

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA
INTERCAMBIO 1 A SOCIEDAD DE INTERMEDIACIÓN CAMBIARIA Y DE
SERVICIOS FINANCIEROS ESPECIALES
SICA Y SFE**

ALEXANDRA PARRA ZAPATA CC. 43.620.916
JAIRO MARÍN MARÍN CC. 98.483.523

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2013

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA
INTERCAMBIO 1 A SOCIEDAD DE INTERMEDIACIÓN CAMBIARIA Y DE
SERVICIOS FINANCIEROS ESPECIALES
SICA Y SFE**

ALEXANDRA PARRA ZAPATA CC. 43.620.916
JAIRO MARÍN MARÍN CC. 98.483.523

Monografía como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesora Metodológica
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor Temático
CARLOS ERNESTO GUERRA NIETO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2013

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO 1. DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA	10
1.1 ANÁLISIS DOFA	15
1.2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL	16
1.3 ANÁLISIS DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	18
CAPITULO 2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	20
2.1 ADMISIÓN	24
2.1.1 Reclutamiento.	24
2.1.2 Selección por competencias	25
2.1.3 Inducción por competencias	30
2.2 CONTRATACIÓN	31
2.3 COMPENSACIÓN POR COMPETENCIAS	32
2.4 DESARROLLO HUMANO	37
2.4.1 Entrenamiento por Competencias	37
2.4.2 Capacitación por Competencias	39
2.5 SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL	42
CAPITULO 3. PROPUESTA DEL PERFIL POR COMPETENCIAS DE LOS CARGOS	43
3.1 DESCRIPCIÓN POR NIVELES	49
3.1.1 Primer nivel: Junta Directiva ó Consejo de Administración	49
3.1.2 Primer nivel: Dirección General ó Gerente General.	50
3.1.3 Primer Nivel. Auditoría Interna	50
3.1.4 Primer Nivel: Coordinador de Riesgos	50
3.1.5 Primer Nivel: Oficial de Cumplimiento	51
3.1.6 Primer Nivel: Analistas de Cumplimiento	51

3.1.7 Segundo Nivel: Director Financiero y de Operaciones	51
3.1.8 Segundo Nivel: Director Administrativo	51
3.1.9 Segundo Nivel: Jefe de Informática y Telemática	51
3.1.10 Segundo Nivel: Coordinador de Informática	51
3.1.11 Segundo Nivel: Director Internacional	51
3.1.12 Segundo Nivel: Director Tesorería	51
3.1.13 Segundo Nivel: Coordinador de Operaciones	52
3.1.14 Segundo Nivel: Coordinador Internacional	52
3.1.15 Segundo Nivel: Contador	52
3.1.16 Segundo Nivel: Coordinador de Talento Humano	52
3.1.17 Tercer Nivel: Analistas Contables	52
3.1.18 Tercer Nivel: Coordinador de Archivo	52
3.1.19 Tercer Nivel: Agencias	53
3.1.20 Tercer Nivel: Recepcionista	53
3.1.21 Tercer Nivel: Oficios Varios	53
3.1.22 Tercer Nivel: Mensajeros	53
3.1.23 Tercer Nivel: Asistente de Gerencia.	53
3.1.24 Tercer Nivel: Supernumerario	53
3.2 COMPETENCIAS	53
3.2.1 Competencias Nivel Directivo	54
3.2.2 Competencias Nivel Medio	56
3.2.3 Competencias Operacionales	58
3.3 HABILIDADES COMUNICATIVAS	60
3.4 HABILIDADES OPERATIVAS	60
CAPITULO 4. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA INTERCAMBIO 1 A SOCIEDAD DE INTERMEDIACIÓN CAMBIARIA Y DE SERVICIOS FINANCIEROS ESPECIALES SICA Y SFE	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	92

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Sistema de desarrollo de capacitación por competencias	41
Gráfico 2. Organigrama Primer Nivel: Alta Dirección	44
Gráfico 3. Organigrama Segundo Nivel: Dirección Media	46
Gráfico 4. Organigrama Tercer nivel: Operativo	48
Gráfico 5. Primer Nivel: Alta Dirección	68
Gráfico 6. Segundo Nivel: Dirección media	69
Gráfico 7. Tercer Nivel: Operativo	70

INTRODUCCIÓN

Todos los recursos que debe de tener una empresa para su funcionamiento son sumamente importantes, aunque hay uno que debe de estar por encima de todos los demás; estamos hablando del Talento Humano, fundamental e indispensable en el logro de los objetivos, aunque éstos objetivos no son satisfactorios o no se cumplen si no se cuenta con un personal altamente capacitado, con habilidades, destrezas y el conocimiento suficiente para el desarrollo de sus actividades; en otras palabras con las competencias suficientes y requeridas para el cargo.

Las empresas del hoy y del mañana, deben encaminar sus objetivos y metas a partir de una excelente Gestión por competencias; ésta herramienta administrativa permite tener el personal indicado, en el puesto indicado y realizando las actividades indicadas, de ésta manera se garantiza en un alto porcentaje el logro de las metas organizacionales. Es por ésta razón, que no se deben escatimar esfuerzos en búsqueda de nuevos modelos de gestión en los que el aprendizaje, la innovación, la creatividad, la destreza son esenciales para lograr ser más eficientes y competitivos, procurando contar con personal altamente competente. El desarrollo en Gestión por competencias, pasa a convertirse en un factor clave, así lo deben entender los Dueños, Gerentes y Directivos y sus mismos empleados y cada uno desde su rol que le corresponde asumir un compromiso inalienable más aún, el área responsable del Talento Humano, entendiendo que todo esto redundará en beneficio para los intereses de la empresa y así mismo en el bienestar de sus empleados; aunque no se puede caer en el error de tergiversar éste enfoque para favorecer intereses propios o individuales.

En un mundo totalmente globalizado y cambiante, donde las empresas deben realizar grandes esfuerzos por estar en el medio compitiendo en un mercado cada vez más dinámico e innovador, la Gestión por Competencias en el desarrollo del Talento Humano, pasa a convertirse en un elemento diferenciador y ésta

diferencia radica en toda la Gestión que se pueda realizar para alcanzar un excelente desarrollo en el personal, también se debe de entender que es un sistema y como tal, está en constante evolución.

TÍTULO

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA
INTERCAMBIO 1 A SOCIEDAD DE INTERMEDIACIÓN CAMBIARIA Y DE
SERVICIOS FINANCIEROS ESPECIALES SICA Y SFE

AUTORES

ALEXANDRA PARRA ZAPATA CC. 43.620.916

JAIRO MARÍN MARÍN CC. 98.483.523

TÍTULO QUE SE OTORGA

Especialista en Alta Gerencia

ASESORES

Asesora Metodológica

MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor Temático

CARLOS ERNESTO GUERRA NIETO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

MEDELLÍN

2013

RESUMEN

El presente trabajo se realizó como un aporte fundamental al desarrollo en la Gestión por Competencias en el Talento Humano en la empresa para una eventual implantación y posterior aplicación como una estrategia encaminada a

desarrollar todo el potencial que tienen los empleados en conocimiento, habilidades, destrezas, innovación y creatividad. Para ello se abordará diversos aspectos indispensables para su total comprensión y de cómo se hiló de forma sistemática un enfoque basado en Competencias más su terminología.

Lo anterior significa a grandes rasgos en la elaboración de un punto de partida y ésta se empezó por un diagnóstico del estado actual de la empresa INTERCAMBIO 1 A S.A, abordando el Talento Humano, tema que nos compete, objetivo principal para la elaboración de éste trabajo; para la realización del mismo, se utilizó la matriz DOFA, como una herramienta administrativa relevante; aquí se identificaron las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, realizando su correspondiente análisis, paso a seguir se elaboró el diagnóstico situacional, identificando únicamente las debilidades y fortalezas en los temas de: Admisión, contratación, compensación, desarrollo humano, seguridad e higiene ocupacional, con su respectivo análisis, luego se aborda la Gestión por Competencias y el proceso que se debe de llevar a cabo desde el reclutamiento hasta que el empleado es puesto en su lugar de trabajo, obviamente basado en competencias, también se le propone a la empresa una propuesta del perfil por competencias de los cargos, partiendo de los diferentes niveles identificados en la empresa y la descripción de los cargos asignados a cada nivel, por último se crea el modelo de Gestión por Competencias para la empresa INTERCAMBIO 1 A SOCIEDAD DE INTERMEDIACIÓN CAMBIARIA Y DE SERVICIOS FINANCIEROS ESPECIALES SICA Y SFE, como una herramienta administrativa válida para el desarrollo de las competencias en el recurso del Talento Humano, como factor indispensable para el logro de los objetivos y metas de la empresa; en éste último aspecto, se identificaron de nuevo los niveles, el tipo de competencia, sus comportamientos asociados y su nivel requerido, bien sea alto, medio o bajo, también las competencias asignadas a cada cargo; para darle un mejor complemento a éste modelo, a todo el proceso de admisión, contratación,

compensación, desarrollo humano y seguridad e higiene ocupacional con sus respectivos subtemas, fueron descritos con sus competencias correspondientes. Para un mayor entendimiento a este enfoque, se elaboró un diccionario basado en competencias, en donde se definieron claramente las palabras claves con sus respectivos significados dándole así una comprensión más completa a toda la elaboración del trabajo; no podíamos obviar las conclusiones y recomendaciones importantes para la empresa, al momento de su puesta en marcha.

CAPITULO 1. DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

La primera Gerencia que tuvo INTERCAMBIO 1A S.A, fue empírica y totalmente autoritaria, el poder de decisión estaba centrado en cabeza de una sola persona, no había espacio para las iniciativas propias o creatividad de los empleados, se trabajaba más por cumplir un horario laboral que por cumplir con unas metas u objetivos organizacionales, dentro de la empresa el empleado era considerado más como una máquina, en el sentido de que sus opiniones o criterios no se tenían en cuenta, y ante cualquier error, se era reprendido de forma humillante u otra solución era el despido del empleado sin derecho a unos descargos; en varias ocasiones, se realizaron despidos injustos, sin ninguna causa o razón; lo que daba pie para que una vez siendo ex empleados legalmente demandara. Si bien, existía un organigrama, éste no cumplía con los criterios administrativos toda vez que los mandos medios tampoco tenían poder de decisión o participación activa dentro de la organización; en este orden de ideas, mucho menos los del nivel operativo.

Cuando una persona ingresaba a la organización, llegaba directamente hacer sus funciones para los cuales había sido contratado, no se le brindaba un conocimiento de la empresa, sus áreas, su misión, visión, no se le daban a conocer los objetivos, no se le realizaba un protocolo de presentación con los demás empleados, causando una desorientación e incertidumbre con la organización para la cual estaba trabajando.

Como se mencionó anteriormente, existían unos mandos medios o jefes, pero estos no tenían ningún poder de decisión, lo que quiere decir que cualquier inconveniente que se le presentara a un empleado, ellos no le brindaba el soporte o la colaboración requerida; para estos casos, la función de los mandos medios, era escalar toda situación por menor que fuera a la Gerencia, y esta última, decía que hacer y como se le daba la solución.

Haciendo extensivo el acápite anterior, se presentaba un gran inconveniente cuando un empleado necesitaba realizar una diligencia personal y para ello obviamente se requería de un permiso, también se necesitaba escalar a la Gerencia, y ella era la que daba la autorización. Estas situaciones causaban demasiada molestia e inestabilidad emocional en los empleados, toda vez que estos permisos eran por lo general negados, no estamos queriendo decir que todos los permisos se tenían que autorizar, pero si, muchos eran muy justificados; todo esto causaba un nivel de estrés en los empleados impactando negativamente en el bienestar y por consiguiente su producción.

Otro hecho que reviste gran importancia, es el tema de capacitaciones; la Gerencia, no les daba ningún valor aun siendo una empresa de servicios, las únicas que se daban eran las que se tenían que hacer por orden de los entes regulatorios; capacitaciones en servicio al cliente, charlas motivacionales u otras por éste estilo eran muy escasas.

Se podría afirmar, que el control total de la empresa estaba en manos de una sola persona: control Gerencial, Control medio y Operativo; dentro de éste control, estaba el del talento humano, tal y como ha sido mencionado éste se manejaba sin ningún tipo de modelo administrativo, existía un área de Talento Humano, aunque muy incipiente el cual no permitía generar un orden dentro de la empresa, no se le daba el valor y la importancia que verdaderamente se merece y como es a través del Talento Humano, es como se obtienen los resultados.

Todo lo anterior trajo como consecuencia los siguientes resultados.

- ✓ Selección de empleados con perfiles no adecuados para el cargo
- ✓ Nivel educativo muy bajos como para ocupar cargos que necesitaban niveles educativos superiores
- ✓ Empleados que no adquirían un compromiso con la empresa

- ✓ Empleados mal intencionado, el cual llegaron a causarle detrimento patrimonial
- ✓ Empleados con perfiles personales muy bajos
- ✓ Empleados con comportamientos y conductas personales no adecuados para la empresa.
- ✓ Empleados con uso de palabras o jergas no apropiadas
- ✓ Alta rotación de empleados

Si, bien se plasmaron unos valores y principios, pero estos se quedaban solo en el papel. Los criterios antes mencionados reflejan una cultura empresarial que no encajaba dentro de un contexto teórico y práctico de lo que desde sus inicios se podría empezar a formar un verdadera cultura en la empresa, en donde la responsabilidad, la ética el compromiso etc., fueran conductas que enriquecieran el ambiente laboral y así generar un clima óptimo y adecuado en el quehacer diario en la empresa; Por el contrario, éstas conductas no adecuadas, le causaron muchos daño, dentro de ellas se podrían mencionar como detrimento patrimonial; entro estos, hurtos, operaciones en beneficio propio y engaños de tipo dolosos etc.

Cabe rescatar que en los primeros 5 años, la empresa le brindaba a sus empleados muchos beneficios económicos, como bonificaciones, primas extra legales, dotación de ropa, paseos con las familias y otras más.

Desde la creación de la empresa en al año de 1.995 hasta el año 2.005, la empresa fue manejada bajo el mismo esquema Gerencial, aunque es importante anotar que en los primeros 5 años los resultados financieros fueron demasiados satisfactorios, obedeciendo en gran parte a que no existía competencia legal en compra, venta de divisas y recepción de giros del exterior; más adelante fueron apareciendo otras empresas dedicadas a realizar lo mismo, también los bancos fueron incluyendo estos productos en su portafolio de servicios; los siguientes 5 años, fueron para la empresa con muchos altibajos en la parte financiera producto

de los nuevos competidores; a todos los inconvenientes presentados desde su fundación, se le sumó uno más.

Se podría pensar, que a través de estos 10 años, la empresa obtuviera paulatinamente un grado de madurez, la cual fuera adquiriendo una estructura organizacional acorde con algún modelo válido administrativamente, de tal manera que los niveles administrativos cumplieran específicamente con cada una de sus funciones y consecuentemente con ello se derivaran positivamente un nuevo clima para la empresa y en donde se tome el Talento Humano como el activo más importante y valioso.

FORTALEZAS:

1. Prestar un servicio altamente especializado.
2. Tener procesos ágiles para el pago de giros, compra y venta de divisas en el menor tiempo.
3. Tasas competitivas, el cual lo hacen atractivo para los clientes y usuarios.
4. Plataforma tecnológica que garantiza la continuidad de la operación; lo que quiere decir que se cuenta con un plan B, de forma inmediata.
5. Tener un sistema para la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo.
6. Personal capacitado en la operatividad de la empresa.
7. Un alto porcentaje de los empleados es comprometido con la organización.

DEBILIDADES:

1. Su red de Oficinas a nivel nacional es muy limitada.
2. Costos operacionales muy elevados.
3. Hay un porcentaje mínimo de empleados que no son comprometidos con la empresa.

4. No se lleva a cabo un programa de reclutamiento, selección, inducción, contratación y capacitación por competencias.
5. No existe un programa anual en formación y capacitaciones organizacionales.
6. No existen convenios con centros educativos para la formación profesional de los empleados.
7. No hay un programa motivacional para los empleados.

OPORTUNIDADES:

1. Cada año, hay un crecimiento significativo, de extranjeros que ingresan al país, el cual representa un crecimiento en la compra de divisas, para el año 2011, éste incremento fue del 7.3%, y entre enero y julio de 2012, éste crecimiento iba en el 4.3%
2. Estabilidad política del país.
3. Creciente de demanda de divisas por parte de las empresas.
4. Entidades que prestan servicios de formación y capacitación empresarial en Gestión por Competencias.
5. Profesionales especializados en temas de Liderazgo, trabajo en equipo, charlas motivacionales, servicio al cliente y otras.
6. Gran variedad de centros educativos para que el personal se forme y se capacite, incluyendo en Gestión por Competencias.
7. Gran oferta de profesionales y con competencias acordes a las requeridas en la empresa.

AMENAZAS:

1. Personas inescrupulosas que intentan utilizarla para el lavado de activos.
2. Alta volatilidad en el mercado de divisas.
3. Revaluación del peso colombiano.
4. El sector financiero Bancario, ha decidido incursionar en el mercado nuestro.
5. No existe un programa altamente calificado de reclutamiento y selección de personal.

6. Oferta de empleos con perfiles y competencias no adecuados para trabajar en la empresa.
7. Oferta de empleados que lo único que pretenden es causar daño en la empresa.

