de desarrollo pero que poseen una ponderación inferior.

Sujeto Evaluado	Competencias	Puntaje Obtenido Nivel de Desarrollo de la Competencia	Ponderación	Valor Calculado Máximo Ponderado Posible	Valor Efectivo Admitido	Brecha	Rankeo de Intervención
Gerente de Sucursal Sujeto 9	Conocimiento del Entorno	3	15%	0,75	0,45	-0,30	3
	Toma de Decisiones	5	25%	1,25	1,25	0,00	5
	Planificación	4	20%	1,00	0,80	-0,20	2
	Liderazgo - Coaching	4	30%	1,50	1,20	-0,30	1
	Conocimiento Tecnico	4	10%	0,50	0,40	-0,10	4
			100%	**5,00**	**4,10**	**-0,90**	

Tabla 33: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 9.

El Sujeto 11 tiene grandes oportunidades de desarrollo por tener en el 100% de competencias criticas de su cargo en niveles desarrollo que se ubican por debajo del nivel máximo. Los planes de desarrollo para este sujeto deben atacar principalmente la competencia de Liderazgo con un 25% de peso para luego comenzar a desarrollar aquellas competencias como Toma de Decisiones y Conocimiento del Entorno con ponderaciones del 20% cada una, las cuales serán también requeridas en posiciones de mayor nivel dentro del área comercial de Ferretotal.

Sujeto Evaluado	Competencias	Puntaje Obtenido Nivel de Desarrollo de la Competencia	Ponderación	Valor Calculado Máximo Ponderado Posible	Valor Efectivo Admitido	Brecha	Rankeo de Intervención
Gerente de Tienda Sujeto 11	Conocimiento del Entorno	3	20%	1,00	0,60	-0,4	2
	Toma de Decisiones	3	20%	1,00	0,60	-0,4	3
	Liderazgo -Coaching	3	25%	1,25	0,75	-0,5	1
	Trabajo bajo Presión	3	15%	0,75	0,45	-0,3	4
	Comunicación	4	20%	1,00	0,80	-0,2	5
			100%	**5,00**	**3,20**	**-1,8**	

Tabla 34: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 11.

Se puede observar en primer lugar que los Sujetos 13 y 14 están actualmente ocupando posiciones Gerenciales dentro de la estructura de Ferretotal con niveles de desarrollo en algunas competencias que se ubican por debajo del desempeño promedio. Si se analiza cada uno por separado se puede concluir que el Sujeto 13 tiene grandes brechas entre el nivel máximo de desarrollo y el nivel actual de desarrollo de competencias como por ejemplo: Liderazgo con una ponderación del 25% y compromiso con un 20%.

En caso del Sujeto 14 tiene un 80% de las competencias críticas de su cargo, con una ponderación de más 20% con un resultado que se ubica por debajo de los niveles promedio de desarrollo. Para este sujeto considerando

la importancia de su cargo dentro de la estructura de Ferretotal debe diseñarse un plan integral de intervención que permita en un corto mediado plazo superar las brechas obtenidas, colocando como foco principal del desarrollo de la competencia de Liderazgo con un 25% de peso.

Sujeto Evaluado	Competencias	Puntaje Obtenido Nivel de Desarrollo de la Competencia	Ponderación	Valor Calculado Máximo Ponderado Posible	Valor Efectivo Admitido	Brecha	Rankeo de Intervención
Subgerente Sujeto 13	Liderazgo	3	25%	1,25	0,75	-0,50	3
	Comunicación	4	20%	1,00	0,80	-0,20	4
	Proactividad y Motivación al Logro	4	15%	0,75	0,60	-0,15	5
	Planificación	3	20%	1,00	0,60	-0,40	2
	Compromiso	2	20%	1,00	0,40	-0,60	1
			100%	**5,00**	**3,15**	**-1,85**	
Subgerente Sujeto 14	Liderazgo	2	25%	1,25	0,50	-0,75	1
	Comunicación	2	20%	1,00	0,40	-0,60	2
	Proactividad y Motivación al Logro	3	15%	0,75	0,45	-0,30	5
	Planificación	2	20%	1,00	0,40	-0,60	3
	Compromiso	2	20%	1,00	0,40	-0,60	4
			100%	**5,00**	**2,15**	**-2,85**	

Tabla 35: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 13 y Sujeto 14.

En el Sujeto 15 se puede observar unos niveles más estables de desarrollo de las competencias críticas de su cargo, donde cuatro de ellas que encuentran en un nivel superior de desarrollo y solo la competencia de Compromiso se encuentra en un nivel promedio. Dentro de las estrategias de intervención debe estar la asignación de nuevos proyectos o actividades que le permitan al sujeto 15 generar una mayor identificación con la empresa y por ende elevar sus niveles de compromiso con su trabajo. De igual forma deben considerarse planes de desarrollo enfocados aquellas competencias como responsabilidad con una ponderación del 25%.

Sujeto Evaluado	Competencias	Puntaje Obtenido Nivel de Desarrollo de la Competencia	Ponderación	Valor Calculado Máximo Ponderado Posible	Valor Efectivo Admitido	Brecha	Rankeo de Intervención
Supervisor de Recepción Sujeto 15	Responsabilidad	4	25%	1,25	1,00	-0,25	2
	Compromiso	3	20%	1,00	0,60	-0,40	1
	Orden y Capacidad Volumétrica	4	20%	1,00	0,80	-0,20	3
	Trabajo bajo Presión	4	15%	0,75	0,60	-0,15	4
	Organización del Trabajo	4	20%	1,00	0,80	-0,20	5
			100%	**5,00**	**3,80**	**-1,20**	

Tabla 36: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 15.

Al igual que se observa en los resultados de los Subgerentes, los Supervisores de Tienda 16, 17 y 18 también presentan resultados que se sitúan en un nivel promedio o inferior de desarrollo de las competencias. Si se analiza los resultados por separado se puede concluir que el Sujeto 16 posee tres competencias que se sitúan en un nivel promedio de desarrollo, evidenciando como área inmediata de intervención la competencia de Liderazgo con una evaluación catalogada como inferior y con una ponderación del 25%. El plan de trabajo debe estar orientado principalmente a desarrollar y fortalecer la capacidad de Liderar al grupo antes de comenzar la intervención de las otras competencias que también puedan encontrarse bajas.

El Sujeto 17 es el que presenta los niveles más bajos de dispersión ya que, su resultado es promedio en todas las competencias. De la misma forma que se ha definido para Sujetos con resultados similares, la estrategia de intervención debe fundamentarse principalmente en la selección de aquellas competencias que posean una ponderación superior, esto permitirá enfocarnos en aquellas áreas que presentan una mayor área de oportunidad en el Sujeto. Tomando esto en consideración los focos de atención deben ser Liderazgo en primer lugar con un 25% de ponderación, para luego diseñar un programa integral que le permita desarrollar aquellas competencias con una ponderación del 20%.

En los resultados del Sujeto 18 se visualiza que posee tres competencias en un nivel promedio de desarrollo, por lo que su plan de intervención debe estar orientado a la disminución de las brechas existentes con las competencias de Impacto e Influencia y Comunicación ambas con una ponderación del 20%. Es importante resaltar que de igual forma se deben completar en la estrategia de desarrollo el resto de las competencias críticas que presentan áreas de oportunidad, sobre todo en el caso de Liderazgo.

Sujeto Evaluado	Competencias	Puntaje Obtenido Nivel de Desarrollo de la Competencia	Ponderación	Valor Calculado Máximo Ponderado Posible	Valor Efectivo Admitido	Brecha	Rankeo de Intervención
Supervisor de Tienda Sujeto 16	Liderazgo	1	25%	1,25	0,25	-1,00	1
	Trabajo bajo Presión	3	15%	0,75	0,45	-0,30	3
	Impacto e Influencia	3	20%	1,00	0,60	-0,40	4
	Comunicación	3	20%	1,00	0,60	-0,40	5
	Trabajo en Equipo	2	20%	1,00	0,40	-0,60	2
			100%	**5,00**	**2,30**	**-2,70**	
Supervisor de Tienda Sujeto 17	Liderazgo	3	25%	1,25	0,75	-0,50	1
	Trabajo bajo Presión	3	15%	0,75	0,45	-0,30	5
	Impacto e Influencia	3	20%	1,00	0,60	-0,40	2
	Comunicación	3	20%	1,00	0,60	-0,40	3
	Trabajo en Equipo	3	20%	1,00	0,60	-0,40	4
			100%	**5,00**	**3,00**	**-2,00**	
Supervisor de Tienda Sujeto 18	Liderazgo	3	25%	1,25	0,75	-0,50	3
	Trabajo bajo Presión	3	15%	0,75	0,45	-0,30	5
	Impacto e Influencia	2	20%	1,00	0,40	-0,60	2
	Comunicación	2	20%	1,00	0,40	-0,60	1
	Trabajo en Equipo	3	20%	1,00	0,60	-0,40	4
			100%	**5,00**	**2,60**	**-2,40**	

Tabla 37: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 15, 16 y 17.

Si se Analizan los resultados obtenidos por los Asistentes de Tienda se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. El Sujeto 20 es el único que presenta alguna competencia en el nivel máximo de desarrollo, en este caso hablamos de la Trabajo bajo Presión con una ponderación del 20%.
2. Seis de siete sujetos de la muestra muestran competencias en un nivel Superior de desarrollo.
3. Todos los sujetos tienen al menos una competencia en un nivel promedio de desarrollo.
4. Solo el Sujeto 25 presenta competencias en nivel bajo o inferior.
5. Todos los sujetos poseen un área de oportunidad en la competencia de Servicio al Cliente con una ponderación del 30%.
6. Un 80% de los sujetos de la muestra, poseen un nivel superior de desarrollo en la competencia de Trabajo bajo Presión.
7. Los resultados de la mayoría de los Sujetos tienen a movilizarse entre desempeños promedios o superiores.

Sujeto Evaluado	Competencias	Puntaje Obtenido Nivel de Desarrollo de la Competencia	Ponderación	Valor Calculado Máximo Ponderado Posible	Valor Efectivo Admitido	Brecha	Rankeo de Intervención
Asistente de Tienda Sujeto 19	Trabajo bajo Presión	4	20%	1,00	0,80	-0,20	3
	Servicio al Cliente	3	30%	1,50	0,90	-0,60	1
	Compromiso	4	15%	0,75	0,60	-0,15	4
	Responsabilidad	3	20%	1,00	0,60	-0,40	2
	Trabajo en Equipo	4	15%	0,75	0,60	-0,15	5
			100%	**5,00**	**3,50**	**-1,50**	
Asistente de Tienda Sujeto 20	Trabajo bajo Presión	5	20%	1,00	1,00	0,00	5
	Servicio al Cliente	3	30%	1,50	0,90	-0,60	1
	Compromiso	4	15%	0,75	0,60	-0,15	4
	Responsabilidad	4	20%	1,00	0,80	-0,20	2
	Trabajo en Equipo	4	15%	0,75	0,60	-0,15	3
			100%	**5,00**	**3,90**	**-1,10**	
Asistente de Tienda Sujeto 21	Trabajo bajo Presión	4	20%	1,00	0,80	-0,20	4
	Servicio al Cliente	3	30%	1,50	0,90	-0,60	1
	Compromiso	4	15%	0,75	0,60	-0,15	5
	Responsabilidad	3	20%	1,00	0,60	-0,40	2
	Trabajo en Equipo	3	15%	0,75	0,45	-0,30	3
			100%	**5,00**	**3,35**	**-1,65**	
Asistente de Tienda Sujeto 22	Trabajo bajo Presión	4	20%	1,00	0,80	-0,20	4
	Servicio al Cliente	3	30%	1,50	0,90	-0,60	1
	Compromiso	4	15%	0,75	0,60	-0,15	5
	Responsabilidad	4	20%	1,00	0,80	-0,20	3
	Trabajo en Equipo	3	15%	0,75	0,45	-0,30	2
			100%	**5,00**	**3,55**	**-1,45**	
Asistente de Tienda Sujeto 23	Trabajo bajo Presión	4	20%	1,00	0,80	-0,20	4
	Servicio al Cliente	4	30%	1,50	1,20	-0,30	3
	Compromiso	4	15%	0,75	0,60	-0,15	5
	Responsabilidad	3	20%	1,00	0,60	-0,40	1
	Trabajo en Equipo	3	15%	0,75	0,45	-0,30	2
			100%	**5,00**	**3,65**	**-1,35**	
Asistente de Tienda Sujeto 25	Trabajo bajo Presión	3	20%	1,00	0,60	-0,40	5
	Servicio al Cliente	1	30%	1,50	0,30	-1,20	1
	Compromiso	0	15%	0,75	0,00	-0,75	2
	Responsabilidad	2	20%	1,00	0,40	-0,60	4
	Trabajo en Equipo	0	15%	0,75	0,00	-0,75	3
			100%	**5,00**	**1,30**	**-3,70**	
Asistente de Tienda Sujeto 26	Trabajo bajo Presión	3	20%	1,00	0,60	-0,40	1
	Servicio al Cliente	4	30%	1,50	1,20	-0,30	2
	Compromiso	4	15%	0,75	0,60	-0,15	5
	Responsabilidad	4	20%	1,00	0,80	-0,20	4
	Trabajo en Equipo	3	15%	0,75	0,45	-0,30	3
			100%	**5,00**	**3,65**	**-1,35**	

Tabla 38: Cuadro resumen resultados de las brechas Sujeto 19, 20, 21,23, 25 y 26.

CONCLUSIONES

De la propuesta de Diseño de Planes de Carrera basados en competencias, para los departamentos de operaciones y ventas del grupo Savake – Ferretotal, se deduce lo siguiente:

El resultado obtenido en relación a los objetivos específicos planteados al inicio de esta investigación, fue totalmente satisfactorio, lo que permitió a través de diversas fases como: el diagnostico, levantamiento de información de los cargos, identificación de competencias criticas y selección de rutas de desarrollo, diseñar los planes de carrera basados en competencias para las áreas de Ventas y Operaciones de Savake – Ferretotal.

Esto garantizó que el objetivo General planteado para la presente investigación también se cumpliera en un 100% durante las diferentes etapas descritas en detalle en los capítulos previos. Ahora la empresa, después de presentados los resultados de esta investigación, cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar a sus empleados bajo una clara definición de Planes de Carrera en las áreas de Operaciones y Ventas de Savake – Ferretotal. De igual forma tienen la posibilidad de aplicar esta metodología para otras áreas de interés dentro del mismo grupo.

El grupo Savake – Ferretotal manejará Rutas de Carrera diferentes para el área de ventas de Savake y para el área Operaciones de Ferretotal, esto debido a la no identificación dentro de la investigación de cargos complementarios que permitieran a un empleado fortalecer sus competencias críticas y habilidades técnicas en un cargo de otra empresa del mismo grupo. Por tal razón respetando las dimensiones de ambos negocios y las solicitudes generadas por su línea Directiva - Gerencial, se diseñaron diferentes Planes de Carrera basados en competencias tanto para Savake como para Ferretotal, partiendo en ambos casos desde el cargo inicio hasta llegar el cargo meta de cada una.

La implementación de la metodología de Planes de Carrera basadas en competencia en áreas medulares del negocio como son Ventas y Operaciones del grupo Savake - Ferretotal, representa para Recursos Humanos un inmenso reto que potenciará la posibilidad de ubicar a la empresa en niveles mucho más elevados de competitividad y eficiencia a través de su gente.

Los continuos cambios que se manejan en el mercado Ferretero y los complejos escenarios que se viven en el plano país obligan a empresas como Savake – Ferretotal a plantearse, dentro de los planes estratégicos de

la empresa, la implementación de acciones de Recursos Humanos que potencien el desarrollo del talento humano con altos niveles de desempeño que permitan hacerle frente a las este tipo de situaciones.

Durante las diferentes sesiones de trabajo y en particular en la presentación a la empresa de los resultados de esta investigación, la línea Directiva y Gerencial del grupo Savake – Ferretotal se mostró totalmente comprometida con el objetivo de mantener y desarrollar dentro de la organización el Talento Humano de alto nivel que sea capaz de contribuir con las aspiraciones del negocio y asumir con altos niveles de responsabilidad, los nuevos retos a los que se enfrenten.

El grupo Savake – Ferretotal presentó durante los últimos 10 años un crecimiento acelerado que obligó a la empresa a utilizar técnicas de reclutamiento masivo para poder hacer frente a las nuevas exigencias del mercado. No existía una clara estructura de cargos, en la mayoría de los casos se fueron creando sobre la marcha y ajustados de forma directa a la medida del ocupante. Esto significó que no necesariamente contaban con el personal más capacitado para cada posición.

Como consecuencia de este fenómeno de crecimiento acelerado hoy en día, la mayoría de las empresas de Retail y Ferreteras en Venezuela, poseen dentro de sus objetivos estratégicos el diseño de modelos formales de Planes de Carrera que les permita desarrollar a aquellos individuos identificados como potenciales para desarrollarse y ocupar posiciones de alto nivel dentro de sus estructuras.

También puede concluirse que existe una brecha importante entre la percepción que Recursos Humanos Savake - Ferretotal tiene sobre el desempeño de los empleados considerados dentro de la muestra y los resultados de desempeño identificados durante las diferentes fases. No todos los empleados catalogados como desempeño excelente mostraron los mismos resultados durante las diferentes evaluaciones, muchos fueron identificados con un desempeño promedio.

Solo un 20% de la muestra seleccionada para esta investigación domina y conoce toda la información relacionada con su puesto de trabajo. Existe una directa relación entre los niveles de los cargos y la información que posee el ocupante sobre la posición que ocupa. Mientras más bajo es el nivel del cargo dentro de la estructura, menos información demostraron tener los ocupantes sobre propósito, responsabilidad y resultados esperados de sus posiciones.

La información levantada durante las entrevistas de incidentes críticas muestra que los empleados de cargos bases y medios de Savake – Ferretotal, no visualizan de forma clara su futuro profesional dentro de la organización. Existe desconocimiento sobre las posiciones superiores y sobre los requisitos para llegar a alcanzarla. Los pocos que piensan en ocupar nuevas posiciones futuras, lo hacen motivados por el ejemplo de algún supervisor o gerente de la organización.

Conclusiones relacionadas con las competencias críticas

La empresa exigía un número muy alto de competencias requeridas para cada cargo. Este número en la mayoría de los casos se encontraba entre 8 y 12 competencias. A través del panel de expertos se logró reducir ese número a solo cinco competencias críticas requeridas para cada posición, permitiendo a la empresa optimizar sus procesos de selección y desarrollo enfocándose en un perfil de competencias mucho más especifico, validado por los Directores y Gerentes de ambas empresas. De la misma forma se pudieron detectar aquellas competencias necesarias pero no determinantes para el éxito del ocupante en el puesto de trabajo.

Existe una estrecha relación entre el nivel del cargo y el nivel de desarrollo de las competencias por parte de sus ocupantes. Los niveles más altos de desarrollo de las competencias críticas se evidenciaron en los niveles supervisorios y gerenciales de ambas estructuras.

Las competencias con mayor desarrollo en las posiciones de alto nivel son: Planificación, toma de decisiones y trabajo bajo presión. Las competencias menos desarrolladas en posiciones de alto nivel son: Liderazgo / coaching y conocimiento del entorno. Estos resultados permiten a la empresa desarrollar planes de intervención puntuales orientados al desarrollo o fortalecimiento de aquellas competencias identificadas como criticas y que representan un requisito para ocupar posiciones de mayor nivel dentro de la estructura.

Las competencias con mayor nivel de desarrollo en las posiciones de bajo nivel son: Trabajo bajo presión y compromiso. Las competencias menos desarrolladas en cargos de bajo nivel son: impacto e influencia, trabajo en equipo y servicio al cliente. De igual forma es importante resaltar que en muchos casos el desempeño en este tipo de cargos esta mucho más cerca del promedio que de escalas superiores, convirtiéndose esta situación en una necesidad imperiosa de intervención por no contar en estos momentos con suficiente talento que pueda en el corto plazo ocupar posiciones de mayor nivel.

Conclusiones relacionadas con Reclutamiento y Selección:

Como resultado de la presente investigación se logró:

- Definir los perfiles de competencias críticas de todos los cargos incluidos en la Ruta de Carrera, de las áreas de Ventas y Operaciones de Savake - Ferretotal, que podrán ser utilizados en futuros procesos de selección de personal.

- Definir las habilidades técnicas requeridas para el desempeño excelente en el puesto de trabajo actual e indispensables para el desempeño excelente en posiciones de mayor responsabilidad dentro de la estructura de Ventas y Operaciones de Savake – Ferretotal.

- Diseñar de los formatos de entrevista de incidentes críticos que permitan en futuros procesos de reclutamiento y selección explorar el nivel de desarrollo que tienen los candidatos en las competencias requeridas para los diferentes cargos en estudio.

- Desarrollar un diagnostico por resultados que permita comparar a los posibles candidatos con el nivel de desarrollo que poseen sus pares y supervisores del área, esto contribuirá a un reclutamiento más efectivo para el área solicitante.

Conclusiones relacionadas con Entrenamiento y Desarrollo:

Como resultado de la presente investigación se logró:

- Proveer a la empresa de los recursos necesarios para desarrollar estrategias de intervención fundamentadas en diagnósticos de la situación real de sus empleados.

- Identificar dentro de la muestra evaluada aquellos empleados que poseen potencial para ocupar posiciones de nivel superior a corto plazo.

- Guiar a través de los resultados de la investigación a aquellos que supervisan de personal, sobre las oportunidades de desarrollo que presentan cada uno de los miembros de sus equipos.

- Suministrar a los empleados la información necesaria para identificar las habilidades y competencias necesarias que requieren en sus cargos actuales y cargos futuros.

- Motivar a la empresa en la utilización de otros métodos de desarrollo como por ejemplo: coaching, rotación de puestos de trabajo, asignación de nuevos proyectos y asignación de metas concretas.

Conclusiones relacionadas con el aspecto académico

- La presente investigación permitió el afianzamiento y aplicación de los basamentos teóricos relacionados con los diferentes subsistemas de Recursos Humanos, estudiados y analizados durante la fase teórica de la Maestría.

- Se logró desarrollar en una realidad organizacional externa una propuesta constituida por una fase teórica, una fase metodológica y una fase práctica, que garantizan resultados integrales y alineados a las necesidades de la organización seleccionada.

- De la misma forma se proporcionó la estructura y herramientas requeridas para la concreción de un proyecto de grado aplicable.

- De la misma manera la presente investigación permitió el desarrollo y aprendizaje de métodos analíticos formales aplicables a cualquier otro estudio del área de Recursos Humanos.

RECOMENDACIONES

Recursos Humanos debe convertirse en un promotor e impulsador de la propuesta de Planes de Carrera basados en competencias, garantizando el fortaleciendo del proyecto para Ventas y Operaciones de Savake – Ferretotal y motivando a las demás áreas críticas del negocio a la implementación de la misma propuesta.

Recursos Humanos de Savake – Ferretotal debe convertirse en un aliado estratégico del negocio para que le permita a la empresa a través de su gente alcanzar todos aquellos objetivos planteados. En esto radica la importancia de contar con empleados de alto potencial que puedan desarrollarse dentro de la empresa aportando resultados efectivos en cada etapa.

En línea con lo antes planteado es recomendable para el grupo Savake – Ferretotal fortalecer sus estrategias de Reclutamiento y Selección por competencias, con la finalidad de garantizar la captación de un recurso humano con alto nivel de desarrollo de sus competencias que sea capaz de hacer contribuciones concretas con el negocio y que de la misma forma este motivado a hacer carrera dentro de la organización. Para ello pueden comenzar por la implementación como práctica de Recursos Humanos, de la metodología de incidentes críticos descrita en la presente investigación para las áreas medulares de ambos negocios.

Como menciona el Autor Miguel Porret (2008) en su libro Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas dentro de las organizaciones, Savake – Ferretotal se enfrenta al reto de diseñar una metodología formal que le permita de manera sistemática desarrollar y promover a aquellas personas con potencial para posiciones de mayor nivel dentro de la estructura de cargos. De esta manera pueden contar en el mediano plazo con personal interno que este preparado para asumir nuevas responsabilidades en posiciones claves de la organización.

Es indispensable, para darle continuidad a lo detectado en la presente investigación, desarrollar planes individuales de intervención que permita a través de acciones concretar disminuir las brechas existentes entre nivel de desarrollo de las competencias requerido para el desempeño excelente en el puesto de trabajo y el nivel de desarrollo que actualmente tienen los empleados.

De igual forma, con la finalidad de fortalecer los niveles de compromiso e identificación con la empresa, es recomendable darle a conocer a todos los empleados involucrados en esta investigación los resultados obtenidos durante las diferentes fases. De la misma forma es indispensable comunicarles y hacerle seguimiento a todas las estrategias de intervención desarrolladas para ayudarlos a disminuir las brechas identificadas.

La evaluación de desempeño es otro proceso crítico que deben optimizar en el grupo Savake – Ferretotal. Tal como se observa en la presente investigación, más de la mitad de la muestra obtuvo niveles de desempeño inferiores a los presentados por Recursos Humanos. Tal vez lo recomendable sería involucrar de forma activa a los Directores y Gerentes de área en el proceso de evaluación desempeño garantizando así el entendimiento de su nivel de responsabilidad como lideres de las evaluaciones de sus equipos y reportes.

En otro orden de ideas, sería altamente positivo aprovechar que la mayoría de los líderes de las áreas de Ventas y Operaciones de Savake – Ferretotal son respetados, seguidos y admirados por sus empleados para fortalecer en ellos las competencias de Liderazgo y Coaching, garantizando de esta forma el desarrollo de estrategias de comunicación efectivas, modelando el manejo efectivo de la relaciones interpersonales e incrementado la motivación por el trabajo de sus reportes directos.

Para Savake – Ferretotal es necesario tal como lo plantea la autora Claude Levy – Leboyer (2003) en su libro Gestión por competencias, mantener activo un modelo de formación que permita enseñar a los empleados nuevos conocimientos y habilidades que los ayuden a responder de forma efectiva a los constantes cambios que se viven en el entorno pero, de la misma forma la empresa es responsable de desarrollar estrategias que le permitan motivar al empleado en el desarrollo de sus competencias ya que, el componente principal de este logro es la actitud de los involucrados.

Haciendo un cierre de esta fase de la investigación sería recomendable para que Recursos Humanos de Savake – Ferretotal no trabajar todas las recomendaciones por separado sino más bien enfocarse en el desarrollo de una estrategia de gestión por competencias que le permitiera relacionar y alinear los distintos subsistemas de Recursos Humanos hacía un mismo objetivo común, los empleados y su aporte al negocio.

GLOSARIO DE TERMINOS

Competencias: Conjunto de características personales, expresadas a través de conductas, que produzcan un desempeño superior en un puesto o rol especifico, en una organización y en una situación (contexto – cultura) determinada. Hay Group. 2001

Planificación de Carrera: "Tiene por objeto identificar los posibles cursos de desarrollo de una persona dentro de una organización". Hay Group. 2004

Desarrollo de personas: "Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen el entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio, desarrollo de las carreras, programadas de comunicación e integración" Chiavenato (2002), Gestión del Talento Humano.

Cultura Organizacional: "Es la manera tradicional de pensar y cumplir tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización". Chiavenato (2002), Gestión del Talento Humano.

Planificación de Recursos Humanos: "Proceso de formular estrategias de Recursos Humanos el establecimiento de programas para su aplicación". Gómez – Mejía; Balkin y Cardy (1997), Gestión de Recursos Humanos.

Flujo de trabajo: "Hace referencia a la manera en que se organiza el trabajo a fin de cumplir los objetivos de producción de bienes y servicios de la empresa". Gómez – Mejía; Balkin y Cardy (1997), Gestión de Recursos Humanos.

Análisis del puesto de trabajo: "Proceso que consiste en recopilar y organizar sistemáticamente información relativa a los diferentes puestos de trabajo. El análisis del puesto de trabajo identifica las tareas, cometidos y responsabilidades de un puesto de trabajo en particular". Gómez – Mejía; Balkin y Cardy (1997), Gestión de Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. Buenos Aires: Editorial Granica.

Alles, M. (2004). Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias, Buenos Aires: Editorial Granica.

Alles, M. (2003) Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias, Buenos Aires: Editorial Granica.

Argyris, C. (1982a). *Reasoning, learning and action: individual and organisational*. San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris, C. (1985a), *Strategy, change and defensive routines*. Marshfield, Mass.: Pitman.

Argyris, C., Putnam, R. and Smith, D.McL. (1985b), *Action science: concepts, methods and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris, C. and Schön, D. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*. New York: McGraw-Hill.

Argyris, C. and Schön, D. (1974), *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ballestrini, M. (2002). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas: BL Consultores Asociados

Berry, L. (1999). Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success. NY. : Free Press New York.

Biasca, R. (1998). Resizing. 6ta. Edición. Buenos Aires: Ediciones Macchi

Bonilla C., E. y Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en Ciencias Sociales*. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Burack, E. (1990). Creative Human Resource Planning and Applicacions. NY.: Prentice Hall.

Cerda G., H. (1998). *Los elementos de la investigación: como reconocerlos, diseñarlos y construirlos)*. Santa fe de Bogotá: Universidad Javeriana.

Chiavenato, A. (2002). Gestión del Talento Humano. Madrid: Mc. Graw Hill

Daziel, M. Cubeiro, J. y Fernández, G. (1996). Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Madrid: Ediciones Deusto.

Dessler, G.; Varela, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. Segunda Edición. México: Prentice Hall.

Francés, A. (2001). Estrategia para la Empresa en América Latina. Ediciones Caracas: IESA.

Galeano, M. y Vélez, O. (2002). *Estado del arte sobre fuentes documentales en investigación cualitativa*. Medellín: Mimeografiado

Gómez Mejía, Balkin; Cardy (1998). Gestión de Recursos Humanos. NY.: Prentice Hall. USA

Hay Group (1996). Las competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos. Bilbao: Ediciones Deusto.

Hernández - Sampieri, Roberto (1998). Metodología de las Ciencias Sociales, Bogotá: Mac Graw Hill.

Hodge, B.J.; Anthony, W. P.; Gales, Lawrence M. (2005). Teoría de la Organización: Un enfoque estratégico. México: Pearson - Prentice Hall.

Leal M., A.; Alfaro P., Ana; Rodríguez, L.; Román, M. (1999). El Factor Humano en las Relaciones Laborales: Manual de Dirección y Gestión. Madrid: Ediciones Pirámide.

Leboyer, C. L. (2003). Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión 2000.

Levit, R. y Girakis, C. (1994). Shared Wisdom: Best Practices in Development and Succession Planning. NY. : The Human Resource Planning Society.

Mitrani, A., Dalziel, M. y Suárez, I. (1994), Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. España: Madrid, Ediciones Deusto, S.A.

Mondy M., R.; Noé, R. M. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Prentice Hall.

Price, K.; Walker, J. (1999). The New HR: Strategic Positioning of the Human Resource Function. NY.: The Human Resource Planning Society.

Palella S., Martins P., (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: FEDEUPEL.

Porret, G. Miguel (2008) Recursos Humanos Dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Madrid: Editorial Esic.

Prahalad, C. y Hamel, G. (1993).Compitiendo por el Futuro. México: Editorial Ariel.

Quinn, R.; Faerman, S.; Thompson, M.; McGrath, M. (1994) Maestría en la Gestión de las Organizaciones. Madrid: Editorial Diaz de Santos.

Recio Figueras, E. (1986). La Planificación de los Recursos Humanos en la Empresa. 2ª. Edición. Madrid: Editorial Hispano Europea.

Romero – García, O. (1994). Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales. 2da. Edición actualizada. Mérida: Ediciones Rogya.

Robbins, S. (1996), Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica. 7ª. Edición. México: Prentice Hall.

Sabino, C. (1993). El Proceso de Investigación. (4a. ed.). Colombia: El Cid Editores.

Sagi – Vela, L. (2004). Gestión por Competencias: El Reto Compartido del Crecimiento Personal y de la Organización. Madrid: ESIC – Editorial.

Salkind, N. (1997). Métodos de Investigación. (3a. Edición). Bogotá: Prentice Hall

Seltiz, C.; Whrightsman, L; Cook, S. (1965). Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales. Madrid: Editorial Rialp

Seltiz, C.; Wrightsman, L.; Cook, S. (1980). *Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales*. Novena Edición. Madrid: Ediciones Rialp, S.A..

Schneier, C. (1995). Managing Strategic and Cultural Change in Organizations. NY. : The Human Resource Planning Society.

Sierra – Bravo, R. (1991). Técnicas de Investigación Social. Madrid: Editorial Paraninfo.

Spencer, L.; Spencer S. (1993). Competence at Work, models for superior performance. New York: John Wiley & sons, Inc.

Tamayo y Tamayo, M. (1997). El Proceso de Investigación Científica. (3ra. ed). México: Editorial Limusa.

Referencias Hemerográficas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Quinta Edición Corregida y Aumentada. Caracas.

Urquijo, J. I. (2005). La Función Gerencial de Relaciones Industriales y de Recursos Humanos (Departamentalización). Departamento de Estudios Laborales IIES-UCAB. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Wood, R. & Payne, T. (1998). Competency based recruitment and selection. New York: John Wiley & Sons.

Argyris, C. (1982b). The executive mind and double-loop learning. *Organizational dynamics*. American Management Association, Amacom Periodicals Division.

Boscán, L. y Díaz, M. (1995). *Evaluación de Sistema de Evaluación de Desempeño en una Corporación*. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Castro, C. (1996). *Perfil de Competencias de la Industria Petroquímica Venezolana*. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Figueira, F. y Solano, C. (1997). *Aproximación teórica a un modelo de evaluación del desempeño, basado en competencias, para los docentes de una corporación nacional*. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Hay Group (1994). Manual Taller Planificación de Carrera Basada en Competencias. Caracas. Mimeografiado.
Hay Group (1994). Manual Taller Selección por Competencias. Caracas. Mimeografiado.

Lucen, Y. ; Navarro, J. (1998). *Determinación de Perfiles de competencias Técnicas para cargos Gerenciales de una empresa de servicios*. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Mertens, L. (1997). Sistemas de Competencia Laboral, Surgimiento y Modelos. Montevideo. Organización Internacional del Trabajo. (CINTERFOR / OIT)

Méndez Y.; Sáez D. (2005). *Perfil de selección a través del modelo de competencia en el área de atención al cliente de la empresa de transporte Aerocav*. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Administración Mención Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas.

Naranjo, J. (1996). La integración del Recurso Humano y el concepto de Competencia. *Revista de Relaciones Industriales y Laborales*. (33), Pag. 125 – 131.

Rodríguez, N. (1999). Selección Efectiva de Personal Basada en competencias. Documento presentado ante el XXVII Congreso Interamericano de Psicología. Caracas. Venezuela.

Odremán, I. y Ortiz, P., (1997). *Determinar las competencias que pueden ser predictoras del desempeño eficiente de los equipos de trabajo como una totalidad*. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
.
Pralahad, CK. ; Hamel G. (1990), The Core Competence of a Corporation, *Harvard Business Review* (spring, 1990): 82

Pérez, K.; Camero, N. (1998). *Establecer las diferencias entre el perfil cultural de la sucursal venezolana y el perfil cultural de la sucursal colombiana de la*

empresa en estudio. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Puentes, O. (1994). Identificar y analizar el patrón de liderazgo existente en una organización de servicios para el año 1994, desde la perspectiva de las prácticas supervisorio-gerenciales asociadas, basadas en el sistema de valores en competencia. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Frantzeb, R. B. (1981) Human Resource Planning: Forecasting Manpower Needs, *Personnel Journal* (60:11 - Winter 1981): 850-857.

Referencias Electrónicas

Bermejo, Benito (s/f). Estudio de caso. consultado el 20 de octubre de 2007, disponible en: http://www2.uiah.fi/projects/metodi/271.htm

Byham W. (2004). The Assessment Center Method and Methodology: New Applications and Techologies. Consultado el día 14 de febrero del 2007. Disponible en: http://www.ddi.com

Castillo, M. (s/f) Consultada el 28 de Diciembre del 2007, disponible en http://www.usn.edu.mx/artman/publish/article_16.shtml)

Fajardo, J. (s/f). Planes de carrera: el empleado, protagonista de su desarrollo professional. Consultada el 28 de Diciembre del 2007, disponible en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/recursos_humanos/investigacion_y_tendencias/es/desarrollo/975951.html

Floria, A. (2000). Análisis de Tareas. Consultado el 26 de septiembre 2007, disponible en http://www.sidar.org/recur/desde/traduc/es/visitable/nuevos/TaskAnal.htm

Gallego, M. (s/f) Gestión Humana basada en competencias. Teoría de competencias. AREARH {homepage} Consultado 16 de Septiembre del 2007, disponible en http://arearh.com/rrhh/Teoríadecompetencias.htm

Mertens, L. (2002). De la calificación a la competencia. *Competencia Laboral*. México. Consultado el día 10 de Octubre del 2007. Disponible en

http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/mert04.htm

Quezada, H. (s/f). Competencias laborales (IV). Metodologías de identificación: análisis funcional. Consultado 23 de Septiembre de 2007, disponible en http://sht.com.ar/archivo/temas/factor.htm

Carrel; Elbert; Hatfield (s/f). Planes de Carrera. Consultado 23 de Septiembre de 2007. Disponible en http://*www.aulafacil.com/CursoRecursosHumanos/Pag5C2Ant.htm - 27k -*

Castillo García, Moisés. Método de Estudio de Caso. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA USN. (Disponible en http://www.usn.edu.mx/artman/publish/article_16.shtml)

Routio. P. (2008) Estudio de caso. Consultado el día 9 de enero de 2008, disponible en de: http://www2.uiah.fi/projects/metodi/271.htm

Routio, P. (2007). *Arteología, la ciencia de productos y profesiones: Estudio de Caso.* Recuperado el día 9 de enero de 2008 de: http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/271.ht

ANEXOS

ANEXO I. Descripciones de Cargo Savake – Ferretotal

DESCRIPCIÓN DE CARGO

COMPAÑÍA: SAVAKE, C.A

IDENTIFICACION DEL CARGO		
TITULO DEL CARGO	(CODIGO DEL CARGO)	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
GERENTE DE DIVISIÓN VENTAS	223	CARACAS

PROPOSITO GENERAL

PLANIFICAR, DISEÑAR, COORDINAR Y CONTROLAR LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN, VENTAS, MERCADEO Y COBRANZAS ORIENTADAS A LA COMPRA - VENTA - DISTRIBUCIÓN - POSTVENTA DE PRODUCTOS DE SAVAKE, CON EL PROPÓSITO DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE RENTABILIDAD, SIGUIENDO LAS POLIÍTICAS ESTABLECIDAS POR LA DIRECTIVA DE LA EMPRESA.