1.1 ANÁLISIS DOFA

Planteamos ésta matriz DOFA, como una de las herramientas administrativas más importantes, nos hace un diagnóstico actual y real de la empresa, nos dice en términos generales, como estamos o como nos encontramos y a partir de ésta, nos brinda el principal elemento para tomar decisiones.

Nos muestra con mayor claridad cuáles son nuestras debilidades y oportunidades, nuestras fortalezas y amenazas, características que al tenerlos claro, nos da una visión global e integral de nuestra verdadera situación y análisis la empresa mirándola desde afuera; debemos preguntarnos exhaustivamente y respondernos de manera muy objetiva que fortalezas y debilidades tenemos dentro de la empresa, también con que oportunidades y amenazas nos encontramos en el entorno externo, para luego realizar estrategias que nos permita enfrentar con éxito lo encontrado.

Para el tema que nos compete y objeto de éste trabajo, nos refleja un diagnóstico de cómo se encuentra el Talento Humano y como ha sido manejado desde la creación de la empresa hasta el momento actual; se pretende a partir de allí, una formulación y evaluación de estrategias que permitan reforzar sus fortalezas, atacar de manera positiva nuestras debilidades, aprovechar las oportunidades y enfrentar con firmezas nuestras amenazas.

Siendo más precisos, lo que se busca es y a partir de lo que nos muestra ésta matriz DOFA, una vez realizado las combinaciones de las distintas variables, que

las estrategias a implementar, estén encaminadas a tener un Talento Humano, basado en Gestión por Competencias acordes a los requerimientos de cada cargo, dicho en otras palabras, tener los perfiles adecuados en cada puesto de trabajo; de esta manera nos garantiza tener empleados más competentes en la empresa. Las estrategias a implementar, como resultado de la matriz DOFA en Gestión por Competencias, deben ejecutarse siguiendo los lineamientos o directrices estipulados para ello; de esta manera se puede garantizar unos excelentes resultados para la empresa, de no ser así, las estrategias serían un fracaso y esto es lo que no podemos permitir.

1.2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

TEMA	SUBTEMA	DEBILIDAD	FORTALEZA
ADMISIÓN	RECLUTAMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. No es política de la empresa, cada vez que haya una vacante se use, este proceso. 2. En este proceso el más utilizado es la base de datos de los referidos de la misma empresa 3. No se ofrecen las ofertas a través de las fuentes de información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por ser un referido de algunos de los miembros de la empresa se deposita más confianza en la persona. 2. Ahorro de costos en el proceso de reclutamiento. 3. Mayor agilidad en el proceso.
	SELECCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con un proceso completo y establecido para la selección por competencias del personal. 2. Selección de personal que no cumple con los requisitos y perfiles establecidos para el cargo. 3. La aplicación de pruebas no tienen relación con el perfil y el cargo a desempeñar. 4. En este proceso la mayoría de las ocasiones se seleccionan los referidos sin tener en cuenta si cumplen con el perfil o no. 5. Por ser referidos se contratan empleados de un mismo grupo familiar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por ser referido de un empleado, este asume más compromiso con la empresa.
	INDUCCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al existir debilidades desde el proceso de reclutamiento y selección, el proceso de 	

TEMA	SUBTEMA	DEBILIDAD	FORTALEZA
		<p>inducción se hace más extenso.</p> <p>2. Se genera mayor costo.</p> <p>3. Demora en la asignación del empleado, a su puesto de trabajo totalmente.</p>	
CONTRATACIÓN	CONTRATACIÓN	<p>1. Se contrata al empleado, aun conociendo que no es apto, ni idóneo para el perfil del cargo.</p>	<p>1. Para el proceso de contratación es necesario el cumplimiento estricto de los requisitos.</p> <p>2. la mayoría de los empleados tienen contrato a término indefinido, generando mayor compromiso hacia la empresa.</p> <p>3. se cumple con lo establecido en el código laboral.</p>
COMPENSACIÓN	SUELDOS	<p>1. No existe política salarial definida.</p> <p>2. No se realizan incrementos salariales anuales, exceptuando los que devengan el smmlv.</p> <p>3. No existe un sistema de compensaciones, bien sea por metas u objetivos.</p> <p>4. Los salarios asignados, no corresponden a la experiencia y profesionalización del empleado.</p>	<p>1. El pago de este, es oportuno.</p>
	SALARIOS	N.D	N.D
DESARROLLO HUMANO	ENTRENAMIENTO	<p>1. la empresa no tiene establecido un programa anual de entrenamiento para los empleados.</p> <p>2. Al no existir el programa de entrenamiento, no tiene como mejorar sus capacidades laborales.</p> <p>3. Desempeño laboral ineficiente.</p>	N.D
	CAPACITACIÓN	<p>1. la empresa no tiene establecido un programa anual de capacitación para los empleados.</p> <p>2. Al no existir el programa de capacitación, el empleado no puede aportar a la empresa nuevos conocimientos, destrezas y habilidades.</p> <p>3. Desempeño laboral ineficiente.</p> <p>4. No se desarrolla un compromiso óptimo para la</p>	N.D

TEMA	SUBTEMA	DEBILIDAD	FORTALEZA
		empresa.	
SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL	SALUD OCUPACIONAL	1. Se tiene un programa de salud ocupacional, pero no se cumple a cabalidad. 2. Potenciales riesgos laborales. 3. No se comprometen a los empleados en programas como brigadas de emergencias, auto cuidado, higiene postural, pausas activas y otras.	1. se cumple con la normatividad en seguridad e higiene ocupacional.

1.3 ANÁLISIS DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El proceso de vinculación de un empleado a la empresa, es un proceso metodológico, organizado y sistemático que se debe de llevar paso a paso, desde el momento en que se crea la necesidad para un determinado cargo hasta que ésta es suplida; independiente si se hace dentro de un modelo de Gestión por Competencias o no, aunque hay que considerar que éste proceso es muy importante, de él depende el desempeño y los resultados que la empresa pueda obtener.

El anterior cuadro sinóptico nos da a entender de forma puntual y precisa, como se encuentra la empresa en estos momentos en Gestión del Talento Humano; así ya lo hayamos mencionados al inicio de éste capítulo; mostramos las debilidades y fortalezas en los temas con sus respectivos subtemas en: Admisión, Contratación, Compensación, Desarrollo Humano, Seguridad e Higiene Ocupacional, el propósito es capitalizar las debilidades y a partir de ellas, buscar las alternativas de mejoras necesarias para implementar un modelo que permita tener empleados altamente competentes con la empresa; las fortalezas se pueden reevaluar, entendiendo que algunas se pueden cambiar o mejorar y así poder darle un mejor aprovechamiento

Al realizar todos estos pasos, en un Modelo de Gestión por Competencias, le da un valor sumamente importante a todo el proceso, no solamente se cuenta con personal vinculado altamente competente y de acuerdo a su perfil, ubicado en el puesto que es y desempeñando las funciones que le corresponden, si no que en conjunto, convierte a la empresa altamente competitiva dentro del medio; no hay que olvidar que las empresas son, por lo que son sus empleados; si son empleados mediocre, eso será la empresa, si son empleados altamente competentes, esto va hacer reflejado en la empresa. El cambio de éste paradigma, redundando en grandes beneficios para la empresa.

CAPITULO 2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

A partir del año 2.006, hasta la fecha, la empresa cambio su Consejo de Administración y con ello la Gerencia; un cambio totalmente drástico pero a su vez muy beneficioso para los intereses de la empresa, aunque con algunas debilidades que posteriormente se mencionaran.

El estilo de la Gerencia, con un perfil demasiado profesional y entendiendo como es el engranaje de una empresa, donde los niveles Gerenciales, Medios y Operativos, cumplen con las funciones estipuladas, la delegación se da con responsabilidades y sin perder el control.

El trato con el empleado es respetuoso y amable, se tienen muy en cuenta las necesidades y se les busca darle una solución en el menor tiempo posible; los errores se toman para enriquecer los procesos y el despido de un empleado es la última alternativa que se toma, los permisos para realizar alguna diligencia personal, se dan aunque contando con una buena y verdadera justificación, la Gerencia, interactúa constantemente con los empleados tanto de manera formal como informal.

Aunque en esa nueva etapa de la empresa en algunos periodos se han tenido dificultades financieras, no obstante esta ha salido satisfactoriamente de sus crisis, se han tomado las decisiones más acertadas permitiendo la continuidad en el tiempo en beneficio de los accionistas, los empleados y por consiguiente las familias respectivas.

Como se mencionó, en esta nueva Gerencia es fundamental el respeto y la participación del empleado, se le es depositado plenamente la confianza aunque en ocasiones, esta confianza a llevado a que algunos abusen de manera inescrupulosa causándole algún tipo de daño a la empresa.

En la anterior Gerencia, y es mencionado en uno de sus párrafos, el Área de Talento Humano es muy incipiente, su estructura es muy mínima, no se le brindaban los recursos necesarios, para su pleno funcionamiento, contando además que no tenía poder de decisión; para ésta nueva Gerencia, se le empezó a dar un poco de más forma o estructura, aunque sin desconocer que faltan muchos aspectos por mejorar, también se debe de entender que esto es un proceso continuo y varía de acuerdo a las tendencias y forma de operar en las empresas.

Siendo más específicos con la empresa, no se ha podido definir claramente un modelo y que éste a su vez se cumpla paso a paso en todo lo que tiene que ver con el Talento Humano; desde el reclutamiento, selección, inducción, contratación, formación capacitación y por último su desvinculación cuando así se dé.

En cuanto al proceso de reclutamiento, en muchas ocasiones ni se cumple, toda vez que una vez presentada la vacante, se selecciona a un recomendado de la misma empresa o por alguna persona o entidad que tiene algún vínculo con la entidad; éste proceso de ésta forma, no permite la escogencia de varios candidatos, evaluar sus perfiles y establecer un filtro más objetivo de la persona que potencialmente pueda ser seleccionada.

Referente al proceso de selección, si no hubo proceso de reclutamiento, la persona es seleccionada de forma inmediata sin entrar a evaluar criterios y establecer comparaciones con otros candidatos, sus perfiles, estudios realizados, experiencias laborales, vínculos familiares y personales, sus aspiraciones laborales y profesionales sus actividades favoritas fuera de la empresa, como está conformada su familia que competencias personales tiene y otros aspectos más que entran a formar parte de una selección, incluyendo un proceso de seguridad como visita domiciliaria, ya que al manejar dinero y divisas, se convierte en blanco fácil para realizar hurtos, lavados de activos, etc.

La inducción, si bien se da, se tiene que estructurar más completa porque en varias ocasiones, la persona no viene con el perfil adecuado y acoplarlo a la empresa y al cargo, se toma más tiempo en hacerlo.

En cuanto a la contratación, es un tema bastante delicado, por todos los vacíos presentados antes de, es un riesgo latente que se corre el contratar personal que no reúnen o no se le lleva un proceso riguroso desde su reclutamiento, no se tiene un conocimiento pleno de la persona, así sea recomendado, está recomendación viene de una sola persona y no de una gran mayoría de la empresa, aunque cabe resaltar que se realiza un proceso efectivo en cuanto a la realización del examen médico ocupacional de ingreso, donde se demuestra que es apto para laborar y debe reunir el lleno de los requisitos de documentación para la firma del contrato. Siguiendo con el orden y la dirección correcta, en la etapa de formación y capacitación, aunque estos dos términos son diferentes, en algunos aspectos no varía uno del otro, aunque el objetivo final es el mismo; en estos puntos la empresa brinda la capacitación necesaria y requerida para el puesto aunque con las debilidades presentadas en los procesos anteriores, se ve expuesto un riesgo en cuanto a la dificultad que se presenta al tomar o adquirir los conocimientos necesarios para el cargo.

Y en términos generales, la formación y capacitación debe de ser un asunto constante aunque éste se da en temas relacionados con la operatividad de la empresa y los que ordenan los entes regulatorios, como ejemplo Lavado de Activos, Riesgos Operativos, Defensor del Consumidor etc. Pero formación y capacitación en temas de servicio al cliente, liderazgo, relaciones humanas, compromisos organizaciones, comunicación asertiva, charlas motivacionales etc. etc., son muy escasas; siempre se ha considerado una gran debilidad, estos temas enriquecen y ayudan a crear una organización más calificada y ayuda en gran parte a los objetivos empresariales.

Para el tema que nos compete, reflejamos la situación que se presenta con el TALENTO HUMANO en la organización, tal como lo hemos analizado desde la fundación de la empresa hasta la actualidad y también quedó plasmado en la matriz DOFA.

Con el objetivo de darle un nuevo re direccionamiento al Talento Humano en la Organización, se propone un nuevo modelo basado en un enfoque de Gestión por Competencias, de tal manera que permita tener empleados con el suficiente conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes acordes al cargo, dicho en otras palabras, con el perfil indicado para el desempeño de sus funciones.

Cuando establecemos de manera clara y objetiva los perfiles por competencias implica contar con nuevas reglas a seguir para todos sus integrantes en la empresa, significa un cambio profundo de creencias, paradigmas, y modalidades que generan y legitiman una nueva forma de ser y hacer en el día a día; es importante que a partir de la Gerencia General se propicie un compromiso, generando el ambiente adecuado y la motivación necesaria para llevar a cabo un proceso a un nuevo modelo el cual toca de manera sustancial a todo el recurso humano de la empresa y con ello empezar a crear una nueva cultura.

Para la empresa INTERCAMBIO 1 A SICA Y SFE, se debe de realizar un proceso de acoplamiento con los empleados actuales, ingresarlos al nuevo sistema, esto se logra a través de una etapa de sensibilización y un compromiso de todos sus miembros, donde cada uno llegue a un punto de verdad e identifiquemos nuestras fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas; y a partir de éste diagnóstico empezar a desarrollar las competencias suficientes para alcanzar los conocimientos, habilidades y destrezas en el puesto de trabajo siendo cada vez más competente y contribuyendo de manera más eficiente al logro y objetivos organizacionales.

Para las vacantes que se empiecen a presentar, realizar todo el proceso desde el reclutamiento, selección, inducción, contratación, formación y capacitación por competencias, sin salirse por ningún motivo del esquema propuesto.

Lo anterior se obtienen como resultados una organización más eficiente, en donde el Talento Humano, es el activo más importante y se le debe dar todo el apoyo necesario para cumplir con todas las expectativas en Gestión por Competencias. A continuación se enumeran los pasos a seguir en la implementación de un Modelo de Gestión Por Competencias en Gestión del Talento Humano

2.1 ADMISIÓN

2.1.1 Reclutamiento. Este procedimiento inicia de la siguiente manera:

Requisición de personal: Solicitud hecha al Área de Gestión Humana por cualquier dependencia de la empresa que necesita encontrar a un candidato para ocupar una vacante disponible.

Reclutamiento: Después de aprobada la requisición del personal y de acuerdo con el perfil ocupacional, el proceso a seguir es el reclutamiento del talento humano, como un conjunto de procedimientos a atraer candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la empresa; el enfoque por competencias de éste proceso se fundamenta en la utilización de fuentes y medios para atraer al personal idóneo para llevar a cabo el proceso de selección a diferencia del enfoque tradicional, éste enfoque dirige sus esfuerzos en la búsqueda de candidatos en fuentes especializadas, tales como universidades o entidades especializadas para tal fin.

Reclutamiento interno o ascenso: Se da cuando al presentarse la determinada vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos

Reclutamiento externo: Cuando al existir la determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personal que no pertenece a la empresa.

2.1.2 Selección por competencias. El enfoque de selección por competencias es un modelo que promoverá y desarrollará cualidades diferenciadoras que determinen el éxito en la ejecución de todas las actividades y se orienten hacia el desarrollo de una ventaja competitiva representada en su capital humano;

Proceso de selección del Talento Humano: Garantizar el ingreso del personal idóneo a la empresa, presenta un conjunto de técnicas como principal estrategia para la determinación de las competencias de los aspirantes con el fin de seleccionar a la persona con mayores probabilidades de ajuste al cargo y a la empresa. Este proceso permitirá valorar las competencias, aptitudes y actitudes de naturaleza técnica, metodológica, participativa y social de los candidatos.

Se realiza a través de las siguientes fases:

a) Fase de preselección: Se enfoca en la aplicación de tres técnicas: Análisis de la hoja de vida, entrevista para la identificación de las competencias organizacionales y verificación de referencias.

Análisis y evaluación de hojas de vida: Son analizadas por el líder del equipo de Talento Humano para verificar cuáles aspirantes, según el requerimiento cumplen con el perfil del cargo.

Verificación de datos y referencias: Verificación de datos académicos, datos laborales y referencias personales.

Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales: La entrevista se centra sobre hechos concretos narrados por el entrevistado con el fin de encontrar hallazgos de comportamiento en el pasado de las personas que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Consiste en preguntas que indagan competencias conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

b) Toma de decisión fase de Preselección. A cada aspirante se le asignará una calificación en la verificación de datos y de referencias y en la entrevista para la determinación y evaluación de las competencias organizacionales. Los que obtengan mayor puntaje, serán los candidatos preseleccionados que participen en la fase de selección

c) Fase de Selección. Esta fase tiene como objetivo fundamental la determinación de las competencias específicas requeridas para el desempeño de cada cargo.