→

PRESIDENCIA /VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	AREA O DEPARTAMENTO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE VENTAS (SVK)	

OTRA AREA O DEPARTAMENTO:	

UBICACIÓN DEL CARGO

SUPERVISOR INDIRECTO

SUPERVISOR DIRECTO
PRESIDENTE

TITULO DEL CARGO	
GERENTE DE DIVISIÓN VENTAS	223

SUPERVISADOS
GTE.VENTAS (1), GTE.OPERACIONES (1), ADMT.VENTAS (1), ASIST.COMERCIALIZACIÓN (1), COORD. SERVICIO POST-VENTA (1)
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE VENTAS (0), ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE VENTAS (1), SUPERVISOR DE VENTAS (1)

RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
CLIENTES	PROVEEDOR	CLIENTES	PROVEEDOR
GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN	GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓ. GERENCIA DE ALMACÉN. GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN	CLIENTES DE SAVAKE	CLIENTES DE SAVAKE
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN (ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS)	GERENCIA DE RRHH. GERENCIA DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS	PROVEEDORES DE SAVAKE	PROVEEDORES DE SAVAKE
GERENCIA DE ALMACÉN	VICEPRESIDENCIA DE ADMINISTRACIÓN		
GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE FERRETOTAL	GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE FERRETOTAL		

RRH-I000(11/2002)SVK ORIGINAL: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS OYM

GERENTE DE DIVISIÓN VENTAS 223	
FINALIDADES DEL CARGO	**AYUDA DE VERBOS**
1-. Desarrollar y controlar las estrategias comerciales a seguirse en el área de Ventas para un período de tiempo, a fin de alcanzar los presupuestos establecidos, así como también los estándares de operación del área de Ventas. 2-. Controlar la gestión de cobros conjuntamente con el Gerente Nacional de Ventas y el área de Crédito y Cobranzas, a fin de auditar e intervenir para que se logren los objetivos de cobros propuestos para la empresa.	
3-. Definir y controlar los parámetros a usarse para la elaboración de presupuestos de ventas y gastos de la Gerencia de Ventas, a fin de garantizar presupuestos conformes a los estándares y necesidades de la empresa para un período de tiempo, como asegurar el cumplimiento óptimo de tales objetivos económicos de costos.	
4-. Supervisar la gestión de la Gerencia de Ventas y la Gerencia de Operaciones del Almacén, con el fin garantizar el cumplimiento de los objetivos de ambas gerencias de manera exitosa.	
5-. Auditar los procesos de reclamos y devoluciones de mercancía ejecutados por el personal de la Gerencia de Ventas, con el objetivo de controlar que se cumplan los parámetros establecidos en costos y en servicio a los clientes, como también intervenir oportunamente para la solución de situaciones de este tipo. 6-. Supervisar y controlar los gastos del Almacén, a fin de garantizar que los gastos no excedan lo establecido en el presupuesto.	
7-. Revisar, autorizar y controlar las nóminas de comisiones del personal de Vendedores, Supervisores de Ventas, y Gerente Nacional de Ventas, a fin de garantizar la remuneración correspondiente a este personal por su gestión de trabajo mensual a través de la nómina que maneja la Gerencia RRHH. 8-. Definir y controlar el gasto de nóminas de comisiones del personal de Vendedores, Supervisores de Tienda, y Gerente Nacional de Ventas, a fin de asegurar los gastos de este tipo dentro de los parámentros establecidos y evitar el excedente en los costos de personal.	
9-. Revisar, auditar y controlar la gestión de los procesos internos del Almacén: Recepción, Despacho, Almacenaje y Reclamos, a fin de constatar su óptimo rendimiento, como intervenir en situaciones problemas para lograr la pronta resolución de las mimas. 10-. Establecer y controlar los estándares de operación de los procesos internos llevados en el Almacén: Recepción, Despacho, Almacenaje y Reclamos, con la finalidad de hacer los correctivos pertinentes que garanticen el cumplimiento de los mismos.	
11-. Coordinar en conjunto con la Gerencia de Administración la preparación y logística de inventarios físicos en el Almacén, a fin de velar para que los inventarios lógicos y físicos coincidan, como también evitar situaciones de hurtos, desviaciones y errores en los procesos internos del Almacén e intervenir con medidas que resuelvan tales situaciones.	
12-. Planificar las compras anuales de las líneas bajo su responsabilidad, esto incluye comunicar a los proveedores de la cartera activa en especial a los que significan mayor nivel de compras de la empresa y que venden su mercancía sobre la base de reserva -producción, comunicándoles el promedio de compras que se tiene proyectado para las diversas líneas, a fin de garantizar el suministro de productos en el período planificado para la empresa.	
13-. Determinar y hacer seguimiento a los Presupuestos de Ventas, Costos de Ventas, Compras e Inventario de los productos asignados a su responsabilidad, a fin de tomar acciones correctivas a tiempo, que le permita encaminar los números hacia las metas fijadas. 14-. Fijar los precios de los productos bajo su responsabilidad con el fin de garantizar que se preserve el margen de utilidad y la competitividad en el mercado.	
15-. Analizar y definir acciones a efectuar en el área comercial con respecto a las líneas bajo su responsabilidad, a partir del análisis de las ventas por unidades y líneas de productos en la gestión anual y mensual de compras - ventas, implicando la autorización de sugeridos de compras hechos por el Asistente de Comercialización, con el propósito de mantener equilibrio en el inventario, renegociar condiciones con los proveedores y/o redefinir estrategias con el área de Ventas.	
16-. Evaluar proveedores alternativos que puedan ser incluidos en la cartera de proveedores de la empresa, incluyendo participar en ferias nacionales e internacionales del área ferretera, a fin de contactar, negociar y lograr con los mismos las mejores condiciones de precios, costos, entrega, sistema crediticio y apoyo promocional para la compañía.	

PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN
LIC. EN ADMINISTRACIÓN, COMERCIO EXTERIOR, MERCADEO Ó CARRERA AFÍN, CON POSTGRADO.
EXPERIENCIA
DIEZ (10) AÑOS EN COMERCIALIZACIÓN Y/O VENTAS, INCLUYENDO EXPERIENCIA EN SUPERVISIÓN DE PERSONAL CON NIVEL ACADEMICO SUPERIOR, Y PREFERIBLEMENTE CON PERSONAL DE VENTAS (VENDEDORES).
CONOCIMIENTOS
BILINGÜE (ESPAÑOL - INGLES). CONOCIMIENTOS EN PRODUCTOS Y MERCADO FERRETERO. CONOCIMIENTOS EN MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN. MANEJO DE PROGRAMAS Y TECNOLOGÍA: EXCEL AVANZADO, WORD, INTERNET, ETC.

GERENTE DE DIVISIÓN VENTAS 223										
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO DE FORMA EXCELENTE:										
ESCALA: (1) NO ES NECESARIA; (10) ES IMPRESCINDIBLE										
COMPETENCIAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
1.- HONESTIDAD, INTEGRIDAD, SINCERIDAD: ES LA DISPOSICIÓN PARA CONDUCIRSE BAJO NORMAS MORALES Y ETICAS, MANTENIENDO UN COMPROMISO REAL CON LA HONESTIDAD-VERDAD EN TODAS LAS SITUACIONES Y DECISIONES QUE SE LE PRESENTEN .										X
2.- RESPONSABILIDAD: ES LA DISPOSICION PARA CUMPLIR CON LAS NORMAS Y ESTANDARES VALORADOS EN LA EMPRESA.										X
3.- COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA: ES LA DISPOSICION DE ALINEAR LOS VALORES E INTERESES PERSONALES , CON LOS OBJETIVOS E INTERESES DE LA ORGANIZACION.										X
4.- FLEXIBILIDAD-DISPOSICIÓN AL CAMBIO: ES LA HABILIDAD DE ENTENDER Y AJUSTARSE EFICAZMENTE A SITUACIONES DE CAMBIO REQUERIDAS POR LA ORGANIZACION Y POR EL PUESTO DE TRABAJO.										X
5.- COMUNICACIÓN: ES LA HABILIDAD DE INTERCAMBIAR INFORMACION VERBAL Y ESCRITA, DE MANERA EFICAZ.										X
6.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN: ES LA CAPACIDAD DE RESPONDER EFECTIVAMENTE, MANTENIENDO EL CONTROL Y LA CALMA, BAJO SITUACIONES DE ESTRES.										X
7.- TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN: ES LA CAPACIDAD PARA TRABAJAR E INTEGRARSE GENUINAMENTE CON OTROS, EN LA CONSECUCION DE OBJETIVOS COMUNES.										X
8.- PROACTIVIDAD Y MOTIVACIÓN AL LOGRO: ES LA DISPOSICION DE ACTUAR EN FORMA ANTICIPADA CON EL FIN DE MEJORAR SUS PROCESOS DE TRABAJO, SOBREPASAR CONSTANTEMENTE LOS ESTANDARES, ASI COMO RESPONDER RESPONSABLEMENTE ANTE CUALQUIER SITUACION.										X
9.- CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y DE LA COMPETENCIA: SE REFIERE A MANTENERSE ACTUALIZADO, EN RELACION A LOS PRODUCTOS Y LA COMPETENCIA, APLICANDO LOS CONOCIMIENTOS EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACION.										X
10.- CONOCIMIENTO DEL ENTORNO: SE REFIERE A LA DISPOSICIÓN PARA MANTENERSE INFORMADO EN RELACIÓN A LAS TENDENCIAS ACTUALES Y FUTURAS DEL MERCADO, CON EL FIN DE PREVER Y APROVECHAR O NEUTRALIZAR SUS EFECTOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL										X
11.- ORDEN Y CAPACIDAD VOLUMÉTRICA: ES LA HABILIDAD PARA ORGANIZAR EL ESPACIO DE MANERA OPTIMA.			X							
12.- TOMA DE DECISIONES: ES LA CAPACIDAD PARA TOMAR UN CURSO DE ACCIÓN RESPECTO A SITUACIONES Y/O PROBLEMAS, CONSIDERANDO Y ASUMIENDO LA RESPONSABILIDAD POR SUS CONSECUENCIAS.										X
13.- CAPACIDAD PARA PLANIFICAR: ES LA HABILIDAD PARA ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS , CON AMPLITUD Y VISIÓN DE CONJUNTO.										X
14.- SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO ES LA DISPOSICIÓN PARA AYUDAR O SERVIR A LOS DEMÁS Y SATISFACER SUS NECESIDADES.										X
15.- IMPACTO E INFLUENCIA: CAPACIDAD PARA PERSUADIR, CONVENCER O INFLUIR EN LOS DEMÁS PARA LOGRAR UNA ACCIÓN O META ORGANIZACIONAL.										X
16.- LIDERAZGO CAPACIDAD O POTENCIALIDAD DE CONDUCIR LA ACTUACIÓN DE OTRAS PERSONAS O DE UN EQUIPO DE TRABAJO.										X
17.- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: MANERA DE ORGANIZAR LAS RUTINAS DIARIAS, TALES COMO: VISITAS DE CLIENTES, PRODUCTOS A OFRECER, ENTRE OTROS, LO CUAL NO IMPLICA UN PROCESO DE PLANIFICACION FORMAL										X
18.- ESTRATEGIAS DE VENTA: SE REFIERE A LA HABILIDAD PARA INVENTAR, CREAR Y ESTABLECER LAS BASES NECESARIAS PARA CONCRETAR UNA VENTA, YA SEA EN EL MOMENTO O A FUTURO.										X
19.- IMAGEN PERSONAL: IMAGEN QUE PROYECTA, PERCEPCIÓN EN CUANTO A: ATENCION, TRATO, ASPECTO FISICO.										X

OTRAS COMPETENCIAS
HABILIDAD NUMERICA.
CAPACIDAD ANALÍTICA.
HABILIDAD EN RELACIONES INTERPERSONALES E INTERCULTURALES.

ELABORADO POR:	**REVISADO POR: (SUPERVISOR INMEDIATO)**	**APROBADO POR: (GERENCIA DE AREA)**
NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	**FECHA:** NOMBRE Y APELLIDO

DESCRIPCIÓN DE CARGO

COMPAÑÍA: **SAVAKE, C.A**

IDENTIFICACION DEL CARGO		
TITULO DEL CARGO	(CODIGO DEL CARGO)	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
GERENTE DE VENTAS	233	CARACAS

PROPOSITO GENERAL

IMPLANTAR Y CONTROLAR EL PRESUPUESTO Y LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS / COBRANZAS , CON EL FIN DE GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS / COBRANZAS ESTABLECIDOS PARA SAVAKE, SIGUIENDO LAS POLITICAS EMANADAS DE LA DIRECTIVA DEL GRUPO SAVAKE- FERRETOTAL.

→

PRESIDENCIA /VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	AREA O DEPARTAMENTO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE VENTAS (SVK)	VENTAS

OTRA AREA O DEPARTAMENTO:	

UBICACIÓN DEL CARGO

SUPERVISOR INDIRECTO
PRESIDENTE

SUPERVISOR DIRECTO
GERENTE DE DIVISIÓN VENTAS

TITULO DEL CARGO	
GERENTE DE VENTAS	233

SUPERVISADOS
SUPERVISOR DE VENTAS (1) TELEMARKETERS (3)
REPRESENTANTE DE VENTAS (34)

RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
CLIENTES	PROVEEDOR	CLIENTES	PROVEEDOR
GERENCÍA DE COMERCIALIZACIÓN	GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN	DISTRIBUIDORES MAYORISTAS Y DETALLISTAS DE FERRETERÍA	COMERCIALIZADORES DE PRODUCTOS (FERRETEROS)
GERENCÍA DE ADMINISTRACIÓN (ÁREA CRÉDITO Y COBRANZAS)	GERENCÍA DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS.		
	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN(ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS)		

GERENTE DE VENTAS 233	
FINALIDADES DEL CARGO	**AYUDA DE VERBOS**
1.- implantar y controlar el presupuesto de ventas por cada división y terriorios, con el fin de garantizar el logro de los objetivos macro establecida por la directiva de la empresa.	
2.- Formular, implantar y controlar la ejecución de las estrategias de ventas/ cobranzas , con el fin de garantizar el cumplimiento del presupuesto de ventas establecido.	
3.- Establecer y reajustar la estructura de ventas (vendedores) de acuerdo a la realidad del mercado y a las pautas establecidas internamente , con el fin de obtener los mejores resultados en la consecusión de los objetivos de ventas/cobranzas.	
4.- Planificar, coordinar y controlar la gestión de los supervisores de ventas, con el fin de monitorear y garantizar el cumplimiento de los objetivos de ventas en los territorios asignados.	
5.- Captar nuevos clientes y desarrollar los actuales (cuentas importantes), con el fin de generar y potenciar el volúmen de negocios.	
6.- Revisar y aprobar los valores de las comisiones y bonificaciones de la gestión mensual de ventas/cobranzas , con el fin de grantizar el pago de acuerdo a las politicas establecidas.	
7.- Supervisar y controlar el área de telemercadeo, con el fin de apoyar la gestión de los vendedores en su respectivos territorios para el cumplimiento de los objetivos de ventas.	

PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN
T.S.U EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN , ADMINISTRACIÓN DE VENTAS, MERCADEO
EXPERIENCIA
SEIS (6) AÑOS EN EL MANEJO DE EQUIPOS DE VENTAS
CONOCIMIENTOS
PLANIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS DE VENTAS, MANEJO DE ESTRUCTURAS DE VENTAS. CONOCIMIENTOS AVANZADOS DE AMBIENTE WINDOW.

GERENTE DE VENTAS 233

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO DE FORMA EXCELENTE:

ESCALA: (1) NO ES NECESARIA; (10) ES IMPRESCINDIBLE

COMPETENCIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.- HONESTIDAD, INTEGRIDAD, SINCERIDAD: ES LA DISPOSICIÓN PARA CONDUCIRSE BAJO NORMAS MORALES Y ETICAS, MANTENIENDO UN COMPROMISO REAL CON LA HONESTIDAD-VERDAD EN TODAS LAS SITUACIONES Y DECISIONES QUE SE LE PRESENTEN .										X
2.- RESPONSABILIDAD: ES LA DISPOSICION PARA CUMPLIR CON LAS NORMAS Y ESTANDARES VALORADOS EN LA EMPRESA.										X
3.- COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA: ES LA DISPOSICION DE ALINEAR LOS VALORES E INTERESES PERSONALES , CON LOS OBJETIVOS E INTERESES DE LA ORGANIZACION.										X
4.- FLEXIBILIDAD-DISPOSICIÓN AL CAMBIO: ES LA HABILIDAD DE ENTENDER Y AJUSTARSE EFICAZMENTE A SITUACIONES DE CAMBIO REQUERIDAS POR LA ORGANIZACION Y POR EL PUESTO DE TRABAJO.										X
5.- COMUNICACIÓN: ES LA HABILIDAD DE INTERCAMBIAR INFORMACION VERBAL Y ESCRITA, DE MANERA EFICAZ.										X

6.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN: ES LA CAPACIDAD DE RESPONDER EFECTIVAMENTE, MANTENIENDO EL CONTROL Y LA CALMA, BAJO SITUACIONES DE ESTRES.										X
7.- TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN: ES LA CAPACIDAD PARA TRABAJAR E INTEGRARSE GENUINAMENTE CON OTROS, EN LA CONSECUCION DE OBJETIVOS COMUNES.										X
8.- PROACTIVIDAD Y MOTIVACIÓN AL LOGRO: ES LA DISPOSICION DE ACTUAR EN FORMA ANTICIPADA CON EL FIN DE MEJORAR SUS PROCESOS DE TRABAJO, SOBREPASAR CONSTANTEMENTE LOS ESTANDARES, ASI COMO RESPONDER RESPONSABLEMENTE ANTE CUALQUIER SITUACION.										X
9.- CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y DE LA COMPETENCIA: SE REFIERE A MANTENERSE ACTUALIZADO, EN RELACION A LOS PRODUCTOS Y LA COMPETENCIA, APLICANDO LOS CONOCIMIENTOS EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACION.										X
10.- CONOCIMIENTO DEL ENTORNO: SE REFIERE A LA DISPOSICIÓN PARA MANTENERSE INFORMADO EN RELACIÓN A LAS TENDENCIAS ACTUALES Y FUTURAS DEL MERCADO, CON EL FIN DE PREVER Y APROVECHAR O NEUTRALIZAR SUS EFECTOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.										X
11.- ORDEN Y CAPACIDAD VOLUMÉTRICA: ES LA HABILIDAD PARA ORGANIZAR EL ESPACIO DE MANERA OPTIMA.	X									
12.- TOMA DE DECISIONES: ES LA CAPACIDAD PARA TOMAR UN CURSO DE ACCIÓN RESPECTO A SITUACIONES Y/O PROBLEMAS, CONSIDERANDO Y ASUMIENDO LA RESPONSABILIDAD POR SUS CONSECUENCIAS.										X
13.- CAPACIDAD PARA PLANIFICAR: ES LA HABILIDAD PARA ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS , CON AMPLITUD Y VISIÓN DE CONJUNTO.										X
14.- SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO ES LA DISPOSICIÓN PARA AYUDAR O SERVIR A LOS DEMÁS Y SATISFACER SUS NECESIDADES.										X
15.- IMPACTO E INFLUENCIA: CAPACIDAD PARA PERSUADIR, CONVENCER O INFLUIR EN LOS DEMÁS PARA LOGRAR UNA ACCIÓN O META ORGANIZACIONAL.										X
16.- LIDERAZGO CAPACIDAD O POTENCIALIDAD DE CONDUCIR LA ACTUACIÓN DE OTRAS PERSONAS O DE UN EQUIPO DE TRABAJO.										X
17.- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: MANERA DE ORGANIZAR LAS RUTINAS DIARIAS, TALES COMO: VISITAS DE CLIENTES, PRODUCTOS A OFRECER, ENTRE OTROS, LO CUAL NO IMPLICA UN PROCESO DE PLANIFICACION FORMAL.										X
18.- ESTRATEGIAS DE VENTA: SE REFIERE A LA HABILIDAD PARA INVENTAR, CREAR Y ESTABLECER LAS BASES NECESARIAS PARA CONCRETAR UNA VENTA, YA SEA EN EL MOMENTO O A FUTURO.										X
19.- IMAGEN PERSONAL: IMAGEN QUE PROYECTA, PERCEPCIÓN EN CUANTO A: ATENCION, TRATO, ASPECTO FISICO.										X

OTRAS COMPETENCIAS

ELABORADO POR:	**REVISADO POR: (SUPERVISOR INMEDIATO)**	**APROBADO POR: (GERENCIA DE AREA)**
NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	**FECHA:** NOMBRE Y APELLIDO

DESCRIPCIÓN DE CARGO

COMPAÑÍA: **SAVAKE, C.A**

IDENTIFICACION DEL CARGO		
TITULO DEL CARGO	(CODIGO DEL CARGO)	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
SUPERVISOR DE VENTAS	347	CARACAS

PROPÓSITO GENERAL

PLANIFICAR, COORDINAR Y SUPERVISAR LA GESTIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS BAJO SU RESPONSABILIDAD EN EL PROCESO DE VENTAS Y COBRANZAS DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA SAVAKE, CON EL PROPÓSITO DE GESTIONAR PARA QUE SE EFECTÚEN VENTAS QUE PROCUREN EL RETORNO DE LA INVERSIÓN A LA EMPRESA, EN CONCORDANCIA CON EL PRESUPUESTO ESTABLECIDO Y DE ACUERDO A LA NORMATIVA ESTABLECIDA POR LA GERENCIA DE VENTAS.

→

PRESIDENCIA /VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	AREA O DEPARTAMENTO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE VENTAS (SVK)	VENTAS

OTRA AREA O DEPARTAMENTO:	

UBICACIÓN DEL CARGO

SUPERVISOR INDIRECTO
GERENTE DE DIVISIÓN VENTAS

SUPERVISOR DIRECTO
GERENTE DE VENTAS

TITULO DEL CARGO	
SUPERVISOR DE VENTAS	347

SUPERVISADOS
REPRESENTANTE DE VENTAS (31)

RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
CLIENTES	PROVEEDOR	CLIENTES	PROVEEDOR
GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN	GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN	MAYORISTAS, DISTRIBUIDORES Y DETALLISTAS DE FERRETERÍA EN GENERAL.	MAYORISTAS, DISTRIBUIDORES Y DETALLISTAS DE FERRETERÍA EN GENERAL.
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN (ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS)	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN (ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS)		PERSONAL DE VENTAS DE DEMÁS EMPRESAS DEL RAMO FERRETERO

SUPERVISOR DE VENTAS 347	
FINALIDADES DEL CARGO	**AYUDA DE VERBOS**
1-. Planificar, coordinar, dirigir y evaluar las estrategias de ventas ejecutadas por los Representantes de Ventas en las zonas asignadas bajo su responsabilidad, a fin de realizar estrategias acordes a las necesidades de cada región que impulsen y generen ventas.	
2-. Organizar y efectuar reuniones regulares con la Fuerza de Ventas a fin de hacer seguimiento a la gestión de ventas de los vendedores bajo su responsabilidad, informar sobre aspectos novedosos relacionados al área de Ventas y acordar nuevas estrategias de trabajo.	
3-. Conocer y evaluar el mercado de las zonas bajo su responsabilidad, incluyéndo la competencia, clientela y potenciales nichos de negocio, a fin de diseñar estrategias apropiadas a las necesidades del mercado, ampliar la colocación de las líneas de productos de Savake, y captar clientes nuevos para la empresa que se agregen a la cartera que se maneja.	
4-. Visitar a clientes de Savake, con el objeto de reforzar la presencia de la empresa como proveedor, además de dar soporte a la gestión y la relación de los clientes con sus respectivos vendedores.	
5-. Participar en el montaje, desarrollo y desmontaje de eventos a nivel nacional relacionados con demostraciones de productos, a fin de contribuir en la gestión de mercadear la mercancía para impulsar y generar ventas.	
6-. Reclutar, seleccionar y entrenar Representantes de Ventas bajo su supervisión con el objeto de sustiuir o cubrir vacantes que se generen en las zonas que le corresponden, como también aportar las herramientas necesarias para la integración del personal al trabajo.	
7-. Participar en la elaboración anual de los presupuestos de ventas y cobranzas proyectados por la Gerencia de Ventas, a fin de aportar información válida que contribuya a crear escenarios para realizar el presupuesto.	
8-. Supervisar y evaluar el desarrollo del equipo de ventas bajo su responsabilidad, como también el aprovechamiento que hacen de los territorios que manejan, incluyéndo monitorear con la cartera de clientes la gestión de los vendedores, a fin de intervenir y sugerir repuestas que garanticen un mejor desempeño del personal asignado, y un alto rendimiento en la gestión de ventas y cobranzas.	

PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN
T.S.U. EN MERCADEO, COMERCIAL O CARRERA RELACIONADA CON VENTAS.
EXPERIENCIA
TRES (3) AÑOS EN VENTAS DE PRODUCTOS FERRETEROS, HERRAMIENTAS INDUSTRIALES, AGRÍCOLAS Y FORESTALES, INCLUYENDO SUPERVISIÓN DE VENDEDORES.
CONOCIMIENTOS
SUPERVISIÓN DE PERSONAL, PRODUCTOS FERRETEROS, HERRAMIENTAS INDUSTRIALES, AGRÍCOLAS Y FORESTALES.

SUPERVISOR DE VENTAS 347										
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO DE FORMA EXCELENTE:										
ESCALA: (1) NO ES NECESARIA; (10) ES IMPRESCINDIBLE										
COMPETENCIAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
1.- HONESTIDAD, INTEGRIDAD, SINCERIDAD: ES LA DISPOSICIÓN PARA CONDUCIRSE BAJO NORMAS MORALES Y ETICAS, MANTENIENDO UN COMPROMISO REAL CON LA HONESTIDAD-VERDAD EN TODAS LAS SITUACIONES Y DECISIONES QUE SE LE PRESENTEN .										X
2.- RESPONSABILIDAD: ES LA DISPOSICION PARA CUMPLIR CON LAS NORMAS Y ESTANDARES VALORADOS EN LA EMPRESA.										X
3.- COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA: ES LA DISPOSICION DE ALINEAR LOS VALORES E INTERESES PERSONALES , CON LOS OBJETIVOS E INTERESES DE LA ORGANIZACION.							X			

4.- FLEXIBILIDAD-DISPOSICIÓN AL CAMBIO: ES LA HABILIDAD DE ENTENDER Y AJUSTARSE EFICAZMENTE A SITUACIONES DE CAMBIO REQUERIDAS POR LA ORGANIZACION Y POR EL PUESTO DE TRABAJO.							X			
5.- COMUNICACIÓN: ES LA HABILIDAD DE INTERCAMBIAR INFORMACION VERBAL Y ESCRITA, DE MANERA EFICAZ.								X		
6.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN: ES LA CAPACIDAD DE RESPONDER EFECTIVAMENTE, MANTENIENDO EL CONTROL Y LA CALMA, BAJO SITUACIONES DE ESTRES.										X
7.- TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN: ES LA CAPACIDAD PARA TRABAJAR E INTEGRARSE GENUINAMENTE CON OTROS, EN LA CONSECUCION DE OBJETIVOS COMUNES.							X			
8.- PROACTIVIDAD Y MOTIVACIÓN AL LOGRO: ES LA DISPOSICION DE ACTUAR EN FORMA ANTICIPADA CON EL FIN DE MEJORAR SUS PROCESOS DE TRABAJO, SOBREPASAR CONSTANTEMENTE LOS ESTANDARES, ASI COMO RESPONDER RESPONSABLEMENTE ANTE CUALQUIER SITUACION.									X	
9.- CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y DE LA COMPETENCIA: SE REFIERE A MANTENERSE ACTUALIZADO, EN RELACION A LOS PRODUCTOS Y LA COMPETENCIA, APLICANDO LOS CONOCIMIENTOS EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACION.								X		
10.- CONOCIMIENTO DEL ENTORNO: SE REFIERE A LA DISPOSICIÓN PARA MANTENERSE INFORMADO EN RELACIÓN A LAS TENDENCIAS ACTUALES Y FUTURAS DEL MERCADO, CON EL FIN DE PREVER Y APROVECHAR O NEUTRALIZAR SUS EFECTOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL					X					
11.- ORDEN Y CAPACIDAD VOLUMÉTRICA: ES LA HABILIDAD PARA ORGANIZAR EL ESPACIO DE MANERA OPTIMA.	X									
12.- TOMA DE DECISIONES: ES LA CAPACIDAD PARA TOMAR UN CURSO DE ACCIÓN RESPECTO A SITUACIONES Y/O PROBLEMAS, CONSIDERANDO Y ASUMIENDO LA RESPONSABILIDAD POR SUS CONSECUENCIAS.								X		
13.- CAPACIDAD PARA PLANIFICAR: ES LA HABILIDAD PARA ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS , CON AMPLITUD Y VISIÓN DE CONJUNTO.										X
14.- SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO ES LA DISPOSICIÓN PARA AYUDAR O SERVIR A LOS DEMÁS Y SATISFACER SUS NECESIDADES.										X
15.- IMPACTO E INFLUENCIA: CAPACIDAD PARA PERSUADIR, CONVENCER O INFLUIR EN LOS DEMÁS PARA LOGRAR UNA ACCIÓN O META ORGANIZACIONAL.								X		
16.- LIDERAZGO CAPACIDAD O POTENCIALIDAD DE CONDUCIR LA ACTUACIÓN DE OTRAS PERSONAS O DE UN EQUIPO DE TRABAJO.										X
17.- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: MANERA DE ORGANIZAR LAS RUTINAS DIARIAS, TALES COMO: VISITAS DE CLIENTES, PRODUCTOS A OFRECER, ENTRE OTROS, LO CUAL NO IMPLICA UN PROCESO DE PLANIFICACION FORMAL							X			
18.- ESTRATEGIAS DE VENTA: SE REFIERE A LA HABILIDAD PARA INVENTAR, CREAR Y ESTABLECER LAS BASES NECESARIAS PARA CONCRETAR UNA VENTA, YA SEA EN EL MOMENTO O A FUTURO.								X		
19.- IMAGEN PERSONAL: IMAGEN QUE PROYECTA, PERCEPCIÓN EN CUANTO A: ATENCION, TRATO, ASPECTO FISICO.										X

OTRAS COMPETENCIAS

ELABORADO POR:	**REVISADO POR: (SUPERVISOR INMEDIATO)**	**APROBADO POR: (GERENCIA DE AREA)**
NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	NOMBRE Y APELLIDO	**FECHA:** NOMBRE Y APELLIDO

DESCRIPCIÓN DE CARGO

COMPAÑÍA: **SAVAKE, C.A**

IDENTIFICACION DEL CARGO		
TITULO DEL CARGO	(CODIGO DEL CARGO)	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
REPRESENTANTE DE VENTAS	324	DISTINTA ZONAS

PROPÓSITO GENERAL

ATENDER, VENDER Y COBRAR A LOS CLIENTES DE SU TERRITORIO DE TRABAJO, A PARTIR DEL OFRECIMIENTO Y VENTA DE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR SAVAKE, CON EL PROPÓSITO DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE ADQUISICIÓN DE MERCANCÍA DE LOS CLIENTES Y REALIZAR OPERACIONES DE VENTAS Y COBRANZAS QUE CUMPLAN CON EL PRESUPUESTO ESTABLECIDO POR LA EMPRESA, DE ACUERDO A LAS NORMATIVA ESTABLECIDA POR LA GERENCIA DE VENTAS Y EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

→

PRESIDENCIA /VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	AREA O DEPARTAMENTO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE VENTAS (SVK)	VENTAS

OTRA AREA O DEPARTAMENTO:	

UBICACIÓN DEL CARGO

SUPERVISOR INDIRECTO
GERENTE DE VENTAS

SUPERVISOR DIRECTO
SUPERVISOR DE VENTAS

TITULO DEL CARGO	
REPRESENTANTE DE VENTAS	324

SUPERVISADOS
NINGUNO

RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
CLIENTES	PROVEEDOR	CLIENTES	PROVEEDOR
GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN	GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN	DISTRIBUIDORES DE FERRETERÍA EN GENERAL	DISTRIBUIDORES DE FERRETERÍA EN GENERAL
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN (ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS)	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN (ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS)		PERSONAL DE VENTAS DE DEMÁS EMPRESAS DEL RAMO FERRETERO

RRH-I000(11/2002)SVK **ORIGINAL:** GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS OYM

REPRESENTANTE DE VENTAS 324

REPRESENTANTE DE VENTAS 324	
FINALIDADES DEL CARGO	**AYUDA DE VERBOS**
1-. Visitar, ofrecer, vender y asesorar de manera periódica a distribuidores y clientes regulares, como a potenciales clientes que se encuentren en la zona de trabajo asignada, con el propósito de impulsar las ventas y cobranzas de los productos que comercializa la empresa.	
2-. Efectuar el cobro de facturas generadas por la venta de mercancía a los clientes, como el depósito de las cobranzas en las cuentas de la empresa, estando la gestión de cobro dentro de los márgenes y políticas (tiempo, modo de pago, etc) estipuladas por el área de Crédito y Cobranzas de Savake, a fin de retornar el dinero de las ventas a las cuentas de la compañía, agilizar los cobros demorados y contribuir al alcance de los objetivos presupuestarios de la Gerencia de Ventas.	
3-. Informar sobre situaciones y/o eventualidades (ventas, pedidos, cobros, diferencias, problemas con clientes, reclamos, devoluciones, etc.) presentes en su gestión de ventas, notificándolas al Supervisor de Ventas, al personal de Administración de Ventas y de Servicio Post - Venta, a fin de actualizar la información que le corresponde, como también canalizar soluciones a los clientes y a la empresa relacionadas con su gestión de trabajo.	
4-. Hacer seguimiento sobre el status de los pedidos con el personal de Telemarketers, con el objeto de anticipar respuestas ante situaciones que pudieran afectar su relación con los clientes o demorar las ventas realizadas.	
5-. Transmitir diariamente a través del Sistema los pedidos logrados y las cobranzas realizadas, a fin de actualizar la información de las ventas y generar el seguimiento de procesos en las área relacionadas.	
6-. Colaborar con el personal de Comercialización y Ventas, en el montaje, desarrollo y desmontaje de eventos de promoción de productos que se lleven a cabo en su zona de trabajo, con el fin de participar a impulsar y generar ventas.	
7-. Preparar y enviar regulamente remesas al personal de la Gerencia de Ventas y al área de Crédito y Cobranza, conteniendo las remesas documentos (recibos de cobranza, reclamos, devoluciones, etc), dinero, productos e informacion relacionadas a su gestión de ventas, a fin de que se realice el proceso administrativo correspondiente en las unidades respectivas y continuar con la gestión de ventas y cobranza de la empresa.	
8-. Recibir, plantear, y ejecutar las estrategias de ventas estipuladas por las Gerencias de Ventas y Comercialización, transmitidas por el Supervisor de Ventas, a fin de impulsar y generar ventas en su territorio.	

PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN
TECNICO SUPERIOR UNIVERSITARIO
EXPERIENCIA
DOS (2) AÑOS EN EL ÁREA DE VENTAS Y/O MERCADEO DE PRODUCTOS FERRETEROS EN GENERAL Y AFINES, PREFERIBLEMENTE
CONOCIMIENTOS
CONOCIMIENTOS EN PRODUCTOS FERRETEROS.

REPRESENTANTE DE VENTAS 324										
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO DE FORMA EXCELENTE:										
ESCALA: (1) NO ES NECESARIA; (10) ES IMPRESCINDIBLE										
COMPETENCIAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
1.- HONESTIDAD, INTEGRIDAD, SINCERIDAD: ES LA DISPOSICIÓN PARA CONDUCIRSE BAJO NORMAS MORALES Y ETICAS, MANTENIENDO UN COMPROMISO REAL CON LA HONESTIDAD-VERDAD EN TODAS LAS SITUACIONES Y DECISIONES QUE SE LE PRESENTEN .									X	
2.- RESPONSABILIDAD: ES LA DISPOSICION PARA CUMPLIR CON LAS NORMAS Y ESTANDARES VALORADOS EN LA EMPRESA.							X			
3.- COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA: ES LA DISPOSICION DE ALINEAR LOS VALORES E INTERESES PERSONALES , CON LOS OBJETIVOS E INTERESES DE LA ORGANIZACION.							X			

4.- FLEXIBILIDAD-DISPOSICIÓN AL CAMBIO: ES LA HABILIDAD DE ENTENDER Y AJUSTARSE EFICAZMENTE A SITUACIONES DE CAMBIO REQUERIDAS POR LA ORGANIZACION Y POR EL PUESTO DE TRABAJO.								X		
5.- COMUNICACIÓN: ES LA HABILIDAD DE INTERCAMBIAR INFORMACION VERBAL Y ESCRITA, DE MANERA EFICAZ.									X	
6.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN: ES LA CAPACIDAD DE RESPONDER EFECTIVAMENTE, MANTENIENDO EL CONTROL Y LA CALMA, BAJO SITUACIONES DE ESTRES.								X		
7.- TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN: ES LA CAPACIDAD PARA TRABAJAR E INTEGRARSE GENUINAMENTE CON OTROS, EN LA CONSECUCION DE OBJETIVOS COMUNES.							X			
8.- PROACTIVIDAD Y MOTIVACIÓN AL LOGRO: ES LA DISPOSICION DE ACTUAR EN FORMA ANTICIPADA CON EL FIN DE MEJORAR SUS PROCESOS DE TRABAJO, SOBREPASAR CONSTANTEMENTE LOS ESTANDARES, ASI COMO RESPONDER RESPONSABLEMENTE ANTE CUALQUIER SITUACION.										X
9.- CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y DE LA COMPETENCIA: SE REFIERE A MANTENERSE ACTUALIZADO, EN RELACION A LOS PRODUCTOS Y LA COMPETENCIA, APLICANDO LOS CONOCIMIENTOS EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACION.										X
10.- CONOCIMIENTO DEL ENTORNO: SE REFIERE A LA DISPOSICIÓN PARA MANTENERSE INFORMADO EN RELACIÓN A LAS TENDENCIAS ACTUALES Y FUTURAS DEL MERCADO, CON EL FIN DE PREVER Y APROVECHAR O NEUTRALIZAR SUS EFECTOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL							X			
11.- ORDEN Y CAPACIDAD VOLUMÉTRICA: ES LA HABILIDAD PARA ORGANIZAR EL ESPACIO DE MANERA OPTIMA.	X									
12.- TOMA DE DECISIONES: ES LA CAPACIDAD PARA TOMAR UN CURSO DE ACCIÓN RESPECTO A SITUACIONES Y/O PROBLEMAS, CONSIDERANDO Y ASUMIENDO LA RESPONSABILIDAD POR SUS CONSECUENCIAS.				X						
13.- CAPACIDAD PARA PLANIFICAR: ES LA HABILIDAD PARA ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS , CON AMPLITUD Y VISIÓN DE CONJUNTO.										X
14.- SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO ES LA DISPOSICIÓN PARA AYUDAR O SERVIR A LOS DEMÁS Y SATISFACER SUS NECESIDADES.										X
15.- IMPACTO E INFLUENCIA: CAPACIDAD PARA PERSUADIR, CONVENCER O INFLUIR EN LOS DEMÁS PARA LOGRAR UNA ACCIÓN O META ORGANIZACIONAL.										X
16.- LIDERAZGO CAPACIDAD O POTENCIALIDAD DE CONDUCIR LA ACTUACIÓN DE OTRAS PERSONAS O DE UN EQUIPO DE TRABAJO.				X						
17.- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: MANERA DE ORGANIZAR LAS RUTINAS DIARIAS, TALES COMO: VISITAS DE CLIENTES, PRODUCTOS A OFRECER, ENTRE OTROS, LO CUAL NO IMPLICA UN PROCESO DE PLANIFICACION FORMAL									X	
18.- ESTRATEGIAS DE VENTA: SE REFIERE A LA HABILIDAD PARA INVENTAR, CREAR Y ESTABLECER LAS BASES NECESARIAS PARA CONCRETAR UNA VENTA, YA SEA EN EL MOMENTO O A FUTURO.										X
19.- IMAGEN PERSONAL: IMAGEN QUE PROYECTA, PERCEPCIÓN EN CUANTO A: ATENCION, TRATO, ASPECTO FISICO.										X

OTRAS COMPETENCIAS

ELABORADO POR:	REVISADO POR: (SUPERVISOR INMEDIATO)	APROBADO POR: (GERENCIA DE AREA)
NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	**FECHA:** NOMBRE Y APELLIDO

DESCRIPCIÓN DE CARGO

COMPAÑÍA: **SAVAKE, C.A**

IDENTIFICACION DEL CARGO		
TITULO DEL CARGO	(CODIGO DEL CARGO)	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
TELEMARKETER	371	CARACAS

PROPÓSITO GENERAL

OFRECER, NOTIFICAR Y TRAMITAR INFORMACION, DOCUMENTOS Y PEDIDOS HECHOS POR LOS REPRESENTANTES DE VENTAS Y POR LOS CLIENTES, COMO TAMBIÉN OFRECER LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA SAVAKE EN SUS DISTINTAS LÍNEAS A LOS DISTRIBUIDORES DE FERRETERÍA EN GENERAL, EFECTUANDO ESTAS ACTIVIDADES A TRAVÉS DEL CONTACTO TELEFÓNICO, CON EL PROPÓSITO DE TRAMITAR Y EFECTUAR VENTAS QUE CONTRIBUYAN AL LOGRO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS ESTIPULADO POR LA EMPRESA PARA UN PERÍODO DE TIEMPO, DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS Y NORMATIVAS ESTABLECIDAS POR LA GERENCIA DE VENTAS.