Para su óptimo desarrollo, las competencias se dividen en tres grupos fundamentales: Competencias de Direccionamiento, Competencias Técnicas y Profesionales y Competencias Humanas.

Aplicación de Pruebas Psicométricas y Psicotécnicas. Pruebas Psicométrica Es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo

Consideran las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto. También determinan "cuánto" de las características evaluadas tiene el candidato. Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc.

Los Test se clasifican en cuatro grandes grupos:

Test de Inteligencia: El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas.

Test de Aptitudes: Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto.

Test de Personalidad: Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación.

Pruebas Psicotécnicas: Son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Aplicación de Técnicas para la identificación de competencias funcionales. La evaluación de competencias y recolección de evidencias de desempeño en esta etapa del proceso de selección se realizará a través de la técnica de observación conductual por medio de la aplicación de pruebas situacionales. Las pruebas situacionales o «muestras» son "ejercicios lo más parecidos posible a la realidad profesional". La finalidad de esta

técnica es observar los comportamientos puestos en práctica por una persona cuando está realizando un trabajo o tarea particular.

Para ello se necesita contar con protocolos de observación mediante los cuales los evaluadores sistematizan la información recogida durante la observación. Esta puede hacerse en el lugar de trabajo (observación del comportamiento real) o fuera del entorno de trabajo, en una sala o habitación donde se simule la actividad a evaluar (observación del Comportamiento análogo).

Pruebas Situacionales: Se incluyen todas aquellas técnicas y ejercicios que permiten simular total o parcialmente, una situación, en la que los candidatos tienen que poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz de una actividad laboral concreta. Para la identificación de las competencias humanas, necesarias para el desempeño de las funciones de los cargos se empleará la técnica de Análisis de caso escrito, con el fin de determinar el grado de cumplimiento de dichas competencias en cada uno de los aspirantes a determinado cargo. Para la identificación de las competencias de direccionamiento necesarias para el desarrollo y el desempeño adecuado se empleará la técnica de evaluación de competencias Juego de Roles la cual tiene un importante componente de improvisación, en la medida en que los personajes deben ir reaccionando a las diferentes situaciones a medida que se van presentando. Y para la identificación de las competencias técnicas y profesionales (relativas al conocimiento del puesto, a la organización de la información, y a la reparación de informes o proyectos) se utilizará la técnica de Presentación Oral y Escrita.

Entrevista con el jefe inmediato: Cuando los resultados de las pruebas para la identificación de las competencias específicas para el cargo (pruebas psicométricas, psicotécnicas y situacionales) son satisfactorios, solo tres candidatos son entrevistados por su posible jefe inmediato. Es decir, después de

la aplicación de las pruebas, cada candidato obtiene una calificación total y los tres candidatos con los mayores puntajes pasan a la siguiente etapa denominada entrevista con el jefe inmediato.

Presentación de Informe final de Selección: El informe final de selección es un documento resumen en el cual se especifica o se relata acerca de un candidato sobre las bases de un perfil acordado, que permanecerá a través del tiempo para ser consultado en distintas ocasiones de manera confidencial. Debe contener como mínimo: Datos personales, Datos curriculares, Datos laborales, Datos psicotécnicos y/ o psicométricos, Evaluación global, Descripción de competencias y Conclusiones y Recomendaciones. Retroalimentación del Proceso de Selección. La retroalimentación brinda una oportunidad de desarrollo a los profesionales. El candidato seleccionado y los candidatos internos no seleccionados tienen la posibilidad de conocer sus debilidades y fortalezas, facilitando así su mejoramiento al trabajar sobre sus debilidades. □

Retroalimentación a candidato seleccionado: Una vez finalizado el proceso, se deberá coordinar una reunión formal con el candidato seleccionado y el líder de Equipo de desarrollo humano, durante la cual se le brinde retroalimentación sobre el proceso, las fortalezas encontradas frente al perfil del cargo, los aspectos a mejorar y competencias que se deben desarrollar.

Retroalimentación a los candidatos internos no seleccionados: Una vez finalizado el proceso, se deberá coordinar una reunión formal (dirigida por el líder de Equipo de Desarrollo Humano) con cada candidato interno que se evaluó para el cargo y que no fue seleccionado con el propósito de brindarle retroalimentación sobre los aspectos a mejorar que incidieron sobre la decisión. Esto les permitirá definir un Plan de Acción de Mejoramiento que los prepare mejor para futuras oportunidades.

Retroalimentación a candidatos externos no seleccionados:

Se enviará una carta de agradecimiento por su participación en el proceso.

2.1.3 Inducción por competencias. Normalmente se encuentran: una dirigida a la empresa y la otra dirigida al cargo. Cada uno de estos tipos de inducción tiene un conjunto de información que debe organizarse en manuales estructurados. La inducción al cargo es necesario realizarla lo antes posible, debido a que constituye un factor fundamental para el rendimiento del empleado y es una pieza fundamental para el período de prueba.

En la inducción al cargo, es necesario tener presente que el nuevo empleado, en muchos casos, ya tiene conocimientos avanzados de la tarea que se le encomienda, por lo que exige del tutor la adaptación de los contenidos a los conocimientos previos del trabajador.

Esto se convierte en una tutoría personalizada que es necesario programar con anterioridad y conjuntamente con el empleado. Cuando se realizan traslados internos de empleados, normalmente no es necesario realizar la inducción a la organización. Solo se realiza la inducción al cargo, esto porque la persona ya debe estar integrada a la cultura de la empresa.

En todos los casos, la inducción al puesto de trabajo debe estar acompañada del perfil del cargo. Este perfil debe estar descrito por competencias, oficialmente establecido y aprobado por el jefe del cargo, y debe ser entregado en físico al nuevo empleado. Se sugiere que se analice con detalle para asegurarse que adquiera toda la información necesaria sobre las responsabilidades que deberá asumir.

En caso de que el nuevo empleado sea contratado por un tiempo fijo (empleado temporal), se estructura un tipo de inducción donde se sintetizan las políticas de la empresa pero se hace mucho énfasis en las responsabilidades asignadas. El tiempo en la ejecución de este tipo de inducción es menor al promedio.

Si el nuevo empleado tiene contrato de aprendiz, la inducción es generalmente diferente a todas las demás. Generalmente se centraliza sobre los perfiles del cargo que ocuparán con una guía sobre los principios generales de la empresa y los derechos a los cuales tiene acceso. Dado el caso de que el empleado temporal o el aprendiz se vinculen definitivamente a la empresa, se les debe programar la capacitación que falta para tener así una inducción completa.

En los casos en los que haya cambios significativos en las labores o que sea necesario entrenar en una nueva tarea el empleado, se puede transformar el proceso de inducción en una labor de capacitación con estructura curricular para el desarrollo de una nueva competencia laboral.

En la actualidad, la gestión humana moderna con sus nuevos modelos de gestión organizacional, suprimen la inducción y la integran a los planes de formación por competencias, rompiendo con la tradición. Convierten la capacitación en un módulo de Formación Empresarial y desarrollo de competencias laborales para el cargo específico, donde participan todos los empleados en cualquier momento de su vida laboral. De esta manera se fomenta el conocimiento de la empresa entre todos los empleados.

2.2 CONTRATACIÓN

Una vez seleccionada la persona que cumplió con el proceso de reclutamiento, selección e inducción, se procede a la contratación y esta debe ir soportada con el proceso previo que se le realizó. Contando además con todos los requisitos

contemplados en el código laboral, código sustantivo del trabajo, reglamento interno de trabajo y las demás que la empresa estime convenientes, realizar las afiliaciones a la seguridad social el mismo día de ingreso a la empresa, excepto la ARL (Administradora de riesgos laborales) que debe realizarse un día antes de iniciar labores.

Al momento de contratar nuevo personal, se da mayor preferencia a las actitudes de la persona, antes que al conocimiento o experiencia que pueda tener, poco sirve un trabajador que sepa mucho o tenga mucha experiencia, si no tiene las actitudes para atender al cliente, para relacionarse con sus compañeros, para trabajar en equipo, o para comunicarse con los demás.

Debemos procurar que el personal a contratar esté calificado para el puesto vacante, es decir, que cumpla con todos requisitos en cuanto a conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas; pero también, debemos procurar que no esté sobrecalificado, es decir, que sus conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas no estén tan por encima a las que se necesitan para cubrir el puesto.

Al contratar personal sobrecalificado, corremos el riesgo de que no se sienta motivado ni satisfecho en nuestra empresa, y que en cualquier momento pueda encontrar una mejor oferta, generándonos la pérdida de tiempo y dinero que conlleva contratar y capacitar nuevo personal.

2.3 COMPENSACIÓN POR COMPETENCIAS

Al hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos

humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”.

Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Al considerar la empresa el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión".

El hecho de que se hable de un sistema de compensaciones está originado en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización son distintos. Es por ello que no se habla de un salario o compensación propia de cada empresa y válida para todos sus empleados. Al admitir la existencia de diferencias respecto al "impacto" de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y puestos. Se asume que un gerente puede ganar más que el portero porque impacta más con sus decisiones y actitudes sobre los resultados de la empresa.

Un nivel inadecuado de compensación puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Debido al comportamiento actualmente de las organizaciones que exige empresas preocupadas por el bienestar de sus trabajadores, se han venido desarrollando diversas técnicas donde se hace necesario implementar métodos de compensación para retribuir a los empleados no solo por su rendimiento, sino por

las habilidades que tengan; de esta manera llevar a que sean más competitivos dentro del ámbito laboral impulsando la productividad en la empresa.

La Dirección Estratégica de Talento Humanos deja a un lado el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que el Talento Humano juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso con la empresa como componentes clave.

De ésta manera, la gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo y de la persona que lo ejecuta.

Basar la dirección estratégica de los recursos humanos sólo en los aspectos económicos es un grave error, igual que desatenderlos. Una visión adecuada de la relación empleador-empleado se nutre de una serie de circunstancias que van mucho más allá del monto que se percibe como salario. La remuneración debe estar intrincadamente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respaldan su rendimiento.

La función compensaciones es el estudio y análisis de salarios, sus revisiones y comparaciones estadísticas con el mercado; esto es asegurarse el pago equitativo dentro de la compañía manteniendo competitiva al máximo en reclutamiento, contratación y retención del personal capacitado.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

Los principales objetivos de las compensaciones empresariales deben dirigirse:

- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

Normas para una efectiva y oportuna administración de las compensaciones.

Las remuneraciones o compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con:

El puesto de trabajo: es importante tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se hace.

La persona que lo desempeña: se consideran básicamente los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados, por lo general se toma en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.

La empresa: sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener.

Los factores externos a la empresa: se debe estudiar el mercado de la mano de obra, igualmente otros factores como el sector gubernamental a través de la fijación del salario mínimo y subsidios legales.

Según lo expuestos, la compensación vendría a ser la remuneración global que recibe el empleado, según la importancia de su puesto, su eficiencia personal, y sus necesidades, según las posibilidades de la empresa.

Como implementar un esquema de compensaciones:

- ❖ Realizar un análisis y descripción de puestos de la empresa o del sector que se quiera analizar.
- ❖ Evaluar los puestos en grado de importancia para la organización.
- ❖ Clasificación de los puestos para permitir la comparación entre las distintas áreas y funciones.
- ❖ Estudiar valores y escalas de salarios. La comparación con el mercado permite al mismo tiempo cubrir dos objetivos. La comparación en sí misma y evaluar la lógica de la evaluación y clasificación que se hizo internamente de los puestos.

- ❖ Establecer un rango para cada puesto.

- ❖ Para aplicar un esquema de competencias con remuneración, debe implementarse primero los otros procesos bajo el esquema de competencias: Descripción de puestos, selección, evaluación de desempeño, desarrollo de carreras y planes de sucesión y por último llegar a remunerar por competencias.

2.4 DESARROLLO HUMANO

2.4.1 Entrenamiento por Competencias. Es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos siempre en relación con la visión y la misión de la empresa; esto implica:

- ✓ Transmisión de información
- ✓ Desarrollo de habilidades
- ✓ Desarrollo o modificaciones de actitudes
- ✓ Desarrollo de conceptos

- ✓ Análisis y descripción del puesto: Una vez descrito el puesto, se realiza una evaluación sobre las capacidades del ocupante, es decir la adecuación persona-puesto; de existir algunos vacíos, se deben de iniciar diferentes acciones de conocimientos o competencias.

- ✓ Atracción selección e incorporación: El sentido común indican que se deben contratar personas que cubran lo requerido por el puesto, en ocasiones las incorporaciones incluyen capacitación específica para poder lograr una adecuada relación persona-puesto.

- ✓ Evaluación de desempeño: Uno de los propósitos de la evaluación del desempeño es detectar necesidades de capacitación.

- ✓ Planes de carrera y sucesión: En ambos existe una correlación directa con capacitación en conocimientos y desarrollo de competencias.

Otros aspectos directamente ligados con un manejo estratégico de los recursos humanos, como la motivación del personal o acciones para modificar la cultura organizacional, están directamente relacionados con la capacitación, el entrenamiento y desarrollo de competencias.

Implementando un sistema de gestión de Recursos Humano por competencias, será sobre éstas que se centrarán los mayores esfuerzos en capacitación y entrenamiento, de modo que la nómina en su conjunto logre el perfil requerido.

- ✓ De la aplicación de un esquema de evaluación de desempeño por competencias se desprende que una persona o un grupo deben mejorar ciertas competencias.
- ✓ La empresa decide capacitar a un determinado colectivo, ejemplo, los comerciales.
- ✓ A los primeros, segundos y terceros niveles, la organización desea entrenarlos en liderazgo y trabajo en equipo.
- ✓ Se requiere entrenar a toda la empresa en orientación al cliente interno y externo.
- ✓ Reforzar las habilidades comerciales y de atención al público de todos los que de algún modo u otro tienen relación con los clientes.

Podríamos definir el desarrollo de competencias como las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará en el futuro.

2.4.2 Capacitación por Competencias. Uno de los objetivos principales de la competencia laboral, es romper los obstáculos que en algún momento se presentan en las organizaciones, impidiendo una mejor dinámica a la hora de capacitar a su personal. Esto se debe principalmente a no saber dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, o porque simplemente los costos son elevados, y porque de alguna u otra manera pueda mover la estructura de remuneraciones.

La experiencia a través del tiempo muestra que la introducción de las competencias ha puesto a la capacitación en la agenda de las empresas.

La principal característica en la capacitación por competencias, es su orientación a la práctica por un lado, y una inserción natural a la vida laboral de la persona, Las ventajas de la capacitación por competencias entre otras pueden ser las siguientes:

- Considera Cómo se aprende.
- La concentración es mayor cuando se requiere un aprendizaje profundo. · Tiene una mayor validez que un enfoque basado en la disciplina.
- Es más flexible que otros métodos.

Por lo anterior se desprende que las actividades de capacitación son estructuradas bajo la forma de cursos, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto debe de ser una transmisión de conocimientos y habilidades organizadas, planificadas y evaluables.

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto.

Es hacer que su perfil se adecue al perfil del conocimiento y competencias requeridas para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios de la tecnología y demás agentes internos y externos.

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización, su visión, misión y valores.

Las funciones de capacitación y entrenamiento están en constante interacción con el desarrollo del personal. Constituyen la herramienta básica para lograrlo y deben de ser diseñados en relación con la estrategia organizacional.

Costos y beneficios de la capacitación.

Toda actividad implica una serie de costos y beneficios; dentro de los costos tenemos:

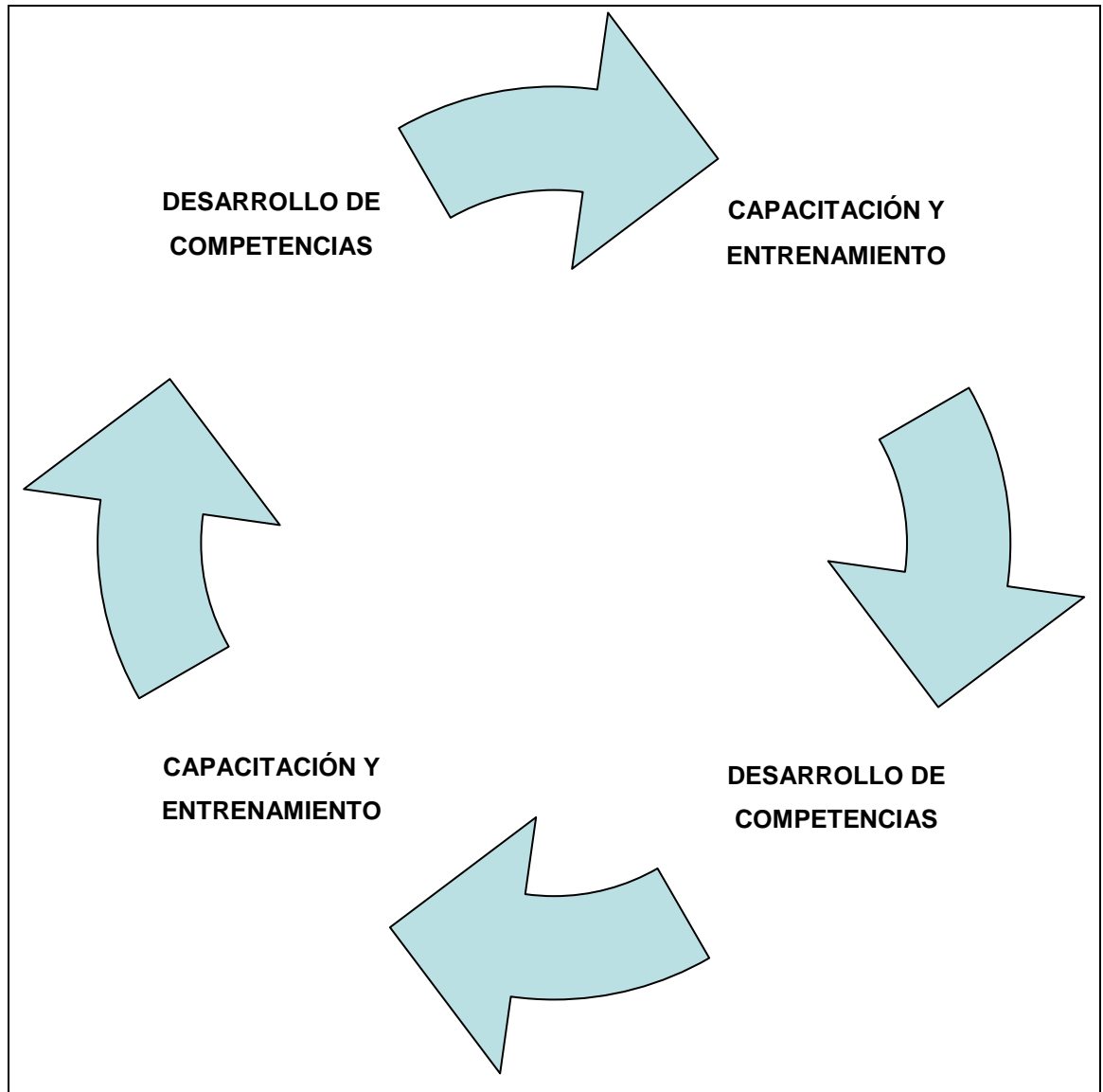
- ✓ Salario del capacitador.
- ✓ Material para la capacitación o entrenamiento.
- ✓ Costos de logística.
- ✓ Equipamiento.
- ✓ Transporte.
- ✓ Costos de las horas “perdidas” del empleado que asiste a la capacitación.

Beneficios:

- ✓ Incremento en la producción o mejora del servicio
- ✓ Reducción de errores
- ✓ Reducción de la rotación de empleados
- ✓ Menor necesidad de supervisores o jefes

- ✓ Cambios de comportamiento positivos por parte de los asistentes o capacitados
- ✓ Enriquecimiento del puesto de trabajo.

Gráfico 1. Sistema de desarrollo de capacitación por competencias



Fuente: Alles, Martha. Dirección estratégicas de recursos humanos

2.5 SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL

El personal una vez contratado, deberá adquirir los conocimientos teóricos sobre Competencias Laborales para la actividad práctica en materia de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Aspectos Legales; Toma de Decisiones y Resolución de Problemas; Liderazgo; Comunicación y Negociación de Conflictos y Trabajo en Equipo.

Además de saber detectar, prevenir y controlar las posibles Causas desencadenantes de Accidentes y Enfermedades del Trabajo, Incorporar conocimientos y técnicas docentes aplicables al Personal a su cargo para el desarrollo del Trabajo Seguro.

Conocer cómo actuar para la Toma de decisiones y solución de problemas, Comunicaciones y negociación de conflictos, con Conocimiento del Negocio, ejerciendo un efectivo Liderazgo para organizar y coordinar el Trabajo Individual y en Equipo.

La empresa debe permitir y proporcionar conocimientos de las condiciones Inseguras (Instalaciones, Máquinas, Equipos, Herramientas, Ambientes de Trabajo: Iluminación, Ventilación, Ruidos). Uso de Elementos de Protección Personal y Métodos de Trabajo. Acciones Correctivas y Preventivas. Indicaciones de Uso de E.P.P. Instrucción para el Trabajo Seguro. Indicaciones sobre Métodos de Trabajo establecidos. Verificación de Cumplimiento sobre Normas de Seguridad.

CAPITULO 3. PROPUESTA DEL PERFIL POR COMPETENCIAS DE LOS CARGOS

Para llegar a la propuesta del perfil por competencias, se partió desde el organigrama y clasificándolo por niveles: Nivel Gerencial o Alto, Medio o Dirección Media y Tercer Nivel u Operativo; esta clasificación permitió diferenciar niveles de autoridad, cargos, mandos altos, medios y bajos; es importante anotar, que estos niveles permiten un mejor manejo en toda su estructura, organizándola de tal manera que exista una conectividad y a la vez una distancia en niveles de autoridad.

Para cada nivel existen unos cargos que son necesarios para el funcionamiento de la empresa y cada nivel reviste gran importancia uno sin el otro no podría haber funcionalidad; estos cargos son designados de acuerdo a la necesidad del puesto de trabajo y de la persona adecuada para ocuparlo, previamente se identificaron los perfiles para el cargo y de ésta manera se suplieron las necesidades.

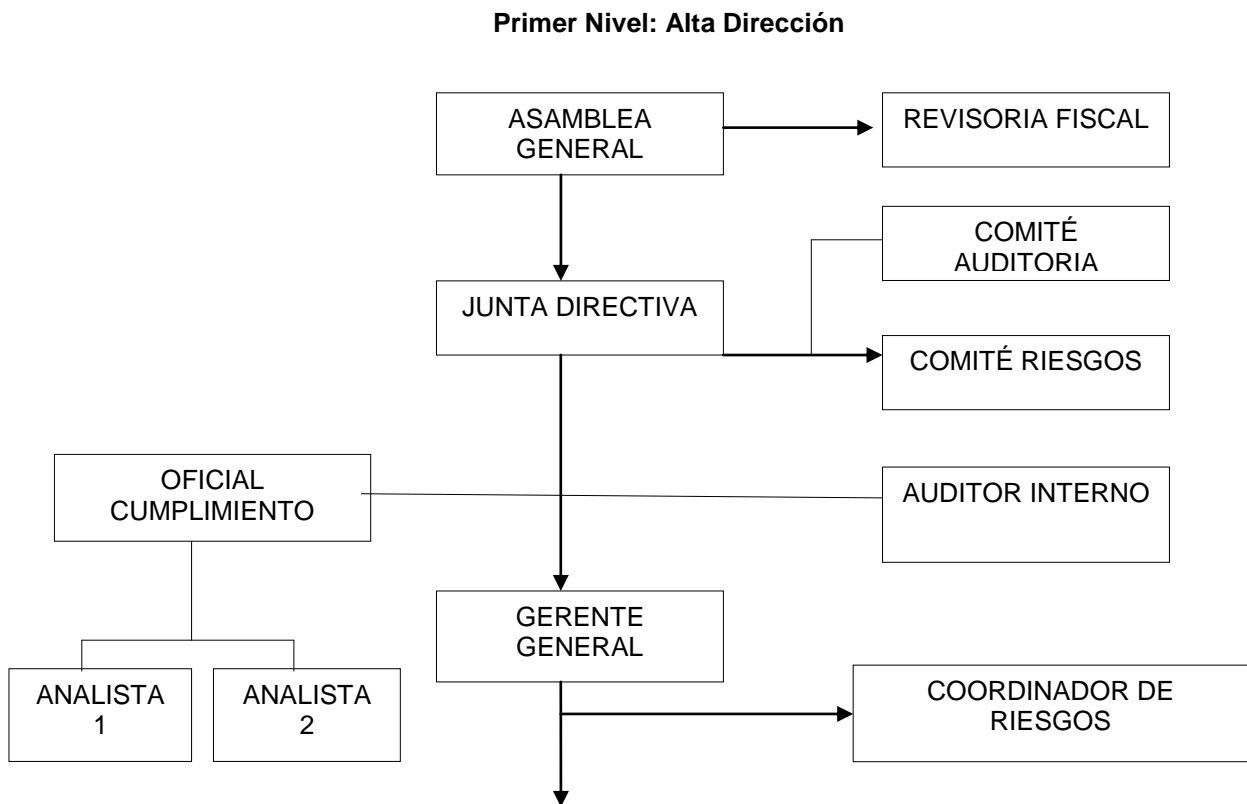
Se toma como base lo anterior para realizar una propuesta sobre perfiles por competencias de los cargos establecidos y de los futuros cargos que se puedan crear en la empresa; como primera medida, se tuvieron en cuenta los niveles y los cargos asignados y a partir de allí, llevarlos a perfiles por competencias.

Nivel Gerencial o Alto:

A partir de éste nivel se establecen los objetivos organizacionales, siendo responsables del desempeño de todos los departamentos o áreas; conjuntamente con los otros niveles se fijan las metas de la organización así como también le compete asignar los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Una propuesta para la Gestión del Talento Humano por Competencias, debe de partir del compromiso de la Alta Dirección tanto para con ellos mismos como para el nivel medio y operativo; cada miembro de la Alta Dirección, debe de poseer las competencias suficientes y las correspondientes a cada perfil para ejercer con profesionalismo cada una de sus funciones; competencias como: habilidades de dirección, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva y otras más, deben ser desarrolladas y potencializadas día a día y hacer parte de los logros de la empresa.

Gráfico 2. Organigrama Primer Nivel: Alta Dirección



Fuente: los autores

En el primer nivel, es donde se toman las decisiones que impactan a toda la organización, se define la Misión, Visión, sus políticas, estrategias, objetivos,

también se asignan recursos financieros, físicos, tecnológicos, técnicos y humanos, para poder que la empresa marche en óptimas condiciones a igual que los órganos de control, el cual ejercen una política de vigilancia y control y velan por el cumplimiento de los procedimientos internos y normas externas e internas.

La revisoría fiscal, depende de la Junta Directiva, es éste órgano quien lo nombra y es a quien le reporta

El comité de riesgos y de auditoría, le reporta a la junta directiva, y de ella hacen parte algunos de sus miembros

El oficial de cumplimiento y auditor interno, lo nombra la junta directiva, como tal, el resultado de sus gestiones se le reportan a éste órgano colegiado

Los analistas de cumplimiento, dependen del oficial de cumplimiento, son el soporte fundamental para el oficial de cumplimiento.

Coordinador de Riesgos, Nombrado para la Gerencia General y todas sus gestiones encaminadas al riesgo operativo, se le reportan a la Gerencia General.

Nivel Medio:

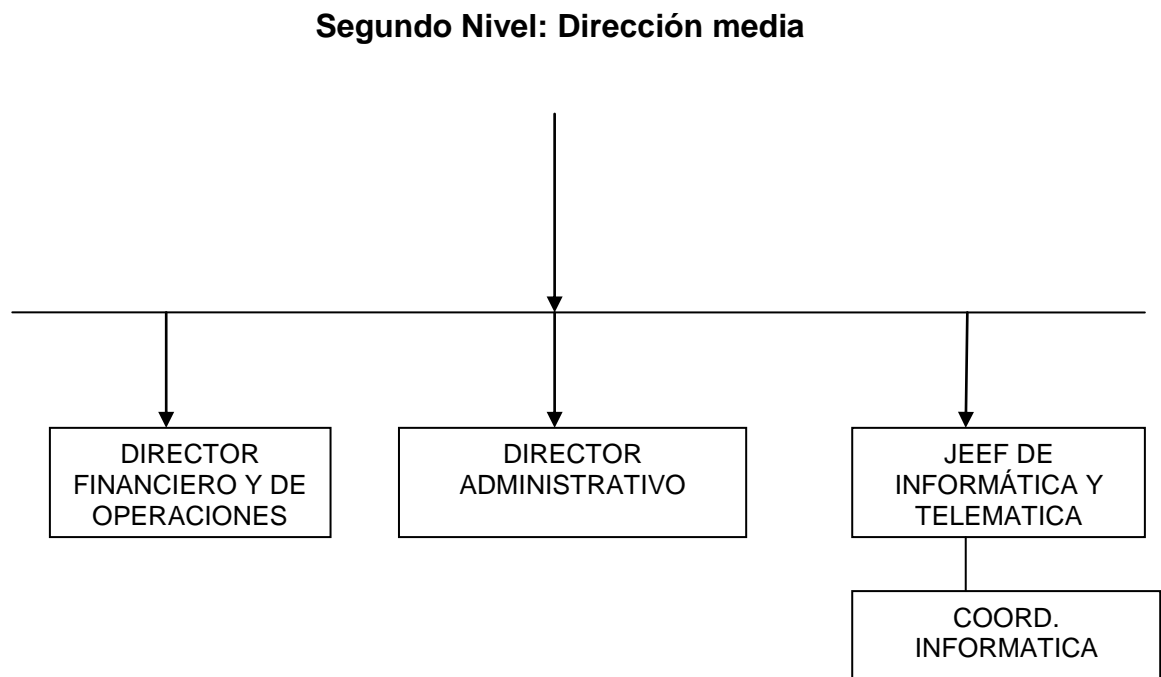
Ponen en práctica las políticas de la empresa tratando así que se cumplan a cabalidad, le corresponde además prestar el apoyo al nivel básico resolviendo en primera instancia los problemas que se presenten; importante resaltar, son los responsables de mejorar la Gestión Humana.

Para éste nivel, también le corresponde a los empleados asignados a cada área poseer las competencias acordes a sus funciones y responsabilidades; más aún, que es un nivel en donde se busca mejorar la Gestión del Talento Humano y lo

más lógico es empezar por mejorar sus propias competencias y luego mejorar las correspondientes a los niveles altos y operativos.

Competencias como: Gerenciamiento de personas, pensamiento estratégico, planeación y seguimiento, liderazgo y otras más, son las más indicadas para incorporar a los empleados asignados a éste nivel, con ellas, se cumplen con mayor eficiencia sus objetivos propuestos.

Gráfico 3. Organigrama Segundo Nivel: Dirección Media



Fuente: los autores

En éste segundo nivel, se manejan los recursos financieros, el cual busca maximizar las utilidades a través de las operaciones, así como también las estrategias para la consecución de las mismas, para esto debe contar además con el área administrativa, el cual debe de asegurar que todas las áreas cuenten con los recursos necesarios para el cumplimiento de las operaciones, objeto de su

misión, y que además funcionen correctamente sin dejar de un lado el control de los gastos fijos y operacionales; se incluye el Área de Informática y Telemática, por ser una empresa en la cual la tecnología es un factor fundamental para el desarrollo de sus operaciones

El Director Financiero y de Operaciones, Director Administrativo y Jefe de Informática y Telemática, son nombrados por la Gerencia General, son los Gerencias Medias, las que le ayudan a la Gerencia General, para la toma de decisiones tanto estratégicas como funcionales y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales

El coordinador de Informática y Telemática, depende del Jefe de Informática y Telemática, sirve de soporte al área, permitiendo que el sistema de hardware y software funcione correctamente y ante cualquier eventualidad, se está disponible de forma inmediata para darle solución

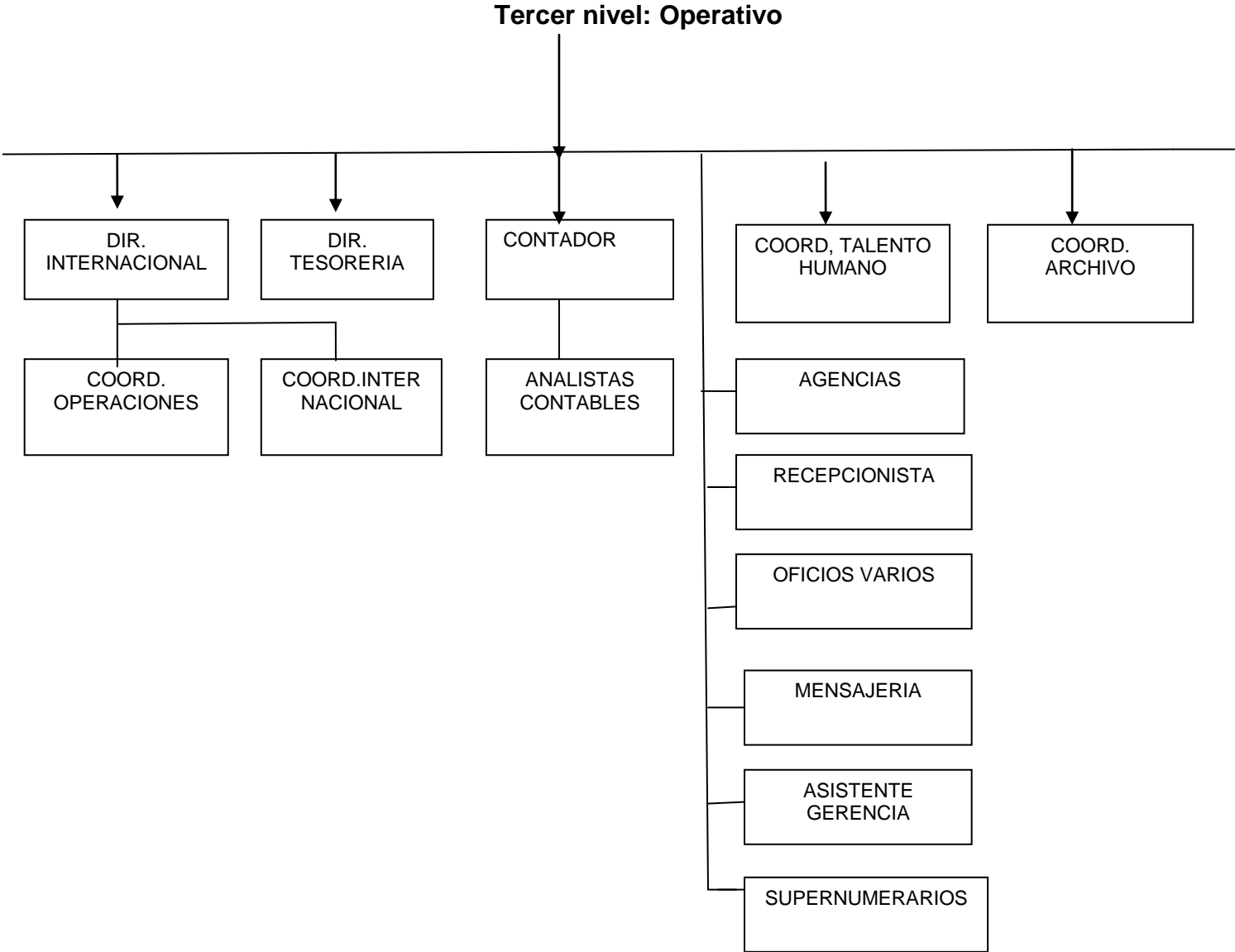
Nivel Operativo:

Son los responsables de ejecutar los procesos productivos en la organización contando con el apoyo del nivel medio y en algunos casos del nivel alto, se pretende que sean los encargados de buscar las mejoras en los procesos y presentárselos al nivel medio

La Gestión del Talento Humano por Competencias, deben abarcar todos los niveles en la organización por tal razón también se deben asignar unas competencias al nivel operativo que correspondan al perfil del cargo; implementando éste modelo dentro del nivel operativo tendremos un personal más competente para el desarrollo de sus actividades, reflejándose en menos errores operativos y contribuyendo a las mejoras de los mismos.