PRESIDENCIA /VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	AREA O DEPARTAMENTO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE VENTAS (SVK)	VENTAS

OTRA AREA O DEPARTAMENTO:	

UBICACIÓN DEL CARGO

SUPERVISOR INDIRECTO
GERENTE DE DIVISIÓN VENTAS

SUPERVISOR DIRECTO
GERENTE DE VENTAS

TITULO DEL CARGO	
TELEMARKETER	371

SUPERVISADOS
NINGUNO

RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
CLIENTES	PROVEEDOR	CLIENTES	PROVEEDOR
GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN	GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN	DISTRIBUIDORES DE PRODUCTOS FERRETEROS Y HERRAMIENTAS INDUSTRIALES.	DISTRIBUIDORES DE PRODUCTOS FERRETEROS Y HERRAMIENTAS INDUSTRIALES.
GERENCIA DE ALMACÉN	GERENCIA DE ALMACÉN		
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN (ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS)	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN (ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS)		

RRH-I000(11/2002)SVK **ORIGINAL:** GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS OYM

FINALIDADES DEL CARGO	AYUDA DE VERBOS
1-. Recibir y atender las llamadas de clientes y Representantes de Ventas sobre información de productos y pedidos, a fin de atender y tramitar sus requerimientos.	
2-. Investigar y chequear los precios de los productos comercializados por Savake en el mercado, a fin de suministrar información a las Gerencias de Ventas y Comercialización para que de esta manera se asignen precios competitivos a los productos que impulsen las ventas.	
3-. Informar a clientes y vendedores sobre existencias de productos en el inventario de Savake, a fin de contribuir a que se generen ventas en la empresa.	
4-. Contactar y ofrecer a los distribuidores de ferretería en general los productos y las ofertas que realiza la empresa, efectuando esta comunicación a través de llamadas telefónicas, a fin de impulsar y generar ventas.	
5-. Informar a la Fuerza de Ventas sobre aspectos relacionados a su gestión: pedidos, productos, precios, cobranza, reclamos, ventas, diferencias, etc., con el objeto de mantener informado y actualizado al personal de esta área para que agilizen y mejoren el rendimiento de las ventas.	

PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN
BACHILLER.
EXPERIENCIA
UN (1) AÑO EN EL ÁREA DE VENTAS O TLEMERCADEO PREFERIBLEMENTE DE PRODUCTOS FERRETEROS.
CONOCIMIENTOS
CONOCIMIENTOS EN PRODUCTOS FERRETEROS.

TELEMARKETER 371										
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO DE FORMA EXCELENTE:										
ESCALA: (1) NO ES NECESARIA; (10) ES IMPRESCINDIBLE										
COMPETENCIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.- HONESTIDAD, INTEGRIDAD, SINCERIDAD: ES LA DISPOSICIÓN PARA CONDUCIRSE BAJO NORMAS MORALES Y ETICAS, MANTENIENDO UN COMPROMISO REAL CON LA HONESTIDAD-VERDAD EN TODAS LAS SITUACIONES Y DECISIONES QUE SE LE PRESENTEN .										X
2.- RESPONSABILIDAD: ES LA DISPOSICION PARA CUMPLIR CON LAS NORMAS Y ESTANDARES VALORADOS EN LA EMPRESA.										X
3.- COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA: ES LA DISPOSICION DE ALINEAR LOS VALORES E INTERESES PERSONALES , CON LOS OBJETIVOS E INTERESES DE LA ORGANIZACION.							X			
4.- FLEXIBILIDAD-DISPOSICIÓN AL CAMBIO: ES LA HABILIDAD DE ENTENDER Y AJUSTARSE EFICAZMENTE A SITUACIONES DE CAMBIO REQUERIDAS POR LA ORGANIZACION Y POR EL PUESTO DE TRABAJO.							X			
5.- COMUNICACIÓN: ES LA HABILIDAD DE INTERCAMBIAR INFORMACION VERBAL Y ESCRITA, DE MANERA EFICAZ.										X

6.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN: ES LA CAPACIDAD DE RESPONDER EFECTIVAMENTE, MANTENIENDO EL CONTROL Y LA CALMA, BAJO SITUACIONES DE ESTRES.										X
7.- TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN: ES LA CAPACIDAD PARA TRABAJAR E INTEGRARSE GENUINAMENTE CON OTROS, EN LA CONSECUCION DE OBJETIVOS COMUNES.										X
8.- PROACTIVIDAD Y MOTIVACIÓN AL LOGRO: ES LA DISPOSICION DE ACTUAR EN FORMA ANTICIPADA CON EL FIN DE MEJORAR SUS PROCESOS DE TRABAJO, SOBREPASAR CONSTANTEMENTE LOS ESTANDARES, ASI COMO RESPONDER RESPONSABLEMENTE ANTE CUALQUIER SITUACION.										X
9.- CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y DE LA COMPETENCIA: SE REFIERE A MANTENERSE ACTUALIZADO, EN RELACION A LOS PRODUCTOS Y LA COMPETENCIA, APLICANDO LOS CONOCIMIENTOS EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACION.						X				
10.- CONOCIMIENTO DEL ENTORNO: SE REFIERE A LA DISPOSICIÓN PARA MANTENERSE INFORMADO EN RELACIÓN A LAS TENDENCIAS ACTUALES Y FUTURAS DEL MERCADO, CON EL FIN DE PREVER Y APROVECHAR O NEUTRALIZAR SUS EFECTOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL					X					
11.- ORDEN Y CAPACIDAD VOLUMÉTRICA: ES LA HABILIDAD PARA ORGANIZAR EL ESPACIO DE MANERA OPTIMA.	X									
12.- TOMA DE DECISIONES: ES LA CAPACIDAD PARA TOMAR UN CURSO DE ACCIÓN RESPECTO A SITUACIONES Y/O PROBLEMAS, CONSIDERANDO Y ASUMIENDO LA RESPONSABILIDAD POR SUS CONSECUENCIAS.		X								
13.- CAPACIDAD PARA PLANIFICAR: ES LA HABILIDAD PARA ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS , CON AMPLITUD Y VISIÓN DE CONJUNTO.					X					
14.- SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO ES LA DISPOSICIÓN PARA AYUDAR O SERVIR A LOS DEMÁS Y SATISFACER SUS NECESIDADES.										X
15.- IMPACTO E INFLUENCIA: CAPACIDAD PARA PERSUADIR, CONVENCER O INFLUIR EN LOS DEMÁS PARA LOGRAR UNA ACCIÓN O META ORGANIZACIONAL.										X
16.- LIDERAZGO CAPACIDAD O POTENCIALIDAD DE CONDUCIR LA ACTUACIÓN DE OTRAS PERSONAS O DE UN EQUIPO DE TRABAJO.		X								
17.- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: MANERA DE ORGANIZAR LAS RUTINAS DIARIAS, TALES COMO: VISITAS DE CLIENTES, PRODUCTOS A OFRECER, ENTRE OTROS, LO CUAL NO IMPLICA UN PROCESO DE PLANIFICACION FORMAL										X
18.- ESTRATEGIAS DE VENTA: SE REFIERE A LA HABILIDAD PARA INVENTAR, CREAR Y ESTABLECER LAS BASES NECESARIAS PARA CONCRETAR UNA VENTA, YA SEA EN EL MOMENTO O A FUTURO.			X							
19.- IMAGEN PERSONAL: IMAGEN QUE PROYECTA, PERCEPCIÓN EN CUANTO A: ATENCION, TRATO, ASPECTO FISICO.										X

OTRAS COMPETENCIAS

ELABORADO POR:	**REVISADO POR: (SUPERVISOR INMEDIATO)**	**APROBADO POR: (GERENCIA DE AREA)**
NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	**FECHA:** NOMBRE Y APELLIDO

DESCRIPCIÓN DE CARGO

COMPAÑÍA: **FERRETOTAL CARACAS, C.A.**

IDENTIFICACION DEL CARGO		
TITULO DEL CARGO	(CODIGO DEL CARGO)	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
GERENTE DE SUCURSAL	(4) 235	CARACAS, MARACAIBO.

PROPOSITO GENERAL

PLANIFICAR, DIRIGIR, CONTROLAR, Y AUDITAR TODOS LOS PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS DE LAS DISTINTAS SUCURSALES DE FERRETOTAL BAJO SU RESPONSABILIDAD, CON EL PROPÓSITO DE GARANTIZAR EL OPTIMO FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS Y RECURSOS ASIGNADOS, DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES.

→

PRESIDENCIA /VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	AREA O DEPARTAMENTO
VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES	GERENCIA DE OPERACIONES (FERRETOTAL)	GERENCIA (TIENDAS)

OTRA AREA O DEPARTAMENTO:	

UBICACIÓN DEL CARGO

SUPERVISOR INDIRECTO
VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES

SUPERVISOR DIRECTO
GERENTE DE OPERACIONES

TITULO DEL CARGO
GERENTE DE SUCURSAL (4) 235

SUPERVISADOS
GERENTE DE TIENDA (5).
INDIRECTAMENTE LE REPORTA EL PERSONAL DE AL MENOS CUATRO TIENDAS (200).

RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
CLIENTES	PROVEEDOR	CLIENTES	PROVEEDOR
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN	GERENCIAS DE ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	CLIENTES DE LA TIENDA	PROVEEDORES DE FERRETOTAL
GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN	GERENCIA DE ALMACÉN	ADMINISTRADORA DE CENTROS COMERCIALES	ADMINISTRADORA DE CENTROS COMERCIALES.
	GERENCIA DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS	ASOCIACIONES DE LAS COMUNIDADES RESPECTIVAS	
	GERENCIA DE OPERACIONES (ÁREA DE SERVICIOS GENERALES)	EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA. CUERPOS DE SEGURIDAD PÚBLICA	

RRH-I000(11/2002)SVK ORIGINAL: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS OYM

FINALIDADES DEL CARGO	AYUDA DE VERBOS
1-. Planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos relacionados con las ventas, recepción, atención al cliente, merchandising e inventario de los productos comercializados en las Tiendas Ferretotal que están bajo su responsabilidad, a fin de que se realicen tales proceso conforme a los estándares establecidos por la empresa.	
2-. Supervisar y velar por el adiestramiento que recibe el personal de las Tiendas que están bajo su responsabilidad , coordinando la planificación de entrenamientos (en procesos de trabajo, productos, inducción a la cultura de la empresa, etc.), con el fin de integrar a los trabajadores en la cultura de la Organización y en el conocimiento de la mercancía, para así contribuir a mejorar el desempeño del personal de las Tiendas.	
3-. Planificar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el mantenimiento (preventivo y correctivo) de las instalaciones, y la seguridad de los bienes y personas que están en las instalaciones de las Tiendas Ferretotal bajo su cargo, gestionando tales mantenimientos ante la Coordinación de Servicios Generales, a fin de procurar el buen estado de los equipos e instalaciones, como asegurar el resguardo de los bienes y personas.	
4-. Apoyar en la ejecución de entrevistas de selección para la contratación de personal, con el fin de escoger el personal apto a ser contratado de acuerdo al perfil exigido por la empresa.	
5-. Supervisar periódicamente los procesos administrativos generados por la cobranza de las ventas en las Tiendas Ferretotal, a fin de asegurar el cumplimiento de los procedimientos y políticas emanadas por la Gerencia de Administración.	
6-. Interactuar constantemente con las Gerencias de: Informática y Sistemas, Comercial, Recursos Humanos, Gerencia de Administración, y el Almacén, con el propósito de hacer demadas o comunicar resultados que contribuyan a satisfacer las necesidades de las Sucursales de Ferretotal.	
7-. Coordinar y velar por la ejecución de los procesos de Recursos Humanos en las Tiendas Ferretotal bajo su responsabilidad (selección, evaluación, desarrollo de carrera, etc.) así como manejar y controlar otros aspectos relacionados con el personal (rendimiento y/o adaptación, sanciones, permisos, etc.), gestionando estos procesos conjuntamente con la Gerencia de RRHH, a fin de garantizar que se cumplan dichos procesos en la sucursales, de acuerdo a la normativa establecida por la Gerencia de RRHH.	
8-. Tutorear, instruir y hacer recomendaciones al personal en entrenamiento como Gerentes de Tienda, con la finalidad de asegurar que aprendan y manejen todos los procesos administrativos y operativos ejecutados en la Tienda, y lograr su futuro exito en la gestión del cargo. 9-. Actuar como Gerente de Tienda o de Operaciones en ausencia del personal en estos cargos, a fin de dar continuidad a las operaciones en las Tiendas Ferretotal.	
10-. Revisar, actualizar, recomendar y supervisar los cambios requeridos en los procesos operativos y administrativos de las Tiendas Ferretotal, conjuntamente con el área de de Organización y Métodos, a fin de optimizar los procesos de trabajo en las Tiendas.	
11-. Actuar como representante de la empresa ante organismos e instituciones públicas, judiciales o del estado de la localidad correspondiente, a fin de garantizar un manejo adecuado de las relaciones de la empresa con los entes del estado.	
12-. Evaluar, proponer y hacer seguimiento a las estrategias de mercadeo y ventas a ejecutarse en las Tiendas Ferretotal, a fin de impulsar las ventas del negocio y apoyar la rotación y tráfico de mercancía, de manera de lograr las metas financieras y operativas establecidas por la empresa.	

PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN
T.S.U Ó LIC. EN ADMINISTRACIÓN COMERCIAL, O CARRERA AFÍN.
EXPERIENCIA
CINCO (5) AÑOS DE EXPERIENCIA EN MANEJO DE TIENDAS DE GRANDES SUPERFICIES AL DETAL.
CONOCIMIENTOS
MANEJO DE PROCESOS DE: MERCHANDISING, VENTAS, COMPRAS, ATENCIÓN AL PÚBLICO Y SUPERVISIÓN DE PERSONAL. MANEJO DE PROGRAMAS BAJO AMBIENTE WINDOWS: WORD, EXCEL, POWER POINT Y SISTEMAS AUTOMATIZADOS. MANEJO DEL IDIOMA INGLÉS (NIVEL MEDIO).

GERENTE DE SUCURSAL	(4)	235

GERENTE DE SUCURSAL (4) 235										
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO DE FORMA EXCELENTE:										
ESCALA: (1) NO ES NECESARIA; (10) ES IMPRESCINDIBLE										
COMPETENCIAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
1.- HONESTIDAD, INTEGRIDAD, SINCERIDAD: ES LA DISPOSICIÓN PARA CONDUCIRSE BAJO NORMAS MORALES Y ETICAS, MANTENIENDO UN COMPROMISO REAL CON LA HONESTIDAD-VERDAD EN TODAS LAS SITUACIONES Y DECISIONES QUE SE LE PRESENTEN .										X
2.- RESPONSABILIDAD: ES LA DISPOSICION PARA CUMPLIR CON LAS NORMAS Y ESTANDARES VALORADOS EN LA EMPRESA.										X
3.- COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA: ES LA DISPOSICION DE ALINEAR LOS VALORES E INTERESES PERSONALES , CON LOS OBJETIVOS E INTERESES DE LA ORGANIZACION.										X
4.- FLEXIBILIDAD-DISPOSICIÓN AL CAMBIO: ES LA HABILIDAD DE ENTENDER Y AJUSTARSE EFICAZMENTE A SITUACIONES DE CAMBIO REQUERIDAS POR LA ORGANIZACION Y POR EL PUESTO DE TRABAJO.										X
5.- COMUNICACIÓN: ES LA HABILIDAD DE INTERCAMBIAR INFORMACION VERBAL Y ESCRITA, DE MANERA EFICAZ.										X
6.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN: ES LA CAPACIDAD DE RESPONDER EFECTIVAMENTE, MANTENIENDO EL CONTROL Y LA CALMA, BAJO SITUACIONES DE ESTRES.										X
7.- TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN: ES LA CAPACIDAD PARA TRABAJAR E INTEGRARSE GENUINAMENTE CON OTROS, EN LA CONSECUCION DE OBJETIVOS COMUNES.										X
8.- PROACTIVIDAD Y MOTIVACIÓN AL LOGRO: ES LA DISPOSICION DE ACTUAR EN FORMA ANTICIPADA CON EL FIN DE MEJORAR SUS PROCESOS DE TRABAJO, SOBREPASAR CONSTANTEMENTE LOS ESTANDARES, ASI COMO RESPONDER RESPONSABLEMENTE ANTE CUALQUIER SITUACION.										X
9.- CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y DE LA COMPETENCIA: SE REFIERE A MANTENERSE ACTUALIZADO, EN RELACION A LOS PRODUCTOS Y LA COMPETENCIA, APLICANDO LOS CONOCIMIENTOS EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACION.										X
10.- CONOCIMIENTO DEL ENTORNO: SE REFIERE A LA DISPOSICIÓN PARA MANTENERSE INFORMADO EN RELACIÓN A LAS TENDENCIAS ACTUALES Y FUTURAS DEL MERCADO, CON EL FIN DE PREVER Y APROVECHAR O NEUTRALIZAR SUS EFECTOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL										X
11.- ORDEN Y CAPACIDAD VOLUMÉTRICA: ES LA HABILIDAD PARA ORGANIZAR EL ESPACIO DE MANERA OPTIMA.										X
12.- TOMA DE DECISIONES: ES LA CAPACIDAD PARA TOMAR UN CURSO DE ACCIÓN RESPECTO A SITUACIONES Y/O PROBLEMAS, CONSIDERANDO Y ASUMIENDO LA RESPONSABILIDAD POR SUS CONSECUENCIAS.										X
13.- CAPACIDAD PARA PLANIFICAR: ES LA HABILIDAD PARA ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS , CON AMPLITUD Y VISIÓN DE CONJUNTO.										X
14.- SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO ES LA DISPOSICIÓN PARA AYUDAR O SERVIR A LOS DEMÁS Y SATISFACER SUS NECESIDADES.										X
15.- IMPACTO E INFLUENCIA: CAPACIDAD PARA PERSUADIR, CONVENCER O INFLUIR EN LOS DEMÁS PARA LOGRAR UNA ACCIÓN O META ORGANIZACIONAL.										X
16.- LIDERAZGO CAPACIDAD O POTENCIALIDAD DE CONDUCIR LA ACTUACIÓN DE OTRAS PERSONAS O DE UN EQUIPO DE TRABAJO.										X
17.- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: MANERA DE ORGANIZAR LAS RUTINAS DIARIAS, TALES COMO: VISITAS DE CLIENTES, PRODUCTOS A OFRECER, ENTRE OTROS, LO CUAL NO IMPLICA UN PROCESO DE PLANIFICACION FORMAL										X
18.- ESTRATEGIAS DE VENTA: SE REFIERE A LA HABILIDAD PARA INVENTAR, CREAR Y ESTABLECER LAS BASES NECESARIAS PARA CONCRETAR UNA VENTA, YA SEA EN EL MOMENTO O A FUTURO.										X
19.- IMAGEN PERSONAL: IMAGEN QUE PROYECTA, PERCEPCIÓN EN CUANTO A: ATENCION, TRATO, ASPECTO FISICO.										X

OTRAS COMPETENCIAS
CAPACIDAD ANALITICA
HABILIDAD EN RELACIONES INSTITUCIONALES

ELABORADO POR:	**REVISADO POR: (SUPERVISOR INMEDIATO)**	**APROBADO POR: (GERENCIA DE AREA)**
NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	**FECHA:** NOMBRE Y APELLIDO

DESCRIPCIÓN DE CARGO

COMPAÑÍA: **FERRETOTAL CARACAS, C.A.**

IDENTIFICACION DEL CARGO		
TITULO DEL CARGO	(CODIGO DEL CARGO)	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
GERENTE DE TIENDA	232	CARACAS, PANAMERICANA, MARACAIBO.

PROPÓSITO GENERAL

ADMINISTRAR, DIRIGIR Y SUPERVISAR LAS FUNCIONES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA TIENDA FERRETOTAL, CON EL PROPÓSITO DE ASEGURAR QUE SE ALCANCEN LAS METAS PRESUPUETARIAS Y SE CUMPLAN LOS PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA TIENDA, DE ACUERDO A LAS NORMAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES.

→

PRESIDENCIA /VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	AREA O DEPARTAMENTO
VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES	GERENCIA DE OPERACIONES (FERRETOTAL)	GERENCIA (TIENDAS)

OTRA AREA O DEPARTAMENTO:	

UBICACIÓN DEL CARGO

SUPERVISOR INDIRECTO
GERENTE DE OPERACIONES

SUPERVISOR DIRECTO
GERENTE DE SUCURSAL

TITULO DEL CARGO	
GERENTE DE TIENDA	232

SUPERVISADOS
SUBGERENTE (2), SUPERVISOR (4) SUPV. DE RECEPCIÓN (1), ASTTE DE SEGURIDAD (6). CONTROLADOR DE INVENTARIO (1)
INDIRECTAMENTE LE REPORTAN EL RESTO DEL PERSONAL DE LA TIENDA (30).

RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
CLIENTES	PROVEEDOR	CLIENTES	PROVEEDOR
GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN	GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN	CLIENTES Y USUARIOS DE FERRETOTAL	PROVEEDORES DE FERRETOTAL
GERENCIAS DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN		
GERENCIA DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS	GERENCIA DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS		
GERENCIA DE OPERACIONES (ÁREA DE SERVICIOS GENERALES, DEMÁS SUCURSALES)	GERENCIA DE OPERACIONES (ÁREA DE SERVICIOS GENERALES)		

RRH-I000(11/2002)SVK **ORIGINAL:** GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS OYM

GERENTE DE TIENDA 232	
FINALIDADES DEL CARGO	**AYUDA DE VERBOS**
1-. Administrar, supervisar y velar por los procesos operativos y administrativos (recepción, merchandising, ventas, atención al cliente y seguridad) de la Tienda, a fin de asegurar su exitosa ejecución de acuerdo a los parámetros y normativas establecidas por la empresa.	
2-. Planificar, dirigir y supervisar la distribución de mercancía en la Tienda (Patio de Ventas y Operaciones) conjuntamente con los Subgerentes, haciendo seguimiento del orden de los pasillos (exhibición y reserva de productos, manejo de insumos, eliminación de obstáculos y desperdicios, etc.), con el fin de que la exhibición, almacenaje y reserva de mercancía cumplan con los parámetros establecidos e impulsen las ventas.	
3-. Planificar, dirigir y supervisar las actividades de inventario (diario, semanal, mensual, etc.) de la Tienda Ferretotal, a fin de velar por la consistencia de los inventarios lógicos y físicos de mercancía, como también sincerar el stock de productos de la Tienda.	
4-. Gestionar y controlar los insumos (herramientas, repuestos, etc.), suministros (medicinas, bolsas, etc.) y servicios (de sistemas, informáticos, de servicios generales, etc.) utilizados y/o requeridos en la Tienda, solicitándolos ante las distintas Gerencias y áreas de Unidad Central, a fin de garantizar el suministro oportuno, la existencia y los servicios requeridos por la Sucursal en sus distintas áreas.	
5-. Revisar diariamente las actualizaciones de precios para el cambio de etiquetas, a fin de garantizar el correcto cumplimiento de los cambios de precios a ser realizados en la Sucursal. 6-. Coordinar y controlar diariamente las Transferencias y Tránsitos de mercancía solicitados y/o efectuados en la Sucursal, con el fin de velar por el óptimo despacho y/o recepción de productos en tales procesos.	
7-. Dirigir, controlar y velar por el proceso de recepción de mercancía de la Tienda, a fin de garantizar que los proveedores y los productos cumplan con los requisitos establecidos por la empresa y que se asegure el suministro de productos a la Sucursal. 8-. Coordinar y hacer seguimiento a las actividades de aseo y mantenimiento de la Tienda, a fin de garantizar el orden y la limpieza de la misma.	
9-. Liderar a los distintos equipos de trabajo de la tienda, a fin de mantener un ambiente idóneo que logre la óptima gestión de las distintas áreas de la Sucursal, como contribuir al buen rendimiento del personal que permita un buen servicio a los clientes.	
10-. Fomentar la formación y desarrollo del personal dentro de la empresa, evaluando las habilidades y destrezas de los trabajadores, a fin de formar personal para otras posiciones dentro de la Sucursal y la empresa, como incrementar el conocimiento del personal en los procesos y productos manejados en la Tienda.	
11-. Autorizar los gastos generados en la Tienda y el uso del dinero de la caja chica, haciendo seguimiento de los presupuestos para gastos en conjunto con el Gerente de Sucursal, a fin de controlar los gastos de la Tienda.	
12-. Planificar, y coordinar conjuntamente con el Gerente de Sucursal y la Gerencia de RRHH los requerimientos de personal y demás procesos relacionados con el recurso humano de la Tienda, efectuando entrevista de selección, evaluaciones de personal, entre otros, a fin de garantizar la operatividad de la Sucursal.	
13-. Coordinar conjuntamente con el área de Organización y Métodos los entrenamientos de actualización de sistemas y la inducción de personal nuevo en los sistemas, a fin de velar por el buen desempeño de los trabajadores en los distintos procedimientos de trabajo.	

PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN
T.S.U. EN MERCADEO, ADMINISTRACIÓN COMERCIAL, O CARRERA AFÍN.
EXPERIENCIA
CUATRO (4) AÑOS DE EXPERIENCIA EN TIENDAS FERRETERAS, Y EN MANEJO DE PERSONAL.
CONOCIMIENTOS
MANEJO DE PROCESOS DE: MERCHANDISING, VENTAS, ATENCIÓN AL PÚBLICO Y SUPERVISIÓN DE PERSONAL. MANEJO DE PROGRAMAS BAJO AMBIENTE WINDOWS: WORD, EXCEL, Y SISTEMAS AUTOMATIZADOS.

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO DE FORMA EXCELENTE:

ESCALA: (1) NO ES NECESARIA; (10) ES IMPRESCINDIBLE

COMPETENCIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.- HONESTIDAD, INTEGRIDAD, SINCERIDAD: ES LA DISPOSICIÓN PARA CONDUCIRSE BAJO NORMAS MORALES Y ETICAS, MANTENIENDO UN COMPROMISO REAL CON LA HONESTIDAD-VERDAD EN TODAS LAS SITUACIONES Y DECISIONES QUE SE LE PRESENTEN .										X
2.- RESPONSABILIDAD: ES LA DISPOSICION PARA CUMPLIR CON LAS NORMAS Y ESTANDARES VALORADOS EN LA EMPRESA.										X
3.- COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA: ES LA DISPOSICION DE ALINEAR LOS VALORES E INTERESES PERSONALES , CON LOS OBJETIVOS E INTERESES DE LA ORGANIZACION.										X
4.- FLEXIBILIDAD-DISPOSICIÓN AL CAMBIO: ES LA HABILIDAD DE ENTENDER Y AJUSTARSE EFICAZMENTE A SITUACIONES DE CAMBIO REQUERIDAS POR LA ORGANIZACION Y POR EL PUESTO DE TRABAJO.										X
5.- COMUNICACIÓN: ES LA HABILIDAD DE INTERCAMBIAR INFORMACION VERBAL Y ESCRITA, DE MANERA EFICAZ.										X
6.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN: ES LA CAPACIDAD DE RESPONDER EFECTIVAMENTE, MANTENIENDO EL CONTROL Y LA CALMA, BAJO SITUACIONES DE ESTRES.										X
7.- TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN: ES LA CAPACIDAD PARA TRABAJAR E INTEGRARSE GENUINAMENTE CON OTROS, EN LA CONSECUCION DE OBJETIVOS COMUNES.										X
8.- PROACTIVIDAD Y MOTIVACIÓN AL LOGRO: ES LA DISPOSICION DE ACTUAR EN FORMA ANTICIPADA CON EL FIN DE MEJORAR SUS PROCESOS DE TRABAJO, SOBREPASAR CONSTANTEMENTE LOS ESTANDARES, ASI COMO RESPONDER RESPONSABLEMENTE ANTE CUALQUIER SITUACION.										X
9.- CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y DE LA COMPETENCIA: SE REFIERE A MANTENERSE ACTUALIZADO, EN RELACION A LOS PRODUCTOS Y LA COMPETENCIA, APLICANDO LOS CONOCIMIENTOS EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACION.									X	
10.- CONOCIMIENTO DEL ENTORNO: SE REFIERE A LA DISPOSICIÓN PARA MANTENERSE INFORMADO EN RELACIÓN A LAS TENDENCIAS ACTUALES Y FUTURAS DEL MERCADO, CON EL FIN DE PREVER Y APROVECHAR O NEUTRALIZAR SUS EFECTOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL								X		
11.- ORDEN Y CAPACIDAD VOLUMÉTRICA: ES LA HABILIDAD PARA ORGANIZAR EL ESPACIO DE MANERA OPTIMA.									X	
12.- TOMA DE DECISIONES: ES LA CAPACIDAD PARA TOMAR UN CURSO DE ACCIÓN RESPECTO A SITUACIONES Y/O PROBLEMAS, CONSIDERANDO Y ASUMIENDO LA RESPONSABILIDAD POR SUS CONSECUENCIAS.										X
13.- CAPACIDAD PARA PLANIFICAR: ES LA HABILIDAD PARA ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS , CON AMPLITUD Y VISIÓN DE CONJUNTO.										X
14.- SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO ES LA DISPOSICIÓN PARA AYUDAR O SERVIR A LOS DEMÁS Y SATISFACER SUS NECESIDADES.									X	
15.- IMPACTO E INFLUENCIA: CAPACIDAD PARA PERSUADIR, CONVENCER O INFLUIR EN LOS DEMÁS PARA LOGRAR UNA ACCIÓN O META ORGANIZACIONAL.										X
16.- LIDERAZGO CAPACIDAD O POTENCIALIDAD DE CONDUCIR LA ACTUACIÓN DE OTRAS PERSONAS O DE UN EQUIPO DE TRABAJO.										X
17.- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: MANERA DE ORGANIZAR LAS RUTINAS DIARIAS, TALES COMO: VISITAS DE CLIENTES, PRODUCTOS A OFRECER, ENTRE OTROS, LO CUAL NO IMPLICA UN PROCESO DE PLANIFICACION FORMAL									X	
18.- ESTRATEGIAS DE VENTA: SE REFIERE A LA HABILIDAD PARA INVENTAR, CREAR Y ESTABLECER LAS BASES NECESARIAS PARA CONCRETAR UNA VENTA, YA SEA EN EL MOMENTO O A FUTURO.										X
19.- IMAGEN PERSONAL: IMAGEN QUE PROYECTA, PERCEPCIÓN EN CUANTO A: ATENCION, TRATO, ASPECTO FISICO.										X

OTRAS COMPETENCIAS

ELABORADO POR:	**REVISADO POR: (SUPERVISOR INMEDIATO)**	**APROBADO POR: (GERENCIA DE AREA)**
NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	**FECHA:** NOMBRE Y APELLIDO

DESCRIPCIÓN DE CARGO

COMPAÑÍA: **FERRETOTAL CARACAS, C.A.**

IDENTIFICACION DEL CARGO		
TITULO DEL CARGO	(CODIGO DEL CARGO)	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
SUBGERENTE	336	CARACAS, PANAMERICANA, MARACAIBO.

PROPOSITO GENERAL

DIRIGIR, CONTROLAR Y SUPERVISAR LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA TIENDA FERRETOTAL, CON EL PROPÓSITO DE ASEGURAR LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA SUCURSAL, Y CONTRIBUIR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ECONÓMICOS ESTIPULADOS PARA LA TIENDA, DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS Y NORMATIVAS ESTABLECIDAS POR LA VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES.

→

PRESIDENCIA /VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	AREA O DEPARTAMENTO
VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES	GERENCIA DE OPERACIONES (FERRETOTAL)	GERENCIA (TIENDAS)

OTRA AREA O DEPARTAMENTO:	

UBICACIÓN DEL CARGO

SUPERVISOR INDIRECTO
GERENTE DE OPERACIONES

SUPERVISOR DIRECTO
GERENTE DE TIENDA

TITULO DEL CARGO	
SUBGERENTE	336

SUPERVISADOS
SUPERVISOR DE TIENDA (4), ASISTENTE DE SEGURIDAD (6)
ASISTENTE DE TIENDA (30)

RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
CLIENTES	PROVEEDOR	CLIENTES	PROVEEDOR
TIENDA (ÁREAS DE OPERACIONES Y ADMINISTRACIÓN DE TIENDA)	TIENDA (ÁREAS DE OPERACIONES Y ADMINISTRACIÓN DE TIENDA)	CLIENTES DE FERRETOTAL	PROVEEDORES DE FERRETOTAL
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN (ÁREA DE CONTABILIDAD)	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN (ÁREA DE CONTABILIDAD)		PROMOTORES DE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS

RRH-I000(11/2002)SVK ORIGINAL: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS OYM

FINALIDADES DEL CARGO	AYUDA DE VERBOS
1-. Planificar, dirigir y supervisar la gestión de las diversas área de la Tienda (Patio de Ventas, Operaciones, Caja, Módulo de atención al cliente, etc.), mediante la labor de los Supervisores de las áreas, a fin de garantizar que los procesos de trabajo se efectuén conforme a las políticas y normas establecidas, se garantice la operatividad de la Tienda y que esta a su vez genere ventas y ganancias para la empresa.	
2-. Coordinar, dirigir y supervisar la distribución de mercancía en la Tienda, haciendo seguimiento al buen orden de los pasillos (sin obstáculos de desperdicios, insumos o productos), a fin de que la exhibición, almacenaje y reserva de productos cumpla con los parámetros establecidos, e impulsen las Ventas.	
3-.Guiar y resolver situaciones problemas que se den en la Tienda (como servicio al cliente, con el personal, en la seguridad, entre otros), incluyendo relacionarse con otras unidades e instituciones (otras Gerencias de la empresa, proveedores, etc.), a fin de dar soluciones efectivas que influyan de manera positiva para la empresa.	
4-. Planificar, autorizar y velar por aspectos de Recursos Humanos relacionados con el personal de la Tienda bajo su supervisión (implicando: rotación del personal, ausencias, movimientos, vacaciones, sanciones, evaluación, requisiciones de personal, cumplimiento de normativas, etc.), con el propósito de proyectar y coordinar aspectos relacionados con el personal, de manera de promover y mantener un equipo de trabajo cohesionado y productivo que influya en beneficio para la empresa.	
5-. Coordinar y supervisar las actividades de inventarios (diario, semanal, mensual, etc.) de la Tienda Ferretotal ejecutadas por el personal de Patio de Ventas y Operaciones, a fin de velar por la consistencia de los inventarios lógicos y físicos de mercancía, como sincerar el stock de productos de la Tienda.	
6-. Supervisar, corregir y velar por el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial de la Tienda, a fin de evitar accidentes laborales en el personal, como accidentes de los clientes y/o relacionados.	
7-. Dirigir el proceso de apertura y cierre de la Tienda, ejecutado por el personal de Seguridad, a fin de garantizar el cumplimiento del horario de la sucursal, asegurar el buen estado de la Tienda, y el cumplimiento correcto de este proceso.	
8-. Planificar en conjunto con los Supervisores de Tienda y el Auxiliar Comercial la ejecución de charlas y/o entrenamientos de productos dados por los proveedores o por el mismo personal de la Tienda al resto del personal, a fin de reforzar los conocimientos de la mercancía en los trabajadores lo cual repercutirá en un mejor servicio a los clientes y en la generación de ventas.	
9-. Supervisar y hacer seguimiento a las actividades de aseo y mantenimiento de la Tienda, a fin de garantizar el orden y limpieza de la misma.	
10.- Supervisar y controlar el proceso de "Pase a Patio" de mercancía, con la finalidad de ingresar los productos al Patio de Ventas para que sea expuestos y vendidos a los clientes.	
11-. Reforzar, asesorar y estimular en el personal de la Tienda (Supervisores de Tienda, Supervisor de Recepción, Asistentes de Tienda, Auxiliares de Operaciones, etc.) el conocimiento de los productos que comercializa Ferretotal, en actividades de mercadeo y publicidad (promociones), como también estimular su desarrollo laboral en la empresa, a fin de incrementar el conocimiento técnico del personal sobre la mercancía y así poder prestar un servicio más eficiente a los clientes, como también cooperar en la formación del personal que contribuyan en su desarrollo de carrera dentro de la empresa.	

PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO O T.S.U. EN MERCADEO, ADMINISTRACIÓN O CARRERA AFÍN.
EXPERIENCIA
DOS (2) AÑOS DE EXPERIENCIA EN GERENCIA DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y EN MANEJO DE PERSONAL.
CONOCIMIENTOS
MANEJO DE PROCESOS DE: MERCHANDISING, VENTAS, ATENCIÓN AL PÚBLICO Y SUPERVISIÓN DE PERSONAL. MANEJO DE PROGRAMAS BAJO AMBIENTE WINDOWS: WORD Y EXCEL.

SUBGERENTE	336

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO DE FORMA EXCELENTE:										
ESCALA: (1) NO ES NECESARIA; (10) ES IMPRESCINDIBLE										
COMPETENCIAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
1.- HONESTIDAD, INTEGRIDAD, SINCERIDAD: ES LA DISPOSICIÓN PARA CONDUCIRSE BAJO NORMAS MORALES Y ETICAS, MANTENIENDO UN COMPROMISO REAL CON LA HONESTIDAD-VERDAD EN TODAS LAS SITUACIONES Y DECISIONES QUE SE LE PRESENTEN .										X
2.- RESPONSABILIDAD: ES LA DISPOSICION PARA CUMPLIR CON LAS NORMAS Y ESTANDARES VALORADOS EN LA EMPRESA.										X
3.- COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA: ES LA DISPOSICION DE ALINEAR LOS VALORES E INTERESES PERSONALES , CON LOS OBJETIVOS E INTERESES DE LA ORGANIZACION.										X
4.- FLEXIBILIDAD-DISPOSICIÓN AL CAMBIO: ES LA HABILIDAD DE ENTENDER Y AJUSTARSE EFICAZMENTE A SITUACIONES DE CAMBIO REQUERIDAS POR LA ORGANIZACION Y POR EL PUESTO DE TRABAJO.										X
5.- COMUNICACIÓN: ES LA HABILIDAD DE INTERCAMBIAR INFORMACION VERBAL Y ESCRITA, DE MANERA EFICAZ.										X
6.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN: ES LA CAPACIDAD DE RESPONDER EFECTIVAMENTE, MANTENIENDO EL CONTROL Y LA CALMA, BAJO SITUACIONES DE ESTRES.										X
7.- TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN: ES LA CAPACIDAD PARA TRABAJAR E INTEGRARSE GENUINAMENTE CON OTROS, EN LA CONSECUCION DE OBJETIVOS COMUNES.										X
8.- PROACTIVIDAD Y MOTIVACIÓN AL LOGRO: ES LA DISPOSICION DE ACTUAR EN FORMA ANTICIPADA CON EL FIN DE MEJORAR SUS PROCESOS DE TRABAJO, SOBREPASAR CONSTANTEMENTE LOS ESTANDARES, ASI COMO RESPONDER RESPONSABLEMENTE ANTE CUALQUIER SITUACION.										X
9.- CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y DE LA COMPETENCIA: SE REFIERE A MANTENERSE ACTUALIZADO, EN RELACION A LOS PRODUCTOS Y LA COMPETENCIA, APLICANDO LOS CONOCIMIENTOS EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACION.								X		
10.- CONOCIMIENTO DEL ENTORNO: SE REFIERE A LA DISPOSICIÓN PARA MANTENERSE INFORMADO EN RELACIÓN A LAS TENDENCIAS ACTUALES Y FUTURAS DEL MERCADO, CON EL FIN DE PREVER Y APROVECHAR O NEUTRALIZAR SUS EFECTOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL								X		
11.- ORDEN Y CAPACIDAD VOLUMÉTRICA: ES LA HABILIDAD PARA ORGANIZAR EL ESPACIO DE MANERA OPTIMA.								X		
12.- TOMA DE DECISIONES: ES LA CAPACIDAD PARA TOMAR UN CURSO DE ACCIÓN RESPECTO A SITUACIONES Y/O PROBLEMAS, CONSIDERANDO Y ASUMIENDO LA RESPONSABILIDAD POR SUS CONSECUENCIAS.									X	
13.- CAPACIDAD PARA PLANIFICAR: ES LA HABILIDAD PARA ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS , CON AMPLITUD Y VISIÓN DE CONJUNTO.									X	
14.- SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO ES LA DISPOSICIÓN PARA AYUDAR O SERVIR A LOS DEMÁS Y SATISFACER SUS NECESIDADES.										X
15.- IMPACTO E INFLUENCIA: CAPACIDAD PARA PERSUADIR, CONVENCER O INFLUIR EN LOS DEMÁS PARA LOGRAR UNA ACCIÓN O META ORGANIZACIONAL.										X
16.- LIDERAZGO CAPACIDAD O POTENCIALIDAD DE CONDUCIR LA ACTUACIÓN DE OTRAS PERSONAS O DE UN EQUIPO DE TRABAJO.									X	
17.- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: MANERA DE ORGANIZAR LAS RUTINAS DIARIAS, TALES COMO: VISITAS DE CLIENTES, PRODUCTOS A OFRECER, ENTRE OTROS, LO CUAL NO IMPLICA UN PROCESO DE PLANIFICACION FORMAL										X
18.- ESTRATEGIAS DE VENTA: SE REFIERE A LA HABILIDAD PARA INVENTAR, CREAR Y ESTABLECER LAS BASES NECESARIAS PARA CONCRETAR UNA VENTA, YA SEA EN EL MOMENTO O A FUTURO.										X
19.- IMAGEN PERSONAL: IMAGEN QUE PROYECTA, PERCEPCIÓN EN CUANTO A: ATENCION, TRATO, ASPECTO FISICO.										X

OTRAS COMPETENCIAS

ELABORADO POR:	REVISADO POR: (SUPERVISOR INMEDIATO)	APROBADO POR: (GERENCIA DE AREA)
NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	**FECHA:** NOMBRE Y APELLIDO

DESCRIPCIÓN DE CARGO

COMPAÑÍA: **FERRETOTAL CARACAS, C.A.**

IDENTIFICACION DEL CARGO		
TITULO DEL CARGO	(CODIGO DEL CARGO)	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
SUPERVISOR DE RECEPCIÓN	345	CARACAS, PANAMERICANA, MARACAIBO.

PROPÓSITO GENERAL

COORDINAR Y SUPERVISAR EL PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCANCÍA (RECEPCIÓN, ALMACENAJE, CODIFICACIÓN Y DESPACHO) DE LA TIENDA FERRETOTAL, CON EL PROPÓSITO DE GARANTIZAR LA CORRECTA RECEPCIÓN Y DESPACHO DE PRODUCTOS A LA TIENDA Y AL PATIO DE VENTAS PARA QUE SEAN OFRECIDOS A LOS CLIENTES, DE ACUERDO A LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES.

PRESIDENCIA /VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	AREA O DEPARTAMENTO
VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES	GERENCIA DE OPERACIONES (FERRETOTAL)	RECEPCIÓN MERCANCÍA (TIENDAS)

OTRA AREA O DEPARTAMENTO:	

UBICACIÓN DEL CARGO

SUPERVISOR INDIRECTO
GERENTE DE SUCURSAL

SUPERVISOR DIRECTO
GERENTE DE TIENDA

TITULO DEL CARGO	
SUPERVISOR DE RECEPCIÓN	345

SUPERVISADOS
AUXILIAR DE OPERACIONES ( )
ASISTENTES DE TIENDA ( )

RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
CLIENTES	PROVEEDOR	CLIENTES	PROVEEDOR
GERENCIA DE TIENDA (ÁREAS DE PATIO DE VENTAS Y ADMINISTRACIÓN)	GERENCIA DE TIENDA (ÁREAS DE PATIO DE VENTAS Y ADMINISTRACIÓN)	CLIENTES DE LA TIENDA	PROVEEDORES Y TRANSPORTISTAS DE LAS EMPRESAS Y .
GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.	GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN, ALMACÉN Y RECURSOS HUMANOS.	PROVEEDORES DE LA EMPRESA.	TRANSPORTISTAS DE LOS PROVEEDORES.
GERENCIA DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS.	GERENCIA DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS.	TRANSPORTISTAS DE LOS PROVEEDORES.	

RRH-I000(11/2002)SVK ORIGINAL: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS OYM

FINALIDADES DEL CARGO	AYUDA DE VERBOS
1-. Coordinar y supervisar el ingreso de mercancía al área de Operaciones conforme a lo que registra la documentación de compra, a fin de garantizar que la mercancía cumpla con los requisitos de cantidad y de descripción conforme a la compra hecha por la empresa.	
2-. Coordinar y supervisar el proceso de almacenaje, identificación y distribución de la mercancía al Patio de Ventas, a fin de garantizar que la mercancía cumpla con los parámetros dictados por la Gerencia de Tienda, y que ingresen al Patio de Ventas cumpliendo con todos los requisitos (de identificación y despacho) de manera de procurar la agilización de los demás procesos de ventas y cobro en la Tienda.	
3-. Coordinar cambios y/o devoluciones de mercancía con los proveedores de la empresa, conforme a los parámetros dados por la Gerencia de la Tienda y en conjunto con el Controlador de Inventarios quien tramita las mismas a la Gerencia de Comercialización, a fin de solucionar reclamos a facturas (sean por faltas o sobrantes de mercancía, por mercancía en mal estado y/o no apta para la venta).	
4-. Coordinar los aspectos relacionados a Recursos Humanos del personal a su cargo (horarios, adiestramiento del personal nuevo, cumplimiento de normas, sanciones, uniformes, etc.), notificando informaciones y variaciones a la Analista de Recursos Humanos y a la Gerencia de Tienda cuando así lo requiera, con el propósito de que se cumplan las normas establecidas por la Gerencia de RRHH y procurar un equipo de trabajo productivo.	
5-. Mantener actualizado en el sistema (SAID) la relación de facturas y proveedores recibidos, con el fin de mantener informado a la Gerencia de Tienda y al área Comercial sobre las órdenes de compras recibidas y por recibir, así como completar el Back Orden (orden parcialmente recibida).	
6-. Atender y gestionar la recepción de mercancía con reclamos, a fin de entregar la documentación con prontitud al Auxiliar Comercial de la Tienda para que se agilice la resolución del reclamo con el proveedor.	
7-. Registrar y supervisar el proceso de carga de información en el Sistema Said sobre cantidades de productos recibidos aptos o dañados, como informar al área Comercial sobre los productos con errores en los empaques de compra, a fin de garantizar el correcto llenado de los formularios de control interno y de reclamos, emitir información confiable sobre el stock de mercacía y gestionar los cambios de las ordenes de compras.	
8-. Elaborar y enviar el formulario de "Control de Llegada de Mercancía y Reportes" a las unidades correspondientes, a fin de mantener actualizada la información de ingreso de mercancía.	
9-. Coordinar la recepción de mercancía proveniente de traslados (Transferencias y Tránsitos), a fin de gestionar con los transportistas internos y con el personal correspondiente para la continuidad del proceso de traslados de mercancía intertiendas.	
10-. Informar al equipo supervisorio la llegada de nuevos productos a la Tienda, a fin de que los Asistentes de Tienda sean informados antes de que los productos salgan al Patio de Ventas.	

PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO Ó T.S.U. EN ÁREA RELACIONADA A ALMACÉN, MERCADEO, ADMINISTRACIÓN Ó CARRERA AFÍN.
EXPERIENCIA
UN (1) AÑO DE EXPERIENCIA EN RECEPCIÓN DE MERCANCÍA Y ALMACÉN, COMO EN SUPERVISIÓN DE PERSONAL.
CONOCIMIENTOS
MANEJO DE PROGRAMA EN WINDOWS: WORD Y EXCEL. PREFERIBLEMENTE CONOCIMIENTOS EN PRODUCTOS FERRETEROS. CONOCIMIENTOS BÁSICOS CONTABLES, EN INVENTARIO Y EN COMPRAS.

SUPERVISOR DE RECEPCIÓN	345

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO DE FORMA EXCELENTE:										
ESCALA: (1) NO ES NECESARIA; (10) ES IMPRESCINDIBLE										
COMPETENCIAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
1.- HONESTIDAD, INTEGRIDAD, SINCERIDAD: ES LA DISPOSICIÓN PARA CONDUCIRSE BAJO NORMAS MORALES Y ETICAS, MANTENIENDO UN COMPROMISO REAL CON LA HONESTIDAD-VERDAD EN TODAS LAS SITUACIONES Y DECISIONES QUE SE LE PRESENTEN .										X
2.- RESPONSABILIDAD: ES LA DISPOSICION PARA CUMPLIR CON LAS NORMAS Y ESTANDARES VALORADOS EN LA EMPRESA.										X
3.- COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA: ES LA DISPOSICION DE ALINEAR LOS VALORES E INTERESES PERSONALES , CON LOS OBJETIVOS E INTERESES DE LA ORGANIZACION.										X
4.- FLEXIBILIDAD-DISPOSICIÓN AL CAMBIO: ES LA HABILIDAD DE ENTENDER Y AJUSTARSE EFICAZMENTE A SITUACIONES DE CAMBIO REQUERIDAS POR LA ORGANIZACION Y POR EL PUESTO DE TRABAJO.										X
5.- COMUNICACIÓN: ES LA HABILIDAD DE INTERCAMBIAR INFORMACION VERBAL Y ESCRITA, DE MANERA EFICAZ.										X
6.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN: ES LA CAPACIDAD DE RESPONDER EFECTIVAMENTE, MANTENIENDO EL CONTROL Y LA CALMA, BAJO SITUACIONES DE ESTRES.										X
7.- TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN: ES LA CAPACIDAD PARA TRABAJAR E INTEGRARSE GENUINAMENTE CON OTROS, EN LA CONSECUCION DE OBJETIVOS COMUNES.										X
8.- PROACTIVIDAD Y MOTIVACIÓN AL LOGRO: ES LA DISPOSICION DE ACTUAR EN FORMA ANTICIPADA CON EL FIN DE MEJORAR SUS PROCESOS DE TRABAJO, SOBREPASAR CONSTANTEMENTE LOS ESTANDARES, ASI COMO RESPONDER RESPONSABLEMENTE ANTE CUALQUIER SITUACION.									X	
9.- CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y DE LA COMPETENCIA: SE REFIERE A MANTENERSE ACTUALIZADO, EN RELACION A LOS PRODUCTOS Y LA COMPETENCIA, APLICANDO LOS CONOCIMIENTOS EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACION.								X		
10.- CONOCIMIENTO DEL ENTORNO: SE REFIERE A LA DISPOSICIÓN PARA MANTENERSE INFORMADO EN RELACIÓN A LAS TENDENCIAS ACTUALES Y FUTURAS DEL MERCADO, CON EL FIN DE PREVER Y APROVECHAR O NEUTRALIZAR SUS EFECTOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL								X		
11.- ORDEN Y CAPACIDAD VOLUMÉTRICA: ES LA HABILIDAD PARA ORGANIZAR EL ESPACIO DE MANERA OPTIMA.										X
12.- TOMA DE DECISIONES: ES LA CAPACIDAD PARA TOMAR UN CURSO DE ACCIÓN RESPECTO A SITUACIONES Y/O PROBLEMAS, CONSIDERANDO Y ASUMIENDO LA RESPONSABILIDAD POR SUS CONSECUENCIAS.										X
13.- CAPACIDAD PARA PLANIFICAR: ES LA HABILIDAD PARA ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS , CON AMPLITUD Y VISIÓN DE CONJUNTO.									X	
14.- SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO ES LA DISPOSICIÓN PARA AYUDAR O SERVIR A LOS DEMÁS Y SATISFACER SUS NECESIDADES.										X
15.- IMPACTO E INFLUENCIA: CAPACIDAD PARA PERSUADIR, CONVENCER O INFLUIR EN LOS DEMÁS PARA LOGRAR UNA ACCIÓN O META ORGANIZACIONAL.										X
16.- LIDERAZGO CAPACIDAD O POTENCIALIDAD DE CONDUCIR LA ACTUACIÓN DE OTRAS PERSONAS O DE UN EQUIPO DE TRABAJO.										X
17.- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: MANERA DE ORGANIZAR LAS RUTINAS DIARIAS, TALES COMO: VISITAS DE CLIENTES, PRODUCTOS A OFRECER, ENTRE OTROS, LO CUAL NO IMPLICA UN PROCESO DE PLANIFICACION FORMAL								X		
18.- ESTRATEGIAS DE VENTA: SE REFIERE A LA HABILIDAD PARA INVENTAR, CREAR Y ESTABLECER LAS BASES NECESARIAS PARA CONCRETAR UNA VENTA, YA SEA EN EL MOMENTO O A FUTURO.									X	
19.- IMAGEN PERSONAL: IMAGEN QUE PROYECTA, PERCEPCIÓN EN CUANTO A: ATENCION, TRATO, ASPECTO FISICO.										X

OTRAS COMPETENCIAS

ELABORADO POR:	REVISADO POR: (SUPERVISOR INMEDIATO)	APROBADO POR: (GERENCIA DE AREA)
NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	**FECHA:** NOMBRE Y APELLIDO

DESCRIPCIÓN DE CARGO

COMPAÑÍA: **FERRETOTAL CARACAS, C.A.**

IDENTIFICACION DEL CARGO		
TITULO DEL CARGO	(CODIGO DEL CARGO)	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
SUPERVISOR DE TIENDA	342	CARACAS, PANAMERICANA, MARACAIBO.

PROPÓSITO GENERAL

COORDINAR Y SUPERVISAR AL PERSONAL DE TRABAJO EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA TIENDA (PATIO DE VENTAS, CAJAS, MÓDULO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, ENTRE OTROS), CON EL PROPÓSITO DE GARANTIZAR UN SERVICIO QUE SATISFAGA A LA CLIENTELA, EFICIENCIA EN LA EXHIBICIÓN DE MERCANCÍA, COMO TAMBIÉN ASEGURAR QUE LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO SE REALICEN DE MANERA CORRECTA, DE ACUERDO A LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS POR LA GERENCIA DE TIENDA.

→

PRESIDENCIA /VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	AREA O DEPARTAMENTO
VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES	GERENCIA DE OPERACIONES (FERRETOTAL)	GERENCIA (TIENDAS)

OTRA AREA O DEPARTAMENTO:	

UBICACIÓN DEL CARGO

SUPERVISOR INDIRECTO
GERENTE DE TIENDA

SUPERVISOR DIRECTO
SUBGERENTE

TITULO DEL CARGO	
SUPERVISOR DE TIENDA	342

SUPERVISADOS
ASISTENTE DE TIENDA (15)

RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
CLIENTES	PROVEEDOR	CLIENTES	PROVEEDOR
GERENCIA DE OPERACIONES (TIENDA: ÁREAS DE OPERACIONES Y ADMINISTRACIÓN DE TIENDA)	GERENCIA DE OPERACIONES (TIENDA: ÁREAS DE OPERACIONES Y ADMINISTRACIÓN DE TIENDA)	CLIENTES DE FERRETOTAL	PROVEEDORES DE FERRETOTAL
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN (ÁREA DE CONTABILIDAD)	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN (ÁREA DE CONTABILIDAD)		PROMOTORES DE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS
GERENCIA DE OPERACIONES (DEMÁS TIENDAS FERRETOTAL)	GERENCIA DE OPERACIONES (DEMÁS TIENDAS FERRETOTAL)		

RRH-I000(11/2002)SVK **ORIGINAL:** GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS OYM

FINALIDADES DEL CARGO	AYUDA DE VERBOS
1-. Coordinar y supervisar la gestión de los Asistentes de Tienda en actividades (técnicas de ventas, servicio al cliente, conocimiento sobre los productos, manejo de procedimientos, entre otros) del Piso de Ventas incluyendo el mostrador y area de pinturas, a fin de garantizar el mejor desempeño en el Piso de Ventas para prestar en un servicio eficiente a los clientes.	
2-. Coordinar y supervisar al personal en la realización del merchandising de los productos (ubicación, exhibición y distribución) en el Piso de Ventas, así como también la elaboración de exhibiciones para ofertas, temporadas altas, etc, conforme a los parámetros correctos de exhibición dados por la Gerencia de Tienda, a fin de lograr la mejor administración del espacio y procurar una presentación de los productos de la tienda que sea atractiva y disponible a los clientes y a su vez estimule las ventas.	
3-. Atender, efectuar y solucionar problemas que se presenten en el Patio de Ventas relacionandos con clientes, con el objeto de mejorar el servicio dado a la clientela aumentando su nivel de satisfacción, y así generar futuras ventas.	
4-. Evaluar y notificar al Subgerente correspondiente sobre la rotación de los productos como las necesidades de la Tienda de nuevos productos, a fin de hacer sugerencias de compras de productos que repercutan en un incremento de las ventas de la empresa.	
5-. Efectuar eventualmente negociaciones especiales de ventas de mercancía, a fin de contribuir con las ventas de la Tienda.	
6-. Coordinar los aspectos relacionados al manejo de personal tales como: permisos, vacaciones, horarios, reposos, sanciones, adiestramiento de personal nuevo, cumplimiento de normas, uniformes, y demás aspectos relacionados a Recursos Humanos, notificando informaciones y variaciones a la Analista de Recursos Humanos y a la Gerencia de Tienda cuando así lo requiera, con el propósito de garantizar el cumplimiento de la normativa establecida por la Gerencia de RRHH en los aspectos mencionados.	
7-. Asesorar y canalizar a los clientes en cuanto a las opciones de servicios y productos que se ofrecen en la Tienda, a fin de garantizar la satisfacción de los clientes e impulsar ventas.	
8-. Coordinar, autorizar y supervisar al personal y a las actividades relacionadas a las áreas de la Tienda como son: Caja, módulo de atención al cliente, devoluciones, etc., incluyendo solventar situaciones como devoluciones y las que se producen en el área Caja, de acuerdo a los procedimientos y normativas estipuladas por la empresa para tales casos, a fin de asegurar la exitosa ejecución de los procesos de trabajo, generar ventas en la empresa, y un servicio eficiente a los clientes.	
9-. Supervisar y corregir aspectos relacionados al Patio de Ventas como: inventarios de mercancía, preciación, codificación, etiquetaje de productos, transferencias de mercancía, entre otros, a fin de garantizar la correcta ejecución de tales procedimientos, así como también disminuir los errores de preciación, codificación y etiquetaje de productos en el Patio de Ventas que afectan las ventas.	

PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO O T.S.U. EN MERCADEO, ADMINISTRACIÓN O CARRERA AFÍN.
EXPERIENCIA
UN (1) AÑO DE EXPERIENCIA EN FERRETERÍA Y EN MANEJO DE PERSONAL.
CONOCIMIENTOS
MANEJO DE PROCESOS DE: MERCHANDISIG, VENTAS, ATENCIÓN AL PÚBLICO Y SUPERVISIÓN DE PERSONAL. CONOCIMIENTOS DE PRODUCTOS FERRETEROS. CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE PROGRAMAS BAJO AMBIENTE WINDOWS: WORD Y EXCEL.

SUPERVISOR DE TIENDA	342

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO DE FORMA EXCELENTE:

ESCALA: (1) NO ES NECESARIA; (10) ES IMPRESCINDIBLE

COMPETENCIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.- HONESTIDAD, INTEGRIDAD, SINCERIDAD: ES LA DISPOSICIÓN PARA CONDUCIRSE BAJO NORMAS MORALES Y ETICAS, MANTENIENDO UN COMPROMISO REAL CON LA HONESTIDAD-VERDAD EN TODAS LAS SITUACIONES Y DECISIONES QUE SE LE PRESENTEN .										X
2.- RESPONSABILIDAD: ES LA DISPOSICION PARA CUMPLIR CON LAS NORMAS Y ESTANDARES VALORADOS EN LA EMPRESA.									X	
3.- COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA: ES LA DISPOSICION DE ALINEAR LOS VALORES E INTERESES PERSONALES , CON LOS OBJETIVOS E INTERESES DE LA ORGANIZACION.								X		
4.- FLEXIBILIDAD-DISPOSICIÓN AL CAMBIO: ES LA HABILIDAD DE ENTENDER Y AJUSTARSE EFICAZMENTE A SITUACIONES DE CAMBIO REQUERIDAS POR LA ORGANIZACION Y POR EL PUESTO DE TRABAJO.									X	
5.- COMUNICACIÓN: ES LA HABILIDAD DE INTERCAMBIAR INFORMACION VERBAL Y ESCRITA, DE MANERA EFICAZ.										X
6.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN: ES LA CAPACIDAD DE RESPONDER EFECTIVAMENTE, MANTENIENDO EL CONTROL Y LA CALMA, BAJO SITUACIONES DE ESTRES.										X
7.- TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN: ES LA CAPACIDAD PARA TRABAJAR E INTEGRARSE GENUINAMENTE CON OTROS, EN LA CONSECUCION DE OBJETIVOS COMUNES.										X
8.- PROACTIVIDAD Y MOTIVACIÓN AL LOGRO: ES LA DISPOSICION DE ACTUAR EN FORMA ANTICIPADA CON EL FIN DE MEJORAR SUS PROCESOS DE TRABAJO, SOBREPASAR CONSTANTEMENTE LOS ESTANDARES, ASI COMO RESPONDER RESPONSABLEMENTE ANTE CUALQUIER SITUACION.									X	
9.- CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y DE LA COMPETENCIA: SE REFIERE A MANTENERSE ACTUALIZADO, EN RELACION A LOS PRODUCTOS Y LA COMPETENCIA, APLICANDO LOS CONOCIMIENTOS EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACION.							X			
10.- CONOCIMIENTO DEL ENTORNO: SE REFIERE A LA DISPOSICIÓN PARA MANTENERSE INFORMADO EN RELACIÓN A LAS TENDENCIAS ACTUALES Y FUTURAS DEL MERCADO, CON EL FIN DE PREVER Y APROVECHAR O NEUTRALIZAR SUS EFECTOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL							X			
11.- ORDEN Y CAPACIDAD VOLUMÉTRICA: ES LA HABILIDAD PARA ORGANIZAR EL ESPACIO DE MANERA OPTIMA.										X
12.- TOMA DE DECISIONES: ES LA CAPACIDAD PARA TOMAR UN CURSO DE ACCIÓN RESPECTO A SITUACIONES Y/O PROBLEMAS, CONSIDERANDO Y ASUMIENDO LA RESPONSABILIDAD POR SUS CONSECUENCIAS.					X					
13.- CAPACIDAD PARA PLANIFICAR: ES LA HABILIDAD PARA ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS , CON AMPLITUD Y VISIÓN DE CONJUNTO.									X	
14.- SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO ES LA DISPOSICIÓN PARA AYUDAR O SERVIR A LOS DEMÁS Y SATISFACER SUS NECESIDADES.										X
15.- IMPACTO E INFLUENCIA: CAPACIDAD PARA PERSUADIR, CONVENCER O INFLUIR EN LOS DEMÁS PARA LOGRAR UNA ACCIÓN O META ORGANIZACIONAL.										X
16.- LIDERAZGO CAPACIDAD O POTENCIALIDAD DE CONDUCIR LA ACTUACIÓN DE OTRAS PERSONAS O DE UN EQUIPO DE TRABAJO.										X
17.- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: MANERA DE ORGANIZAR LAS RUTINAS DIARIAS, TALES COMO: VISITAS DE CLIENTES, PRODUCTOS A OFRECER, ENTRE OTROS, LO CUAL NO IMPLICA UN PROCESO DE PLANIFICACION FORMAL										
18.- ESTRATEGIAS DE VENTA: SE REFIERE A LA HABILIDAD PARA INVENTAR, CREAR Y ESTABLECER LAS BASES NECESARIAS PARA CONCRETAR UNA VENTA, YA SEA EN EL MOMENTO O A FUTURO.								X		
19.- IMAGEN PERSONAL: IMAGEN QUE PROYECTA, PERCEPCIÓN EN CUANTO A: ATENCION, TRATO, ASPECTO FISICO.									X	

OTRAS COMPETENCIAS

ELABORADO POR:	**REVISADO POR: (SUPERVISOR INMEDIATO)**	**APROBADO POR: (GERENCIA DE AREA)**
NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	**FECHA:** NOMBRE Y APELLIDO

DESCRIPCIÓN DE CARGO

COMPAÑÍA: **FERRETOTAL CARACAS, C.A.**

IDENTIFICACION DEL CARGO		
TITULO DEL CARGO	(CODIGO DEL CARGO)	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
ASISTENTE DE TIENDA	148	CARACAS, PANAMERICANA, MARACAIBO.

PROPOSITO GENERAL

ASESORAR Y OFRECER A LOS CLIENTES LAS OPCIONES EN CUANTO A SERVICIOS Y PRODUCTOS QUE COMERCIALIZAN LAS TIENDAS FERRETOTAL, ADEMÁS DE TUTOREAR AL PERSONAL DE LA TIENDA EN EL CONOCIMIENTO DE LA MERCANCÍA, CON EL PROPÓSITO DE GENERAR VENTAS QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y CONTRIBUYAN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ECONÓMICOS DE LA TIENDA, DE ACUERDO A LAS NORMAS Y POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR LA VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA.

→

PRESIDENCIA /VICEPRESIDENCIA	GERENCIA	AREA O DEPARTAMENTO
VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES	GERENCIA DE OPERACIONES (FERRETOTAL)	OPERACIONES (TIENDA)

OTRA AREA O DEPARTAMENTO:	

UBICACIÓN DEL CARGO

SUPERVISOR INDIRECTO
GERENTE DE TIENDA

SUPERVISOR DIRECTO
SUBGERENTE

TITULO DEL CARGO	
ASISTENTE DE TIENDA	148

SUPERVISADOS
NINGUNO

RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
CLIENTES	PROVEEDOR	CLIENTES	PROVEEDOR
GERENCIA DE OPERACIONES (PERSONAL DE TIENDA)		CLIENTES DE LA TIENDA (EMPRESAS Y USUARIOS EN GENERAL)	
GERENCIA DE OPERACIONES (DEMÁS TIENDAS FERRETOTAL)			

RRH-I000(11/2002)SVK ORIGINAL: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS OYM

FINALIDADES DEL CARGO	AYUDA DE VERBOS
1-. Atender y asesorar técnicamente en cuanto a productos y servicios a los usuarios de la Tienda por vía telefónica o personalmente, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes con respecto a información sobre productos y servicios y generar ventas en la Tienda.	
2-. Cotizar, tramitar, y efectuar ventas, descuentos y demás aspectos relacionados con el servicio que brinda la Tienda a los clientes, a fin de hacer seguimiento a las cotizaciones efectuadas e impulsar ventas que contribuyan a lograr los objetivos económicos de Ventas propuestos para la Tienda.	
3-. Identificar e informar a la Subgerencia acerca de las necesidades de nuevos productos para la Tienda, con el propósito de que se cuente con las líneas de productos requeridas y atractivas para los clientes para incrementar las ventas.	
4-. Controlar que el merchandising, exhibiciones y reservas de productos de la tienda cumplan con los parámetros de simetría, preciado, ventas por impulso, línea de productos, ofertas por encartes, temporadas altas, entre otros. establecidos por la Gerencia de Tienda, a fin de garantizar que se mantenga la presentación y disposición de la mercancía de manera asequible para los clientes, como también la procura del orden y la eficiencia en tales procedimientos dentro de la Tienda.	
5-. Participar en el proceso de inventario, realizando los conteos de productos como otras actividades indicadas por la Gerencia de Tienda, a fin de cooperar en la constatación del stock de mercancía que posee la tienda y las respectivas correcciones.	
6-. Asesorar, tutorear, enseñar y reforzar en el personal del Patio de Ventas el conocimiento de los productos que comercializa Ferretotal, siendo inducciones de carácter formal (a través de cursos o entrenamientos) e informal (a través de consultas), a fin de incrementar el concimiento técnico del personal sobre la mercancía y así poder prestar un servicio más eficiente a los clientes.	

PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN
BACHILLER.
EXPERIENCIA
CINCO (5) AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL AREA FERRETERA.
CONOCIMIENTOS
AMPLIOS CONOCIMIENTOS DE PRODUCTOS FERRETEROS Y DEL ENTONO (COMPETIDORES, CASAS ESPECIALISTAS, ETC.) FERRETERO.

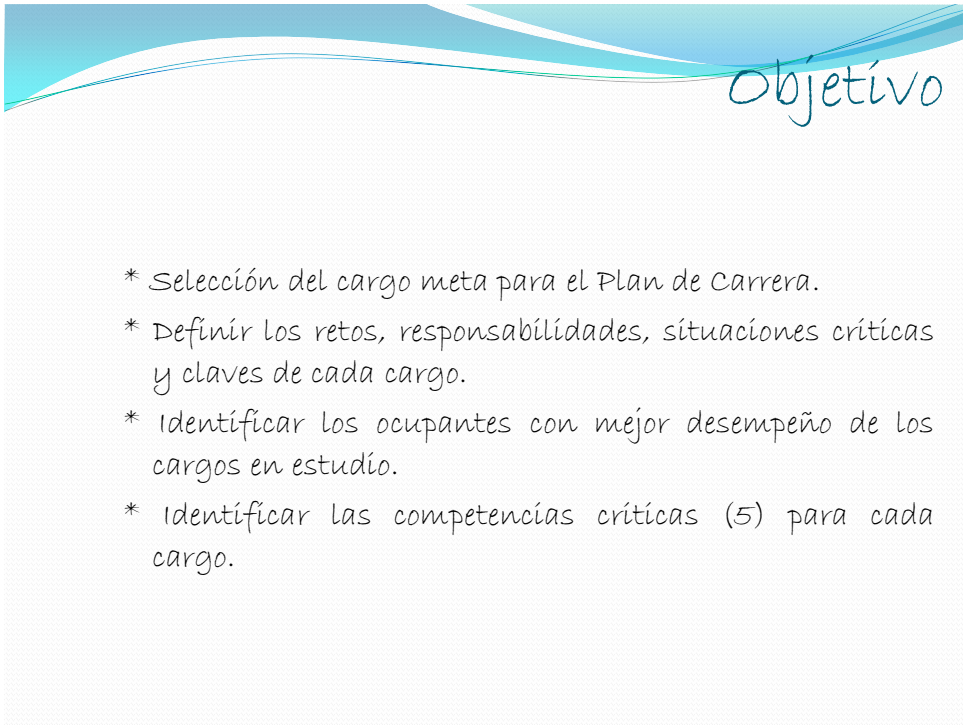
ASISTENTE DE TIENDA 148										
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO DE FORMA EXCELENTE:										
ESCALA: (1) NO ES NECESARIA; (10) ES IMPRESCINDIBLE										
COMPETENCIAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
1.- HONESTIDAD, INTEGRIDAD, SINCERIDAD: ES LA DISPOSICIÓN PARA CONDUCIRSE BAJO NORMAS MORALES Y ETICAS, MANTENIENDO UN COMPROMISO REAL CON LA HONESTIDAD-VERDAD EN TODAS LAS SITUACIONES Y DECISIONES QUE SE LE PRESENTEN .										X
2.- RESPONSABILIDAD: ES LA DISPOSICION PARA CUMPLIR CON LAS NORMAS Y ESTANDARES VALORADOS EN LA EMPRESA.										X
3.- COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA: ES LA DISPOSICION DE ALINEAR LOS VALORES E INTERESES PERSONALES , CON LOS OBJETIVOS E INTERESES DE LA ORGANIZACION.										X

4.- FLEXIBILIDAD-DISPOSICIÓN AL CAMBIO: ES LA HABILIDAD DE ENTENDER Y AJUSTARSE EFICAZMENTE A SITUACIONES DE CAMBIO REQUERIDAS POR LA ORGANIZACION Y POR EL PUESTO DE TRABAJO.									X	
5.- COMUNICACIÓN: ES LA HABILIDAD DE INTERCAMBIAR INFORMACION VERBAL Y ESCRITA, DE MANERA EFICAZ.									X	
6.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN: ES LA CAPACIDAD DE RESPONDER EFECTIVAMENTE, MANTENIENDO EL CONTROL Y LA CALMA, BAJO SITUACIONES DE ESTRES.									X	
7.- TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN: ES LA CAPACIDAD PARA TRABAJAR E INTEGRARSE GENUINAMENTE CON OTROS, EN LA CONSECUCION DE OBJETIVOS COMUNES.									X	
8.- PROACTIVIDAD Y MOTIVACIÓN AL LOGRO: ES LA DISPOSICION DE ACTUAR EN FORMA ANTICIPADA CON EL FIN DE MEJORAR SUS PROCESOS DE TRABAJO, SOBREPASAR CONSTANTEMENTE LOS ESTANDARES, ASI COMO RESPONDER RESPONSABLEMENTE ANTE CUALQUIER SITUACION.									X	
9.- CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y DE LA COMPETENCIA: SE REFIERE A MANTENERSE ACTUALIZADO, EN RELACION A LOS PRODUCTOS Y LA COMPETENCIA, APLICANDO LOS CONOCIMIENTOS EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACION.										X
10.- CONOCIMIENTO DEL ENTORNO: SE REFIERE A LA DISPOSICIÓN PARA MANTENERSE INFORMADO EN RELACIÓN A LAS TENDENCIAS ACTUALES Y FUTURAS DEL MERCADO, CON EL FIN DE PREVER Y APROVECHAR O NEUTRALIZAR SUS EFECTOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL									X	
11.- ORDEN Y CAPACIDAD VOLUMÉTRICA: ES LA HABILIDAD PARA ORGANIZAR EL ESPACIO DE MANERA OPTIMA.								X		
12.- TOMA DE DECISIONES: ES LA CAPACIDAD PARA TOMAR UN CURSO DE ACCIÓN RESPECTO A SITUACIONES Y/O PROBLEMAS, CONSIDERANDO Y ASUMIENDO LA RESPONSABILIDAD POR SUS CONSECUENCIAS.								X		
13.- CAPACIDAD PARA PLANIFICAR: ES LA HABILIDAD PARA ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS , CON AMPLITUD Y VISIÓN DE CONJUNTO.								X		
14.- SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO ES LA DISPOSICIÓN PARA AYUDAR O SERVIR A LOS DEMÁS Y SATISFACER SUS NECESIDADES.										X
15.- IMPACTO E INFLUENCIA: CAPACIDAD PARA PERSUADIR, CONVENCER O INFLUIR EN LOS DEMÁS PARA LOGRAR UNA ACCIÓN O META ORGANIZACIONAL.									X	
16.- LIDERAZGO CAPACIDAD O POTENCIALIDAD DE CONDUCIR LA ACTUACIÓN DE OTRAS PERSONAS O DE UN EQUIPO DE TRABAJO.							X			
17.- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: MANERA DE ORGANIZAR LAS RUTINAS DIARIAS, TALES COMO: VISITAS DE CLIENTES, PRODUCTOS A OFRECER, ENTRE OTROS, LO CUAL NO IMPLICA UN PROCESO DE PLANIFICACION FORMAL									X	
18.- ESTRATEGIAS DE VENTA: SE REFIERE A LA HABILIDAD PARA INVENTAR, CREAR Y ESTABLECER LAS BASES NECESARIAS PARA CONCRETAR UNA VENTA, YA SEA EN EL MOMENTO O A FUTURO.										X
19.- IMAGEN PERSONAL: IMAGEN QUE PROYECTA, PERCEPCIÓN EN CUANTO A: ATENCION, TRATO, ASPECTO FISICO.										X

OTRAS COMPETENCIAS
HABILIDAD PARA ENSEÑAR Y SER PEDAGÓGICO.

ELABORADO POR:	**REVISADO POR: (SUPERVISOR INMEDIATO)**	**APROBADO POR: (GERENCIA DE AREA)**
NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	NOMBRE Y APELLIDO **FECHA:**	**FECHA:** NOMBRE Y APELLIDO

ANEXO II. Presentación Panel de Expertos



COMPETENCIAS

Conjunto de características personales, expresada a través de conductas, que produzcan un desempeño superior en un puesto o rol específico, en una organización y en una situación determinada.

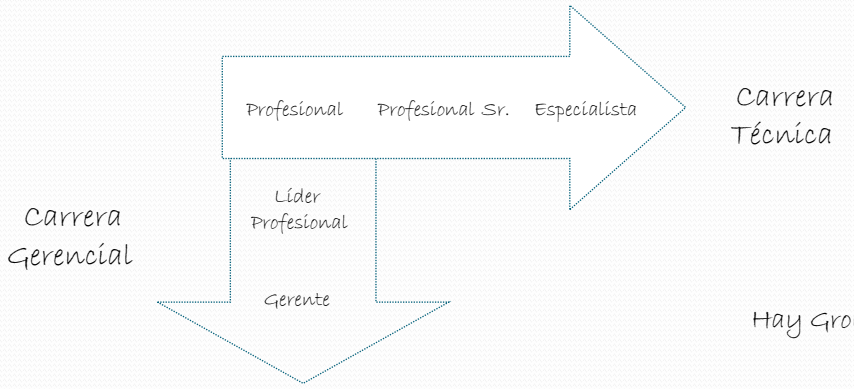
Hay Group

Planificación de Carrera

Tiene por objetivo identificar los posibles cursos de desarrollo que posee una persona dentro de una organización.

Hay Group

Tipos de Carrera



Hay Group

Ejercicio

1. Cargos: Todos, comenzando por el cargo base hasta llegar al cargo meta.

2. Habilidades Técnicas: Se definirán los retos y responsabilidades específicas de cada cargo.

3. Competencias: Se definirán la competencias requeridas para el cargo y las que se desarrollarán para futuras posiciones.