Competencias como. El saber hacer, atención al cliente, habilidades comunicativas, habilidades operativas, apropiación de datos relevantes, ejecución de procedimientos, automatización de procedimientos y otras, son las necesarias para lograr los resultados satisfactorios esperados.

Gráfico 4. Organigrama Tercer nivel: Operativo



Fuente: los autores

En éste nivel se encuentran las áreas operacionales de la empresa, las responsables de que el objeto social se ejecute correctamente; a cada una le corresponden unas funciones específicas y de acuerdo con lo propuesto en la Misión.

El Director Internacional, Director de Tesorería y Contador, dependen de la Dirección Financiera y de Operaciones, su lógica se fundamenta en se mueven recursos financieros producto de las operaciones y la información que se genera debe de ser procesada, clasificada para poder ser analizada conjuntamente con el Director Financiero y de Operaciones.

Coordinador Talento Humano, Archivo, Agencias, Recepcionista, Oficios Varios, Mensajería, Asistente Gerencia, Supernumerario, dependen de la Dirección Administrativa; éstas dependencias están relacionadas con la operatividad cotidiana de la empresa y como tal, es la Dirección Administrativa la que le debe de proveer de los recursos humanos, físicos, técnicos para el desarrollo de sus actividades operacionales y que estas se desarrollen sin ningún contratiempo.

3.1 DESCRIPCIÓN POR NIVELES

3.1.1 Primer nivel: Junta Directiva ó Consejo de Administración

Junta directiva. La junta directiva estará integrada con un mínimo de miembros con sus respectivos suplentes. Los miembros de la junta directiva serán elegidos por la asamblea general de socios.

Atribuciones. Salvo disposición estatutaria en contrario, se presumirá que la junta directiva tendrá atribuciones suficientes para ordenar que se ejecute o celebre cualquier acto o contrato comprendido dentro del objeto social y para

tomar las determinaciones necesarias en orden a que la sociedad cumpla sus fines.

En ese sentido, en la Sociedad Anónima, el órgano director se encuentra conformado por un Consejo de Administración o Junta Directiva, estableciéndose la obligación legal de cómo mínimo estar conformado por un Presidente, Secretario y Tesorero, quienes podrán ser distintos de los socios. Además es necesaria la existencia de un órgano de vigilancia conocido como Fiscal. Se trata de la forma más compleja de asociación que ofrece nuestro sistema jurídico.

3.1.2 Primer nivel: Dirección General ó Gerente General. La Gerencia en la Sociedad Anónima, constituye un cargo de carácter secundario (no como en la Sociedad de Responsabilidad Limitada, dónde es el órgano administrativo), que en apoyo a las funciones de la administración, auxilia a este órgano en la conducción de los negocios sociales, investido de facultades de representación, cuya designación corresponde a la asamblea general ordinaria, o bien al órgano de administración, y como éstos últimos pueden o no ser socios de la sociedad.

3.1.3 Primer Nivel. Auditoría Interna. Actividad de evaluación independiente dentro de una organización, destinada a la revisión de las operaciones administrativas y financieras de una Entidad, de las políticas, planes y procedimientos que utiliza, de los controles establecidos en ella y del sistema de información vigente, con el propósito de asesorar y efectuar recomendaciones a la alta dirección para el fortalecimiento de la gestión.

3.1.4 Primer Nivel: Coordinador de Riesgos. Coordinar el análisis de riesgos que pueden obstaculizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, apoyar el desarrollo de planes de acción al respecto y realizar el seguimiento respectivo. Llevar a cabo las acciones de control interno que apoyen el seguimiento al cumplimiento de los planes de gestión de riesgos.

3.1.5 Primer Nivel: Oficial de Cumplimiento. Área Responsable de controlar y monitorear todas las operaciones que por su objeto social, le está permitida realizar a la empresa y no permitir que sea utilizada para el lavado de activos.

3.1.6 Primer Nivel: Analistas de Cumplimiento. Empleados responsables de realizar todas las verificaciones de las operaciones que les están permitidas a la empresa y son de soporte fundamental al Oficial de Cumplimiento

3.1.7 Segundo Nivel: Director Financiero y de Operaciones. Área responsable de gestionar los recursos financieros de tal que permitan realizar las operaciones de manera eficiente y así poder maximizar las utilidades en beneficio de los accionistas.

3.1.8 Segundo Nivel: Director Administrativo. Área responsable de hacer que los recursos físicos, humanos, técnicos, tecnológicos funciones de manera óptima, valorando y evaluando además los gastos y costos fijos y variables.

3.1.9 Segundo Nivel: Jefe de Informática y Telemática. Hacer que la plataforma tecnológica Hardware y Software, funcionen correctamente, cualquier falla de ella, se paralizan de inmediato las operaciones.

3.1.10 Segundo Nivel: Coordinador de Informática. Empleado que sirve de soporte al Jefe de Informática

3.1.11 Segundo Nivel: Director Internacional. Responsable de las operaciones de Comercio Exterior,

3.1.12 Segundo Nivel: Director Tesorería. Área Responsable de hacer y verificar que el movimiento de los recursos monetarios se haga correctamente y así poder

cumplir con el objeto social y de acuerdo a las instrucciones de la Dirección Financiera y de Operaciones

3.1.13 Segundo Nivel: Coordinador de Operaciones. Garantizar que las operaciones se realicen de acuerdo a los parámetros establecidos y de manera eficiente y eficaz.

3.1.14 Segundo Nivel: Coordinador Internacional. Sirve de soporte al Director Internacional en cuanto a la realización de las operaciones de Comercio Exterior

3.1.15 Segundo Nivel: Contador. Profesional dedicado a aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de la organización, con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a las directivas de la organización en el proceso de Toma de decisiones.

3.1.16 Segundo Nivel: Coordinador de Talento Humano. Área Responsable de implementar y Gestionar en el Talento Humano, en la empresa, mediante la coordinación de los procesos y actividades propios de la administración, bienestar del personal vinculado a la empresa, desempeñando específicamente un rol facilitador y mediador en el control del ambiente laboral y del cumplimiento normativo y disciplinario, así como con el manejo de la base de nómina.

3.1.17 Tercer Nivel: Analistas Contables. Empleados que le sirven de soporte a las funciones del contador, de tal manera que la información se tenga siempre verás, oportuna y verdadera.

3.1.18 Tercer Nivel: Coordinador de Archivo. Área Responsable de custodiar toda la información que se genera en la empresa.

3.1.19 Tercer Nivel: Agencias. Oficinas adecuadas para la realización de las operaciones a través del Talento Humano

3.1.20 Tercer Nivel: Recepcionista. Empleada dedicada a canalizar las llamadas que ingresan a la organización

3.1.21 Tercer Nivel: Oficios Varios. Empleado Responsable de solucionar todos los inconvenientes físicos y eléctricos dentro de las instalaciones de la empresa

3.1.22 Tercer Nivel: Mensajeros. Empleados dedicados a atender todas las necesidades que se presenten en la empresa y que tengan que ver con llevar y traer información documental y de acuerdo a las necesidades

3.1.23 Tercer Nivel: Asistente de Gerencia. Soporte para la Gerencia General y atender todos sus requerimientos

3.1.24 Tercer Nivel: Supernumerario. Funcionario designado a suplir las necesidades en la parte operacional y a cubrir a los empleados que por alguna razón presentan ausencias, bien sea por enfermedad, vacaciones, calamidades domésticas, etc. etc.

3.2 COMPETENCIAS

Teniendo en cuenta la definición de competencia como la unión de conocimientos, actitudes y habilidades del individuo, manifestado en conductas y comportamientos que hacen que la ejecución de sus actividades, sea realizada de una manera exitosa, se buscó clasificar las competencias de acuerdo a cada nivel tal como está reflejado en la empresa; nivel alto o directivo, nivel medio y nivel operacional, a cada nivel y de acuerdo al cargo se le asociaron las competencias que más se ajustaran, obteniendo así el perfil indicado para el desempeño de sus

actividades; aunque se deja claro, que un sistema de Gestión por Competencias, es buscar día a día un desarrollo continuo de ellas, mejorándolas y aún más, encontrar o descubrir nuevas competencias en el individuo para beneficio de la empresa.

Por lo anterior es importante direccionar las competencias de acuerdo a la posición y del que hacer del empleado dentro de la empresa, se busca potencializar, sus conocimientos, habilidades, destrezas correspondientes a cada nivel.

3.2.1 Competencias Nivel Directivo. Cualifican y caracterizan a todas las personas en la organización, basadas fundamentalmente en elementos del ser; son los ejes de la empresa, aquí se formulan las estrategias, las políticas, se establecen directrices de crecimiento y se toman las decisiones que impactan en menor o mayor grado.

Trabajo en equipo: Capacidad para construir relaciones de cooperación y confianza en las personas con que interactúa en el trabajo, para favorecer el logro de los objetivos de la organización.

- ✓ Trabaja en cooperación con las personas para buscar el beneficio común.
- ✓ Realiza las actividades requeridas para contribuir al logro de los objetivos.
- ✓ Concilia y promueve acuerdos en situaciones de conflicto.
- ✓ Asume como propios los desaciertos del equipo.
- ✓ Solicita retroalimentación o la ofrece cuando lo estima conveniente.
- ✓ Reconoce y valora el aporte de los demás.
- ✓ Comparte su conocimiento e información con las personas con las que interactúa en el trabajo.

Orientación al logro: Capacidad para ejecutar acciones, emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para obtener los resultados esperados.

- ✓ Define y acuerda prioridades que permiten el logro de los objetivos.
- ✓ Hace uso eficiente de los recursos para realizar su trabajo.
- ✓ Entrega los resultados con calidad dentro del límite de tiempo establecido.
- ✓ Busca alternativas de solución a las situaciones que dificultan el logro de los resultados esperados.
- ✓ Decide los asuntos propios de su trabajo en el momento oportuno.
- ✓ Busca y adquiere conocimientos relacionados con las actividades propias de su área de trabajo.
- ✓ Identifica aspectos personales y laborales a mejorar y trabaja por desarrollarlos.
- ✓ Propone cambios y mejoras en los procesos sobre los que actúa.

Disposición al cambio: Capacidad para proponer cambio y adecuar las actuaciones laborales ante las nuevas realidades que presentan la empresa y su entorno

- ✓ Modifica sus actuaciones para responder a los cambios organizacionales.
- ✓ Promueve el cambio desde la responsabilidad de su cargo.
- ✓ Propone cambios ante las realidades del entorno y de la empresa.
- ✓ Toma las decisiones necesarias para facilitar el cambio.
- ✓ Se adapta a distintas situaciones y personas.
- ✓ Reconoce e integra los puntos de vista de otros.

Orientación al servicio: Capacidad para identificar y comprender las necesidades y expectativas de las personas en relación con la empresa y atenderlas con la calidad requerida.

- ✓ Identifica y comprende las necesidades de las personas.
- ✓ Demuestra interés por las necesidades o requerimientos de las personas.
- ✓ Ofrece respuestas a las personas que lo requieren con calidad y oportunidad.
- ✓ Acuerda con las personas las condiciones en las cuales presta el servicio.
- ✓ Canaliza las necesidades de las personas hacia las instancias que pueden darle solución.
- ✓ Se muestra respetuoso y cordial frente a las personas que solicitan el servicio.

Comunicación Efectiva: Capacidad para escuchar expresarse en forma clara, concreta y oportuna a través de la escritura y el lenguaje verbal y no verbal.

- ✓ Escucha y verifica lo que interpreta con su interlocutor.
- ✓ Se comunica con base en hechos concretos.
- ✓ Fundamenta sus explicaciones con argumentos que demuestran dominio conceptual y técnico.
- ✓ Adecua su discurso a diferentes públicos y mantiene la calidad de su mensaje.
- ✓ Su comunicación escrita es clara, oportuna y respetuosa.
- ✓ Es cuidadoso con el impacto de su comunicación verbal y no verbal.
- ✓ Mantiene comunicación permanente y oportuna que apoye el logro de los objetivos.

3.2.2 Competencias Nivel Medio

Gerenciamiento de personas: Capacidad para promover el desarrollo integral de su equipo, alinear sus contribuciones con los objetivos estratégicos de la empresa y mejorar su calidad de vida laboral.

- ✓ Demuestra confianza en la capacidad y el potencial de las personas con las que trabaja.

- ✓ Identifica el potencial y las áreas de mejoramiento de las personas de su equipo y genera estrategias de desarrollo.
- ✓ Gestiona el desempeño y el desarrollo de las personas de su equipo y orienta sus acciones hacia el logro de las metas trazadas.
- ✓ Utiliza estilos de dirección de acuerdo con las circunstancias y características de las personas de su equipo.

Pensamiento Estratégico: Capacidad para formular, alinear y gestionar estrategias para obtener los objetivos de la empresa.

- ✓ Formula estrategias a partir del análisis de las variables del entorno y del negocio.
- ✓ Demuestra visión integral de la organización.
- ✓ Anticipa situaciones y escenarios futuros y valora su impacto en la organización.
- ✓ Alinea los objetivos de su negocio o procesos con las estrategias de la organización.
- ✓ Promueve el entendimiento de las estrategias en las personas de su equipo.

Planeación y seguimiento: Capacidad para definir objetivos, metas y planes de acción, administrar recursos y emplear mecanismos de medición, seguimiento y verificación para lograr los resultados esperados.

- ✓ Formula objetivos y planes de acción que orientan hacia el logro de los resultados esperados.
- ✓ Gestiona oportunamente los recursos requeridos y optimiza los costos para obtener resultados con calidad.
- ✓ Gestiona simultáneamente planes de trabajo sin deteriorar la calidad de los resultados.

- ✓ Aplica mecanismos de control y acciones preventivas y/o correctivas para lograr los resultados esperados.

Liderazgo: Capacidad para guiar con respeto y coherencia a las personas a través del ejemplo, y generar el compromiso que posibilite lograr los resultados esperados por la empresa.

- ✓ Comprende la dinámica del equipo y promueve un clima laboral de cooperación y confianza.
- ✓ Muestra coherencia entre su discurso y su actuación laboral.
- ✓ Actúa de manera respetuosa, transparente y la promueve en su equipo de trabajo.
- ✓ Valora y respeta la empresa y promueve ésta valoración y respeto en las demás personas.
- ✓ Toma decisiones oportunas y asume las consecuencias.
- ✓ Genera credibilidad y confianza en las personas.
- ✓ Promueve y motiva a los demás para que se ajusten a las condiciones de la empresa.
- ✓ Identifica mejores prácticas y promueve su aplicación.

3.2.3 Competencias Operacionales. La COMPETENCIA es un tipo de Enseñanza, único y exclusivo de los seres humanos que involucra las tres dimensiones de la mente humana, y que difiere de muchos otros tipos de Enseñanzas que, en síntesis, no conjugan tan magistralmente a la mente humana. Existen tres tipos de COMPETENCIAS: Cognitivas – Procedimentales – Actitudinales.

Este tipo de saber es imprescindible saber en todas en todas las asignaturas, ya que la podemos definir como la competencia referida al conocimiento de datos, hechos conceptos o principios.