Ejemplo

Cargo	Habilidades Técnicas Requeridas	Habilidades Técnicas a Desarrollar	Competencias Requeridas	Competencias a Desarrollar
Contador	Conocimiento de políticas y procedimientos de la empresa. Habilidad para preparar declaraciones financieras.	Habilidad para manejar varios proyectos. Habilidad para priorizar tareas.	Busca y comparte información. Analiza problemas. Promueve el trabajo en equipo.	Identifica expectativas del cliente. Analiza problemas y aspectos claves. Entrena y desarrollo a otros.
Asistente al Contador	Conocimiento General de los procesos contables. Habilidad para hacer cálculos precisos	Conocimiento de políticas y procedimientos de la empresa. Habilidad para preparar declaraciones financieras.	Compromiso con la calidad. Receptivo a nuevas ideas. Preocupado por su desarrollo personal.	Busca y comparte información. Analiza problemas. Promueve el trabajo en equipo.

Anexo III. Entrevistas Incidentes Críticos

HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Gerente División de Ventas

Nombre y Apellido: Sujeto 1 Tiempo en la empresa: 19 años Cargos ocupados: Asistente de Ventas, Telemarketer, Asistente de compras, Asistente de Mercadeo, Supervisor Producto, Gerente de Producto, Coordinador Ventas, Gerente General de Ventas, Gerente de Ventas Operaciones. Cargo Actual: Gerente División de Ventas	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Liderazgo (Coaching)

¿Cómo motivas a tus colaboradores directos o indirectos? ¿Qué métodos consideras que dan mejores resultados?

Mi herramienta fundamental es la comunicación, me acostumbro a realizar reuniones informales con mi grupo. Me gusta transmitir conocimientos y mantener a mi equipo de trabajo informado. Me gusta la gente, confío en mi equipo de trabajo y me maneja de forma empática con cada uno de ellos.

Soy respetada por mi grupo, respetan mis opiniones y decisiones. Me he encargado de modelar conductas y demostrar con hechos como deben hacerse las cosas.

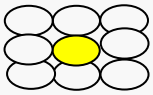
Me considero un Líder, la gente se siente cómoda trabajando conmigo. Ya se me han presentado casos en que mis empleados quieren por su crecimiento profesional trabajar en otras áreas y un tiempo después han regresado pidiéndome otra oportunidad para trabajar nuevamente conmigo.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Capacidad de Planificación y Organización

Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los pasos establecidos, como realizó la planificación.

Ella fue responsable del proyecto de consolidación del departamento de ventas. Lo primero que hizo fue constituir su equipo de trabajo con aquellas personas que la apoyarían de forma efectiva en el alcance del objetivo planteado. Trabajó duro en ampliar sus conocimientos del entorno y del mercado. En aquel momento los resultados fueron alcanzados pero gracias al ensayo y error, hoy hubiera se hubiera apoyado indiscutiblemente en la planificación.

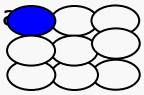
Hoy en día es una de sus herramientas de trabajo más utilizadas, se guía por la planificación en Project, por un check list que mantiene de actividades por cumplir, lleva su agenda con puntos pendientes, organiza su tiempo en función de los objetivos por alcanzar y hace seguimiento.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	○	●

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Trabajo bajo presión

Descríbeme la situación laboral mas tensa que hayas debido resolver. ¿Qué hiciste?

Liderar constantemente con los Vicepresidentes de la organización, por manejar tantas áreas del negocio y por tener una excelente relación con el Presidente de la empresa, la relación con los VP no es la más fluida hay una lucha excesiva de poder.

No ha sido sencillo pero ella ha manejado esas relaciones con respeto, con mucha comunicación y profesionalismo.

Ella se siente motivada por los constantes retos que maneja en su posición.

Por trabajar en un mundo principalmente de hombres y por tener el grado de responsabilidad que maneja dentro de la organización la presión es parte de su día a día.

Otro aspecto que ha representando presión para ella, es en el momento que le ha tocado negociar por personas que tienen años en la empresa y que son mucho

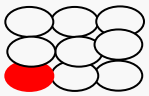
mayor que ella, cambios de cargos para evitar ser despedidos.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Toma de Decisiones

¿Cuál es la decisión laboral más complicada que hayas tenido que tomar? ¿Por qué? ¿Qué paso? ¿Qué hiciste?

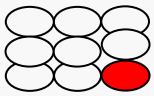
Las decisiones más complicadas que ha tenido que tomar son las relacionadas con reducción de personal. Despedir empleados es una acción difícil de tomar. En esos casos ha tenido que analizar la situación con sumo cuidado, asegurándose de basar su decisión en aspectos relacionados con el desempeño de los empleados.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Conocimiento del Entorno

¿Cómo ves la competencia? ¿Quiénes son tus competidores? ¿Qué empresas consideras similares a la tuya?

Si hablamos del grupo Savake Ferretotal el competidor directo en Beco Bloom. Como distribuidores ferreteros somos el número 1 a nivel nacional, nuestras herramientas son principalmente el recurso humano de nuestra empresa, la variedad de productos que ofrecemos y el buen manejo de las divisas de Cadivi.

Si hablamos únicamente de Ferretotal nuestro competidor directo es Ferreteria Epa pero considero que nosotros representamos un ejemplo a seguir sobre todo hablando del concepto de las tiendas, de los empaques de los productos y de la distribución del espacio.

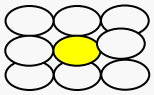
Uno de los aspectos que la competencia tiene más a su favor es el elemento precio, sus productos muchas veces se encuentran por debajo de los precios ofrecidos por Savake Ferretotal pero esto ha sido un elemento de análisis y no nos interesa ser reconocidos por los bajos precios, su norte es ser reconocidos por la calidad de los productos y por la excelente atención que reciben los clientes en nuestras tiendas.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Gerente División de Ventas

Nombre y Apellido: Sujeto 1 Tiempo en la empresa: 19 años Cargos ocupados: Asistente de Ventas, Telemarketer, Asistente de compras, Asistente de Mercadeo, Supervisor Producto, Gerente de Producto, Coordinador Ventas, Gerente General de Ventas, Gerente de Ventas Operaciones. Cargo Actual: Gerente División de Ventas	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Liderazgo (Coaching)

¿Cómo motivas a tus colaboradores directos o indirectos? ¿Qué métodos consideras que dan mejores resultados?

Mi herramienta fundamental es la comunicación, me acostumbro a realizar reuniones informales con mi grupo. Me gusta transmitir conocimientos y mantener a mi equipo de trabajo informado. Me gusta la gente, confío en mi equipo de trabajo y me maneja de forma empática con cada uno de ellos.

Soy respetada por mi grupo, respetan mis opiniones y decisiones. Me he encargado de modelar conductas y demostrar con hechos como deben hacerse las cosas.

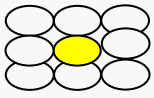
Me considero un Líder, la gente se siente cómoda trabajando conmigo. Ya se me han presentado casos en que mis empleados quieren por su crecimiento profesional trabajar en otras áreas y un tiempo después han regresado pidiéndome otra oportunidad para trabajar nuevamente conmigo.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Capacidad de Planificación y Organización

Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los pasos establecidos, como realizó la planificación.

Ella fue responsable del proyecto de consolidación del departamento de ventas. Lo primero que hizo fue constituir su equipo de trabajo con aquellas personas que la apoyarían de forma efectiva en el alcance del objetivo planteado. Trabajó duro en ampliar sus conocimientos del entorno y del mercado. En aquel momento los resultados fueron alcanzados pero gracias al ensayo y error, hoy hubiera se hubiera apoyado indiscutiblemente en la planificación.

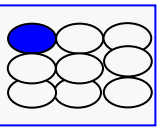
Hoy en día es una de sus herramientas de trabajo más utilizadas, se guía por la planificación en Project, por un check list que mantiene de actividades por cumplir, lleva su agenda con puntos pendientes, organiza su tiempo en función de los objetivos por alcanzar y hace seguimiento.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	○	●

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Trabajo bajo presión

Descríbeme la situación laboral mas tensa que hayas debido resolver. ¿Qué hiciste?

Liderar constantemente con los Vicepresidentes de la organización, por manejar tantas áreas del negocio y por tener una excelente relación con el Presidente de la empresa, la relación con los VP no es la más fluida hay una lucha excesiva de poder.

No ha sido sencillo pero ella ha manejado esas relaciones con respeto, con mucha comunicación y profesionalismo.

Ella se siente motivada por los constantes retos que maneja en su posición.

Por trabajar en un mundo principalmente de hombres y por tener el grado de responsabilidad que maneja dentro de la organización la presión es parte de su día a día.

Otro aspecto que ha representando presión para ella, es en el momento que le ha

tocado negociar por personas que tienen años en la empresa y que son mucho mayor que ella, cambios de cargos para evitar ser despedidos.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Toma de Decisiones

¿Cuál es la decisión laboral más complicada que hayas tenido que tomar? ¿Por qué? ¿Qué paso? ¿Qué hiciste?

Las decisiones más complicadas que ha tenido que tomar son las relacionadas con reducción de personal. Despedir empleados es una acción difícil de tomar. En esos casos ha tenido que analizar la situación con sumo cuidado, asegurándose de basar su decisión en aspectos relacionados con el desempeño de los empleados.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Conocimiento del Entorno

¿Cómo ves la competencia? ¿Quiénes son tus competidores? ¿Qué empresas consideras similares a la tuya?

Si hablamos del grupo Savake Ferretotal el competidor directo en Beco Bloom. Como distribuidores ferreteros somos el número 1 a nivel nacional, nuestras herramientas son principalmente el recurso humano de nuestra empresa, la variedad de productos que ofrecemos y el buen manejo de las divisas de Cadivi.

Si hablamos únicamente de Ferretotal nuestro competidor directo es Ferreteria Epa pero considero que nosotros representamos un ejemplo a seguir sobre todo hablando del concepto de las tiendas, de los empaques de los productos y de la distribución del espacio.

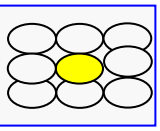
Uno de los aspectos que la competencia tiene más a su favor es el elemento precio, sus productos muchas veces se encuentran por debajo de los precios ofrecidos por Savake Ferretotal pero esto ha sido un elemento de análisis y no nos interesa ser reconocidos por los bajos precios, su norte es ser reconocidos por la calidad de los productos y por la excelente atención que reciben los clientes en nuestras tiendas.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Supervisor de Ventas

Nombre y Apellido: Sujeto 3 Tiempo en la empresa: 10 años Cargos ocupados: Gte ventas Maracaibo, vendedor y supervisor de ventas Cargo Actual: Supervisor de Ventas	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Liderazgo

¿Cómo hace para reunir a personas que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?

Promuevo principalmente el trabajo en equipo, al tener territorios y clientes en común no puede permitir que las diferencias internas afecten el negocio.

Constantemente le transmite a mi equipo la importancia de la comunicación, del trabajo en equipo y de la valoración de los clientes.

Busco negociar, conciliar con su equipo, trabajó con ellos directamente y me preocupo por modelarles conductas.

Les transmito la importancia de los objetivos comunes que constantemente tienen en su trabajo.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Capacidad de Planificación y Organización

Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los pasos establecidos, como realizó la planificación.

Tiene el proyecto de entrenar a vendedores y supervisores.

Comienza por el diseño del programa y el desarrollo del cronograma de trabajo

donde incluye los puntos relevantes que quiere transmitir, desarrolla el recorrido por las demás áreas del negocio y les refuerza la visión general del negocio.
Para las actividades diarias, se maneja por un plan de trabajo que elabora por actividades. Sigue el plan establecido pero de forma flexible para poder atender aquellos asuntos que no se encuentren formalmente dentro del plan.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Impacto e Influencia

¿Piensa que los demás hacen lo que les dices? Cuéntame una experiencia positiva y una negativa.

Constantemente le da recomendaciones al grupo sobre todo en el área de ventas.

Negativa: Le toco evaluar a su nuevo grupo de trabajadores, les comunico de forma precisa que se necesitaba alcanzar y que requería de cada uno de ellos. Converso con un vendedor en particular que tenía orden de despido, le dio la oportunidad. Pidió que la liquidación del empleado fuera suspendida. Lamentablemente se equivoco con la decisión que tomo, el empleado empeoro y finalmente tuvo que despedirlo.

Positiva: Había que coordinar unas reuniones con los clientes por cambios en las condiciones que no eran buenas para Savake. Pidió al departamento de cobranzas mantener a este cliente en stand by, hasta poder realizar las reuniones pendientes. Su propuesta fue escuchado y finalmente de lograron los resultados deseados.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo bajo presión

Descríbeme la situación laboral mas tensa que hayas debido resolver. ¿Qué hiciste?

Solicita a su Jefe para otorgarle al cliente días de gracia en el pago, quería apoyar a los vendedores por las distancias de las zonas donde debía realizar los cobros, sobre todo lo pensó para las zonas foráneas. Su jefe lo aprobó. El hizo una lista de clientes a los que se les aplicaría este beneficio, pensó que se trataba de una propuesta abierta y fue incluyendo otros clientes. Con esta propuesta favoreció notablemente a su grupo de vendedores. Los demás vendedores pidieron una revisión de la propuesta, esta situación llego a manos de los jefes, genero problemas y crisis en el departamento. Tuvo un llamado fuerte de atención y le toco hacer una revisión detallada con su Jefe sobre la propuesta inicial y el análisis de las consecuencias ocasionadas.

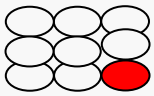
Presión para el se traduce en situaciones por resolver.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Servicio al Cliente

¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos?

No cuenta con un sistema de medición establecido. El mide la satisfacción de sus clientes a través de las conversaciones que mantienen, a través de las visitas que realiza a los clientes, a través de aquellos proyectos que son desarrollados en conjunto. Una forma que le ha permitido medir esta satisfacción es el crecimiento que han experimentado en el número de clientes.

Considera que actualmente sus clientes tienen un alto nivel de identificación con la empresa y con los planes de la misma.

Tiene la idea de desarrollar la propuesta de una encuesta que le permite medir de forma objetiva la satisfacción de sus clientes.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

○	○	○
○	●	○
○	○	○

HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Representantes de Ventas

Nombre y Apellido: Sujeto 5 Tiempo en la empresa: 12 años Cargos ocupados: Representante de Ventas Cargo Actual: Representante de Ventas	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Capacidad de Planificación y Organización

Cuénteme sobre alguna implementación en su área donde usted haya sido el responsable llevarla adelante, aunque usted no fuese el responsable máximo del mismo.

Su supervisor le entrego cartera de clientes y zonas a nivel nacional, para poder asumir este gran reto el entrevistado investigo, estudio y se preparo para alcanzar esta meta y poder cumplir con los objetivos propuestos.

Se preocupo por entender a sus clientes y por tomar las previsiones necesarias para poder cumplir con su trabajo.

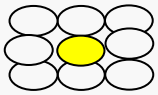
Utilizo la planificación como herramienta de trabajo, manejo una agenda con los itinerarios y con las tareas que debía seguir a diario, por supuesto siempre tomando en cuenta la flexibilidad que se debe tener cuando se trabaja con clientes.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Servicio al Cliente

¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos?

El entrevistado fue poco preciso en su respuesta, no hizo referencia a ninguna situación puntual. Expreso que los clientes son el medio para subsistir, su principal preocupación es la calidad del servicio que puede brindarles, es importante para el mantener una buena relación con sus clientes y sobre todo poder buscarles soluciones ante las situaciones que le plantean.

La evaluación se su gestión no se hace a través de un proceso formal pero usualmente recibe comentarios de sus clientes haciendo referencia a su calidad de servicio.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Impacto e Influencia

¿Piensa que los demás hacen lo que les dices? Cuéntame una experiencia positiva y una negativa.

Tiene un compañero con un carácter bastante difícil, el constantemente lo aconseja, habla con el, le plantea soluciones para los problemas o situaciones que esta viviendo en el trabajo.

Su compañero toma en cuenta sus palabras, sus consejos, sus opiniones y gracias a esto han podido mantener una muy buena relación y apoyarlo con los problemas que puede estar afrontando.

No hizo referencia a ninguna situación negativa que haya experimentado.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Proactividad y Motivación al Logro

¿Quién fija sus metas alcanzar? ¿Por qué?

El entrevistado expreso que mantiene una alta motivación propia hacía el trabajo, el define que quiere alcanzar y trabaja duro hasta alcanzarlo. Respeta los lineamientos

dictados por su Jefe y los objetivos definidos por la organización pero para el también son revelantes aquellos objetivos personales y metas individuales que quiere alcanzar.

El considera que el rendimiento en el trabajo esta directamente relacionado con los logros que eres capaz de alcanzar.

Es proactivo, siempre esta buscando la mejor manera de hacer las cosas y la vía para alcanzar efectivamente sus metas.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Estrategia de Venta

Cuéntame haces para concretar una venta. ¿Cómo es tu estrategia?

Como expreso anteriormente su principal estrategia es el conocimiento del cliente, la investigación sobre lo que esta solicitando y la elaboración de una propuesta que le proporcione al cliente una solución ante lo que esta solicitando y un aporte para su negocio.

Su estrategia se centra principalmente en el trabajo previo y la precisión de la propuesta que le presenta a su cliente.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Representantes de Ventas

Nombre y Apellido: Sujeto 6 Tiempo en la empresa: 6 años Cargos ocupados: Representante de Ventas Cargo Actual: Representante de Ventas	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Capacidad de Planificación y Organización

Cuénteme sobre alguna implementación en su área donde usted haya sido el responsable llevarla adelante, aunque usted no fuese el responsable máximo del mismo.

Cumplir con el presupuesto definido para las ventas y sobrepasar las metas preestablecidas. Para ello lo primero que hace es la planificación, en primer lugar evalúa las cobranzas y la mercancía. En segundo lugar evalúa todos los escenarios posibles para cerrar las ventas y en tercer lugar ataca todos los medios que puedan influir en el alcance de los objetivos, ya con estos puntos definidos sabe perfectamente por donde comenzar.

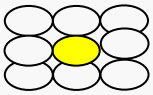
El entrevistado tiene una alta orientación al logro y al alcance de los resultados, esto hace que utilice todas las herramientas que tiene a su alcance para sobrepasar las metas mencionadas anteriormente

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Servicio al Cliente

¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos?

Su principal mecanismo para medir la satisfacción de los clientes son los números de las ventas, para el entrevistado sin ventas no existe ningún tipo de satisfacción para los clientes. El busca solucionar los problemas puntuales que se le presentan, mueve todos los mecanismos y maneja todas las opciones posibles. Una de sus principales

lineamientos es no poder perder ningún cliente. Gestiona todo lo que esta en su poder para poder satisfacer a los clientes. Constantemente esta evaluando los resultados alcanzados.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Impacto e Influencia

¿Piensa que los demás hacen lo que les dices? Cuéntame una experiencia positiva y una negativa.

No se evidencio esta competencia durante el proceso de entrevistas, el entrevistado no supo dar ningún ejemplo concreto.

No se pudo a través de lo expresado por el entrevistado encontrar ningún indicador conductual relacionado con Impacto e Influencia.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Proactividad y Motivación al Logro

¿Quién fija sus metas alcanzar? ¿Por qué?

La proactividad se evidencia en el entrevistado a través de la constante búsqueda de soluciones ante los problemas y situaciones que se le presentan.

Al ser tan orientado al alcance de los resultados el plantea sus propios objetivos y no se detiene hasta alcanzarlos.

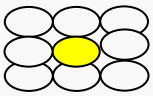
El expresa que sigue los objetivos organizacionales y cumple con las metas establecidas por su Jefe pero, no se limita a esto, particularmente se plantea metas individuales sobre todo relacionadas con sus clientes y con sus ventas.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Estrategia de Venta

Cuéntame haces para concretar una venta. ¿Cómo es tu estrategia?

Expreso que su estrategia más utilizada es la planificación, a través de ella define que quiere alcanzar y como hará para realizarlo. Evalúa los mecanismos con los que cuenta y de que forma puede satisfacer a los clientes.

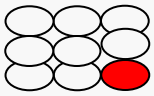
Siempre quiere vender más, el mismo busca sobrepasar sus mismas metas y la presión siempre lo ayuda, ese es el motor que le permite producir cada vez mayores números.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Representantes de Ventas

Nombre y Apellido: Sujeto 4 Tiempo en la empresa: 6 años Cargos ocupados: Telemarketer y Representante de Ventas. Cargo Actual: Representante de Ventas	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Capacidad de Planificación y Organización

Cuénteme sobre alguna implementación en su área donde usted haya sido el responsable llevarla adelante, aunque usted no fuese el responsable máximo del mismo.

Maneja la cartera VIP de la empresa, le toco la responsabilidad de zonas y clientes difíciles, luego de analizar la situación decidió asumir el reto, comprometerse con la meta propuesta y esperar por los resultados.

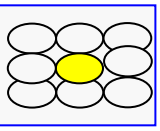
Comenzó por un análisis de las directrices brindadas por su Jefe, luego organizo su trabajo en función de los objetivos a alcanzar, hizo proyecciones sobre el tiempo que tenía y lo que debía lograr. Por último trabajo siguiendo una planificación diaria, semanal y anual de las prioridades que tenía que manejar.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Servicio al Cliente

¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos?

Posee confianza para proponer soluciones y evaluar cual es el mejor planteamiento para el mejoramiento continuo del servicio que brindan a los clientes. A diario busca fortalecer la relación con sus clientes y brindarles una alta calidad en su atención.

El mecanismo que más utiliza para evaluar su gestión es el seguimiento post venta

que aplica con sus clientes, le gusta llamarlos y medir el nivel de satisfacción que tienen con los productos adquiridos. En algunos casos los apoya en la correcta utilización de las herramientas o productos comprados.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Impacto e Influencia

¿Piensa que los demás hacen lo que les dices? Cuéntame una experiencia positiva y una negativa.

Un compañero esta trabajando en una zona mala, el entrevistado se preocupo por guiarlo, por aconsejarlo, le mostró algunas estrategias de ventas y le enseño como incrementar los resultados de su zona.

Su compañero tomo en cuenta todos sus consejos, copio su estrategia y llevo a la práctica sus lineamientos, de esta forma logró salvar la zona y alcanzar los objetivos propuestos.

El entrevista afirma ser respetado por sus compañeros y ser buscando por los demás para pedirle consejos relacionados con el trabajo.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Proactividad y Motivación al Logro

¿Quién fija sus metas alcanzar? ¿Por qué?

En principio las metas en su área están definidas por la organización, mientras que

los objetivos puntuales de su cargo son definidos por su Jefe inmediato. Se preocupa para cumplir con estos lineamientos y aportar resultados concretos a la empresa. Es persistente y trabajo para alcanzar estos objetivos. Cuando se trata directamente de sus clientes las metas son propuestas por el y hace el seguimiento necesario para cumplir con ellas.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Estrategia de Venta

Cuéntame haces para concretar una venta. ¿Cómo es tu estrategia?

El entrevistado conoce a sus clientes y trabaja para ofrecerles la mejor propuesta relacionada con los productos que están solicitando. Una vez concluida la venta su estrategia se centra en el seguimiento post venta del nivel de satisfacción de sus clientes. Joan expreso que la evaluación post venta es tan importante como el mismo proceso de la venta, esto permite fortalecer la relación con los cliente y evaluar sus necesidades puntuales.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Telemarketer

Nombre y Apellido: Sujeto 8 Tiempo en la empresa: 16 años Cargos ocupados: Cargo Actual: Telemarketer	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Comunicación

Cuénteme sobre alguna situación donde no hayas estado de acuerdo con lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?

No recuerda ninguna situación puntual, el entrevistado considera que no ha tenido problemas de comunicación, las veces que no ha estado de acuerdo con algo lo notifica abiertamente, siente la libertad de expresar lo que piensa y proponer soluciones ante lo que se esta planteando.

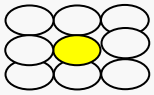
Comento durante la entrevista que mantiene una excelente comunicación con su Jefe y con sus compañeros de trabajo, situación que permite hacer mejor su trabajo ya que en su cargo es el enlace entre varios departamentos.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Servicio al Cliente

¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos?

Cuando un cliente busca su ayuda el hace todo lo que esta en sus manos para atenderlo bien, para darle la información completa que necesita. Se preocupa por satisfacer a sus clientes y se centra en la calidad de la atención que les brinda.

Recibe a menudo buen feedback de sus clientes, lo felicitan por su atención, le agradecen por su ayuda y lo buscan nuevamente en otras oportunidades.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Impacto e Influencia

¿Piensa que los demás hacen lo que les dices? Cuéntame una experiencia positiva y una negativa.

Ha vivido las dos experiencias, cuando se trata de estrategias de ventas usualmente realiza propuestas sobre visitas a los clientes, sobre como manejarlos, que ofrecer y por donde comenzar, sus planteamientos han sido aceptados por sus compañeros y los resultados con los vendedores han sido bastantes positivos.

Hablando sobre el caso contrario a diario le toca realizar propuestas directamente a los clientes, no todas son aceptadas le ha tocado recibir un no como respuesta de parte de sus clientes.

Conoce sus límites, sabe hasta cuando puede llegar con sus planteamientos y sobre todo conoce cuando puede lograr lo que se ha propuesto.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo en Equipo

Relate una situación en que un compañero haya propuesto una nueva idea. ¿Qué hiciste?, ¿Se implemento?, ¿Qué paso?

El entrevistado cree en el trabajo en equipo, durante la entrevista definió el trabajo en equipo como ese apoyo necesario para canalizar y resolver los problemas. La colaboración entre los compañeros de trabajo es una de las herramientas que más utiliza, considera que es una vía para distribuir las tareas y garantizar el alcance de

los objetivos comunes.

A diario viven situaciones donde se requiere apoyar a un compañero con un proyecto o con el cumplimiento de una tarea asignada, como comentada en el punto anterior aunque se trate de objetivos individuales estos también influyen en los objetivos comunes por lo tanto, siempre nos ayudamos entre todos para lograr dichas asignaciones.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo bajo presión

Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?

Hace 8 años pregunto a Logística sobre la llegada de productos, le informaron que los productos ya estaban en el almacén. El inmediatamente le ofreció los productos a un cliente pero lamentablemente la información que le habían dado era errónea, los productos estaban aún en la guaira. Vivió una situación bastante fuerte con su cliente ya que no pudo cumplir con los tiempos establecidos, no pudo cumplir con la entrega y tuvo que disculparse rápidamente con el cliente explicándole todo lo sucedido.

Ha aprendido a trabajar con la presión, en esos casos se toma unos minutos para pensar en la mejor solución y en los pasos que debe seguir para realizar otra propuesta. A diario se trabaja bajo presión en esta empresa

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Telemarketer

Nombre y Apellido: Sujeto 7 Tiempo en la empresa: 1 año y 8 meses Cargos ocupados: Cargo Actual: Telemarketer	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Comunicación

Cuénteme sobre alguna situación donde no hayas estado de acuerdo con lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?

Rubén no estaba de acuerdo con la evaluación manual que se hacía de los vendedores consideraba que podía mejorarse el proceso llegándolo a un archivo en Excel donde se pudiera cargar la información sobre las metas de los vendedores y status de las ventas de cada uno. Le hizo esta propuesta a su Jefe, el le dio la aprobación y se comenzó a llevar a cabo la evaluación bajo su planteamiento.

Observaciones: Falta mayor desarrollo, vocabulario y precisión en los planteamientos.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	●	○	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Servicio al Cliente

¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos?

Maneja a sus clientes por teléfono, constantemente recibe buen feedback sobre su atención y trabajo.

Siempre recuerda un caso complicado que le toco resolver con un cliente en Falcón y a través de su supervisor recibió un excelente feedback sobre lo satisfecho que estaba con la atención y el servicio brindado por el entrevistado.

Otro indicador que toma en cuenta son sus evaluaciones.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Impacto e Influencia

¿Piensa que los demás hacen lo que les dices? Cuéntame una experiencia positiva y una negativa.

No expreso ninguna situación puntual, el considera que normalmente propone nuevas ideas, afirma que es bastante respetado por sus compañeros y que sus ideas son tomadas en cuenta y llevadas a cabo.

No recuerda ninguna situación negativa, fue poco preciso en la respuesta de esta parte de la pregunta.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo en Equipo

Relate una situación en que un compañero haya propuesto una nueva idea. ¿Qué hiciste?, ¿Se implemento?, ¿Qué paso?

En su trabajo los tiempos de respuesta y la calidad de servicio son dos factores esenciales para el efectivo alcance de los objetivos.

Constantemente se apoyan unos con otros sobre todo para realizar una distribución rápida de las asignaciones que les permita cumplir con los dos aspectos antes mencionados. Otro aspecto que no pueden descuidar es el servicio a los clientes

independientemente de los presionados que estén con los tiempos.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo bajo presión

Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?

Siempre existe presión sobre todo cuando los clientes le piden productos de manera urgente, le ha tocado recibir los pedidos aún sabiendo que tienen problemas de transporte, existencia de productos o luz. En estos casos ha negociado la entrega de la mitad de la mercancía y se ha comprometido con el cliente entregar la otra mitad con un tiempo mayor de entrega.

En estos casos ha tenido que hacer mucho seguimiento de esta mercancía que falta y sobre todo ha tenido que aprender a manejar las prioridades de sus clientes.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Gerente de Sucursal

Nombre y Apellido: Sujeto 9 Tiempo en la empresa: 13 años Cargos ocupados: Sub Gerente y Gerente de Operaciones. Cargo Actual: Gerente de Sucursal	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Conocimiento del Entorno

¿Cómo ves la competencia? ¿Quiénes son tus competidores? ¿Qué empresas consideras similares a la tuya?

Ferretotal fuerte posicionamiento en el mercado, sus estrategias se fundamentan en la orientación al cliente y la vocación de servicio, que son precisamente los factores que le permiten diferenciarse de las empresas de la competencia.

Sabe que ferretotal cuenta con unos precios más altos pero que el cliente prefiere por la calidad de atención que recibe en sus tiendas. Actualmente esta viendo un cambio de estrategia en la competencia que se orienta hacía otros niveles del mercado.

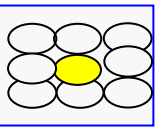
Conoce las estrategias de la empresa y de sus competidores, manera las tendencias, las fortalezas y las debilidades.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Toma de Decisiones

¿Cuál es la decisión laboral más complicada que hayas tenido que tomar? ¿Por qué? ¿Qué paso? ¿Qué hiciste?

Cuando entra a Ferretotal lo evalúan como el nuevo del grupo, sin tomar en cuenta la trayectoria que ya tenía en Savake. Le dieron un aumento que no correspondía en

nada con su trabajo y su nuevo cargo. Se molesto mucho pero, busco hablar, decidió quedarse y defender su punto de vista. Al final evaluaron su caso y efectivamente le correspondía un aumento mucho mayor del que le ofertaron en esa oportunidad. En este caso busco solucionar y actuó en función de eso.

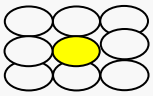
También encontró muchas trabas en el camino, muchas dificultades en los procesos. En cada caso analizo con calma la situación, dio su punto de vista y decidió trabajar duro para vencer los obstáculos que se le estaban presentando, logró demostrar que si podía hacerlo.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Capacidad de Planificación y Organización

Cuéntame sobre algún proyecto de cuya implementación tu hayas sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los planes establecidos, como realizo la planificación.

Implantación de un sistema cíclico de inventario. Busco información, se preparo y presento una propuesta. En ese momento fueron enviados al curso dos personas de otros departamentos. El día de la presentación del proyecto por parte de las dos personas que fueron al curso, hubo puntos del tema que no dominaban con exactitud. El termino la presentación y demostró el dominio del tema que tenia meses preparando.

El trabaja con la herramienta de la planificación, lo primero que hace es armar los grupos con los que estaría trabajando, evaluar los recursos que tiene disponibles, establecer un plan de seguimiento de las asignaciones e involucrarse en el proceso.

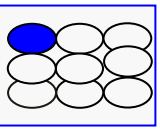
Su trabajo lo organiza con el correo, con el manejo de prioridades, planificación semanal y organización de su día de trabajo

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	○	●

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Liderazgo (Coaching)

Si fueras promovido mañana ¿cuentas con alguna persona de tu equipo que este lista para reemplazarte?

Cuenta con dos personas que pueden desempeñarse exitosamente en el cargo. El se ha encargado de modelar conductas a sus supervisados.

De ser promovido, levantaría los procesos, ponderaría los procedimientos. Ejecutaría un plan de revisión de las responsabilidades con el empleado, sobre todo para reforzar el conocimiento técnico del área.

Conoce a cada uno de los integrantes de su equipo, conoce su desempeño, su nivel de compromiso, de atención a los clientes y sus niveles de responsabilidad.

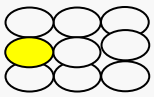
Simplemente establecería planes de evaluación continua

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Conocimiento Técnico

Cuéntame que metodología llevas a cabo para transferir a tu equipo conocimientos relacionados con el trabajo

El aplica el mentoring, escucha, quía, modela conductas, argumenta y razona el porque de las cosas. Trata de transmitir lo importante de cumplir y velar por la visión del negocio.

Orienta y justifica a su equipo en cuales son las mejores prácticas

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Gerente de Tienda

Nombre y Apellido: Sujeto 10 Tiempo en la empresa: 5 años y 3 meses Cargos ocupados: Gerente de Tienda Cargo Actual: Gerente de Tienda	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Conocimiento del Entorno

¿Cómo ves la competencia? ¿Quiénes son tus competidores? ¿Qué empresas consideras similares a la tuya?

Cuando entro hace años, Ferretotal no era muy nombrada dentro del mercado y que era reconocida por sus precios altos. En la actualidad la situación es muy distinta, ha tenido un crecimiento fuerte y ha enfatizado su propuesta hacía la cultura de atención al cliente, calidad de servicio y precios competitivos.

Considera que la empresa en los próximos 5 años, va a experimentar un crecimiento aún más acelerado, las proyecciones apuntan hacía a apertura de dos tiendas por año, afianzando y ampliando su posición en el mercado.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

○	○	○
○	○	○
○	○	●

Toma de Decisiones

¿Cuál es la decisión laboral más complicada que hayas tenido que tomar? ¿Por qué? ¿Qué paso? ¿Qué hiciste?

Despedir personal, es una de las decisiones más difíciles que ha tenido que tomar en su trabajo. En los casos en que le han solicitado reducir personal, ha basado sus decisiones en las orientaciones de la empresa y en lo que resulta más favorable.

Fundamenta su análisis en el back ground que traen los empleados, esto la ayuda a tomar las decisiones de una forma más objetiva. Luego evalúa de forma completa el problema, evalúa las consecuencias de la decisión que esta por tomar, busca posibles soluciones jerarquizando por prioridades y decide por la opción más

provechosa y de menos impacto.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Liderazgo (Coaching)

Si fueras promovido mañana ¿cuentas con alguna persona de tu equipo que este lista para reemplazarte?

Si lo tengo, me he dedicado a formar a esta persona que podría ocupar mi puesto, mi Jefe lo hizo conmigo y el modelo esa conducta.

Mi plan de desarrollo ha partido desde el seguimiento, el modelaje de conductas, desde los ejemplos específicos de éxito y la preocupación por la formación continua. Experiencias vivenciales en casos prácticos puntuales y el aprendizaje diario en la tienda. Mi preocupación se centra en reforzar las competencias gerenciales requeridas y el manejo de grupos.

La observación del trabajo de cada uno de los integrantes de mi grupo fue lo que me hizo elegir quien tenía el potencial para ocupar mi posición en un futuro no muy lejano.

Ya lo hice cuando fue Gerente de Panamericana y lo esta haciendo actualmente en la Tienda de Bello Monte.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo bajo presión

Cuéntame sobre la situación laboral más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo lo hizo?

Presión para el se traduce en sus clientes, sobre todo los fines de semana cuando tiene un número muy alto de visitas a las tiendas. En los casos que siente presión por problemas con los clientes, busca controlarlos y se basa principalmente en la empatía. Para resolver estos casos se apoya en la flexibilidad y la negociación con el cliente, respetando ante todo las normativas de la empresa.

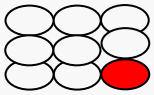
Presión para el es activación, es la motivación que le permite buscar la excelencia de su trabajo y de su equipo.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Comunicación

Reláteme algún episodio en que durante una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo resuelto y que además tengas algo positivo que aportar. ¿Cómo actúas?

Comunicación es la clave en su gestión. Cree en el poder de la información clara y precisa. Maneja la comunicación como herramienta fundamental de trabajo. Adecua su lenguaje y su mensaje dependiendo del público al que se tiene que dirigir.

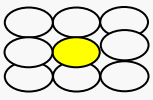
En las reuniones de trabajo, siente la libertad de plantear sus puntos de vista y dar su aporte cuando considera que es necesario. No siente limitaciones en la comunicación con sus Jefes, Pares y Supervisados.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Gerente de Tienda

Nombre y Apellido: Sujeto 11 Tiempo en la empresa: 10 años Cargos ocupados: Asistente de compras y Gerente de Tienda Cargo Actual: Gerente de Tienda	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Conocimiento del Entorno

¿Cómo ves la competencia? ¿Quiénes son tus competidores? ¿Qué empresas consideras similares a la tuya?

Considera que las Tiendas Ferretotal por su ubicación, orden, distribución y capital humano han ocupado un lugar importante en el mercado venezolano. Su orientación hacía el cliente y la calidad de servicio han sido criterios que han permitido que Ferretotal se diferencie de las empresas de la competencia.

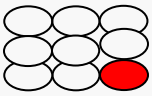
En 5 años considera que Ferretotal va a tener un crecimiento nacional mucho mayor, su proyección se ubica en 20 tiendas más para ese entonces.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Toma de Decisiones

¿Cuál es la decisión laboral más complicada que hayas tenido que tomar? ¿Por qué? ¿Qué paso? ¿Qué hiciste?

La decisión más difícil que ha tenido que tomar fue con un cliente que llego un fin de semana a su tienda, venía muy bien vestido en compañía de su familia. El personal de seguridad le informo que la hija del Sr. había tomado una mercancía y se la había metido en el bolsillo. El se acerco y le comento al Sr. lo que el personal de seguridad había visto. El cliente se altero mucho, le tiro al piso los papeles que

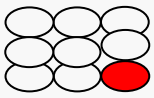
tenia en la mano. En ese momento respiro profundo, pensó en lo que era mejor para le empresa y decidió no llevar el caso a mayores aunque contaba con los recursos para hacerlo. Prefirió que el cliente se fuera y evitar que el problema se magnificara. Solo notifico el caso a la seguridad del centro comercial.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Liderazgo (Coaching)

Si fueras promovido mañana ¿cuentas con alguna persona de tu equipo que este lista para reemplazarte?

No cuento con ningún empleado que este listo en este momento para reemplazarme.

Si tuviera tiempo para formar algún empleado de mi equipo comenzaría por seleccionar aquel que tuviera mayor potencial para desempeñarse en el cargo propuesto.

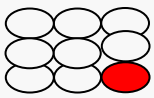
Comenzaría mi plan logrando que el candidato asuma nuevas responsabilidades, maneje el control de las operaciones del negocio, entienda el manejo de la mercancía. Modelaría conductas y haría coaching diario. Reforzaría herramientas de trabajo y haría seguimiento continuo de su formación.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	●	○	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Trabajo bajo presión

Cuéntame sobre la situación laboral más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo lo hizo?

Le dieron el cargo de Gerente, del que no conocía mucho. Tuvo mucho miedo de fracasar y de no dar la talla en el cargo.