Además presupone la OPERACIONALIZACIÓN de procesos mentales como la interpretación, el análisis, la identificación y la argumentación, pero avanza claramente al introducir la discusión sobre la INSTRUMENTALIZACIÓN de una serie de saberes específicos y disciplinares, es decir, del aprendizaje y apropiación de un cúmulo de conocimientos propios de las disciplinas científicas, los cuales son indispensables para poder PENSAR científicamente.

- ✓ **Al saber hacer:** Se refieren a la ejecución de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades, destrezas, métodos, etc. Basado en la realización de varias acciones u operaciones.

- ✓ **Apropiación de datos relevantes respecto a la tarea y sus condiciones:** Conocimiento declarativo y tareas puntuales.

- ✓ **Actuación o ejecución del procedimiento:** Practica con retroalimentación; culmina con la fijación del procedimiento.

- ✓ **Automatización del procedimiento:** Resultado de la ejecución continúa.

- ✓ **Atención al cliente:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en la empresa si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

- ✓ Brinda una buena acogida al cliente.
- ✓ Posee buenas habilidades comunicativas.
- ✓ Atiende y explica todas las dudas de los clientes.
- ✓ Domina la documentación necesaria para la operación a realizar.

3.3 HABILIDADES COMUNICATIVAS

La comunicación es una herramienta que le permite a los seres humanos establecer relaciones con los demás, consigo mismo, con los contextos familiares y escolares, y además desempeñarse como ser social. En estas relaciones de interacción se hace necesario el uso de habilidades como escuchar, hablar, leer y escribir; que le posibiliten al individuo expresar deseos y sentimientos; permanecer en constante intercambio de ideas y pensamientos, con el fin de construir nuevos conocimientos.

- ✓ Escucha estudia y analiza atentamente la solicitud del cliente.
- ✓ Atiende y explica todas las dudas de los clientes.
- ✓ Mantiene buena apariencia personal y fluidez verbal.

3.4 HABILIDADES OPERATIVAS

Es la capacidad actitud y aptitud para realizar una actividad y lograr la consecución de los objetivos de la empresa.

Es la destreza para ejecutar una actividad y lograr propósitos previamente establecidos.

- ✓ Domina la documentación necesaria para la operación a realizar.
- ✓ Mantiene buena capacidad de análisis.
- ✓ Tiene dominio de todas las operaciones.
- ✓ Domina el sistema informático.

CAPITULO 4. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA INTERCAMBIO 1 A SOCIEDAD DE INTERMEDIACIÓN CAMBIARIA Y DE SERVICIOS FINANCIEROS ESPECIALES SICA Y SFE

Las competencias, son todas aquellas actitudes, aptitudes, habilidades, destrezas, experiencia y conocimientos que necesitan para obtener un mejor resultado en la organización, cumpliendo así de manera satisfactoria con los objetivos propuestos

Teniendo en cuenta lo anterior, en el siguiente cuadro sinóptico, presentamos los niveles en la organización, bien sea nivel alto o directivo, nivel medio y nivel operativo, con su tipo de competencias, sus comportamientos asociados y el nivel requerido.

Hemos planteado en éste capítulo, los niveles existentes en la organización, y a cada nivel, que competencias deben o deberían de tener y de esa forma lograr con el objetivo de su implementación en cada una de sus áreas y respectivamente en cada uno de los cargos.

Se establecieron unos comportamientos asociados que deben de llevar el tipo de competencia y en cada nivel; de ésta manera estamos estableciendo que características debe tener el empleado para que cumpla con la competencia asignada al cargo; se puede entender además como un filtro para detectar si cumple o no con lo requerido.

El nivel requerido hace referencia al grado de competencia en cada una de sus funciones o actividades obteniendo una combinación de factores que determinan la complejidad, el grado de autonomía, responsabilidad y las exigencias del conocimiento necesario para su desempeño,

Nivel Alto: significa que el empleado asignado al cargo y dependiendo de su función o la actividad a realizar en la empresa, la actitud, aptitud, habilidad, destreza, experiencia y conocimiento exigida, deben de ser lo suficientemente altos para poder que cumpla con la competencia asignada.

Nivel Medio: significa que el empleado asignado al cargo y dependiendo de su función o la actividad a realizar en la empresa, la actitud, aptitud, habilidad, destreza, experiencia y conocimiento, no se requiere de tanta exigencia o no es tan relevante para poder que cumpla con la competencia asignada.

Nivel Bajo: significa que el empleado asignado al cargo y dependiendo de su función o la actividad a realizar en la empresa, la actitud, aptitud, habilidad, destreza, experiencia y conocimiento, se requiere de un nivel bajo para poder que cumpla con la competencia asignada.

COMPETENCIAS					
NIVEL	TIPO DE COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	NIVEL REQUERIDO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
DIRECTIVO	Trabajo en equipo	Trabaja en cooperación con las personas para buscar el beneficio común.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Realiza las actividades requeridas para contribuir al logro de los objetivos.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Concilia y promueve acuerdos en situaciones de conflicto.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Asume como propios los desaciertos del equipo.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Solicita retroalimentación o la ofrece cuando lo estima conveniente.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Reconoce y valora el aporte de los demás.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Comparte su conocimiento e información con las personas con las que interactúa en el trabajo.	ALTO	MEDIO	BAJO
	Orientación al logro	Define y acuerda prioridades que permiten el logro de los objetivos.	ALTO	MEDIO	BAJO

COMPETENCIAS					
NIVEL	TIPO DE COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	NIVEL REQUERIDO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
		Hace uso eficiente de los recursos para realizar su trabajo.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Entrega los resultados con calidad dentro del límite de tiempo establecido.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Busca alternativas de solución a las situaciones que dificultan el logro de los resultados esperados.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Decide los asuntos propios de su trabajo en el momento oportuno.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Busca y adquiere conocimientos relacionados con las actividades propias de su área de trabajo.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Identifica aspectos personales y laborales a mejorar y trabaja por desarrollarlos.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Propone cambios y mejoras en los procesos.	ALTO	MEDIO	BAJO
	Disposición al cambio	Modifica sus actuaciones para responder a los cambios organizacionales.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Promueve el cambio desde la responsabilidad de su cargo.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Propone cambios ante las realidades del entorno y de la organización.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Toma las decisiones necesarias para facilitar el cambio.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Se adapta a distintas situaciones y personas.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Reconoce e integra los puntos de vista de otros.	ALTO	MEDIO	BAJO
	Orientación al servicio	Identifica y comprende las necesidades de las personas.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Demuestra interés por las necesidades o requerimientos de las personas.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Ofrece respuestas a las personas que lo requieren con calidad y oportunidad.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Acuerda con las personas las condiciones en las cuales presta el servicio.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Canaliza las necesidades de	ALTO	MEDIO	BAJO

COMPETENCIAS					
NIVEL	TIPO DE COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	NIVEL REQUERIDO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
MEDIO		las personas hacia las instancias que pueden darle solución.			
		Se muestra respetuoso y cordial frente a las personas que solicitan el servicio.	ALTO	MEDIO	BAJO
	Comunicación Efectiva	Escucha y verifica lo que interpreta con su interlocutor.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Se comunica con base en hechos concretos.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Fundamenta sus explicaciones con argumentos que demuestran dominio conceptual y técnico.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Adecua su discurso a diferentes públicos y mantiene la calidad de su mensaje.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Su comunicación escrita es clara, oportuna y respetuosa.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Es cuidadoso con el impacto de su comunicación verbal y no verbal.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Mantiene comunicación permanente y oportuna que apoye el logro de los objetivos.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Gerenciamiento de personas	Demuestra confianza en la capacidad y el potencial de las personas con las que trabaja.	ALTO	MEDIO
	Identifica el potencial y las áreas de mejoramiento de las personas de su equipo y genera estrategias de desarrollo.		ALTO	MEDIO	BAJO
	Gestiona el desempeño y el desarrollo de las personas de su equipo y orienta sus acciones hacia el logro de las metas trazadas		ALTO	MEDIO	BAJO
	Utiliza estilos de dirección de acuerdo con las circunstancias y características de las personas de su equipo.		ALTO	MEDIO	BAJO
	Pensamiento Estratégico	Formula estrategias a partir del análisis de las variables del entorno y del negocio.	ALTO	MEDIO	BAJO
Demuestra visión integral de la empresa.		ALTO	MEDIO	BAJO	
Anticipa situaciones y escenarios futuros y valora su		ALTO	MEDIO	BAJO	

COMPETENCIAS					
NIVEL	TIPO DE COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	NIVEL REQUERIDO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
OPERATIVO		impacto en la empresa.			
		Alinea los objetivos de su negocio o procesos con las estrategias de la empresa.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Promueve el entendimiento de las estrategias en las personas de su equipo.	ALTO	MEDIO	BAJO
	Planeación y seguimiento	Formula objetivos planes de acción que orientan hacia el logro de los resultados esperados.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Gestiona oportunamente los recursos requeridos y optimiza los costos para obtener resultados con calidad.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Gestiona simultáneamente planes de trabajo sin deteriorar la calidad de los resultados.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Aplica mecanismos de control y acciones preventivas y/o correctivas para lograr los resultados esperados.	ALTO	MEDIO	BAJO
	Liderazgo	Comprende la dinámica del equipo y promueve un clima laboral de cooperación y confianza.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Muestra coherencia entre su discurso y su actuación laboral.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Actúa de manera respetuosa, transparente y la promueve en su equipo de trabajo.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Valora y respeta la empresa y promueve ésta valoración y respeto en las demás personas.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Toma decisiones oportunas y asume las consecuencias.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Genera credibilidad y confianza en las personas.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Promueve y motiva a los demás para que se ajusten a las condiciones de la organización.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Identifica mejores prácticas y promueve su aplicación.	ALTO	MEDIO	BAJO
	Al saber hacer	Se refieren a la ejecución de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades,	ALTO	MEDIO	BAJO

COMPETENCIAS					
NIVEL	TIPO DE COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	NIVEL REQUERIDO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
		destrezas, métodos, etc. Basado en la realización de varias acciones u operaciones.			
	Apropiación de datos	(Conocimiento declarativo y tareas puntuales).	ALTO	MEDIO	BAJO
	ejecución del procedimiento	Practica con retroalimentación; culmina con la fijación del procedimiento).	ALTO	MEDIO	BAJO
	Automatización del procedimiento	Resultado de la ejecución continúa.	ALTO	MEDIO	BAJO
	ATENCIÓN AL CLIENTE	Brinda una buena acogida al cliente.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Posee buenas habilidades comunicativas.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Atiende y explica todas las dudas de los clientes.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Domina la documentación necesaria para la operación a realizar.	ALTO	MEDIO	BAJO
	HABILIDADES COMUNICATIVAS	Escucha, estudia y analiza atentamente la solicitud del cliente.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Atiende y explica todas las dudas de los clientes.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Mantiene buena apariencia personal y fluidez verbal.	ALTO	MEDIO	BAJO
	HABILIDADES OPERATIVAS	Domina la documentación necesaria para la operación a realizar.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Mantiene buena capacidad de análisis.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Tiene dominio de todas las operaciones.	ALTO	MEDIO	BAJO
		Domina el Sistema Informático.	ALTO	MEDIO	BAJO

El objetivo central de éste trabajo, es recomendar la implementación de un modelo en Gestión por Competencias para la empresa INTERCAMBIO 1 A SICA Y SFE; todo lo expuesto en los capítulos anteriores nos da un enfoque y los conocimientos necesarios para la creación y puesta en marcha de un modelo que se ajuste a cada nivel en la empresa y con ello a cada cargo, de ésta manera

damos cumplimiento a una idea inicial y a una necesidad imperativa en la empresa.

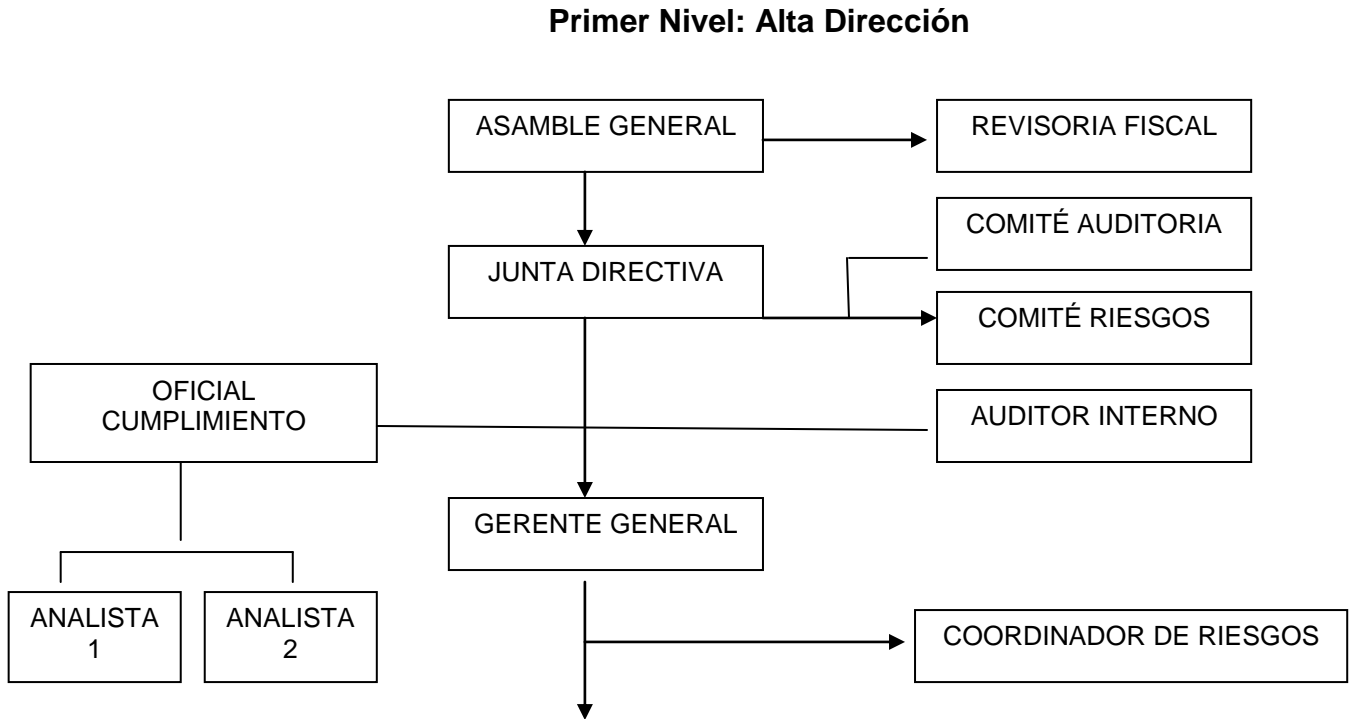
La estructuración de éste modelo, se realizó teniendo en cuenta todas las falencias detectadas en la empresa en materia de Gestión del Talento Humano, realizando de forma sistemática todos los pasos requeridos para la incorporación del personal; también se tuvo en cuenta el acoplamiento de los empleados actuales al nuevo sistema.

Estamos completamente seguros, que con la implementación de éste modelo, no solamente el personal se vuelve más competente en el desarrollo de sus actividades, también enriquece a la empresa volviéndola más competitiva en el medio y le crea una cultura enfocada en Gestión por Competencias; es bien importante el compromiso que deba adquirir la empresa en cabeza de la Gerencia General y darle continuidad a través del tiempo, dándole un mayor crecimiento y madurez al sistema.

En síntesis el Modelo de Gestión por competencias propuesta, se realizó con base en lo siguiente:

1. Se tuvo en cuenta el organigrama de la empresa por niveles
2. Las competencias asociadas a cada nivel
3. Las competencias asociadas a cada cargo
4. Proceso de Gestión Humana basado en competencias, teniendo en cuenta todas las actividades requeridas para que un empleado cumpla con el perfil adecuado para el cargo.

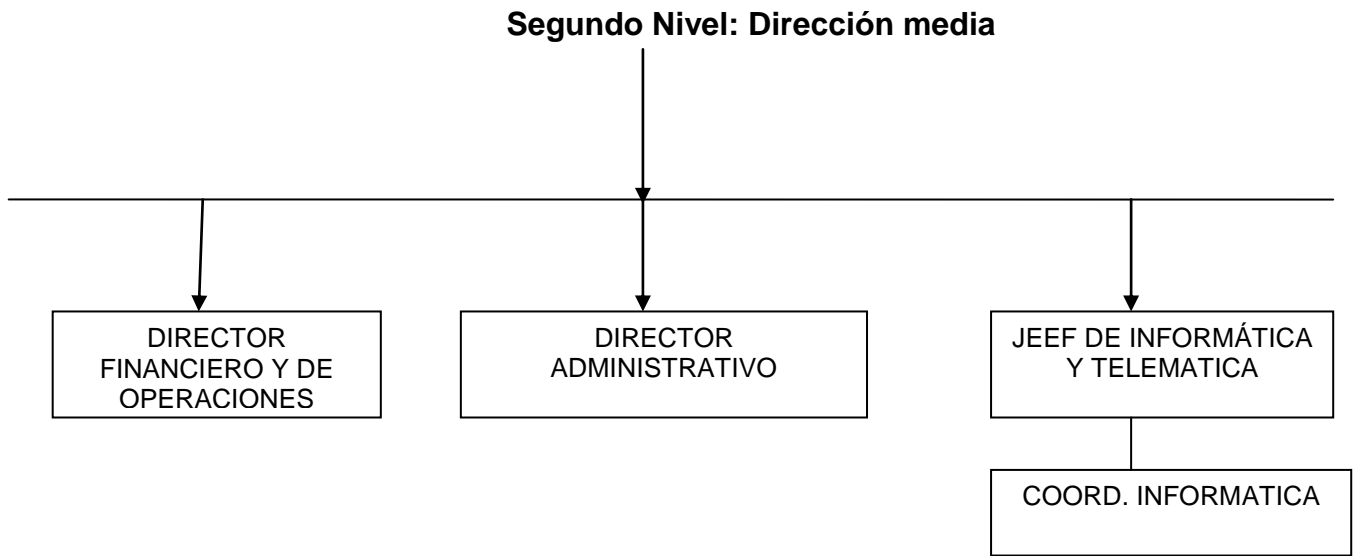
Gráfico 5. Primer Nivel: Alta Dirección



Fuente: los autores

COMPETENCIAS POR CARGOS		
NIVEL	CARGO	TIPO DE COMPETENCIA
DIRECTIVO	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Trabajo en equipo
	GERENTE	Orientación al logro
		Disposición al cambio
		Orientación al servicio
	AUDITOR	Comunicación Efectiva

Gráfico 6. Organigrama Segundo Nivel: Dirección media

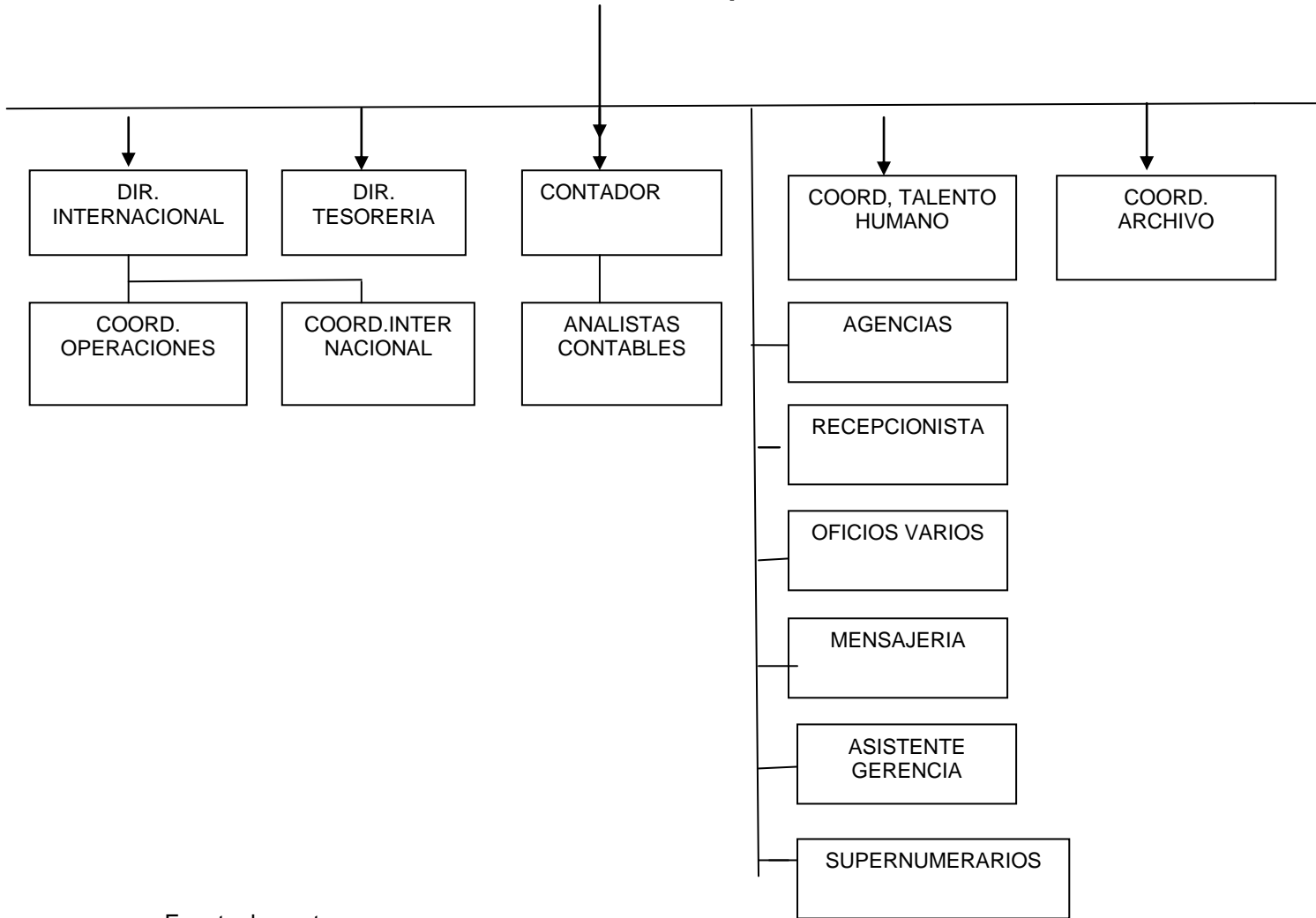


Fuente: los autores

COMPETENCIAS POR CARGOS		
NIVEL	CARGO	TIPO DE COMPETENCIA
MEDIO	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	Gerenciamiento de personas
	COORDINADOR DE RIESGOS	Pensamiento Estratégico
	DIRECTOR FINANCIERO Y OPERACIONES	Planeación y seguimiento
	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Liderazgo
	DIRECTOR INTERNACIONAL	
	DIRECTOR TESORERÍA	
	CONTADOR	
	COORDINADOR DE OPERACIONES	
	COORDINADOR INTERNACIONAL	
	ANALISTA DE CONTABILIDAD	
COORDINADOR TALENTO HUMANO		
DIRECTOR DE INFORMÁTICA Y TELEMÁTICA		

Gráfico 7. Tercer Nivel: Operativo

Tercer nivel: Operativo



Fuente: los autores

COMPETENCIAS POR CARGOS		
NIVEL	CARGO	TIPO DE COMPETENCIA
OPERATIVO	COORDINADOR DE ARCHIVO	Al saber hacer
	CAJERO AGENCIAS	Apropiación de datos
	RECEPCIONISTA	ejecución del procedimiento
	MENSAJEROS	Automatización del procedimiento
	OFICIOS VARIOS	Orientación al cliente
	ASISTENTE DE GERENCIA	Atención al cliente
	SUPERNUMERARIOS	Habilidades comunicativas

TEMA	SUBTEMA	PROCESO DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN COMPETENCIAS
ADMISIÓN	RECLUTAMIENTO	Después de aprobada la requisición del personal por el Jefe Inmediato del proceso de donde se tiene la vacante, se determina si se va a realizar una convocatoria interna o externa y de acuerdo con el perfil ocupacional, el proceso a seguir es el reclutamiento del talento humano, como un conjunto de procedimientos a atraer candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar el cargo dentro de la empresa; el enfoque por competencias de éste proceso se fundamenta en la utilización de fuentes y medios para atraer al personal idóneo para llevar a cabo el proceso de selección, se realiza la búsqueda de candidatos en fuentes especializadas, tales como universidades, internet etc.
	SELECCIÓN	Garantizar el ingreso del personal idóneo a la empresa, presenta un conjunto de técnicas como principal estrategia para la determinación de las competencias de los aspirantes con el fin de seleccionar a la persona con mayores probabilidades de ajuste al cargo y a la empresa. Este proceso permitirá valorar las competencias, aptitudes y actitudes de naturaleza técnica, metodológica, participativa y social de los candidatos.
	INDUCCIÓN	La Inducción se realiza una dirigida a la empresa y la otra dirigida al cargo. Cada una debe organizarse en manuales estructurados. La inducción al cargo es necesario realizarla lo antes posible, debido a que constituye un factor fundamental para el rendimiento del empleado y es una pieza fundamental para el período de prueba. En la inducción al cargo, es necesario tener presente que el nuevo empleado, en muchos casos, ya tiene conocimientos avanzados de la tarea que se le encomienda, por lo que exige del tutor la adaptación de los contenidos a los conocimientos previos del trabajador. Esto se convierte en una tutoría personalizada que es necesario programar con anterioridad y conjuntamente con el empleado. Cuando se realizan traslados internos de empleados, normalmente no es necesario realizar la inducción a la organización. Solo se realiza la inducción al cargo, esto porque la persona ya debe estar integrada a la cultura de la empresa.
TEMA	SUBTEMA	PROCESO DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN COMPETENCIAS
CONTRATACIÓN	CONTRATACIÓN	Una vez seleccionada la persona que cumplió con el proceso de reclutamiento, selección e inducción, se procede a la contratación y esta debe ir soportada con el proceso previo que se le realizó. Contando además con todos los requisitos contemplados en el código laboral, código sustantivo del trabajo, reglamento interno de trabajo y las demás que la empresa estime convenientes, realizar las afiliaciones a la seguridad social el mismo día de ingreso a la empresa, excepto la ARL (Administradora de riesgos laborales) que debe realizarse un día antes de iniciar labores y una vez revisado que cumple con los requisitos exigidos y sale apto en el examen médico de ingreso.

TEMA	SUBTEMA	PROCESO DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN COMPETENCIAS
COMPENSACIÓN	SUELDOS Y SALARIOS	Al hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus". Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan. Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión".
TEMA	SUBTEMA	PROCESO DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN COMPETENCIAS
DESARROLLO HUMANO	ENTRENAMIENTO	Es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos siempre en relación con la visión y la misión de la empresa. Otros aspectos directamente ligados con un manejo estratégico de los recursos humanos, como la motivación del personal o acciones para modificar la cultura organizacional, están directamente relacionados con la capacitación, el entrenamiento y desarrollo de competencias. Implementando un sistema de gestión de Recursos Humano por competencias, será sobre éstas que se centrarán los mayores esfuerzos en capacitación y entrenamiento, de modo que la nómina en su conjunto logre el perfil requerido.
	CAPACITACIÓN	La principal característica en la capacitación por competencias, es su orientación a la práctica por un lado, y una inserción natural a la vida laboral de la persona, Las ventajas de la capacitación por competencias entre otras pueden ser las siguientes: · Considera Cómo se aprende. La concentración es mayor cuando se requiere un aprendizaje profundo. · Tiene una mayor validez que un enfoque basado en la disciplina. · Es más flexible que otros métodos.
TEMA	SUBTEMA	PROCESO DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN COMPETENCIAS
SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL	SALUD OCUPACIONAL	El personal una vez contratado, deberá adquirir los conocimientos teóricos sobre Competencias Laborales para la actividad práctica en materia de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Aspectos Legales; Toma de Decisiones y Resolución de Problemas; Liderazgo; Comunicación y Negociación de Conflictos y Trabajo en Equipo. Además de saber detectar, prevenir y controlar las posibles Causas desencadenantes de Accidentes y Enfermedades del Trabajo, Incorporar conocimientos y técnicas docentes aplicables al Personal a su cargo para el desarrollo del Trabajo Seguro. La empresa debe permitir y proporcionar conocimientos de las condiciones Inseguras (Instalaciones, Máquinas, Equipos, Herramientas, Ambientes de Trabajo: Iluminación, Ventilación, Ruidos). Uso de Elementos de Protección Personal y Métodos de Trabajo. Acciones Correctivas y Preventivas. Indicaciones de Uso de E.P.P. Instrucción para el Trabajo Seguro. Indicaciones sobre Métodos de Trabajo establecidos. Verificación de Cumplimiento sobre Normas de Seguridad.

En términos generales todas las personas tenemos competencias unos más que otros, algunos tenemos unas que otros no tienen, también ocurre que tenemos competencias y no las hemos descubierto o el nivel de desarrollo de ellas es muy poco; todas estas variables hacen que las organizaciones sean exitosas o no, el Talento Humano es un factor determinante para su permanencia en el tiempo; algunas empresas descuidan éste recurso o no le dan la importancia que se necesita y es allí, donde nos volvemos pocos competitivos en el medio.

En INTERCAMBIO 1A SICA Y SFE, se es consciente de la importancias de tener un personal altamente calificado y no se niega a la posibilidad de implementar un Modelo de gestión por Competencia, demostrando que a través de éste se mejora el potencial humano de la Empresa, se direccionan sus fortalezas y se corrigen sus debilidades y que se establezca como política un proceso de mejoramiento continuo

A través de los capítulos anteriores, hemos planteado como se encuentra el Talento Humano en la empresa, igual en la matriz DOFA, se diagnosticaron sus oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas, y el resultado que nos dio es para empezar a realizar un modelo que nos permita re direccionar un nuevo rumbo a su Recurso Humano; de aquí, que nace como alternativa más viable, por su importancia y sus excelentes resultados que se obtienen y dan fe de ello, empresas como ISAGEN, EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN y otras más. La implementación en la Gestión del Talento Humano, basado en competencias; cada empleado con su perfil del cargo, y empezando por nivel directivo o gerencial se deben de comprometer con su implementación y el Área de Talento Humano, debe ser el eje central para potencializar todo el sistema basado en competencias y su continuidad.

Además la Gerencia General, debe de gestionar y entregar los recursos necesarios o suficientes, de tal manera que garantice la puesta en marcha del

modelo y su continuidad dentro de la organización, debido a que es un sistema y como tal, está en constante evolución.

La competencia laboral proporciona criterios específicos para la conformación de la conducta personal mediante una estrategia de organización, con el fin de generar herramientas que las personas puedan utilizar en un aprendizaje individual o en grupo.

Las empresas que utilizan la evaluación de las competencias laborales se benefician en gran medida en las prácticas de los procesos tales como Selección, Contratación, Desarrollo, Dirección de personal, entre otros, pues son una herramienta excelente para que se comuniquen los estándares y la necesidad de ser exitosos de manera personal, tanto en la actualidad como en el futuro.

Es un proceso determinantemente útil gracias a la clara articulación y comunicación de los estándares comunes de excelencia que requieran los empleados para ser más exitosos y responsables, así como el establecimiento precisos de metas y objetivos de la empresa.

Es así que, a partir de la evaluación de competencias laborales, la empresa está en posibilidad de establecer niveles precisos de competencia y habilidad, de reducir las brechas entre el desempeño actual y el ideal y, por ello, mejorar la calidad y la eficacia de la preparación del personal. Asimismo, permite mejorar la gama de estándares de desempeño, adecuar la conducta individual con la estrategia empresarial, establecer conductas y comportamientos esperados y crear con ello un ambiente de trabajo cambiante y dinámico, con mayor responsabilidad y desarrollo autónomo en la fuerza de trabajo.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

La competencia (en la organización) se refiere a la potencialidad de un sistema y desempeño (como la estructura) describen las formas de que hecho se realizan entre conjuntos de aquellas que son concebibles.

En el contexto de uso de las organizaciones, se ha vuelto un tema central del imperativo de lograr rápido el desarrollo de su capacidad de resolver a un entorno que cambia aceleradamente y a ello ha derivado a la más difundida acepción de competencia, entendidas como el conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes que tienen los sistemas, para cumplir sus funciones (HAMEL). Lo cual se vuelve individual, cuando el sistema que hacemos referencia a una persona; y organizacional, cuando se hace referencia al efecto cinético de la interacción socio-técnica que se da en la organizaciones como un todo.

Se refieren a aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la entidad. Usualmente están relacionadas con la Core Competence, es decir esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva. Cuando se menciona que debe ser visible en el desempeño de cada colaborador y directivo se refiere que de ello no se excluye nadie: Directivos, Líderes, Colaboradores.

Es muy común que la empresa piense y esté interesada en poder contar con varias competencias Organizacionales, lo cual no tiene nada de malo, pero no poder desarrollarlas al tiempo, nada tiene de bueno. En la práctica, se sugiere que se priorice y en consecuencia defina la de mayor impacto y se desarrolle. Sí, sólo una. Cuando esté presente en el desempeño diario de todos los funcionarios, se pasa a la siguiente. Es más práctico, efectivo y mejor.

La clave está en el valor que se le dé al Talento Humano y en hacerlo parte de la propuesta de valor organizacional.

COMPETENCIA TÉCNICA Y POR PROCESOS

Las competencias técnicas contribuyen a un fin específico, delimitado por el campo o área de especialización y trabajo de las personas.

Relacionadas con las competencias propias de cada área o proceso, las cuales los distinguen. Están íntimamente vinculadas con capacidades claves de éxito. Por ello, son propias de cada una. Algunas competencias es posible que se repitan de área a área o proceso en proceso, pero cuando se definen las demás, definitivamente estas dan el carácter diferenciador.

La Competencia estratégica se enfoca de manera integral, considerando a la empresa como un conjunto, donde las interconexiones entre los niveles y áreas son fundamentales para ejecutarla, en este orden de ideas no podemos esperar que el talento humano solo apliquen habilidades o competencias específicas; se requieren competencias que respondan a ese conjunto, a ese todo que es la empresa. Por esto podemos ver al talento humano de la empresa, ya que el fin último no es su eficiencia técnica o profesional, sino las capacidades que tienen para coadyuvar a la consecución real de la misión, la visión, los valores, la estrategia y los objetivos; por lo tanto se trata de competencias que agregue valor a la empresa, que aporten innovación y creatividad, trabajo en equipo, liderazgo y obviamente rentabilidad y sustentabilidad.