Se preparó, busco información, se involucro con cada proceso de la tienda. Empezó de cero, busco comprender y entender cada fase critica del negocio. Demostró que quería hacerlo, que quería aprender y utilizo toda la información recopilada para desempeñarse en su cargo.

Presión: Para el significa motor, motivación, en su caso produce cuando se siente presionado, siente que manera una buena capacidad de respuesta. Reconoce haber aprendido esto con el tiempo

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Comunicación

Reláteme algún episodio en que durante una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo resuelto y que además tengas algo positivo que aportar. ¿Cómo actúas?

Siente la libertad de plantear su opinión. Defiende su postura, hace planteamientos sin problemas, no trabaja en una empresa cerrada. Cuando la propuesta es viable, se lleva a cabo. Cuando no lo es, existe la cultura de justificar y de llegar a una negociación. Puede expresar sus ideas y a la vez siente que es escuchado

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Gerente de Tienda

Nombre y Apellido: Sujeto 12 Tiempo en la empresa: 5 años y 10 meses Cargos ocupados: Gerente de Tienda Cargo Actual: Gerente de Tienda	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Conocimiento del Entorno

¿Cómo ves la competencia? ¿Quiénes son tus competidores? ¿Qué empresas consideras similares a la tuya?

Antes de comenzar a trabajar en Ferretotal, trabajaba en Makro esto le permitió tener una visión más amplia del negocio y del mercado. Al inicio se encontró con una empresa familiar con poca agresividad en el mercado. Con el tiempo se fueron optimizando procesos y se desarrollo una cultura dirigida al cliente. En la actualidad es una empresa estable con grandes oportunidades de crecimiento.

En 5 años ve a la empresa en crecimiento y desarrollo continuo, aumentando e implementando nuevas tecnologías.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Toma de Decisiones

¿Cuál es la decisión laboral más complicada que hayas tenido que tomar? ¿Por qué? ¿Qué paso? ¿Qué hiciste?

La decisión más complicada para ella ha sido las veces que ha tenido una orden de reducción de personal, particularmente la época del paro petrolero fue la más difícil.

Comenzó por hacer una lista del personal conflictivo, problemático, con resultados por debajo de lo esperado. Reviso los casos uno por uno y tomo la decisión basándome principalmente en gestión y resultados de los empleados.

Una vez decidido los empleados que tendrían que salir, negocio con cada uno y les dio una explicación sobre las causas del despido.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Liderazgo (Coaching)

Si fueras promovido mañana ¿cuentas con alguna persona de tu equipo que este lista para reemplazarte?

No, si es un reemplazo inmediato no tengo personal que ya este listo para manejar la operación.

Si tuviera un tiempo para preparar a alguien ya tengo una persona en mente que podría en corto plazo ocupar mi posición. Comenzaría asignándole una rutina diaria de actividades, bajo mi dirección constante. Reforzaría en ella en manejo de prioridades, control de los procesos de la Tienda y conocimiento de Recursos Humanos.
En cuanto a sus competencias personales considero que trabajaría el seguimiento de procesos, la planificación estratégica y el manejo de figuras de autoridad.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo bajo presión

Cuéntame sobre la situación laboral más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo lo hizo?

Soportar a un trabajador que ella quería despedir y su Jefe no le daba la aprobación. Era un trabajador que solo era muy bueno. Pero tenía problemas de actitud, esta prepotente, rompía las reglas de la organización, tenía problemas de hábitos. Se le escapo la situación de las manos, no sabia como manejarla. Ya el empleado tenía 5 años en esas circunstancias y se le habían dado muchas oportunidades, paso el caso a su Jefe y le pidió que el lo resolviera. La decisión final fue el despido del empleado.

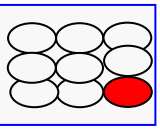
Presión para ella significa su vida personal, si ese aspecto lo puede controlar su vida laboral fluye bien.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

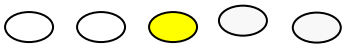


Comunicación

Reláteme algún episodio en que durante una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo resuelto y que además tengas algo positivo que aportar. ¿Cómo actúas?

Considera tener muy buen nivel de comunicación. Siente la libertad de dar su opinión y aportar ideas. Existe la posibilidad de plantear diferentes puntos de vista. La comunicación se basa en a confianza y el respeto.

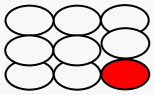
Nivel de la competencia.



Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Subgerente de Tienda

Nombre y Apellido: Sujeto 13 Tiempo en la empresa: 5 años Cargos ocupados: Asistente de Tienda, Supervisor y Subgerente Cargo Actual: Subgerente	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Liderazgo

¿Cómo hace para mantener a su equipo de trabajo informado sobre actividades de la compañía que puedan afectar su sector?

Al haber ocupado otros cargos con anterioridad, los conozco y considero que la meta más importante que tengo es mantener una comunicación continua con mi equipo de trabajo, de esta forma podemos llegar a trabajar en objetivos comunes.

Les comunico la información a los supervisores, les pido que informen al resto del grupo. Me gusta involucrarlos en los procesos y ese es el mensaje que me gusta transmitir.

Solo en momentos puntuales les transmite la información a todo el grupo pero la mayoría de las veces respeto los canales regulares establecidos.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Comunicación

Reláteme algún episodio en que durante una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo resuelto y que además tengas algo positivo que aportar. ¿Cómo actúas?

El entrevistado no hizo mención a ninguna situación puntual el explicó que con sus pares y supervisores trabaja en base a la metodología de trabajo. Realizan discusión y argumentación de las propuestas. Su mecanismo de comunicación en las reuniones es mantener el equilibrio y la negociación para poder tomas a una decisión.

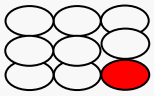
Comunicación para el significa confianza. A el le permiten dar su opinión y analizar las consecuencias de la propuesta que se esta planteando. Plantea su punto de vista, lo respetan y muchas veces lo toman en cuenta

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Proactividad

Cuéntame sobre alguna idea nueva que usted haya propuesto acerca del método de trabajo. ¿Cómo lo propuso? ¿Qué resultados tuvo?

En la Tienda de Bello Monte, ideo poner a levitar una carpa, utilizando nylon para poder sostenerla del techo. La idea no le llamaba mucho la atención a sus supervisores pero, pidió que le dieran la posibilidad de probar la estrategia. La propuesta fue muy aceptada y luego se comenzó a implementar en otras tiendas.

Siempre esta pensando la forma de crear nuevas ideas que le permitan innovar y llamar la atención de lo clientes que visiten las Tiendas

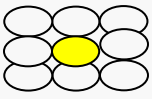
Considera que por haber estudiado mercadeo, tiene las herramientas para proponer ideas creativas y técnicas específicas para captar clientes.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Capacidad para Planificación y Organización

Cuéntame sobre algún proyecto cuya implementación haya sido tu responsabilidad. Precisa pasos, tiempos del mismo y como realizaste la planificación.

Cuando le ha tocado llevar a cabo la implementación de algún proyecto comienza por tomarse un tiempo para poder realizar la planificación, le gusta garantizar el desarrollo de proyecto y los tiempos de respuesta.

Uno de los primeros puntos que evalúa es el equipo con el que cuenta para desarrollar el proyecto. Luego establece los objetivos por etapas de alcance y evalúa los riesgos o consecuencias de las acciones que se deben tomar.

Sin la planificación es imposible organizar lo que se debe hacer y cuando se debe culminar, para el es una herramienta que en todos los casos genera un valor agregado.

Muchas veces para los proyectos cada subgerente presente una planificación diferente y luego se trabaja con aquella planificación que esta más completa y especifica.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Compromiso

La empresa donde trabajas tiene actualmente una serie de objetivos. ¿Qué opinas sobre ellos?

Se rige por los objetivos organizacionales, en primer lugar afirmó el entrevistado debes entender esos objetivos, es una forma de pertenecer a la cultura de la organización, se ser parte del equipo y de transmitirle a los supervisados esta información.

Para el la norma es un elemento fundamental en el trabajo, las normas permiten que el trabajo fluya y que los objetivos se alcancen.

En 5 años se ve como Gerente de Operaciones o Gerente de Sucursal en Ferretotal, su crecimiento profesional ha sido rápido y así quiere que siga siendo

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Subgerente de Tienda

Nombre y Apellido: Sujeto 14 Tiempo en la empresa: 7 años Cargos ocupados: Auxiliar Caja, Cajero, Guia Ventas, Sup Tienda, Sup de Recepción Cargo Actual: Subgerente	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Liderazgo

¿Cómo hace para mantener a su equipo de trabajo informado sobre actividades de la compañía que puedan afectar su sector?

Mi estrategia para mantener a mi equipo informado radica en mails, carteleras informativas, reuniones.

Cuando se trata de reuniones al terminar de transmitir la información, pido feed back para verificar que todo el mundo comprendió lo que se quiere. Me preocupa que la gente entiende lo que se necesita de ellos y que conozcas el objetivo que se necesita alcanzar.

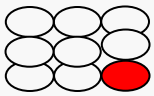
Cuando se trata de algo que pueda afectar mi trabajo me encarga de transmitirles la información de primera fuente por medio de las reuniones.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Comunicación

Reláteme algún episodio en que durante una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo resuelto y que además tengas algo positivo que aportar. ¿Cómo actúas?

Decisión sobre la mercancía. Estaba en duda por donde comenzar y que hacer. A su grupo le expreso que no estaba de acuerdo con la forma en que se iban a hacer las cosas y les explico sus razones. Las decisiones se toman por consenso, se evalúa la

opinión del resto del grupo, se busca mantener la parcialidad y se decide aquella opción que cuente con la aceptación grupal.

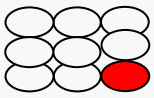
Con sus pares y jefes siente la tranquilidad de dar su opinión, expresar sus puntos de vista y sus argumentos.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Proactividad

Cuéntame sobre alguna idea nueva que usted haya propuesto acerca del método de trabajo. ¿Cómo lo propuso? ¿Qué resultados tuvo?

Hizo una propuesta de cómo se debe recibir la mercancía en la Tienda de Bello Monte, gracias a su planteamiento la Tienda se convirtió en la número uno en la recepción de la mercancía.

De igual forma ideo un formato de mercancía por facturar y propuso un lugar en la Tienda para guardar aquella mercancía apartada por los clientes.

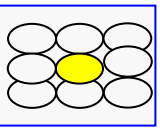
Considera que aporta y plantea muchas nuevas ideas, lo han felicitado por esto, aunque afirma preferir las felicitaciones que provienen de sus supervisados.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Capacidad de Planificación y Organización

Cuéntame sobre algún proyecto cuya implementación haya sido tu responsabilidad. Precisa pasos, tiempos del mismo y como realizaste la planificación.

Al momento de realizar una planificación lo primero que hace es desglosar el proyecto en actividades, luego realiza un análisis de todos aquellos aspectos que puedan afectar los resultados. Busca información y plantea una fecha de entrega anterior a la definitiva para no trabajar contra el reloj. Selecciona el grupo de trabajo y reparte las funciones que llevaran a cabo cada uno.

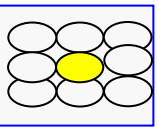
El dedica un tiempo diario para el seguimiento del proyecto y le gusta usar recordatorios sobre las fechas importantes.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Compromiso

La empresa donde trabajas tiene actualmente una serie de objetivos. ¿Qué opinas sobre ellos?

Se siente totalmente identificado, cómodo con lo que hace y motivado con su trabajo.

Respeta y cree en la filosofía de la empresa, sobre todo con el énfasis que hace en la calidad de servicio al cliente. Ferretotal ha sido su escuela y su única experiencia profesional.

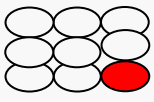
En 5 años se ve aún en ferretotal, si puede optar por un cargo de mayor nivel, mayor responsabilidad y con un rango más amplio de acción.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Supervisor de Recepción

Nombre y Apellido: Sujeto 15 Tiempo en la empresa: 9 años Cargos ocupados: Auxiliar de operaciones, merchandising, vendedor, guía ventas, asistente tienda, supervisor de tienda Cargo Actual: Supervisor de Recepción	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Responsabilidad

¿En cuanto tiempo cursaste la carrera? ¿Trabajabas mientras estudiabas?

Actualmente cursando 4 semestre de administración, comenzó su carrera en el 2002.

Estuvo en la academia militar un tiempo, luego pidió a baja y fue cuando decidió comenzar a estudiar administración.

Actualmente trabaja y estudia al mismo tiempo, busca la forma de organizarse para poder cumplir con estas dos responsabilidades. Utiliza sus días libres y los fines de semana para estudiar y sacar los trabajos pendientes que tenga de la universidad.

Ha tenido que aprender a manejar prioridades y para poder cumplir con su trabajo y con sus estudios.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

○	○	○
○	●	○
○	○	○

Compromiso

La empresa donde trabajas tiene actualmente una serie de objetivos. ¿Qué opinas sobre ellos?

Ha experimentado un crecimiento muy rápido y violento en Ferretotal. Se siento comprometido pero reconoce que necesita retos para poder seguir adelante.

Ha evaluado que la empresa le gusta caminar sobre seguro, que mide con

precaución sus pasos y esa mentalidad le gusta, se siente cómodo con esta cultura.

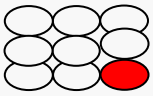
En 5 años no se ve en la organización, quiere ejercer y desempeñarse en su carrera, en su profesión. Quiere alcanzar un desarrollo en su área.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Orden y Capacidad Volumétrica

Cuéntame como haces en tu trabajo para organizar los espacios de la manera más óptima.

Para organizar los espacios de manera óptima considera que lo fundamental es la práctica, el sentido común y la lógica. Evalúa las opciones con que cuenta y se decide por aquella que se ajusta de mejor manera a lo que quiere.

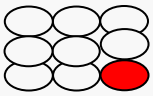
En este tipo de empresa el tema del espacio también esta muy definido por el tipo de mercancía con que se esta trabajando. Muchas veces tiene productos que tiene que darles prioridad sobre otros.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Trabajo bajo Presión

Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?

Una vez le toco atender a un cliente con un pedido importante, al momento de cancelar el cliente pago con la tarjeta de crédito de otra persona, cuando el le explico que era imposible recibirle el pago así le informo que la tarjeta pertenecía a su socia. El accedió a dejar el recibo sin firma y se solicito al cliente traer a la socia

para firmar el recibo.

El no le hizo seguimiento al caso y esto trajo luego unos problemas muy grandes ya que la socia nunca fue a firmar el recibo. De esta situación aprendió mucho porque le genero una tensión muy grande el haber ocasionado este problema.

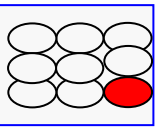
Presión para el se traduce en situaciones por resolver

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Organización del trabajo

Cuéntame como determinas las tareas, acciones, proyectos que debes llevar a cabo dentro de tu puesto de trabajo.

Lo primero que hace es verificar las cosas que tiene pendiente de días anteriores. Durante la planificación de su día deja espacio para la recepción de la mercancía. Lleva una agenda de actividades pero la maneja de forma flexible para poder atender las actividades no planificadas que se le presentan durante el día.

El maneja horario de atención a proveedores por esa razón debe maximizar el tiempo como mejor puede para poder cerrar el resto de sus actividades.

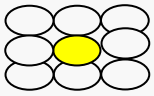
Maneja una libreta donde tiene los casos que debe hacerles seguimiento y prioriza los día en función de sus tareas.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Supervisor de Tienda

Nombre y Apellido: Sujeto 16 Tiempo en la empresa: 5 años Cargos ocupados: Asistente de Tienda Actual: Supervisor de Tienda	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Liderazgo

¿Cómo hace para mantener a su equipo de trabajo informado sobre actividades de la compañía que puedan afectar su sector?

Maneja la información por escala, ya que baja a nivel jerárquico. En su caso, pide a los empleados reunirse antes de comenzar la jornada laboral. Si se trata de un proyecto especial hace grupos de trabajo, pasa la información directamente y hace seguimiento de lo indicado.

En el día a día, separa funciones con el otro supervisor. Cada uno es responsable de supervisar cada área de la tienda. Se dividen el personal y les comunican a sus empleados las actividades que deben llevar a cabo.

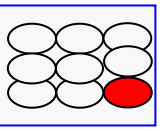
Conoce el cargo de Asistente de Tienda, parte de su experiencia particular y se pone en su lugar.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Impacto e Influencia

¿Piensas que otros hacen lo que tú dices? Cuéntame anécdotas positivas y negativas.

En los últimos meses le ha ingresado al grupo personal nuevo. Ellos lo buscan, le consultan, le preguntan sobre dudas y procesos de la tienda. Le ha tocado entrenar al personal nuevo en diferentes áreas del negocio, sobre todo en caja.

Situación puntual un empleado nuevo que no estaba cumpliendo con su trabajo,

tenía varias faltas, llegadas tarde. Hablo con el, lo aconsejo con un problema personal que tenía. El empleado lo escucho, tomo en cuenta sus recomendaciones y después de un tiempo corto se comenzó a ver el cambio del muchacho, mejoro su rendimiento y aún esta trabajando en la tienda.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo en Equipo

Relate una situación en que un compañero haya propuesto una nueva idea. ¿Qué hiciste?, ¿Se implemento?, ¿Qué paso?

El trabajo en equipo se evidencia claramente en las horas de descanso de los empleados. Se apoyan entre todos dependiendo del volumen de clientes que haya en la tienda. Entro todos se organizan para que el trabajo salga.

El también apoya a los otros supervisores con la distribución de las tareas de los nuevos empleados.

Ventajas del trabajo en equipo:

- Rapidez en el logro de los objetivos
- Proactividad
- Comunicación continua

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo bajo Presión

Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?

Presión es igual a manejo de clientes difíciles. Por tener un uniforme igual al de los asistentes de tienda muchas veces los clientes no creen que estén hablando con un supervisor y cuando se acercan a solventar una situación les piden hablar con alguien de mayor nivel en la tienda. En estos casos escucha al cliente y lo orienta en la búsqueda de soluciones, siempre y cuando este en sus manos la solución del problema.

Presión para el es igual a actividad, a movimiento y a situaciones por resolver.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Comunicación

Cuénteme sobre alguna situación donde no hayas estado de acuerdo con lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?

Comunicación abierta con sus jefes y equipo de trabajo. Existe libertad de opinión y confianza para hacer planteamientos concretos. Opina y es flexible en las decisiones que se tomen, mientras estas ayuden en el alcance de los objetivos de la organización.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Supervisor de Tienda

Nombre y Apellido: Sujeto 17 Tiempo en la empresa: 5 años Cargos ocupados: Asistente de Tienda Actual: Supervisor de Tienda	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Liderazgo

¿Cómo hace para mantener a su equipo de trabajo informado sobre actividades de la compañía que puedan afectar su sector?

Su metodología más efectiva para transmitirle la información a sus supervisados es a través de las reuniones. Les comunica sobre actividades, cronograma de tareas, planificación de objetivos y tiempos en que deben estar alcanzados los objetivos.

Cuando se trata de transmitir alguna información o proyecto especial, realiza un monitoreo para garantizar que la información haya llegado de la forma correcta, aclara las dudas que pueda tener el grupo, indaga sobre propuestas o diferentes puntos de vista que puedan existir y que aporten soluciones para lo que se quiere alcanzar.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Impacto e Influencia

¿Piensas que otros hacen lo que tú dices? Cuéntame anécdotas positivas y negativas.

El es buscado por su grupo para hacerle consultas, muchas veces para aclarar dudas.

Anécdota positiva: Su equipo siguió recomendación que hizo sobre la distribución de la mercancía en la tienda, específicamente sobre el espacio. Trabajaron siguiendo

sus lineamientos, se exhibió la mercancía y demostró a su grupo que su impresión era correcta.

Anécdota negativa: Le pidió a su grupo exhibir la mercancía de una forma particular. A sus Jefes nos les gusto la exhibición por ser el día de las madres. Tuvo que trabajar junto con su equipo para modificar toda la exhibición.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo en Equipo

Relate una situación en que un compañero haya propuesto una nueva idea. ¿Qué hiciste?, ¿Se implemento?, ¿Qué paso?

Considera que tiene un equipo bien formado de trabajo. El se ocupa de dividir las funciones de su equipo de forma equitativa.

Existe en su grupo una alta orientación hacía el trabajo en equipo, el compañerismo en un valor que respetan y fomentan. Entre ellos se ayudan para que los objetivos se alcancen, así estén ocupados se apoyan para que se terminen las actividades a tiempo.

Se ha preocupado por formar un equipo multifuncional donde cada uno conoce sobre todos los procesos que se llevan a cabo en la Tienda.

No hizo referencia a ninguna situación puntual.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo bajo Presión

Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?

El manejo de clientes es lo que le genera mayor tensión. Cuando tiene varios clientes solicitando ayuda o información al mismo tiempo, busca atenderlos por orden y transmitiéndoles el mensaje que pronto serán atendidos. Su mayor tensión surge al tener una situación que resolver, pero en esos casos se centra en buscar el mayor número de alternativas posibles.

Para el la presión significa motivación, de este modo se preocupa por buscar soluciones.

Siempre trata de transmitirle a su grupo el compañerismo y la solución de problemas.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Comunicación

Cuénteme sobre alguna situación donde no hayas estado de acuerdo con lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?

Comunicación absolutamente abierta. Cuando no esta de acuerdo con lo planteado durante la reunión, comunica su punto de vista, expresa sus ideas y busca la aprobación de los participantes de la reunión. Hay una cultura de escucha y de comunicación a todos los niveles de la organización.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Supervisor de Tienda

Nombre y Apellido: Sujeto 18 Tiempo en la empresa: 7 años Cargos ocupados: Seguridad, Guía de Venta y Supervisor de Tienda Actual: Supervisor de Tienda	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Liderazgo

¿Cómo hace para mantener a su equipo de trabajo informado sobre actividades de la compañía que puedan afectar su sector?

El subgerente le da a el la información, luego el se reúne con su grupo y les comunica sobre objetivos, metas, actividades o planes de acción.

Comunica constantemente a su grupo sobre actividades y decisiones.

Su gestión se fundamenta en el respeto, en hacer seguimiento y en hacer control de las funciones. El trabajo en Equipo representa también para el un aspecto clave en la gestión con sus pares y supervisados.

Diariamente se reúne con su grupo y les informa sobre las tareas diarias y sobre la separación de las funciones de la Tienda.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

○	○	○
○	●	○
○	○	○

Impacto e Influencia

¿Piensas que otros hacen lo que tú dices? Cuéntame anécdotas positivas y negativas.

El siempre es buscado por sus supervisados para pedirle consejos o ayuda con algún caso que se este manejando en la Tienda.

Anécdota positiva: Los cliente muchas veces acuden a la tienda buscando información y asesoría sobre algún producto o equipo. Muchas veces ha tenido que guiar a los clientes y hacer recomendaciones sobre lo que mejor se ajuste a sus

necesidades. En ocasiones los clientes han vuelto a la tienda para agradecer el apoyo y para informarle sobre los resultados.

Anécdota Negativa: Un asistente de Tienda se acerco a hacerle una consulta sobre un producto que quería el cliente, el estaba tan ocupado que no pensó en el requerimiento y respondió lo primero que se le vino a la mente. El asistente se fue a darle la información al cliente pero, el pudo reaccionar y alcanzar al asistente antes de darle la información incorrecta al cliente.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo en Equipo

Relate una situación en que un compañero haya propuesto una nueva idea. ¿Qué hiciste?, ¿Se implemento?, ¿Qué paso?

El trabajo en equipo en la tienda se evidencia en la mayoría de los casos cuando tienen que exhibir la mercancía. Muy frecuentemente se tienen que apoyar entre todos para que el trabajo se pueda terminar justo a tiempo. La colaboración siempre esta presente para que el objetivo final se pueda alcanzar.

Las ventajas que ve en el trabajo en equipo son:

- Sintonía de funciones
- Conocimiento global de las tareas del resto del equipo
- Mantenerse informados
- Alcance de los objetivos

No hizo referencia a ninguna situación puntual.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo bajo Presión

Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?

La mayor presión que vive a diario en ese cargo son los clientes y sobre todo los clientes difíciles. Saber manejarlos y lograr que la situación termine en buen término es lo que más le preocupa. El afirma intentar resolver hasta el punto que su cargo se lo permite, pero existen casos en lo que debe recurrir a la ayuda de sus Jefes.

Cuando tiene tantos clientes que atender al mismo tiempo, lo hace priorizando sus necesidades y centra su atención en brindarles la mejor opción para lo que buscan resolver.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Comunicación

Cuénteme sobre alguna situación donde no hayas estado de acuerdo con lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?

Existe libertad. Siente comodidad para hablar con sus Jefes y compañeros porque también los conoce desde hace mucho tiempo. En las reuniones plantea sin limitaciones su opinión y su postura ante los puntos que se están discutiendo.

Hay momentos en que esta comunicación pasa a ser necesaria, sobre todo cuando lo planteado o resuelto puede llegar a afectar su trabajo.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Asistente de Tienda

Nombre y Apellido: Sujeto 19 Tiempo en la empresa: 11 meses Cargos ocupados: Actual: Asistente de Tienda	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Responsabilidad

¿En cuanto tiempo cursaste la carrera? ¿Trabajabas mientras estudiabas?

Técnico medio en secretariado.

Quiere comenzar una nueva carrera en administración o educación preescolar, para ello tendría que evaluar la forma de administrar su tiempo.

Le ha tocado explicar y enseñar a sus nuevos compañeros, sobre todo en el funcionamiento de la caja.

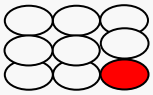
No le gusta faltar a su trabajo o no cumplir con los horarios establecidos, siempre busca la forma de llegar temprano y entrar directamente a su trabajo. Por ejemplo hoy me organice para llegar temprano a esta entrevista y luego poder ir a mi puesto de trabajo

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Compromiso

La empresa donde trabajas tiene actualmente una serie de objetivos. ¿Qué opinas sobre ellos?

Le gusta lo que hace, se pone metas que debe cumplir y trabaja duro para alcanzarlas.

En 5 años se ve trabajando en la empresa y creciendo, le gustaría seguir el ejemplo de los Gerentes de Savake ella considera que esa empresa es mucho más organizada y que tiene un nivel de madurez mucho mayor. Se siente más identificada con la cultura de Savake y se mayores oportunidades allá.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo bajo Presión

Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?

Un viernes le llamaron la atención por unas cajas que tenía en el pasillo pendientes por exhibir y por unos cuadres de caja. Logro cumplir con ambos objetivos, se organizo y trabajo en función a lo que había definido para sacar el trabajo pendiente.

No siente presión por los clientes o por las colas en las tiendas, es algo que ya aprendió a manejar.

Su principal objetivo es resolver, satisfacer a sus clientes.

Siente mucha mayor presión cuando recibe algún regaño de sus supervisores.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo en Equipo

Relate una situación en que un compañero haya propuesto una nueva idea. ¿Qué hiciste?, ¿Se implemento?, ¿Qué paso?

Cuando hay que colocar la nueva mercancía en los pasillos, busca apoyo de sus compañeros, comparte las indicaciones principales y finalmente el objetivo se logra.

En los trabajos de caja siempre le piden su ayuda, sus compañeros saben que ella esta dispuesta a colaborar, le gusta ayudarlos.

Ella considera que ha sido un apoyo importante para todo el personal que esta ingresando a la empresa, los ha entrenados en varias funciones de las tiendas.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

○	○	○
○	●	○
○	○	○

Servicio al Cliente

¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos?

El mide su gestión a través de:

- Caras de satisfacción en sus clientes.
- Clientes que le traen café.
- Agradecimientos calificando su atención.

La entrevistada busca siempre tener una sonrisa en la cara, ser amable y se esfuerza por una buena atención a sus clientes.

Considera que tiene vocación de servicio, se preocupa por el cliente se vaya de la tienda con el problema resuelto.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

○	○	○
○	○	○
○	○	●

Asistente de Tienda

Nombre y Apellido: Sujeto 20 Tiempo en la empresa: 2 años Cargos ocupados: Actual: Asistente de Tienda	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Responsabilidad

¿En cuanto tiempo cursaste la carrera? ¿Trabajabas mientras estudiabas?

Comenzó Administración Banca y Finanzas la curso hasta el 4 semestre pero por problemas de horario con su actual trabajo se retiro de la carrera.

Luego decidió comenzar gerencia financiera y esta actualmente en el 3 semestre. En este momento utiliza los días libres y los fines de semana para adelantar sus estudios.

En este momento no tiene ningún problema en hacer las dos cosas al mismo tiempo, piensa que podría tener problemas en caso de ocupar posiciones superiores en la estructura de la organización, esto definitivamente afectaría su tiempo.

Los fines de semana muchas veces tiene que realizar trabajos de la universidad que debe entregar la semana siguiente.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Compromiso

La empresa donde trabajas tiene actualmente una serie de objetivos. ¿Qué opinas sobre ellos?

Se siente motivado por la tendencia de la empresa, por desarrollarse como personal de la organización y el nivel de preparación que esta adquiriendo.

Siente que el objetivo principal de la empresa es el cliente y orienta su trabajo hacía el cumplimiento de ese lineamiento.

Esta identificado con esta cultura, con la sinceridad, la claridad y la orientación al cliente.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo bajo Presión

Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?

No tiene mucha presión y cuando la ha tenido sabe como manejarla. No siente estrés en su trabajo.

El entrevistado ve la presión como una forma enfrentar retos, como una competencia para resolver las situaciones a la brevedad posible.

No hizo referencia a ninguna situación puntual en esta pregunta.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo en Equipo

Relate una situación en que un compañero haya propuesto una nueva idea. ¿Qué hiciste?, ¿Se implemento?, ¿Qué paso?

Hay situaciones en el trabajo que únicamente se resuelven con el trabajo en equipo, esto es definitivamente la garantía que las cosas saldrán con rapidez, que se cumplirán con los objetivos comunes, que contaras con el apoyo de sus compañeros y que se comunicaran de forma efectiva para alcanzar la meta propuesta.

Cuando los equipos son muy grandes y existe gran variedad de opiniones distintas prefiere trabajar solo, en esas situaciones es muy difícil llegar a un acuerdo y comenzar a trabajar de forma efectiva.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Servicio al Cliente

¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos?

El mide su gestión a través de las expresiones de sus clientes:

- Agradecimientos
- Regalos (detalles) de los clientes
- Feedback o comentarios por su atención
- Clientes que vuelven a la tienda y preguntar por el.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Asistente de Tienda

Nombre y Apellido: Sujeto 21 Tiempo en la empresa: 2 años y medio Cargos ocupados: Actual: Asistente de Tienda	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Responsabilidad

¿En cuanto tiempo cursaste la carrera? ¿Trabajabas mientras estudiabas?

Actual cursa segundo semestre de informatica. Es difícil trabajar y estudiar al mismo tiempo pero se organiza para poder cumplir con ambas cosas. Su constancia y su planificación lo han ayudado tanto en su trabajo como en sus estudios.

En la noche cuando llega a su casa repasa todo lo visto en la universidad durante el día, eso le permite ir fijando la información y solo tiene que volver a repasar cuando tenga un examen. De igual forma utiliza los días libre y parte de sus fines de semana para estudiar.

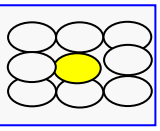
Cuando decidió comenzar a estudiar tuvo que conversar con su supervisor y solicitarle un cambio de turno, esta era la única forma de poder estudiar y trabajar.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Compromiso

La empresa donde trabajas tiene actualmente una serie de objetivos. ¿Qué opinas sobre ellos?

Comenzó como temporal en el Sambil trabajando fines y días de semana, luego paso como contratado un tiempo hasta que finalmente alcanzo la posición fija.

Se esfuerza en conocer su trabajo, se apoya mucho en sus compañeros. Da lo máximo en su trabajo, busca dar siempre un valor agregado a la empresa.

En 5 años se ve en la empresa, siempre y cuando pueda seguir surgiendo y

creciendo.

Se siente comprometido e identificado con los objetivos dando de la empresa como los de sus departamento directo, eso hace que puedas sentirte más motivado con sus asignaciones.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo bajo Presión

Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?

Afiliación de nuevos clientes, clientes que piden su carnet, sobre todo aquellos que quieren renovarlo. Trata de resolver todo lo que esta en sus manos, en esos casos donde tiene muchas cosas solucionar establece prioridades. Sale poco a poco de cada situación, tiene mucha paciencia y de esta forma logra solventar casi todo.

La presión para el entrevistado le gusta siempre y cuando pueda resolver lo que le están solicitando. La comunicación es una pieza clave, prioriza y analiza lo que el cliente o su supervisor requiere.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo en Equipo

Relate una situación en que un compañero haya propuesto una nueva idea. ¿Qué hiciste?, ¿Se implemento?, ¿Qué paso?

El pasillo es su responsabilidad, apoya sobre todo a los nuevos empleados para garantizar que el trabajo salga.

Los nuevos empleados le consultan sus dudas y le piden ayuda.

El trabajo en equipo es básico y para el se centra principalmente en la

comunicación:

- Se logra rapidez en el trabajo
- Eficiencia en las actividades
- Apoyo entre los compañeros

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Servicio al Cliente

¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos?

La evaluación se su gestión se representa en:

- Sonrisas de los clientes
- En las gracias por la atención
- En la seguridad de haberles resuelto un problema

Para el entrevistado los clientes son la fuente de trabajo y fomentan las ventas por esa razón se preocupa en: Dar un excelente servicio, en ser amable, en ofrecer soluciones que ayuden.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Asistente de Tienda

Nombre y Apellido: Sujeto 22 Tiempo en la empresa: 1 año y 6 meses Cargos ocupados: Actual: Asistente de Tienda	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Responsabilidad

¿En cuanto tiempo cursaste la carrera? ¿Trabajabas mientras estudiabas?

Actual cursa el tercer semestre de mantenimiento de equipos. Comenzó química y lo dejo, se aburrió no lo gusto la carrera. Se inscribió en ingeniera industrial en la universidad nacional abierta y en el IUT. Esta elección tampoco le convencía y decidió realmente pensar que quería hacer y que le gustaba estudiar, fue cuando opto por su tercera carrera. Este cambio significada solicitar en el trabajo un cambio de turno para poder estudiar en la noche.

Para poder trabajar y estudiar al mismo tiempo hizo pruebas, practica la ruta hacia el trabajo y hacía la universidad. Practico como levantarse más temprano y vestirse más rápido hasta que logro adaptarse a ambos horarios.

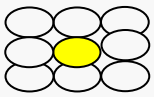
Utiliza sus días libre para estudiar, esto le ha ayudado a organizarse de esta forma sigue cumpliendo muy bien con su trabajo en la empresa.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Compromiso

La empresa donde trabajas tiene actualmente una serie de objetivos. ¿Qué opinas sobre ellos?

Se siente muy bien con la empresa, se preocupa por demostrar su capacidad, busca ayudar, colaborar, se siente muy identificado con la empresa donde trabaja. Le gusta lo que hace y no le agrada quedarles mal a los clientes sobre todo cuando no hay productos. Sus compañeros que tienen mucho tiempo en la compañía se sienten desmotivados, quieres surgir en la empresa.

El entrevistado si ve un futuro en la empresa a mediado plazo pero a largo plazo le

gustaría ejercer su profesión, su supervisor confía en su trabajo y en la gestión de sus

clientes, hay ejemplos claros que seguir en Ferretotal.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo bajo Presión

Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?

El los últimos meses el manejo de clientes los días domingo, mucho personal nuevo sin mucha experiencia. Un caso puntual fue una clienta que solicito un cable que no tenían en la tienda. Le informo donde podía conseguirlo, la clienta se molesto mucho la situación se puso tensa, no consiguió que se calmara y tuvo que canalizar el problema a través de su supervisor. Luego de eso tuvo que tranquilizarse para no llevar esa tensión que tenía a los demás clientes.

En otra oportunidad había una discusión entre un compañero y un cliente, que estaba observando la situación y decidió intervenir para ayudar a su compañero, hablo con el cliente lo aconsejo, le busco otra solución para lo que el quería, le dibujo la situación y logro que el cliente se calmara y aceptara su planteamiento.

Presión para el entrevistado es estar activo, es acción es estar pendiente de las cosas.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo en Equipo

Relate una situación en que un compañero haya propuesto una nueva idea. ¿Qué hiciste?, ¿Se implemento?, ¿Qué paso?

Un viernes con mucha mercancía en el patio, pudo salir el trabajo por el apoyo y la

ayuda que se brindaron entre todos los compañeros. Se repartieron y organizaron el trabajo y todo estuvo listo para la hora en que se necesitaba.

Para el entrevistado trabajo en equipo es cooperación, compañerismo y la oportunidad de aclarar dudas.

Ventajas:

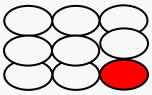
- Animo
- Compañerismo
- Aumento del desempeño del grupo
- Colaboración
- Coordinación

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Servicio al Cliente

¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos?

En el caso de los clientes nuevos el recibir un: "Gracias o eres muy amable".

Ha solicitado a mis clientes que llenen las encuestas y las respuestas han sido positivas sobre mi servicio.

Con los clientes antiguos el mismo hecho que vuelvan a la tienda y pregunten por el.

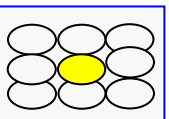
Ganaste el respeto de lo clientes, mantener una buena relación laboral con ellos.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Asistente de Tienda

Nombre y Apellido: Sujeto 23 Tiempo en la empresa: 2 años Cargos ocupados: Actual: Asistente de Tienda	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Responsabilidad

¿En cuanto tiempo cursaste la carrera? ¿Trabajabas mientras estudiabas?

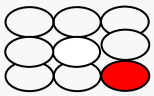
Esta cursando actualmente 3 semestre de RRII. Se decidió por RRHH por el manejo de personal y procesos administrativos.
Se organiza para llegar temprano a clases y se viene directo para el trabajo. Estudia de noche, divide las funciones con sus compañeros para rendir mejor. Maneja con sus Jefes algunas excepciones de horario.
Antes cuando estudiaba Ciencias Sociales en la Universidad Católica Andrés Bello trabajaba en Subway para poder pagarse sus estudios, se retiro de la carrera por no tener los ingresos suficientes para pagarse sus estudios.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Compromiso

La empresa donde trabajas tiene actualmente una serie de objetivos. ¿Qué opinas sobre ellos?

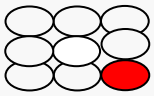
Se siente bien con la empresa, comparte su cultura y su ideología.
Por su antigüedad la han puesto a entrenar al personal nuevo, esto le satisface mucho.
A largo plazo se ve en la empresa pero desempeñándose en RRHH, disfruta mucho el contacto con la gente.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Trabajo bajo Presión

Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?

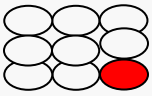
Diciembre llega mucha mercancía nueva. Se organiza con sus compañeros para exhibir la mercancía de forma correcta. Lograron el objetivo a pesar de la constante presión de los supervisores.
Presión para ella representa: Reto, búsqueda de soluciones y tomar acciones.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Trabajo en Equipo

Relate una situación en que un compañero haya propuesto una nueva idea. ¿Qué hiciste?, ¿Se implemento?, ¿Qué paso?

Muy buena relación con su grupo, compañerismo y equilibrio en el trabajo. El grupo de la mañana cuando no termina el trabajo, el grupo de la tarde lo apoya y siempre sale el trabajo y los pendientes.

Buen ambiente, compañerismo, apoyo.

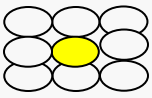
También le gusta trabajar sola, puede ser más creativa.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Servicio al Cliente

¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos?

Trato amable y cordial.
Atención individualizada.
Escucharlo.

Los clientes preguntan por ella, la recuerdan. Se evalua como paciente, como una persona que constantemente busca soluciones y que tiene capacidad de escucha.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

HOJA RESUMEN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Asistente de Tienda

Nombre y Apellido: Sujeto 24 Tiempo en la empresa: 5 años y 1 mes Cargos ocupados: Seguridad Actual: Asistente de Tienda	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Responsabilidad

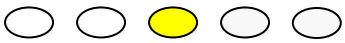
¿En cuanto tiempo cursaste la carrera? ¿Trabajabas mientras estudiabas?

Bachiller en ciencias. Comenzó informática, se retiro por el nacimiento de su hijo, no tenía dinero para seguir estudiando, aún no lo ha retomado.

Trabaja en la tarde, en la mañana se organiza para llevar a sus hijos al colegio, es el único momento del día en que puede verlos.

Siempre ha cumplido con su trabajo, son sus horarios y sus responsabilidades. No acostumbra a faltar a su empleo, solo lo ha hecho por problemas de salud o problemas con sus hijos.

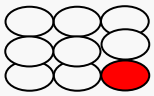
Nivel de la competencia.



Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Compromiso

La empresa donde trabajas tiene actualmente una serie de objetivos. ¿Qué opinas sobre ellos?

Le gusta trabajar en Ferretotal, es una empresa con una clara orientación de servicio, se siente identificado con esta cultura y lo demuestra a través del esfuerzo continuo por hacer bien su trabajo.

En 5 años: Se ve en ferretotal con un cargo de mayor nivel de responsabilidad, se visualiza como un supervisor. Quiere trabajar para alcanzar sus metas.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo bajo Presión

Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?

Para el la situación de mayor presión fue cuando su Jefe le llamo la atención por su desempeño. Durante la conversación su Jefe le solicito la renuncia y el reconociendo su bajo rendimiento le pidió a su Jefe otra oportunidad, con todas las responsabilidades que tenía en ese momento no podía quedarse sin empleo. A partir de ese momento se dedico a demostrarse a si mismo y a los demás que si podía y que mejoraría su desempeño.

Presión para el significa motivación, normalmente hace competencias sobre todo en el área de caja con el resto de sus compañeros.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo en Equipo

Relate una situación en que un compañero haya propuesto una nueva idea. ¿Qué hiciste?, ¿Se implemento?, ¿Qué paso?

En su día a día le toca apoyar a sus compañeros a sus compañeros a llegar a cabo proyectos, tareas u objetivos. Entre ellos existe el trabajo en equipo constantemente.

Ventajas del trabajo en equipo:

- Rapidez en los tiempos de respuesta
- Pasillos libres de mercancía
- Apoyo a los compañeros
- Organización de funciones

No hizo mención a ninguna situación específica.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Servicio al Cliente

¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos?

No ha implementado ningún procedimiento formal, el mide la satisfacción de los clientes a través de sus palabras de agradecimiento, de las sonrisas de los clientes, los detalles que le llevan como por ejemplo caramelos y aquellos clientes que vuelven preguntando por el.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Asistente de Tienda

Nombre y Apellido: Sujeto 25 Tiempo en la empresa: 6 años Cargos ocupados: Actual: Asistente de Tienda	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Responsabilidad

¿En cuanto tiempo cursaste la carrera? ¿Trabajabas mientras estudiabas?

Se siente cómodo con la filosofía de la empresa, sobre todo con la orientación constante que tienen hacía los clientes.
En 5 años se ve creciendo profesionalmente, ocupando cargos que estén directamente relacionados con su carrera, le agrada mucho el pensar que puede ejercer.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	●	○	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Compromiso

La empresa donde trabajas tiene actualmente una serie de objetivos. ¿Qué opinas sobre ellos?

Esta actualmente cómodo, le gusta lo que hace, da el todo por su trabajo. Le gusta mucho su grupo de compañeros y aprende bastante de todos ellos. Se siente identificado con la cultura de servicio de la empresa.

En 5 años se ve en la empresa siempre y cuando le den las oportunidades que necesita.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo bajo Presión

Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?

No se siente presionado, atiende a los clientes uno por uno y cuando varios lo llaman a la vez simplemente los atiendo por orden.

Busca resolverles a los clientes y en los casos que no puede hacerlo se los comunica directamente.

.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo en Equipo

Relate una situación en que un compañero haya propuesto una nueva idea. ¿Qué hiciste?, ¿Se implemento?, ¿Qué paso?

Cuando les asignan diferentes tareas y el ya ha terminado las suyas, apoya a sus compañeros con sus responsabilidades, así logran alcanzar todos el objetivo. Para el entrevistado trabajo en equipo se resume en: Rapidez y aprendizaje

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Servicio al Cliente

¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos?

Lo mide por la actitud y el agradecimiento de sus clientes. En ocasiones señoras que ha atendido le traen detalles por la calidad de su servicio. Se preocupa por atender a todos sus clientes bien, le gusta saber que pudo solucionar sus situaciones y que no se están yendo de la tienda con dudas

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Asistente de Tienda

Nombre y Apellido: Sujeto 26 Tiempo en la empresa: 4 años y 3 meses Cargos ocupados: Actual: Asistente de Tienda	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Responsabilidad

¿En cuanto tiempo cursaste la carrera? ¿Trabajabas mientras estudiabas?

Bachiller, le gustaría estudiar administración de empresas es lo que realmente le llama la atención. En le momento que comience a estudiar tendría que organizar su tiempo para poder cumplir con las dos cosas al mismo tiempo.

El entrevistado afirma que ha madurado, que se motiva por hacer bien su trabajo, antes se encontraba en la caja y logro el cambio al cargo de asistente de tienda.

Realmente necesita el ingreso monetario y eso hace que se siente altamente comprometido por cumplir con sus labores

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Compromiso

La empresa donde trabajas tiene actualmente una serie de objetivos. ¿Qué opinas sobre ellos?

Se siente cómodo con la filosofía de la empresa, sobre todo con la orientación constante que tienen hacía los clientes.

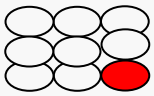
En 5 años se ve creciendo profesionalmente, ocupando cargos que estén directamente relacionados con su carrera, le agrada mucho el pensar que puede ejercer.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Trabajo bajo Presión

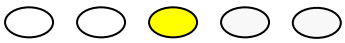
Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?

En la caja existe mucha presión de los clientes, sobre todo cuando se presentan casos de tarjetas de crédito presentar por otra persona que no es el titular. Soluciona hasta donde puede, sin alterar busca explicar las políticas de la empresa, trata de ponerse en el lugar del otro.

Piensa siempre en el cliente y en que se vayan satisfechos.

.

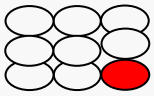
Nivel de la competencia.



Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Trabajo en Equipo

Relate una situación en que un compañero haya propuesto una nueva idea. ¿Qué hiciste?, ¿Se implemento?, ¿Qué paso?

Al terminar sus actividades diarias se les permite apoyar a sus compañeros en aquellas actividades que no hayan concluido. Le gusta el trabajo en grupo, piensa que es una forma de terminar las actividades con rapidez y cumplir con los objetivos propuestos.

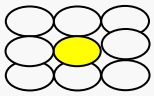
Ve muchas ventajas en el trabajo en equipo, sobre todo cuando se habla de alcanzar los objetivos comunes del departamento.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

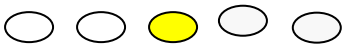


Servicio al Cliente

¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos?

Lo mide por la actitud y el agradecimiento de sus clientes. En ocasiones señoras que ha atendido le traen detalles por la calidad de su servicio. Se preocupa por atender a todos sus clientes bien, le gusta saber que pudo solucionar sus situaciones y que no se están yendo de la tienda con dudas

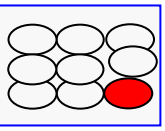
Nivel de la competencia.



Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar



Asistente de Tienda

Nombre y Apellido: Sujeto 27 Tiempo en la empresa: 4 años Cargos ocupados: Actual: Asistente de Tienda en el Recreo	Fecha de realización: Mayo 2007 Levantada por: Gloria Rodríguez

Responsabilidad

¿En cuanto tiempo cursaste la carrera? ¿Trabajabas mientras estudiabas?

TSU Trabajo Social, esta en el 6 semestre le falta únicamente el trabajo de grado. Cuando comenzó en Ferretotal estaba en el primer semestre. Estudia antes de llegar al trabajo y en su hora de almuerzo, esto lo hace de Lunes a Viernes porque los fines de semana son muy fuertes son su trabajo, familia y estudios.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	○	●	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Compromiso

La empresa donde trabajas tiene actualmente una serie de objetivos. ¿Qué opinas sobre ellos?

Se siente identificado, le gusta mucho su ambiente de trabajo. En 5 años se ve aún trabajando en la empresa, le gustaría llegar a ser un Subgerente, esta identificado.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto
○	○	●	○	○

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo bajo Presión

Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo la soluciono?

Noviembre y Diciembre, atender a varios clientes al mismo tiempo. Con calma los va atendiendo de uno a uno. Prioriza lo que debe solucionar.

La presión genera en el capacidad de respuesta.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Trabajo en Equipo

Relate una situación en que un compañero haya propuesto una nueva idea. ¿Qué hiciste?, ¿Se implemento?, ¿Qué paso?

Tiene un muy buen equipo por la rapidez con las que tienen que resolver las situaciones.

Ve en el trabajo en equipo la oportunidad de aprender de otro compañero, rapidez para resolver situaciones, aporte de ideas y posibilidad de aclarar dudas.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo Bajo Inter Alto Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

Servicio al Cliente

¿Qué procedimientos se han implementado durante tu gestión para evaluar la satisfacción de los clientes en relación a los productos vendidos?

Resultados promedio de ventas.

Encuesta que pasa a sus clientes los fines de semana.
Clientes que fueron nuevamente buscándolo.

Cree que la clave es su disposición de servicio, el concentrarse en su trabajo y mantener una buena presencia.

Nivel de la competencia.

Muy Bajo	Bajo	Inter	Alto	Muy alto

Nivel de Desarrollo Total:

- Consolidada
- Consolidable
- A mejorar

ANEXO IV. Resultados Cualitativos Entrevistas Incidentes Críticos Savake

Sujeto 1

COMPETENCIAS

Liderazgo (Coaching)

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Orientación de la acción de grupos de trabajo
Capacidad para fijar objetivos, hacer seguimientos dar feed back de los resultados
Establecer directivas, metas y prioridades y comunicarlos
Esfuerzo por desarrollar a sus supervisados tomando en cuenta sus necesidades

Planificación y Organización

Muy alto nivel de desarrollo de la competencia

Capacidad para determinar eficazmente metas a alcanzar
Elaboración planes de acción, plazos y recursos requeridos
Manejo de controles de seguimiento y verificación de la información
Fija apropiadamente los objetivos a largo plazo relevantes para la organización
Organiza el trabajo de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.

COMPETENCIAS

Conocimiento del Entorno

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Manejo de Información sobre el Mercado
Conocimiento sobre las empresas de la competencia
Comprensión necesidades de los clientes
Prevensión de tendencias
Puntos fuertes y debiles de la propia organización

Toma de Decisiones

Nivel requerido de desarrollo

Evaluación completa de la situación o problema
Capacidad para tomar acciones que permitan solventar una situación
Responsabilidad para asumir las consecuencias de esas acciones
Selección de aquella accion que genere el menor impacto para la organización

COMPETENCIAS

Trabajo bajo Presión

Nivel Requerido de Desarrollo
Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion
Capacidad de respuesta
Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas: Comunicación, orientación a resultados, pensamiento analitico y conciencia organizacional

Sujeto 2

COMPETENCIAS

Liderazgo (Coaching)

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Orientación de la acción de grupos de trabajo
Capacidad para fijar objetivos, hacer seguimientos dar feed back de los resultados
Establecer directivas, metas y prioridades y comunicarlos
Esfuerzo por desarrollar a sus supervisados tomando en cuenta sus necesidades

Planificación y Organización

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Capacidad para determinar eficazmente metas a alcanzar
Elaboración planes de acción, plazos y recursos requeridos
Manejo de controles de seguimiento y verificación de la información
Manejo de prioridades

COMPETENCIAS

Conocimiento del Entorno

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Manejo de Información sobre el Mercado
Conocimiento sobre las empresas de la competencia
Comprensión necesidades de los clientes
Prevensión de tendencias
Puntos fuertes y debiles de la propia organización

Toma de Decisiones

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Evaluación completa de la situación o problema
Capacidad para tomar acciones que permitan solventar una situación
Responsabilidad para asumir las consecuencias de esas acciones
Selección de aquella accion que genere el menor impacto para la organización

COMPETENCIAS

Trabajo bajo Presión

Nivel Requerido de Desarrollo
Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion
Capacidad de respuesta
Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas: Trabajo en equipo, pensamiento analitico, impacto e influencia.

Sujeto 3

COMPETENCIAS

Liderazgo

Nivel requerido de la competencia

Deseo de guiar a los demás
Desarrollo de la acción en el grupo
Motivar e inspirar confianza

Planificación y Organización

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Capacidad para determinar eficazmente metas a alcanzar
Elaboración planes de acción, plazos y recursos requeridos
Manejo de controles de seguimiento y verificación de la información
Manejo de prioridades

COMPETENCIAS

Impacto e Influencia

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Capacidad de influir, convercer en influir sobre los demás
Impresionar para lograr la ejecución de determinadas acciones
Intensión de alcanzar un objetivo especifico

Trabajo bajo Presión

Nivel requerido de la competencia

Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion
Capacidad de respuesta
Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia

COMPETENCIAS

Servicio al Cliente

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Demostrar sensibilidad por las necesidades de los clientes
Actitud permanente de servicio
Conceder la más alta calidad de servicio a los clientes
Estar comprometido con la mejora continua de la calidad de atención

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas: Comunicación, trabajo en equipo.

Sujeto 4

COMPETENCIAS

Planificación y Organización

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Capacidad para determinar eficazmente metas a alcanzar
Elaboración planes de acción, plazos y recursos requeridos
Manejo de controles de seguimiento y verificación de la información
Manejo de prioridades

Servicio al Cliente

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Demostrar sensibilidad por las necesidades de los clientes
Actitud permanente de servicio
Conceder la más alta calidad de servicio a los clientes
Estar comprometido con la mejora continua de la calidad de atención

COMPETENCIAS

Impacto e Influencia

Nivel requerido de desarrollo

Capacidad de influir, convercer en influir sobre los demás
Impresionar para lograr la ejecución de determinadas acciones

Proactividad y Motivación al logro

Nivel requerido de desarrollo de la competencia

Disposición para actuar de forma anticipada en el alcance de los objetivos
Responder de manera activa antes las dificultades diarias
Capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que resolver

COMPETENCIAS

Estrategias de Ventas

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Capacidad de generar acciones que permitan concretar una venta
Habilidad para crear y mantener metodologías que le permitan alcanzar las metas propuestas
Dinamismo para buscar oportunidades de negocio tanto en el momento como en el futuro
Se preocupa por buscar oportunidades en el mercado para los productos de la empresa

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas: Orientación al logro y compromiso

Sujeto 5

COMPETENCIAS

Planificación y Organización	Servicio al Cliente
Alto nivel de desarrollo de la competencia	*Nivel requerido de desarrollo de la competencia*
Capacidad para determinar eficazmente metas a alcanzar Elaboración planes de acción, plazos y recursos requeridos Manejo de controles de seguimiento y verificación de la información Manejo de prioridades	Actitud permanente de servicio Conceder la más alta calidad de servicio a los clientes Estar comprometido con la mejora continua de la calidad de atención

COMPETENCIAS

Impacto e Influencia	Proactividad y Motivación al logro
Nivel requerido de desarrollo	*Alto nivel de desarrollo de la compentecia*
Capacidad de influir, convercer en influir sobre los demás Impresionar para lograr la ejecución de determinadas acciones	Disposición para actuar de forma anticipada en el alcance de los objetivos Responder de manera activa antes las dificultades diarias Capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que resolver Capacidad para encaminar todos los actos hacia alcance de lo esperado

COMPETENCIAS

Estrategias de Ventas
Alto nivel de desarrollo de la competencia
Capacidad de generar acciones que permitan concretar una venta Habilidad para crear y mantener metodologías que le permitan alcanzar las metas propuestas Dinamismo para buscar oportunidades de negocio tanto en el momento como en el futuro Se preocupa por buscar oportunidades en el mercado para los productos de la empresa

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas: Adaptabilidad

Sujeto 6

COMPETENCIAS

Planificación y Organización	Servicio al Cliente
Alto nivel de desarrollo de la competencia	*Nivel requerido de desarrollo*
Capacidad para determinar eficazmente metas a alcanzar Elaboración planes de acción, plazos y recursos requeridos Manejo de controles de seguimiento y verificación de la información Manejo de prioridades	Actitud permanente de servicio Conceder la más alta calidad de servicio a los clientes Estar comprometido con la mejora continua de la calidad de atención

COMPETENCIAS

Impacto e Influencia	Proactividad y Motivación al logro
Nivel requerido de desarrollo	*Alto nivel de desarrollo de la competencia*
Capacidad de influir, convercer en influir sobre los demás Impresionar para lograr la ejecución de determinadas acciones	Disposición para actuar de forma anticipada en el alcance de los objetivos Responder de manera activa antes las dificultades diarias Capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que resolver Capacidad para encaminar todos los actos hacia alcance de lo esperado

COMPETENCIAS

Estrategias de Ventas
Nivel requerido de desarrollo
Capacidad de generar acciones que permitan concretar una venta Habilidad para crear y mantener metodologías que le permitan alcanzar las metas propuestas Dinamismo para buscar oportunidades de negocio tanto en el momento como en el futuro

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas: Orientación a resultados

Sujeto 7

COMPETENCIAS

Comunicación	Servicio al Cliente
Nivel bajo de desarrollo, competencia por reforzar	*Alto nivel de desarrollo de la competencia*
Comprensión de las dinamicas de los grupos y diseño efectivo de reuniones Capacidad para escuchar al otro y comprenderlo	Demostrar sensibilidad por las necesidades de los clientes Actitud permanente de servicio Conceder la más alta calidad de servicio a los clientes Estar comprometido con la mejora continua de la calidad de atención

COMPETENCIAS

Impacto e Influencia	Trabajo en Equipo
Nivel requerido de desarrollo	*Nivel requerido de desarrollo*
Capacidad de influir, convercer en influir sobre los demás Impresionar para lograr la ejecución de determinadas acciones	Intención de colaborar y cooperar con terceros Manejo de funciones, procesos, tareas u objetivos compartidos Trabajo en conjunto

COMPETENCIAS

Trabajo bajo Presión

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion
Capacidad de respuesta
Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia
Actua equilibradamente frente a tareas abrumadoras con limites estrictos de tiempo

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas:

Sujeto 8

COMPETENCIAS

Comunicación	Servicio al Cliente
Alto nivel de desarrollo de la competencia	*Alto nivel de desarrollo de la competencia*
Capacidad para escuchar y expresar ideas de forma efectiva Comprensión de las dinamicas de los grupos y diseño efectivo de reuniones Capacidad para comunicarse con presición y claridad Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la empresa	Demostrar sensibilidad por las necesidades de los clientes Actitud permanente de servicio Conceder la más alta calidad de servicio a los clientes Estar comprometido con la mejora continua de la calidad de atención

COMPETENCIAS

Impacto e Influencia	Trabajo en Equipo
Alto nivel de desarrollo de la competencia	*Nivel requerido de desarrollo*
Capacidad de influir, convercer en influir sobre los demás Impresionar para lograr la ejecución de determinadas acciones Intensión de alcanzar un objetivo especifico	Intención de colaborar y cooperar con terceros Manejo de funciones, procesos, tareas u objetivos compartidos Trabajo en conjunto

COMPETENCIAS

Trabajo bajo Presión

Nivel requerido de desarrollo

Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion
Capacidad de respuesta
Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas:

ANEXO V. Resultados Cualitativos Entrevistas Incidentes Críticos Ferretotal

Sujeto 9

COMPETENCIAS

Conocimiento del Entorno

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Manejo de Información sobre el Mercado
Conocimiento sobre las empresas de la competencia
Comprensión necesidades de los clientes
Prevensión de tendencias
Puntos fuertes y debiles de la propia organización

Toma de Decisiones

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Evaluación completa de la situación o problema
Capacidad para tomar acciones que permitan solventar una situación
Responsabilidad para asumir las consecuencias de esas acciones
Selección de aquella accion que genere el menor impacto para la organización

COMPETENCIAS

Planificación y Organización

Muy alto nivel de desarrollo de la competencia

Capacidad para determinar eficazmente metas a alcanzar
Elaboración planes de acción, plazos y recursos requeridos
Manejo de controles de seguimiento y verificación de la información
Fija apropiadamente los objetivos a largo plazo relevantes para la organización
Organiza el trabajo de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.

Liderazgo (Coaching)

Alto nivel de desarrollo

Orientación de la acción de grupos de trabajo
Capacidad para fijar objetivos, hacer seguimientos dar feed back de los resultados
Establecer directivas, metas y prioridades y comunicarlos
Esfuerzo por desarrollar a sus supervisados tomando en cuenta sus necesidades

COMPETENCIAS

Conocimiento Técnico

Nivel requerido de desarrollo

Transmitir a otros conocimientos relacionados con el trabajo
Afan por poner en práctica, ampliar o aplicar conocimientos técnicos del negocio
Preocupación por compartir información clave con el equipo de trabajo

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas: Orientación al logro, búsqueda de información y segruridad en si mismo.

Sujeto 10

COMPETENCIAS

Conocimiento del Entorno

Nivel Requerido de Desarrollo

Manejo de Información sobre el Mercado
Conocimiento sobre las empresas de la competencia
Comprensión necesidades de los clientes
Puntos fuertes y debiles de la propia organización

Toma de Decisiones

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Evaluación completa de la situación o problema
Capacidad para tomar acciones que permitan solventar una situación
Responsabilidad para asumir las consecuencias de esas acciones
Selección de aquella accion que genere el menor impacto para la organización

COMPETENCIAS

Liderazgo (Coaching)

Muy alto nivel de desarrollo de la competencia

Orientación de la acción de grupos de trabajo
Capacidad para fijar objetivos, hacer seguimientos dar feed back de los resultados
Establecer directivas, metas y prioridades y los comunica
Esfuerzo por desarrollar a sus supervisados tomando en cuenta sus necesidades
Realiza esfuerzos por para que su equipo se sienta comprometido e identificado con la visión y los objetivos de la empresa

Trabajo bajo Presión

Nivel Requerido de Desarrollo

Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion
Capacidad de respuesta
Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia

COMPETENCIAS

Comunicación

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Capacidad para escuchar y expresar ideas de forma efectiva
Comprensión de las dinamicas de los grupos y diseño efectivo de reuniones
Capacidad para comunicarse con presición y claridad
Capacidad para escuchar al otro y comprenderlo

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas: Capacidad Analitica, Proactividad y dirección de equipos de trabajo

Sujeto 11

COMPETENCIAS

Conocimiento del Entorno	Toma de Decisiones
Nivel Requerido de Desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Conocimiento sobre las empresas de la competencia Comprensión necesidades de los clientes Prevensión de tendencias Puntos fuertes y debiles de la propia organización	Capacidad para tomar acciones que permitan solventar una situación Responsabilidad para asumir las consecuencias de esas acciones Selección de aquella accion que genere el menor impacto para la organización

COMPETENCIAS

Liderazgo (Coaching)	Trabajo bajo Presión
bajo nivel de desarrollo, competencia por reforzar	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Capacidad para fijar objetivos, hacer seguimientos dar feed back de los resultados Establecer directivas, metas y prioridades y comunicarlos	Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion Capacidad de respuesta Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia

COMPETENCIAS

Comunicación

Nivel Requerido de Desarrollo

Capacidad para escuchar y expresar ideas de forma efectiva
Comprensión de las dinamicas de los grupos y diseño efectivo de reuniones
Capacidad para comunicarse con presición y claridad

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas: Orientación al logro y autocontrol

Sujeto 12

COMPETENCIAS

Conocimiento del Entorno	Toma de Decisiones
Nivel Requerido de Desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Manejo de Información sobre el Mercado Conocimiento sobre las empresas de la competencia Comprensión necesidades de los clientes Prevensión de tendencias	Evaluación completa de la situación o problema Capacidad para tomar acciones que permitan solventar una situación Selección de aquella accion que genere el menor impacto para la organización

COMPETENCIAS

Liderazgo (Coaching)	Trabajo bajo Presión
Nivel bajo de desarrollo de la competencia	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Capacidad para fijar objetivos, hacer seguimientos dar feed back de los resultados Establecer directivas, metas y prioridades y comunicarlos	Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion Capacidad de respuesta Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia

COMPETENCIAS

Comunicación

Alto nivel de desarrollo de la competencia

Capacidad para escuchar y expresar ideas de forma efectiva
Comprensión de las dinamicas de los grupos y diseño efectivo de reuniones
Capacidad para comunicarse con presición y claridad
Capacidad para escuchar al otro y comprenderlo

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas: Flexibilidad y responsabilidad

Sujeto 13

COMPETENCIAS	
Liderazgo	**Comunicación**
Ato nivel de desarrollo de la competencia	*Alto nivel de desarrollo de la competencia*
Deseo de guiar a los demás	Capacidad para escuchar y expresar ideas de forma efectiva
Desarrollo de la acción en el grupo	Comprensión de las dinamicas de los grupos y diseño efectivo de reuniones
Motivar e inspirar confianza	Capacidad para comunicarse con presición y claridad
Logra en su equipo la motivación para el alcande de los objetivos planteados	Capacidad para escuchar al otro y comprenderlo

COMPETENCIAS	
Proactividad	**Planficación y Organización**
Alto nivel de desarrollo de la competencia	*Alto nivel de desarrollo de la competencia*
Disposición para actuar de forma anticipada en el alcance de los objetivos	Capacidad para determinar eficazmente metas a alcanzar
Responder de manera activa antes las dificultades diarias	Elaboración planes de acción, plazos y recursos requeridos
Capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que resolver	Manejo de controles de seguimiento y verificación de la información
Responder de forma agil ante los cambios	Manejo de prioridades

COMPETENCIAS
Compromiso
Nivel Requerido de Desarrollo
Apoyo en el logro de objetivos comunes
Habilidad para establecerse objetivos altos de desempeño y alcanzarlos con éxito
Disposición para alinear intereses personales con los interes de la organización

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas: Negociación y empatía

Sujeto 14

COMPETENCIAS	
Liderazgo	**Comunicación**
Alto nivel de desarrollo de la competencia	*Bajo nivel de desarrollo, competencia por reforzar*
Deseo de guiar a los demás	Comprensión de las dinamicas de los grupos y diseño efectivo de reuniones
Desarrollo de la acción en el grupo	Capacidad para escuchar al otro y comprenderlo
Motivar e inspirar confianza	
Logra en su equipo la motivación para el alcande de los objetivos planteados	

COMPETENCIAS	
Proactividad	**Planficación y Organización**
Alto nivel de desarrollo de la competencia	*Alto nivel de desarrollo de la competencia*
Disposición para actuar de forma anticipada en el alcance de los objetivos	Capacidad para determinar eficazmente metas a alcanzar
Responder de manera activa antes las dificultades diarias	Elaboración planes de acción, plazos y recursos requeridos
Capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que resolver	Manejo de controles de seguimiento y verificación de la información
Responder de forma agil antes los cambios	Manejo de prioridades

COMPETENCIAS
Compromiso
Nivel Requerido de Desarrollo
Apoyo en el logro de objetivos comunes
Prevenir obstaculos que puedan afectar el logro de los objetivos
Disposición para alinear intereses personales con los interes de la organización

Sujeto 15

COMPETENCIAS	
Responsabilidad	**Compromiso**
Alto nivel de desarrollo de la competencia	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Compromiso con las tareas encomendadas Preocupación por el cumplimiento de lo asignado Disposición para cumplir normas y estandares Identifica claramente aquellas tareas que requieren mayor dedicación y distribuye el tiempo para alcanzarlas	Apoyo en el logro de objetivos comunes Prevenir obstaculos que puedan afectar el logro de los objetivos Habilidad para establecerse objetivos altos de desempeño y alcanzarlos con éxito

COMPETENCIAS	
Orden y Capacidad Volumetrica	**Trabajo bajo Presión**
Nivel Requerido de Desarrollo	*Nivel requerido de desarrollo de la competencia*
Habilidad para organizar el espacio de manera optima	Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion Capacidad de respuesta Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia

COMPETENCIAS
Organización del Trabajo
Alto nivel de desarrollo de la competencia
Habilidad para fijar objetivos y tareas diarias de forma efectiva Elaboración de rutinas diarias de trabajo Flexibilidad para atender aquellas tareas que se encuentren fuera de la planificación Metodico, sistematico y organizado

Sujeto 16

COMPETENCIAS	
Liderazgo	**Impacto e Influencia**
Nivel requerido de desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Deseo de guiar a los demás Desarrollo de la acción en el grupo Motivar e inspirar confianza	Capacidad de influir, convercer en influir sobre los demás Impresionar para lograr la ejecución de determinadas acciones

COMPETENCIAS	
Trabajo en Equipo	**Trabajo bajo Presión**
Nivel Requerido de Desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Intención de colaborar y cooperar con terceros Manejo de funciones, procesos, tareas u objetivos compartidos Trabajo en conjunto	Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion Capacidad de respuesta Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia

COMPETENCIAS
Comunicación
Nivel Requerido de Desarrollo
Capacidad para escuchar y expresar ideas de forma efectiva Comprensión de las dinamicas de los grupos y diseño efectivo de reuniones Capacidad para comunicarse con presición y claridad

Sujeto 17

COMPETENCIAS	
Liderazgo	**Impacto e Influencia**
Nivel Requerido de Desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Deseo de guiar a los demás Desarrollo de la acción en el grupo Motivar e inspirar confianza	Capacidad de influir, convercer en influir sobre los demás Impresionar para lograr la ejecución de determinadas acciones

COMPETENCIAS	
Trabajo en Equipo	**Trabajo bajo Presión**
Nivel Requerido de Desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Intención de colaborar y cooperar con terceros Manejo de funciones, procesos, tareas u objetivos compartidos Trabajo en conjunto	Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion Capacidad de respuesta Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia

COMPETENCIAS
Comunicación
Nivel Requerido de Desarrollo
Capacidad para escuchar y expresar ideas de forma efectiva Comprensión de las dinamicas de los grupos y diseño efectivo de reuniones Capacidad para comunicarse con presición y claridad

Sujeto 18

COMPETENCIAS	
Liderazgo	**Impacto e Influencia**
Alto nivel de desarrollo de la competencia	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Deseo de guiar a los demás Desarrollo de la acción en el grupo Motivar e inspirar confianza Logra en su equipo la motivación para el alcance de los objetivos planteados	Capacidad de influir, convercer en influir sobre los demás Impresionar para lograr la ejecución de determinadas acciones

COMPETENCIAS	
Trabajo en Equipo	**Trabajo bajo Presión**
Nivel Requerido de Desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Intención de colaborar y cooperar con terceros Manejo de funciones, procesos, tareas u objetivos compartidos Trabajo en conjunto	Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion Capacidad de respuesta Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia

COMPETENCIAS
Comunicación
Nivel Requerido de Desarrollo
Capacidad para escuchar y expresar ideas de forma efectiva Comprensión de las dinamicas de los grupos y diseño efectivo de reuniones Capacidad para comunicarse con presición y claridad

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas: Madurez, orientación al cliente y resolución de problemas

Sujeto 19

COMPETENCIAS	
Responsabilidad	**Compromiso**
Nivel Requerido de Desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Compromiso con las tareas encomendadas	Apoyo en el logro de objetivos comunes
Preocupación por el cumplimiento de lo asignado	Habilidad para establecerse objetivos altos de desempeño y alcanzarlos con éxito
Disposición para cumplir normas y estandares	Disposición para alinear intereses personales con los interes de la organización

COMPETENCIAS	
Trabajo bajo Presión	**Trabajo en Equipo**
Nivel Requerido de Desarrollo	*Alto nivel de desarrollo*
Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion	Intención de colaborar y cooperar con terceros
Capacidad de respuesta	Manejo de funciones, procesos, tareas u objetivos compartidos
Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	Trabajo en conjunto
	Participación activa en metas comunes

COMPETENCIAS
Servicio al Cliente
Nivel Requerido de Desarrollo
Demostrar sensibilidad por las necesidades de los clientes
Actitud permanente de servicio
Conceder la más alta calidad de servicio a los clientes

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas: Disposición al trabajo y orientación a resultados

Sujeto 20

COMPETENCIAS	
Responsabilidad	**Compromiso**
Nivel Requerido de Desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Compromiso con las tareas encomendadas	Apoyo en el logro de objetivos comunes
Preocupación por el cumplimiento de lo asignado	Habilidad para establecerse objetivos altos de desempeño y alcanzarlos con éxito
Disposición para cumplir normas y estandares	Disposición para alinear intereses personales con los interes de la organización

COMPETENCIAS	
Trabajo bajo Presión	**Trabajo en Equipo**
Alto nivel de desarrollo de la competencia	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion	Intención de colaborar y cooperar con terceros
Capacidad de respuesta	Manejo de funciones, procesos, tareas u objetivos compartidos
Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	Trabajo en conjunto
Actua equilibradamente frente a tareas abrumadoras con limites estr	Participación activa en metas comunes

COMPETENCIAS
Servicio al Cliente
Nivel Requerido de Desarrollo
Demostrar sensibilidad por las necesidades de los clientes
Actitud permanente de servicio
Conceder la más alta calidad de servicio a los clientes

Sujeto 21

COMPETENCIAS	
Responsabilidad	**Compromiso**
Alto nivel de desarrollo de la competencia	*Alto nivel de desarrollo*
Compromiso con las tareas encomendadas	Apoyo en el logro de objetivos comunes
Preocupación por el cumplimiento de lo asignado	Habilidad para establecerse objetivos altos de desempeño y alcanzarlos con éxito
Disposición para cumplir normas y estandares	Disposición para alinear intereses personales con los interes de la organización
Impulso por alcanzar todas las metas propuestas	Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actua consecuentemente

COMPETENCIAS	
Trabajo bajo Presión	**Trabajo en Equipo**
Nivel Requerido de Desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion	Intención de colaborar y cooperar con terceros
Capacidad de respuesta	Manejo de funciones, procesos, tareas u objetivos compartidos
Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	Trabajo en conjunto

COMPETENCIAS
Servicio al Cliente
Nivel Requerido de Desarrollo
Demostrar sensibilidad por las necesidades de los clientes
Actitud permanente de servicio
Conceder la más alta calidad de servicio a los clientes

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas: Proactividad

Sujeto 22

COMPETENCIAS	
Responsabilidad	**Compromiso**
Alto nivel de desarrollo de la competencia	*Alto nivel de desarrollo*
Compromiso con las tareas encomendadas	Apoyo en el logro de objetivos comunes
Preocupación por el cumplimiento de lo asignado	Habilidad para establecerse objetivos altos de desempeño y alcanzarlos con éxito
Disposición para cumplir normas y estandares	Disposición para alinear intereses personales con los interes de la organización
	Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actua consecuentemente

COMPETENCIAS	
Trabajo bajo Presión	**Trabajo en Equipo**
Nivel Requerido de Desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion	Intención de colaborar y cooperar con terceros
Capacidad de respuesta	Manejo de funciones, procesos, tareas u objetivos compartidos
Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	Trabajo en conjunto

COMPETENCIAS
Servicio al Cliente
Alto nivel de desarrollo
Demostrar sensibilidad por las necesidades de los clientes
Actitud permanente de servicio
Conceder la más alta calidad de servicio a los clientes
Estar comprometido con la mejora continua de la calidad de atención

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas: Proactividad y Solución de Problemas

Sujeto 23

COMPETENCIAS	
Responsabilidad	**Compromiso**
Nivel Requerido de Desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Compromiso con las tareas encomendadas	Apoyo en el logro de objetivos comunes
Preocupación por el cumplimiento de lo asignado	Habilidad para establecerse objetivos altos de desempeño y alcanzarlos con éxito
Disposición para cumplir normas y estandares	Disposición para alinear intereses personales con los interes de la organización

COMPETENCIAS	
Trabajo bajo Presión	**Trabajo en Equipo**
Nivel Requerido de Desarrollo	*Alto nivel de desarrollo de la competencia*
Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion	Intención de colaborar y cooperar con terceros
Capacidad de respuesta	Manejo de funciones, procesos, tareas u objetivos compartidos
Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	Trabajo en conjunto
	Participación activa en metas comunes

COMPETENCIAS
Servicio al Cliente
Nivel Requerido de Desarrollo
Demostrar sensibilidad por las necesidades de los clientes
Actitud permanente de servicio
Conceder la más alta calidad de servicio a los clientes

Otras Competencias detectadas durantes las entrevistas: Solución de Problemas

Sujeto 24

COMPETENCIAS	
Responsabilidad	**Compromiso**
Nivel Requerido de Desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Compromiso con las tareas encomendadas	Apoyo en el logro de objetivos comunes
Preocupación por el cumplimiento de lo asignado	Habilidad para establecerse objetivos altos de desempeño y alcanzarlos con éxito
Disposición para cumplir normas y estandares	Disposición para alinear intereses personales con los interes de la organización

COMPETENCIAS	
Trabajo bajo Presión	**Trabajo en Equipo**
Nivel Requerido de Desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion	Intención de colaborar y cooperar con terceros
Capacidad de respuesta	Manejo de funciones, procesos, tareas u objetivos compartidos
Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	Trabajo en conjunto

COMPETENCIAS
Servicio al Cliente
Nivel Requerido de Desarrollo
Demostrar sensibilidad por las necesidades de los clientes
Actitud permanente de servicio
Conceder la más alta calidad de servicio a los clientes

Sujeto 25

COMPETENCIAS	
Responsabilidad	**Compromiso**
Nivel bajo de desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Compromiso con las tareas encomendadas Preocupación por el cumplimiento de lo asignado	Apoyo en el logro de objetivos comunes Habilidad para establecerse objetivos altos de desempeño y alcanzarlos con éxito Disposición para alinear intereses personales con los interes de la organización

COMPETENCIAS	
Trabajo bajo Presión	**Trabajo en Equipo**
Nivel bajo de desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion Capacidad de respuesta	Intención de colaborar y cooperar con terceros Manejo de funciones, procesos, tareas u objetivos compartidos Trabajo en conjunto

COMPETENCIAS
Servicio al Cliente
Nivel Requerido de Desarrollo
Demostrar sensibilidad por las necesidades de los clientes Actitud permanente de servicio Conceder la más alta calidad de servicio a los clientes
Obsevar : Manejo de la frustación y madurez

Sujeto 26

COMPETENCIAS	
Responsabilidad	**Compromiso**
Nivel Requerido de Desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Compromiso con las tareas encomendadas Preocupación por el cumplimiento de lo asignado Disposición para cumplir normas y estandares	Apoyo en el logro de objetivos comunes Habilidad para establecerse objetivos altos de desempeño y alcanzarlos con éxito Disposición para alinear intereses personales con los interes de la organización

COMPETENCIAS	
Trabajo bajo Presión	**Trabajo en Equipo**
Nivel Requerido de Desarrollo	*Alto nivel de desarrollo*
Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion Capacidad de respuesta Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	Intención de colaborar y cooperar con terceros Manejo de funciones, procesos, tareas u objetivos compartidos Trabajo en conjunto Participación activa en metas comunes