Las Competencias Técnicas son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de

la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la empresa.

Un experto o perito es una persona reconocida como una fuente confiable de un tema, técnica o habilidad cuya capacidad para juzgar o decidir en forma correcta, justa o inteligente le confiere autoridad y estatus por sus pares o por el público en una materia específica.

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. Este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales independientemente de las personas que lo ocupan e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades tanto de clientes internos como de clientes externos, donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo.

La gestión por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre la empresa y sus empleados sean conscientes y apunten en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.

Las Competencias más buscadas por las empresas son 3:

Capacidad de Liderazgo: No es lo mismo ser Jefe que Líder. Se busca a quienes sepan dirigir a los demás, que ayuden a tomar decisiones, a aquellos que siempre sobresalen de su grupo de trabajo.

Mentalidad Innovadora. Aquí resaltan las personas que buscan contribuir, brindar soluciones, ver más allá de lo que exige su propio puesto de trabajo. Ya no se buscan personas con mentalidad solo operativa, ahora se necesitan trabajadores

con un valor agregado, es decir, que sean capaces de realizar bien su trabajo y tengan la capacidad de tomar decisiones, buscar alternativas e innovar en procesos y tareas.

Manejo de Conflictos y situaciones de presión: Esta Competencia es quizás la más importante. El manejo de conflicto hará que el trabajador pueda solucionar los problemas diarios que tenga que enfrentar y que ayude a buscar soluciones para otros. Para lo segundo, es importante saber que un buen trabajador debe ser capaz de desenvolverse sin nerviosismo o bajas de su rendimiento cuando se encuentra contra el reloj en una tarea recomendada.

A estas podemos sumarle el tener una visión más empresarial, es decir, tener la capacidad de ver una situación desde diferentes ángulos, buscando siempre alternativas a problemas; y, el aprendizaje constante pues quien no aprende de sus errores no es capaz de enfrentar nuevos retos. Lo Importante para tener un exitoso proceso de selección es analizarnos y ver cuáles son las competencias con las que contamos o no, de esta forma, podremos potencializarlas y formar una fortaleza dentro de una debilidad.

COMPETENCIAS PERSONALES

Podemos decir que las competencias personales o profesionales son la sumatoria de los conocimientos, actitudes, valores y habilidades para desarrollar mejor sus actividades.

Son la sumatoria integral del ser humano para vivir su vida, son las herramientas que le permitirán alcanzar sus metas y sueños.

En muchas ocasiones nos preocupamos de adquirir competencias para desempeñarnos mejor en nuestra escuela o trabajo y es probable que

desarrollemos expertos en determinada área, sin embargo dejamos al lado la competencias personales que nos faciliten la evolución como ser humano en las siguientes áreas: Contigo mismo, con tu pareja, con tu familia, en tu ocupación (puede ser estudios o trabajo, o bien los dos), con la sociedad, con la naturaleza y con Dios, el cosmos, el universo etc., como se quiera llamar según la creencia de cada persona.

El ser humano se desenvuelve en muchos escenarios por lo que debe de estar despierto para actuar de acuerdo a la situación y no de acuerdo a sus paradigmas. Una persona observa, escucha o siente, no lo que quiere sino lo que puede, esto de acuerdo a una primera competencia trascendental, que es la expansión de su Consciencia, que se refiere a no simplificar la experiencia sólo a través de los cinco sentidos, o con su pensamiento, o sentimientos, sino que se encuentren al mismo tiempo estos tres factores en la acción que se está realizando, y no sólo eso, sino que además estén de acuerdo.

Una persona demuestra un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para a cabo determinadas misiones o tareas.

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad para adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

Evaluación de desempeño por competencias: Para las organizaciones, la planeación y evaluación del desempeño ha sido un proceso estratégico que les ha permitido proyectar, evaluar, medir y fortalecer el desempeño individual y grupal de los colaboradores, con el objetivo de mejorar la productividad y obtener mayores resultados. Esto, desde un enfoque de Gestión por Competencias y a través de las nuevas tendencias en la Gestión del Talento Humano.

Surge de esta manera la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades propias y las de los equipos de trabajo, para implementar planes de desarrollo e impactar de manera positiva las dinámicas de la empresa.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- ✓ Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones.
- ✓ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- ✓ Los empleados necesitan y esperan una retroalimentación a partir de cómo hacen la tarea y a partir de allí, se puede saber si deben modificar su comportamiento.

La evaluación de desempeño es un elemento fundamental entre las buenas prácticas de Recursos Humanos y se relaciona con otros subsistemas.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al Perfil del puesto; y luego confrontándolo con la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona – puesto. A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para una más correcta adecuación persona - puesto.

La evaluación permite:

- ✓ Detectar necesidades de capacitación.
- ✓ Descubrir personas claves para la organización.
- ✓ Descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa.
- ✓ Encontrar a la persona que estaba buscando para otra posición.
- ✓ Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la organización.

Pasos para una evaluación de desempeño

- ✓ Definir el puesto: El primer paso es definir el modelo de competencia para luego describir los puestos de la organización.
- ✓ Evaluar el desempeño en función del puesto: para ello se sigue fijar criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado.
- ✓ Retroalimentación: Comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo sea definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas.

El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

- ✓ Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año.
- ✓ Etapas intermedias o de evaluación del progreso: Antes de llegar al periodo final de la evaluación (generalmente un año) es aconsejable establecer con cierta periodicidad cada tres, cuatro ó seis meses una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos.
- ✓ Al final del periodo, reunión final de los resultados.

COMPETENCIAS POR CARGOS

El siguiente cuadro a visualizar, se definieron específicamente el nivel, el cargo y la competencia asociada a cada cargo; se hizo con el propósito de mostrar en forma breve y concisa sus elementos esenciales, facilitando aún más su comprensión.

COMPETENCIAS POR CARGOS		
NIVEL	CARGO	TIPO DE COMPETENCIA
DIRECTIVO	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Trabajo en equipo
	GERENTE	Orientación al logro
		Disposición al cambio
		Orientación al servicio
		AUDITOR
MEDIO	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	Gerenciamiento de personas
	COORDINADOR DE RIESGOS	Pensamiento Estratégico
	DIRECTOR FINANCIERO Y OPERACIONES	Planeación y seguimiento
	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Liderazgo
	DIRECTOR INTERNACIONAL	
	DIRECTOR TESORERÍA	
	CONTADOR	
	COORDINADOR DE OPERACIONES	
	COORDINADOR INTERNACIONAL	
	ANALISTA DE CONTABILIDAD	
	COORDINADOR TALENTO HUMANO	
DIRECTOR DE INFORMÁTICA Y TELEMÁTICA		
OPERATIVO	COORDINADOR DE ARCHIVO	Al saber hacer
	CAJERO AGENCIAS	Apropiación de datos
	RECEPCIONISTA	ejecución del procedimiento
	MENSAJEROS	Automatización del procedimiento
	OFICIOS VARIOS	Orientación al cliente
	ASISTENTE DE GERENCIA	Atención al cliente
	SUPERNUMERARIOS	Habilidades comunicativas

Diccionario de competencias:

Competencia: Hace referencia a las características de personalidad, que vienen de comportamientos, el cual genere un desempeño exitoso en un puesto de trabajo

Liderazgo: Habilidad para orientar la acción de grupo de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano. Habilidad para fijar objetivos.

Motivación: es el impulso mental que nos da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantenernos en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin. La motivación es una fuerza en movimiento.

Talento: Dotes intelectuales como ingenio capacidad, prudencia que resplandecen en una persona.

Estrategia: Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr determinado fin o misión.

Paradigma: Es un modelo o patrón de cualquier disciplina científica u otro contexto epistemológico.

Experiencia: Es la forma de conocimiento que se produce a partir de estas vivencias u observaciones.

Eficiencia: Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

Gestión: hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

Desempeño: Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

Evaluación: es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo

Capacitación: Dar mayor amplitud para poder desempeñarse con éxito en un puesto de trabajo; es hacer que su perfil, se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto.

Empleabilidad: Es la posibilidad de conseguir un nuevo empleo. Las personas son más o menos empleables, tienen una empleabilidad alta o baja y esta podrá medirse en meses u en otra unidad de tiempo.

Conducta: Manera o forma de conducirse o comportarse.

Desarrollar: Acrecentar, dar incremento a cosas del orden físico, intelectual o moral.

Comportamiento: Conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada

Habilidad: Capacidad para desarrollar ciertas tarea física o mental

Comunicación: La comunicación es el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra.

Conflictos.

Expectativas: En caso de incertidumbre, una expectativa es lo que se considera lo más probable que suceda

Proceso: es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

Adaptabilidad, Flexibilidad: Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos, cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.

Capacidad de aprendizaje: Asimilación de nueva información y su aplicación eficaz.

Dinamismo, energía: Habilidad para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que varían en cortos periodos, en jornada de trabajo prolongadas y hacerlos de forma tal que el nivel de energía no se vea afectado.

Autonomía, Iniciativa: Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.

Trabajo en equipo: Capacidad para construir relaciones de cooperación y confianza en las personas con que interactúa en el trabajo, para favorecer el logro de los objetivos de la organización.

Orientación al logro: capacidad para ejecutar acciones, emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para obtener los resultados esperados.

Disposición al cambio: Capacidad para proponer cambio y adecuar las actuaciones laborales ante las nuevas realidades que presenta la organización y su entorno

Orientación al servicio: Capacidad para identificar y comprender las necesidades y expectativas de las personas en relación con la empresa y atenderlas con la calidad requerida.

Comunicación Efectiva: Capacidad para escuchar expresarse en forma clara, concreta y oportuna a través de la escritura y el lenguaje verbal y no verbal.

Gerenciamiento de personas: Capacidad para promover el desarrollo integral de su equipo, alinear sus contribuciones con los objetivos estratégicos de la organización y mejorar su calidad de vida laboral

Pensamiento Estratégico: Capacidad para formular, alinear y gestionar estrategias para obtener los objetivos organizacionales

Planeación y seguimiento: Capacidad para definir objetivos, metas y planes de acción, administrar recursos y emplear mecanismos de medición, seguimiento y verificación para lograr los resultados esperados

Atención al cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

Habilidades comunicativas: La comunicación es una herramienta que le permite a los seres humanos establecer relaciones con los demás, consigo mismo, con los contextos familiares y escolares, y además desempeñarse como ser social. En estas relaciones de interacción se hace necesario el uso de habilidades como escuchar, hablar, leer y escribir; que le permitan al individuo expresar deseos y sentimientos; permanecer en constante intercambio de ideas y pensamientos, con el fin de construir nuevos conocimientos.

Habilidades operativas: Es la capacidad actitud y aptitud para realizar una actividad y lograr la consecución de los objetivos de la organización.

Es la destreza para ejecutar una actividad y lograr propósitos previamente establecidos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. De acuerdo a los criterios de los expertos en Administración Estratégica, se recomienda realizar las siguientes modificaciones a la misión de Intercambio 1A SICA Y SFE

MISIÓN ACTUAL

Intercambio 1 A SICA Y SFE como intermediario del mercado cambiario está comprometido con una alta calidad en la prestación de nuestros servicios, que sirven como propósito final para la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y usuarios.

Fomentamos la confiabilidad, seguridad y la transparencia de nuestras operaciones, porque contamos con un sistema para prevención y control del lavado de activo y con una plataforma tecnológica que se ajusta a las exigencias de nuestro mercado y finalmente con un recurso humano altamente capacitado, honesto y dinámico que garantizan el estricto cumplimiento de las normas que nos rigen tanto a nivel legal como a nivel de riesgo institucional.

Con nuestro esfuerzo y empeño, en nuestra actividad contribuimos, al bienestar y crecimiento de nuestro recurso humano con la creación de empleos que redundan en el beneficio social y que se cristalizan en los resultados económicos de nuestra entidad para sus accionistas

MISIÓN SUGERIDA

Intercambio 1 A SICA Y SFE como intermediario del mercado cambiario está comprometido con una alta calidad en la prestación de nuestros servicios de compra y venta de divisas, recepción y envío de giros internacionales y algunas operaciones de comercio exterior, que sirven como propósito final para la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y usuarios. Estamos dedicados a dar cubrimiento en las principales ciudades de Colombia. Fomentamos la confiabilidad, seguridad y la transparencia de nuestras operaciones, porque contamos con un sistema para prevención y control del lavado de activos y con una plataforma tecnológica que se ajusta a las exigencias de nuestro mercado, teniendo como ventaja competitiva un portafolio de servicios muy específico y especializado. Finalmente con un talento humano altamente capacitado, honesto y dinámico que garantizan el estricto cumplimiento de las normas que nos rigen tanto a nivel legal como a nivel de riesgo institucional.

Con nuestro esfuerzo y empeño, en nuestra actividad contribuimos, al bienestar y crecimiento de nuestro talento humano con la creación de empleos que redundan en el beneficio social y que se cristalizan en los resultados económicos de nuestra entidad para sus accionistas.

2. Crear una cultura organizacional basada en competencias.
3. Con base en las competencias directivas, comerciales y operacionales, establecer un cronograma de capacitaciones anuales, que permita desarrollar aún mejor las habilidades, destrezas en el desempeño de los empleados.
4. Por ser una compañía prestadora de servicios, se deben fortalecer las competencias de orientación y servicios al cliente interno y externo.

5. Se recomienda realizar semestralmente la evaluación de desempeño a los empleados y tomarla como una oportunidad para mejorar las competencias débiles encontradas.
6. En el Organigrama el área de Agencias (donde se realizan las operación de compra y venta de divisas, pago y envío de giros internacionales), esta área debe depender del Director Financiero y de operaciones.
7. La asistente de Gerencia debe depender de la Gerencia General, teniendo en cuenta que sus funciones van ligadas a la Gerencia.
8. La mensajería debe depender del Director Financiero y de operaciones, debido a que el 70% de estas funciones tienen que ver con esta dependencia.
9. Implementar un modelo de gestión humana por competencias.
10. Se recomienda el mapa de procesos elaborado en este trabajo como una guía global de los procesos organizacionales.

CONCLUSIONES

1. Al elaborar este Modelo de Gestión por competencias y su aplicabilidad en la organización, le permite contar con un personal más competente y calificado.
2. Al tener personal altamente calificado, se cumplen con los objetivos y metas organizacionales con mayor eficiencia y eficacia.
3. Al implementar la empresa un modelo de estos, minimiza riesgos y reprocesos generados por la contratación de personal no idóneo ni competente para los cargos.

4. Al implementar un modelo de Gestión por competencias, genera en los empleados un mayor compromiso con la organización.
5. Como estudiantes nos permitió ampliar los conocimientos en la elaboración e implementación de un modelo de Gestión por Competencias.
6. Nos permitió entender más la importancia del talento humano en las organizaciones.
7. Como profesionales nos permite enriquecernos más y ser competitivos en el medio.
8. La elaboración de este trabajo en gestión por Competencia obedeció en gran parte a las calidades profesionales del personal docente de la universidad de Medellín.
9. Vimos reflejado el compromiso de los docentes con los estudiantes y como a través de ellos, se gestionan y se aplican los conocimientos en las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

<http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html>

Alles, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. p. 345 - 372

<http://www.ces.edu.co/index.php/programas/educacion-continua/edcontinuamedicina/edcontinuamedicinasaludpublica/204-medicina/educacion-continua/salud-publica/diplomaturas/865-diplomaturaplaneacion-y-evaluacion-deldesempenoporcompetenciasunenfoqueestrategico>

<http://www.emagister.com/curso-desarrollar-capital-humano/capacitacion-competencias>

Dirección estratégicas de recursos humanos Martha Alles, páginas 214 a la 260 Barrios, E (Febrero 2000). Gestión de las Competencias.

<http://www.ilo.org/public/spanish/región/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest.com/index.htm>

Gramigna, M.R. (n.d) Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas.

<http://www.ilo.org/public/spanish/región/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest.com/index.htm>

Kochansky, J. (1998) el sistema de competencias.

<http://www.ilo.org/public/spnish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i..htm11>

Para mejorar la estrategia de su negocio.

<http://www.empresario.com.co/executive/gestion.html>

Recursos Humanos. http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

Indicadores de Gestión. <http://html.rincondelvago.com/indicadores-de-gestion.html>

<http://www.blogdetrabajo.com/competencias-personales-los-profesionales-que-las-empresas-necesitan.htm>

<http://www.imageninstitucional.com/human%20correo/COMPETENCIAS%20ORGANIZACIONALES.htm>

Tiempo de Estrategia. Eustaquio Martínez del Rio Lozano. Luis Miguel Paniagua Mejía. Editorial Limusa 2010.

<http://www.slideshare.net/ggciardz/competencias-personales-7986819#btnNext>

http://www.camaraderiesgo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=71

http://www.camaraderiesgo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=23

<http://www.slideshare.net/guest034bf0/presentacion-de-competencias#btnNext>

<http://www.monografias.com/trabajos23/competencia-pedagogia/competencia-pedagogia.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml>

<http://www.ias.org.ar/center/revista/certificaci%C3%B3n-competencia-sht.htm>

http://escuelaruralytic.blogspot.com/2008/04/habilidades-y-competencias_08.html

<http://www.slideshare.net/videoconferencias/habilidades-operativas-en-la-gestin-empresarial-11923627>