COMPETENCIAS
Servicio al Cliente
Nivel Requerido de Desarrollo
Demostrar sensibilidad por las necesidades de los clientes Actitud permanente de servicio Conceder la más alta calidad de servicio a los clientes

Sujeto 27

COMPETENCIAS	
Responsabilidad	**Compromiso**
Alto nivel de desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Compromiso con las tareas encomendadas Preocupación por el cumplimiento de lo asignado Disposición para cumplir normas y estandares Identifica claramente aquellas tareas que requieren mayor dedicación y distribuye el tiempo para alcanzarlas	Apoyo en el logro de objetivos comunes Habilidad para establecerse objetivos altos de desempeño y alcanzarlos con éxito Disposición para alinear intereses personales con los interes de la organización

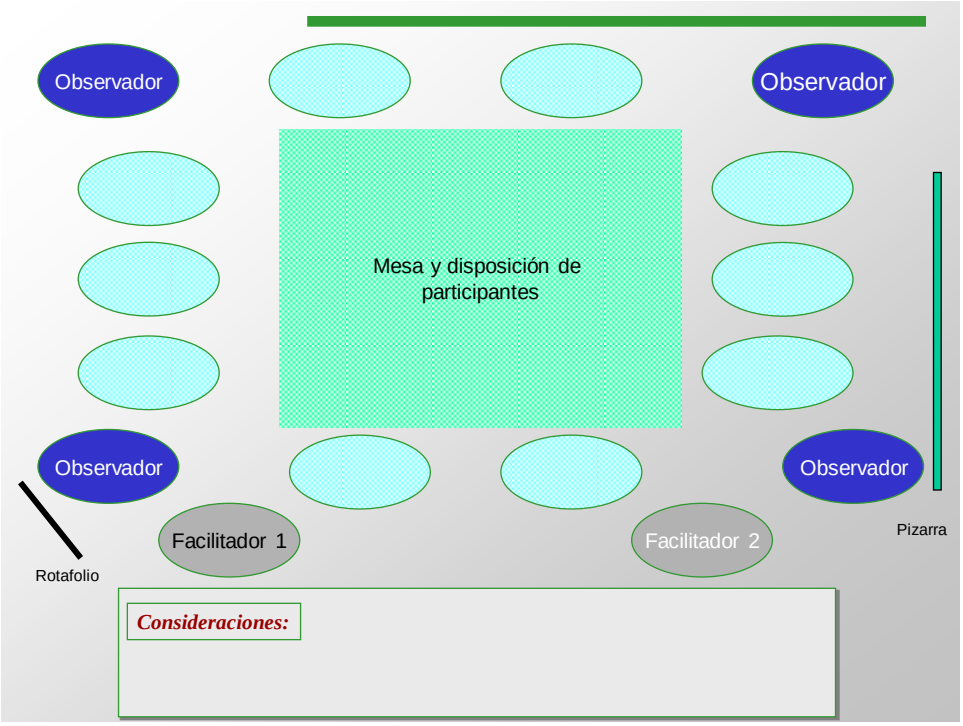
COMPETENCIAS	
Trabajo bajo Presión	**Trabajo en Equipo**
Nivel Requerido de Desarrollo	*Nivel Requerido de Desarrollo*
Capacidad para trabajar con eficiencia bajo situaciones de presion Capacidad de respuesta Alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	Intención de colaborar y cooperar con terceros Manejo de funciones, procesos, tareas u objetivos compartidos Trabajo en conjunto

COMPETENCIAS
Servicio al Cliente
Alto nivel de desarrollo
Demostrar sensibilidad por las necesidades de los clientes Actitud permanente de servicio Conceder la más alta calidad de servicio a los clientes Estar comprometido con la mejora continua de la calidad de atención

ANEXO VI. Ejercicios de Assessment Center Cargos Gerenciales

ASSESSMENT CENTER FERRETOTAL / SAVAKE

GERENTES



TIEMPO DE LOS EJERCICIOS:

1. Cigüeña y ladrillos …(Individual / Grupal)…10 minutos
2. Tiempo de Feedback ……. 10 minutos

} 20 min

3. ¿Qué va a aquí? (……(Individual / Grupal)…10 minutos
4. Tiempo de Feedback ……. 10 minutos

} 40 min

5. Aduana……(Individual / Grupal)…20 minutos
6. Tiempo de Feedback ……. 10 minutos

} 40 min

7. Diligencias …(Individual / Grupal)… 20 minutos
8. Tiempo de Feedback ……. 10 minutos

} 40 min

9. Sume por los dos lados … …(Individual / Grupal)… 20 minutos
10. Tiempo de Feedback ……. 10 minutos

} 20 min

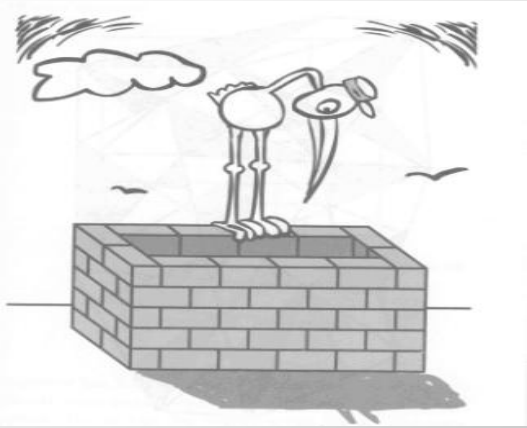
11. Piratas … …(Individual / Grupal)… 30 minutos
12. Tiempo de Feedback ……. 10 minutos

} 40 min

13. Presentación …(INDIVIDUAL)…10 + 15….. 30 minutos
14. Tiempo de Consenso ……. 10 minutos

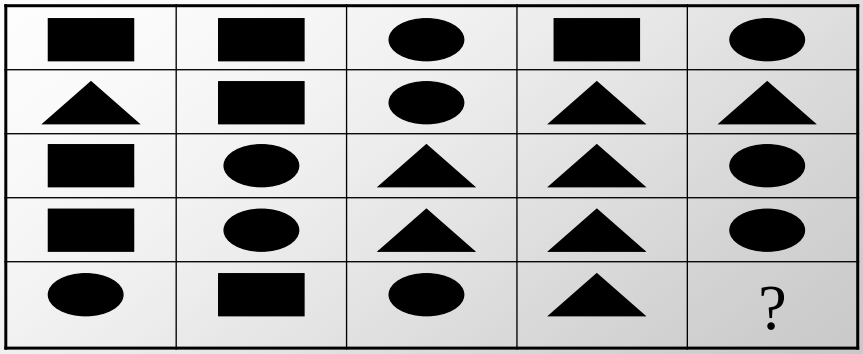
} 40 min

15. Quien se va de la isla y con quien. 10 minutos



¿Cuantos ladrillos hay en total?

Ferretotal / Savake



¿Qué VA EN ESE ESPACIO?

"ADUANA"

A) Usted mantiene, con excelentes resultados, una larga relación comercial con una empresa en Singapur.Esta compañía le proveerá de las muestras médicas para una nueva campaña. Como consecuencia de la excelente negociación que Ud. obtuvo, dicha empresa le envió el siguiente despacho de muestras médicas:

1. Un container con 1.000 bultos de muestras para adultos
2. Un container con 1.000 bultos de muestras para niños
3. Un container extra, combinado con 1.000 bultos. Algunos con muestras para niños y otros para adultos. No se sabe la cantidad exacta de cada tipo de bulto.

Durante la travesía, el barco fue castigado por una tormenta, golpeando los containers de nuestra mercancía. El capitán arregló los posibles daños de la tormenta y avisó a su cliente en Singapur.

B) Usted recibe un E-mail informándole de los pormenores de lo sucedido.

Los containers acaban de llegar a Puerto Cabello, y la Guardia Nacional le llama para decirle que tiene problemas para reconocer la mercancía. Al llegar, Ud. no es autorizado para ingresar al almacén donde están los containers. Ud. puede alquilar un montacargas que le extrae un solo bulto en cada viaje. Cada viaje le cuesta a Ud. Bs. 100.000.

C) La Guardia le pide que diga exactamente que hay en cada container, colocándole a cada uno la identificación que le corresponde.

D) ***¿Cuál es el número de viajes que realizaría el montacargas para garantizar con toda certeza cuál es el contenido de cada container?.***

Ferretotal / Savake

Diligencias

Usted debe salir de su casa a las 9: 15 hrs., hacer una serie de diligencias y estar de regreso a las 13:00 hrs.

Para recorrer el camino de su casa a la estación , se tarda 30 minutos. La oficina de Hacienda donde debe pagar los impuestos cierra a las 10:00. Los comercios y D.H.L cierran a las 12:00. El cajero Automático abre 11:00.

El recorrido debe hacerse a pié. Las diligencias que debe hacer son las siguientes:

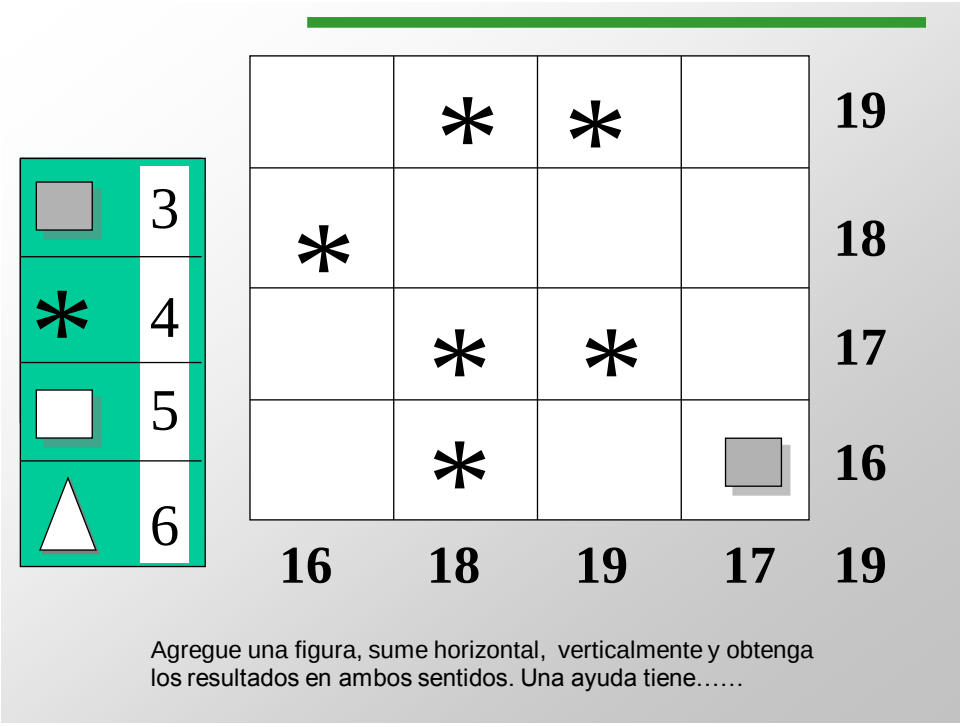
1) Llevar unos zapatos al zapatero
2) Recoger una máquina de escribir del taller
3) Llevar un saco al sastre
4) Mandar un paquete de 10 Kgs. por D.H.L
5) Pagar los impuestos en Hacienda
6) Pagar la Tarjeta de crédito en el cajero automático
7) Recoger 3 películas en el Video
8) Esperar a unos amigos que llegan en el tren a las 12:30 hrs.
9) Comprar un libro
10) Comprar una docena de rosas naturales.

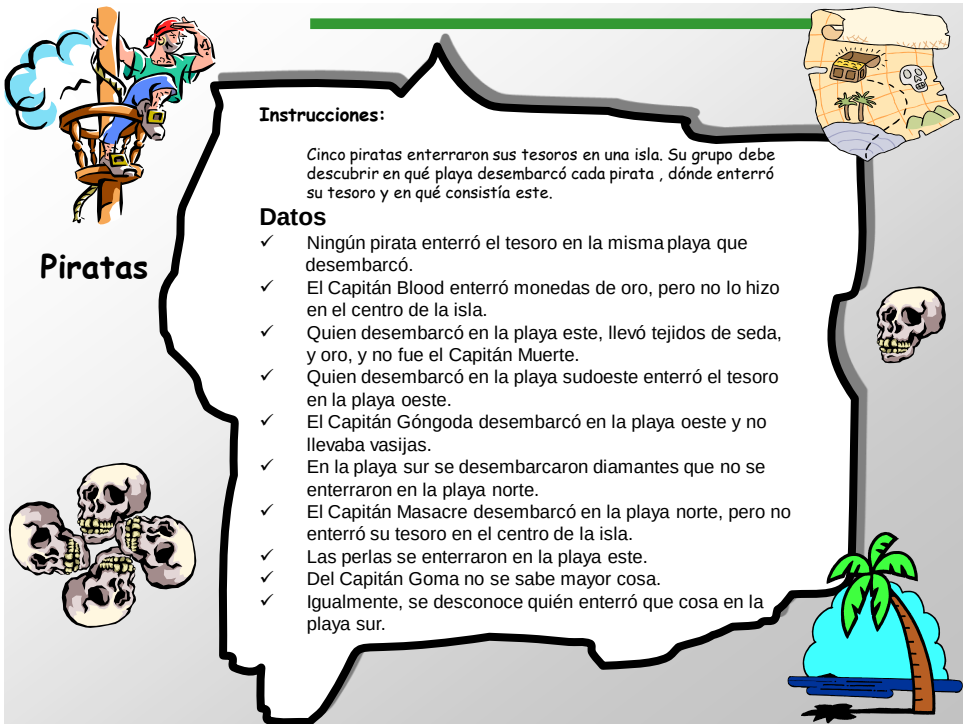
Plano de Ubicación

El plano de ubicación le indica los lugares donde tiene que hacer as diligencias. El las líneas escribirá al lado del número 1, el lugar que le conviene ir primero; en el número 2, el segundo lugar al cual llegará, y así sucesivamente, hasta terminar todas las diligencias, teniendo cuidado y planeando bien su recorrido, para que a las 13:00 hrs. esté de regreso en su casa

01)_____
02)_____
03)_____
04)_____
05)_____
06)_____
07)_____
08)_____
09)_____
10)_____

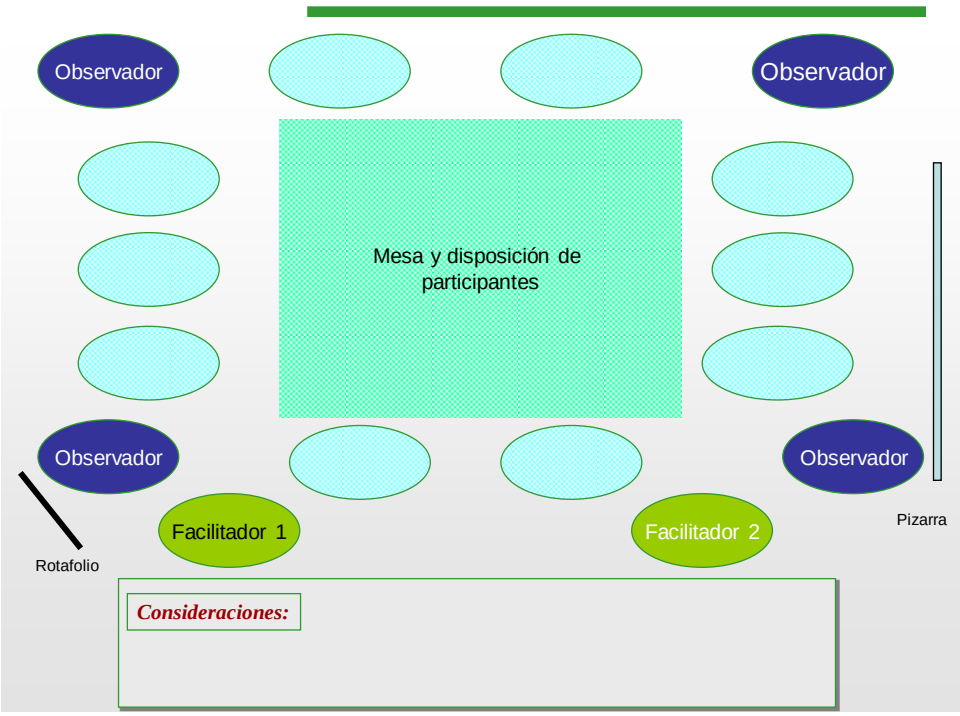
Nombre: _____


3
4
5
6
19
18
17
16
16 18 19 17 19
Agregue una figura, sume horizontal, verticalmente y obtenga los resultados en ambos sentidos. Una ayuda tiene……


Piratas
Instrucciones:
Cinco piratas enterraron sus tesoros en una isla. Su grupo debe descubrir en qué playa desembarcó cada pirata , dónde enterró su tesoro y en qué consistía este.
Datos
✓ Ningún pirata enterró el tesoro en la misma playa que desembarcó.
✓ El Capitán Blood enterró monedas de oro, pero no lo hizo en el centro de la isla.
✓ Quien desembarcó en la playa este, llevó tejidos de seda, y oro, y no fue el Capitán Muerte.
✓ Quien desembarcó en la playa sudoeste enterró el tesoro en la playa oeste.
✓ El Capitán Góngoda desembarcó en la playa oeste y no llevaba vasijas.
✓ En la playa sur se desembarcaron diamantes que no se enterraron en la playa norte.
✓ El Capitán Masacre desembarcó en la playa norte, pero no enterró su tesoro en el centro de la isla.
✓ Las perlas se enterraron en la playa este.
✓ Del Capitán Goma no se sabe mayor cosa.
✓ Igualmente, se desconoce quién enterró que cosa en la playa sur.

ANEXO VII. Ejercicios de Assessment Center Cargos No Gerenciales

Ejercicios Assessment Center FERRETOTAL / SAVAKE

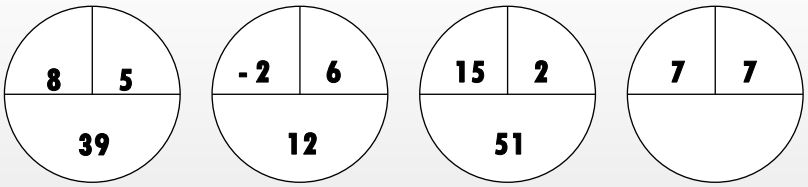


TIEMPO DE LOS EJERCICIOS:

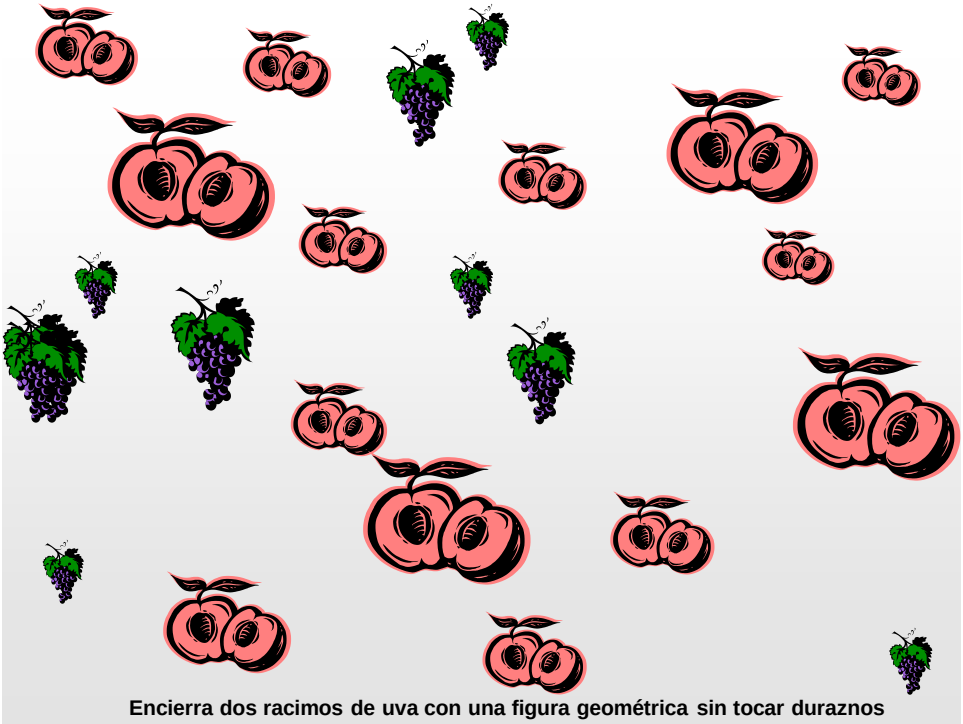
1. Caja de Reciclaje …(Individual / Grupal)…10 minutos
2. Tiempo de Feedback ……..... 10 minutos
3. Qué número hace falta en reloj… …(Individual / Grupal)… 10 minutos
4. Tiempo de Feedback ……..... 10 minutos
5. Encierre dos racimos en una figura geométrica… …(Individual / Grupal)….10 minutos
6. Tiempo de Feedback ……..... 10 minutos
7. Diligencias …(Individual / Grupal)… 20 minutos
8. Tiempo de Feedback ……..... 10 minutos
9. Sume por los dos lados … …(Individual / Grupal)… 20 minutos
10. Tiempo de Feedback ……..... 10 minutos
11. Piratas … …(Individual / Grupal)… 30 minutos
12. Tiempo de Feedback ……..... 10 minutos
13. Quien se va de la isla y con quien. 10 minutos

Reciclaje: UD. es miembro de un programa reciclaje de FERRETOTAL / SAVAKE y se le pide clasificar el contenido e identificar la caja mediante una etiqueta. Es una caja y lo debe hacer de manera directa, segura y económica ya que va para la Sucursal Maracay – centro para esa operación.

¿Si usted toma solamente una caja, ¿cómo podría colocar la etiqueta correctamente?



¿Qué número hace falta en la serie?



Encierra dos racimos de uva con una figura geométrica sin tocar duraznos

Diligencias

Usted debe salir de su casa a las 9: 15 hrs., hacer una serie de diligencias y estar de regreso a las 13:00 hrs.

Para recorrer el camino de su casa a la estación , se tarda 30 minutos. La oficina de Hacienda donde debe pagar los impuestos cierra a las 10:00. Los comercios y D.H.L cierran a las 12:00. El cajero Automático abre 11:00.

El recorrido debe hacerse a pié. Las diligencias que debe hacer son las siguientes:

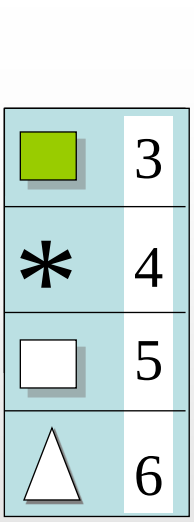
1) Llevar unos zapatos al zapatero
2) Recoger una máquina de escribir del taller
3) Llevar un saco al sastre
4) Mandar un paquete de 10 Kgs. por D.H.L
5) Pagar los impuestos en Hacienda
6) Pagar la Tarjeta de crédito en el cajero automático
7) Recoger 3 películas en el Video
8) Esperar a unos amigos que llegan en el tren a las 12:30 hrs.
9) Comprar un libro
10) Comprar una docena de rosas naturales.

Plano de Ubicación

El plano de ubicación le indica los lugares donde tiene que hacer as diligencias. El las líneas escribirá al lado del número 1, el lugar que le conviene ir primero; en el número 2, el segundo lugar al cual llegará, y así sucesivamente, hasta terminar todas las diligencias, teniendo cuidado y planeando bien su recorrido, para que a las 13:00 hrs. esté de regreso en su casa

01)_____
02)_____
03)_____
04)_____
05)_____
06)_____
07)_____
08)_____
09)_____
10)_____

Nombre: _____



	*	*		19
*				18
	*	*		17
	*		■	16
16	18	19	17	19

Agregue una figura, sume horizontal, verticalmente y obtenga los resultados en ambos sentidos. Una ayuda tiene……

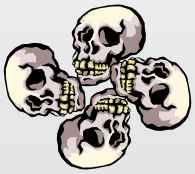
Piratas

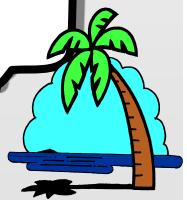
Instrucciones:

Cinco piratas enterraron sus tesoros en una isla. Su grupo debe descubrir en qué playa desembarcó cada pirata , dónde enterró su tesoro y en qué consistía este.

Datos

- ✓ Ningún pirata enterró el tesoro en la misma playa que desembarcó.
- ✓ El Capitán Blood enterró monedas de oro, pero no lo hizo en el centro de la isla.
- ✓ Quien desembarcó en la playa este, llevó tejidos de seda, y oro, y no fue el Capitán Muerte.
- ✓ Quien desembarcó en la playa sudoeste enterró el tesoro en la playa oeste.
- ✓ El Capitán Góngoda desembarcó en la playa oeste y no llevaba vasijas.
- ✓ En la playa sur se desembarcaron diamantes que no se enterraron en la playa norte.
- ✓ El Capitán Masacre desembarcó en la playa norte, pero no enterró su tesoro en el centro de la isla.
- ✓ Las perlas se enterraron en la playa este.
- ✓ Del Capitán Goma no se sabe mayor cosa.
- ✓ Igualmente, se desconoce quién enterró que cosa en la playa sur.





ANEXO VIII. Autoevaluaciones

AUTOEVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

GERENTE DE VENTAS

Apellido y Nombre: Sujeto 2 **Cargo:** Gerente de Ventas

Nombre del Supervisor: Sujeto 1

Instrucciones: Usted deberá completar la siguiente autoevaluación seleccionando la opción de ausencia o presencia de cada una de las competencias abajo descritas. En caso de seleccionar la opción de presencia, usted necesariamente deberá especificar el grado de dominio que considera posee en cada una, sustituyendo el valor con la X. En cada espacio en blanco, que se encuentra bajo cada competencia usted deberá describir detalladamente una situación concreta donde haya demostrado el grado de dominio de dicha competencia.

Competencia:	Ausencia	Presencia	Baja Evidencia		Evidencia Intermedia		Evidencia Total
Capacidad para Planificar: Es la habilidad para establecer objetivos y metas, con amplitud y visión de conjunto.			1	2	3	4	5
Descripción: Una de las áreas mas débiles ha sido la planificación, sin embargo, en los últimos tres años y más marcadamente depués de la implementación del BALANCE SCORECARD, he venido trabajando con un plan de acciones que le he venido dando una mayor dirección a mi trabajo y lo que trabajan bajo mi responsabilidad. De hecho ahora mi planificación es compartida e informadas con todos los trabajadores que de una manera directa o indirecta esten involucrados con el logro de los objetivos planteados en el mismo.							
Liderazgo / Coaching: Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.			1	2	3	4	5
Descripción: Particularmente puedo decir que presento habilidades para orientar y manejar grupos de trabajo, propiciando motivación, cohesión, respeto y no terror en la gente. Confieso que en algunos casos soy marcadamente exigente y un poco rudo en mi proceder, sin embargo, me encanta remangarme las mangas y trabajar duro con mi gente para hacerles entender que las cosas con posibles y esto me fortalece como líder.							
Toma de Decisiones: Es la capacidad para tomar un curso de acción respecto a situaciones y/o problemas, considerando y asumiendo la responsabilidad por las consecuencias.			1	2	3	4	5
Descripción: En esta posición debes tomar decisiones con frecuencia y en muchas no te puede temblar el pulso, en mi caso las tomo y asumo mis equivocaciones con responsabilidad. Puedo ser un poco terco o vehemente cuando defiendo mi posición en cuanto a una decisión tomada, pero reconozco cuando me equivoco.							
Trabajo bajo Presión: Es la capacidad de responder efectivamente, manteniendo el control y la calma, bajo situaciones de stress.			1	2	3	4	5
Descripción: Esta es una competencia que debe estar presente en cualquier Gerente de esta organización y más aún como la mía, en la cual recae la responsabilidad de las ventas de la compañía.							
Conocimiento del Entorno: Se refiere a la disposición para mantenerse informado en relación a las tendencias actuales y futuras del mercad, con el fin de prever y aprovechar o neutralizar sus efectos en el contexto organizacional.			1	2	3	4	5
Descripción: Si bien al salir con cierta regularidad a la calle, compartir información con tantos clientes y vendedores,el mantener una comunicación fluida con mis jefes, fuera de la información que uno recibe a través de los medios de comunicación, me da la posibilidad de evaluar, anticipar o reaccinar ante un evento presente o futuro, pero considero que siempre van muy amarrados a la parte de ventas y negocios.Fuera de este contexto, estoy conciente que debo prestarle más atención, sobre todo a lo que tiene que ver con lo que ocurre fuera de nuestras fronteras, ya que somos una empresa importada y todo lo que afecta en su área comercial se revierte en nuestra operación de ventas.							

Observaciones Supervisor Inmediato: En líneas generales no tengo mayores comentarios que hacer a la autoevaluación del Sujeto 2, la concibo como muy objetiva, quizás solo a título de complementar sus comentarios diría que sobre la planificación ciertamente se la hace un tanto dura porque es una persona de acciones cambiantes. lo motivan mucho los retos y lo exaspera la cotidianidad, por lo que al solicitarle una estructura a su esquema de trabajo le cuesta establecer esa estructura, a pesar de que reconoce el gran beneficio que le brinda la planificación ya que evita perder tiempo en temas irrelevantes. En cuanto al conocimiento del entorno, suelo observar que le Sujeto 1 lo mueven los temas de su interes, y cuando algo se escapa de ese circulo puede incurrir en no prestarle atención debida, el Gerente de Ventas deber tener conocimientos integrales no solo de la venta y la cobranza, también del desarrollo de su RRHH, de la preparación de los procesos que rigen y dan soporte a la venta etc.

Fecha:	Nombres y Apellidos:
Observaciones Recursos Humanos:	
Fecha:	Nombres y Apellidos:

AUTOEVALUACIÓN POR COMPETENCIAS
REPRESENTANTE DE VENTAS

Apellido y Nombre: Sujeto 4 **Cargo:** Representante de Ventas
Nombre del Supervisor: Sujeto 3

Instrucciones: Usted deberá completar la siguiente autoevaluación seleccionando la opción de ausencia o presencia de cada una de las competencias abajo descritas. En caso de seleccionar la opción de presencia, usted necesariamente deberá especificar el grado de dominio que considera posee en cada una, sustituyendo el valor con la X. En cada espacio en blanco, que se encuentra bajo cada competencia usted deberá describir detalladamente una situación concreta donde haya demostrado el grado de dominio de dicha competencia.

Competencia:	Ausencia	Presencia	Baja Evidencia		Evidencia Intermedia		Evidencia Total
Capacidad para Planificar: Es la habilidad para establecer objetivos y metas, con amplitud y visión de conjunto.			1	2	3	4	5
Descripción: Proyectar cantidades de productos por líneas, en función de cada cliente, manejar ofertas para ventas en volumenes realizar distribución para garantizar reposiciones y posicionamiento de marcas asegurar presupuesto mensuales en base a mercancia existente.							
Servicio al Cliente: Es la disposición para ayudar o servir a los demás y satisfacer sus necesidades.			1	2	3	4	5
Descripción: Realizar asesoramientos tecnicos antes de una venta en función del requerimiento del cliente y consumidor final, asegurar servicio técnico personalizado y a través de centros autorizados postventa, para garantizar la inversión tanto monetaria como física del cliente.							
Impacto e Influencia: Capacidad para persuadir, convencer o influir a los demás para lograr una acción o meta organizacional.			1	2	3	4	5
Descripción: Estudiar, analizar y verificar necesidades faltantes a cada cliente, crear la necesidad y convencer que nuestros productos los necesita no solo por sus bondades, sino por el negocio lucrativo soportado por tecnologia y asesoramiento personalizado.							
Proactividad: Es la disposición de actuar de forma anticipada con el fin de mejorar sus procesos de trabajo, sobrepasar constatemente los estándares, así como responder de forma responsable a cualquier situación.			1	2	3	4	5
Descripción: Al realizar la ventas se monitorea a través del cliente y sus empleados, la aceptación de la marca para analizar e impulsar la rotación de la misma por medios publicitarios, exhibiciones, promociones, ofertas.							
Estrategia de Ventas: Se refiere a la habilidad para inventar, crear y establecer las bases necesarias para concretar una venta, ya sea en el momento o a futuro.			1	2	3	4	5
Descripción: Aunque no hay un formato establecido como tal, hay factores tanto animicos como ambientales, circunstanciales que hace que cada visita al cliente sea una oportunidad de venta, asociada a pasos básicos que aseguran desde el inicio hasta el cliente exitoso de una buena venta.							

Observaciones Supervisor Inmediato: Supera las metas presupuestarias y mejora continuamente el nivel de participación de nuestras lineas sin embargo la planificación de su trabajo esta más orientada a la venta de volumen que a la distribución (elemento esencial para darle consistencia a su gestión), de igual su estrategia de ventas obedece a más factores circunstancias (ofertas, llegadas de producto) que a un estudio de la situación del cliente.

Fecha:	Nombres y Apellidos:
Observaciones Recursos Humanos:	
Fecha:	Nombres y Apellidos:

AUTOEVALUACIÓN POR COMPETENCIAS
REPRESENTANTE DE VENTAS

Apellido y Nombre: Sujeto 5 Cargo: Representante de Ventas
Nombre del Supervisor: Sujeto 2

Instrucciones: Usted deberá completar la siguiente autoevaluación seleccionando la opción de ausencia o presencia de cada una de las competencias abajo descritas. En caso de seleccionar la opción de presencia, usted necesariamente deberá especificar el grado de dominio que considera posee en cada una, sustituyendo el valor con la X. En cada espacio en blanco, que se encuentra bajo cada competencia usted deberá describir detalladamente una situación concreta donde haya demostrado el grado de dominio de dicha competencia.

Competencia:	Ausencia	Presencia	Baja Evidencia		Evidencia Intermedia		Evidencia Total
Capacidad para Planificar: Es la habilidad para establecer objetivos y metas, con amplitud y visión de conjunto.			1	2	3	4	5
Descripción: Mis objetivos son, tratar de estar siempre por encima de mis metar, siempre planifico mi ruta de trabajo e igualmente trato de estudiar a mis clientes, esto me ayuda ya que muchas veces estos se encuentran con problemas los cuales uno no conoce y trata de que el cliente cuente con un apoyo, y esto me ayuda al momento de cobrar o vender y tratar de buscar satisfacer las necesidades del cliente, buscando asi los beneficios de la empresa.							
Servicio al Cliente: Es la disposición para ayudar o servir a los demás y satisfacer sus necesidades.			1	2	3	4	5
Descripción: Siempre estoy con la disposición de colaborar y tratar de resolver los problemas que se le presentan a los clientes y a la empresa, buscando la solución de los mismos a la brevedad posible.							
Impacto e Influencia: Capacidad para persuadir, convencer o influir a los demás para lograr una acción o meta organizacional.			1	2	3	4	5
Descripción: Es muy bueno observar antes de empezar el trabajo, para asi tener una buena percepción del mismo ya que siempre hay que buscar involucrar a los dempás compañeros, y asi tener todos la solución a los problemas que podramos enfrentar.							
Proactividad: Es la disposición de actuar de forma anticipada con el fin de mejorar sus procesos de trabajo, sobrepasar constatemente los estándares, así como responder de forma responsable a cualquier situación.			1	2	3	4	5
Descripción: Como antes lo describi me gusta observar y preguntar, ya que en el momento dado no se cuando lo puedo necesitar, esto lo digo ya que mi ramo como es la linea de savagro, hay mucha maquinaria la cual poco conocemos y cuando llego donde un cliente que tienen taller observo y pregunto ya que otro más adelante me puede preguntar a mi, y por lo menos alguna respuesta le puedo dar para tratar de solucionar, por lo menos demostrar que se conoce la linea.							
Estrategia de Ventas: Se refiere a la habilidad para inventar, crear y establecer las bases necesarias para concretar una venta, ya sea en el momento o a futuro.			1	2	3	4	5
Descripción: En este medio nosotros estamos en la obligación de demostrarle a nuestros clientes que la mercancia nuestra en la mejor y que nuestra empresa es la más seria y resposable, rápida y segura para respaldar su inversión.							

Observaciones Supervisor Inmediato: Considero al Sujeto 5 uno de los vendedores más completos que tenemos dentro de nuestra fuerza de ventas, no tengo mayores observaciones que hacer en cuanto a su autoevaluación, pero considero que existen oportunidades para mejorar en cuanto a la planificación y el levantamiento de estratelegias de ventas. Quiero agregar que en algunas oportunidades su enfoque personal se antepone a los intereses de la organización, sin embargo, es uno de los que menos se le identifica.

Fecha:	Nombres y Apellidos:
Observaciones Recursos Humanos:	
Fecha:	Nombres y Apellidos:

AUTOEVALUACIÓN POR COMPETENCIAS
REPRESENTANTE DE VENTAS

Apellido y Nombre: Sujeto 6 **Cargo:** Representante de Ventas
Nombre del Supervisor: Sujeto 3

Instrucciones: Usted deberá completar la siguiente autoevaluación seleccionando la opción de ausencia o presencia de cada una de las competencias abajo descritas. En caso de seleccionar la opción de presencia, usted necesariamente deberá especificar el grado de dominio que considera posee en cada una, sustituyendo el valor con la X. En cada espacio en blanco, que se encuentra bajo cada competencia usted deberá describir detalladamente una situación concreta donde haya demostrado el grado de dominio de dicha competencia.

Competencia:	Ausencia	Presencia	Baja Evidencia		Evidencia Intermedia		Evidencia Total
Capacidad para Planificar: Es la habilidad para establecer objetivos y metas, con amplitud y visión de conjunto.			1	2	3	4	5
Descripción: Planificación de programas de trabajo donde el logro de las metas en ventas, cobranza y atención al cliente esten equilibradas cada una según sea la necesidad.							
Servicio al Cliente: Es la disposición para ayudar o servir a los demás y satisfacer sus necesidades.			1	2	3	4	5
Descripción: Servicio al cliente, antes durante y despues de la venta brindandole las herramientas necesarios en cada situación con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades.							
Impacto e Influencia: Capacidad para persuadir, convencer o influir a los demás para lograr una acción o meta organizacional.			1	2	3	4	5
Descripción: A través del conocimiento y la experiencia hemos podido alcanzar diversos objetivos ventas, cobranzas, solución de garantías con el apoyo de los diferentes actores involucrados.							
Proactividad: Es la disposición de actuar de forma anticipada con el fin de mejorar sus procesos de trabajo, sobrepasar constatemente los estándares, así como responder de forma responsable a cualquier situación.			1	2	3	4	5
Descripción: Cuando planes de trabajo donde el objetivo es alcanzar la excelencia de los diferentes procesos realizados.							
Estrategia de Ventas: Se refiere a la habilidad para inventar, crear y establecer las bases necesarias para concretar una venta, ya sea en el momento o a futuro.			1	2	3	4	5
Descripción: Basada en conocer nuestras fotalezas y debilidades al igual que las de la competencia, ofreciendo siempre algo más que los temas con el fin de alcanzar ventas permanentes y no perder el mercado ganado.							

Observaciones Supervisor Inmediato: Considero que es un excelente donde su nivel de competencia toca los más altos limites de evaluación, sin embargo su carácter tiende a disminuir de alguna manera su impacto, ya que la forma misma como aborda determinadas situaciones crean obstaculos en la comunicación tanto con clientes internos como externos y su proactividad se ve debilitada. El mismo vendedor lo reconoce y esta trabajando en esto.

Fecha:	Nombres y Apellidos:
Observaciones Recursos Humanos:	
Fecha:	Nombres y Apellidos: